

FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA

LUCIANO SANTOS

**FRANQUIA NO SETOR ALIMENTÍCIO
NA CIDADE DE SANTOS**

**PRAIA GRANDE
2011**

LUCIANO SANTOS

**FRANQUIA NO SETOR ALIMENTÍCIO
NA CIDADE DE SANTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade do Litoral Sul
Paulista – Fals para obtenção do título de
Bacharel em Administração de Empresas,
sob orientação da Prof^a. Me. Claudia K.
Barbosa.

**PRAIA GRANDE
2011**

LUCIANO SANTOS

FRANQUIA NO SETOR ALIMENTÍCIO NA CIDADE DE SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade do Litoral sul
Paulista – Fals para obtenção do título de
Bacharel em Administração de Empresas,
sob orientação da Prof^a. Me. Claudia K.
Barbosa.

Praia Grande, ____ de ____ de 2011.

Parecer da Banca Examinadora: TCC Aprovado ()
Reprovado()

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. CONCEITUAÇÕES.....	7
2.1 FRANQUEADOR	7
2.2 FRANQUEADO.....	7
2.3 HISTORIA DA FRANQUIA.....	8
3. ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DAS FRANQUIAS.....	11
3.1 FRANQUIAS DE PRIMEIRA GERAÇÃO.....	11
3.2 FRANQUIA DE SEGUNDA GERAÇÃO	13
3.3 FRANQUIAS DE TERCEIRA GERAÇÃO.....	14
3.4 FRANQUIA DE QUARTA GERAÇÃO	16
3.5 FRANQUIA DE QUINTA GERAÇÃO (REDE INTELIGENTE)	18
3.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FRANQUEADOR E FRANQUEADO...21	
4. PLANEJAMENTO DA FRANQUIA.....	28
4.1 RETORNO DO INVESTIMENTO (ROI).....	28
4.2 IMPORTÂNCIA DA LOCALIZAÇÃO DO PVD PARA O SUCESSO.....	29
4.2.1 Critérios básicos de localização	29
4.2.2 Critérios Específicos de Localização	30
4.3 NICHOS DE MERCADO	32
4.4 MARCA FORTE.....	32
4.5 OPERAÇÕES SIMPLES.....	33
4.6 AS CONDICIONANTES DE FRACASSO.....	34
4.6.1 Falta de Transparência do Negócio.....	34
4.6.2 Ausência de Análise de Viabilidade.....	34
4.6.3 Inexistência de Planejamento e Teste Operacional.....	35
4.6.4 Imediatismo a Curto Prazo	36
4.6.5 Despreparo de Recursos Humanos.....	36
4.6.6 Insuficiência de Capital/Investimento.....	37
5. DOCUMENTAÇÃO E LEIS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA	38
5.1 A CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA.....	38
5.2 O CONTRATO DE FRANQUIA.....	39
5.3 A LEGISLAÇÃO APLICADA.....	40
5.4 OS CONTRATOS BÁSICOS.....	41
5.4.1 Os Itens Básicos de Contrato	42
5.5 A FASE PÓS-CONTRATUAL.....	43
6. FRANQUIAS NO SETOR ALIMENTÍCIO NA CIDADE DE SANTOS	44
6.1 EMPRESA MCDONALDS.....	45
6.1.1 História.....	46
6.1.2 A marca no Brasil	51
6.1.3 A Marca no Mundo	52
6.2 EMPRESA HABIB'S.....	52
6.2.1 Linha do Tempo Habib's.....	55
6.2.2 Sobre a Rede Habib's	60
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS.....	63

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa analisar o crescimento de franquias no setor alimentícios.

Através da problematização do tema, questiona-se: O que é o sistema de franchising? Qual o perfil para ser um franqueado? Investir neste sistema, o retorno é satisfatório?

Os objetivos do trabalho são constatar se o sistema de franchising é uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Avaliar as razões das empresas aderirem ao franchising, e quais são as estratégias que geram o sucesso de faturamento das franquias de alimentação no franchising.

A implantação de franquias no Brasil encontra-se bastante desenvolvida. Segundo os dados de 2005 da Associação Brasileira de Franchising (ABF), há no país mais de 970 redes de franquias e existem mais de 61 mil unidades franqueadas em operação, com um faturamento total de aproximadamente R\$ 36 bilhões (ABF, 2006).

Com base nas informações acima, o presente trabalho enfatiza o estudo das franquias no setor alimentício.

No segundo capítulo serão descritos os conceitos de franquias e sua história. Quando, onde e como surgiu a primeira Franquia.

No terceiro capítulo serão abordados os estágios de desenvolvimento das Franquias, analisando os aspectos positivos e negativos do franqueador e franqueados.

No quarto capítulo será apresentado o planejamento da franquia, destacando a seleção de oportunidades; à avaliação das empresas, contendo as informações gerais e aspectos financeiros e a localização dos negócios, utilizando como ferramenta a análise de SWOT.

No quinto capítulo serão abordados os aspectos jurídicos do sistema. A legislação e as fases contratuais dos processos legais para abertura de uma franquia.

Para atender aos objetivos propostos neste projeto serão utilizados, como recursos metodológicos, a pesquisa bibliográfica referente ao assunto em

questão para fundamentação teórica e uma pesquisa de campo realizada no setor.

No sexto e último capítulo apresenta-se um estudo de caso, entre duas empresas que estão no ranking entre uma das melhores franquias no setor alimentício, e as considerações finais do trabalho.

2.CONCEITUAÇÕES

No mundo empresarial, o termo **franquia** corresponde, de maneira geral, 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 (RA USP, 2008).

Franquia é uma modalidade de distribuição e marketing através do qual o franqueador concede a uma pessoa natural ou jurídica – o franqueado - o direito de trabalhar com um conceito de negócio comercializando um produto ou prestando um serviço debaixo de um formato de negócio do franqueador e debaixo da sua própria marca. (TORMO, 16/03/2011)

2.1 FRANQUEADOR

Franqueador é uma pessoa natural ou jurídica que tenha desenvolvido um negócio com êxito debaixo de um método determinado, referente a um produto ou serviço, e que procura a sua expansão através da procura de investidores que lhe cederá o direito de trabalhar operar debaixo da sua marca e com seu método operativo e organizativo. O franqueador prestará uma assistência inicial e continuada a esses investidores – franqueados – através da assessoria, entretenimento e orientação para o desenvolvimento do conceito de negócio. (TORMO, 16/03/2011)

2.2FRANQUEADO

Franqueado é o investidor, natural ou jurídico, que adquire o direito de comercializar um determinado conceito de negócio e todos os métodos inerentes a ele, desenvolvidos pelo franqueador. Que por sua vez manterá vínculos com este último para receber assistência tanto inicial como continua. (TORMO, 16/03/2011)

2.3 HISTORIA DA FRANQUIA

A origem da palavra franquia surgiu na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchising*, vem de **franc**, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Na época do feudalismo existiam as cidades “francas”; e uma cidade franchise era aquelas onde pessoas e bens tinham livre circulação, e eram isentas de pagamento de taxas e impostos ao poder central e/ou à 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 *letter of franchise* (carta de franquia) as pessoas (DAHAB, 1996)

Por outro lado, prevaleceram nas relações de poder desta época, formas de associação entre o Estado, o Clero e a burguesia comercial emergente que regulamentava a outorga de direitos e privilégios, o que, de certa maneira, pode ser considerado como um sistema muito rudimentar do *franchising* que se processou mais tarde. Um exemplo deste sistema foi o direito de exploração das rotas comerciais marítimas, como é o caso da Companhia das Índias Ocidentais (DAHAB, 1996)

A palavra foi sendo, gradativamente, empregada em um outro sentido, qual seja, um direito ou um privilégio concedido por um soberano ou um governo a uma pessoa ou um grupo, e, especificamente, um direito para explorar um negócio concedido por um rei ou um governo. Assim, a palavra se tornou um direito positivo de se fazer alguma coisa. *Franchise* tem o sentido de “um direito concedido a uma pessoa ou a um grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território”.

Mas esta prática e a palavra desapareceram ainda na Idade Média, na França, ressurgindo no século passado, nos Estados Unidos, antes mesmo da Guerra Civil Americana. A Singer Sewing Machine Company, sediada em Stamford, Connecticut, por volta de 1850, resolveu ampliar sua participação no Mercado, atingindo, a nível de varejo, um território maior, porém com poucos investimentos, e continua a se utilizar desse sistema até os dias de hoje. A implantação das lojas e as operações eram feitas pelos comerciantes, que utilizavam seu próprio capital. Usando essa estratégia, a Singer passou a

ser conhecida em quase todo o território americano, e muitos comerciantes passaram a ter seu negócio em altos riscos (DAHAB, 1996)

Em 1898, a General Motors adotou a *francising* como estratégia para expandir sua rede de distribuidora e, assim, as vendas dos veículos de sua fabricação. Em 1899, foi a Coca-Cola que passou a outorgar franquias para o engarrafamento de seu refrigerante. Em 1917, os supermercados Piggly Wiggly resolveram ampliar sua rede através do *franchising* (DAHAB, 1996)

Em 1925, foi criada a primeira rede de franquias destinadas à comercialização de lanches e refeições, a A&W Root Beer, cujo cardápio, inicialmente, constituía-se apenas de Root Beer, um tipo de soft drink, bebida não alcoólica, produzida a partir de uma combinação de raízes de diversas plantas. Mas, com a introdução de alimentos, como sanduíches e batatas fritas, verificou-se a decadência da rede, pois cada franqueado servia a seus fregueses os alimentos que bem entendia, cobrando os preços que julgava convenientes, ou seja, não havia qualquer padronização ou controle por parte do franqueador. A empresa, então, corrigiu sua falhas e continua em funcionamento até hoje, inclusive fora dos Estados Unidos.

Nos anos 30, as companhias de petróleo adotaram o sistema, convertendo os postos de gasolina operados diretamente em franquias outorgadas a operadores locais, em operações ainda do tipo tradicional de franchising. Em 1935, foi constituída a Roto-Rooter, que naquele mesmo ano, adotou o franchising como estratégia para a expansão de suas atividades. Também em 1935, a Howard Johnson passou a outorgar franquias de seus restaurantes e sorveterias, partindo mais tarde também para o ramo de hotelaria (DAHAB, 1996)

Mas o grande *boom* em matéria de franchising, e o seu desenvolvimento como modelo organizacional, só ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, a partir de 1950, quando milhares de ex-combatentes, homens capazes e ambiciosos, mas com pouca disponibilidade de dinheiro, retornaram para os Estados Unidos desejando estabelecer seus próprios negócios. Para esses homens, geralmente com poucas ou nenhuma experiência anterior na condução de empresas, o franchising se tornou a saída mais adequada para a realização do sonho de se tornarem seus próprios patrões, inclusive pela

facilidade de obtenção de financiamentos especiais junto à Small Business Administration, um órgão governamental subordinado ao departamento de Comércio Americano, que tem por função estimular a viabilidade, a implantação e a sobrevivência de pequenos negócios. Já naquela época havia a idéia de que a aquisição de uma franquia representava, na maioria dos casos, a alternativa financeira, e até socialmente menos onerosa, para aqueles que desejavam se estabelecer por conta própria, mas não dispunham dos acontecimentos, da experiência ou da estrutura necessária (DAHAB, 1996)

Os Estados Unidos foram, então, os primeiros a legislar sobre o assunto, na década de 70, tendo, hoje, mais ou menos 1500 franqueadores, ligados a mais de 500 mil franqueados, o que equivale a 25% do volume do comércio varejista. Na Europa, o *franchising* teve um desenvolvimento mais lento, pois somente a partir da década de oitenta, ele vem se firmando de forma mais acentuada, sobretudo na França, que, com 500 empresas franqueadoras, é a atual líder européia. (DAHAB, 1996).

3. ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DAS FRANQUIAS

O estágio de desenvolvimento de franquias por gerações está presente em grande parte da literatura brasileira como em CHERTO (apud Dias, 2003, p. 239-242.) e MAURO (1999, p. 98-102) que trata do tema *franchising* por representar uma evolução no nível de integração dos franqueadores com seus franqueados. Os autores classificam as franquias em até seis gerações.

Desde que na Lei 8.955/94 – Franquia Empresarial não há nenhuma referência direta à modalidade de operação ou ao grau de modernidade utilizado no processo de formatação cujos itens servem de base para classificar as franquias em gerações, a classificação baseia-se então nos tópicos que o franqueador designa 24 para fazer a cessão de sua marca, transferindo o *Know-How* e experiência necessária para os franqueados operarem de forma satisfatória. (CEGENTE, 13/04/2011).

3.1 FRANQUIAS DE PRIMEIRA GERAÇÃO

É o sistema de franquia em que o franqueador presta o mínimo de serviços à rede fraqueada, e pouco ou nada se prepara para franquear.

Esse é o modelo do sistema precursor do franchising e tem características básicas, concentrado-se o franqueador mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na operação do negócio. É dada maior liberdade ao franqueado, e também suporte operacional menor.

Esse modelo já está ultrapassado e oferece riscos ao franqueador e ao franqueado pelo baixo nível de profissionalização. O franqueador perde a oportunidade de repassar *Know-How* para a rede e, com isso, aumenta seus próprios resultados. E esquece que problemas futuros gerados na rede refletirão diretamente nos seus resultados, colocando em risco seu negócio.

Difícilmente hoje, a nosso ver, existem empresas franqueadoras de uma geração, a não ser no caso de empresas que iniciam o processo de franqueamento de seu negócio sem estar preparadas para tal. São casos de

empresas que poderiam utilizar outro sistema de distribuição para seus produtos e serviços, mas querem se autodenominar franqueadores, sem o menor preparo.

O franchising exige investimentos iniciais do franqueador para o repasse de tecnologia para a rede, o que não é feito pelo fraqueador de 1ª geração. Na franquia de 1ª geração, esse investimento é praticamente nulo, e, muitas vezes o franqueador nem implanta unidade-piloto antes de franquear. Normalmente, não existe o Contrato de Franquia, o que por si só já eliminaria a classificação como franquia, mas é uma realidade do mercado. Ou então se adotam outros tipos de contrato para fugir do enquadramento na lei de franquias (falsas franquias). (MAURO, 2006, p 120)

Quadro 1 – Franquias de 1ª Geração

Tipo de concessão	produto/serviço e marca
Nível de profissionalização	Baixo
Tendência de Mercado	tende a desaparecer
Grau de Risco	oferecem muitos riscos de ambas as partes
Liberdade de ação para o Franqueado	Grande
Contrato	é raro um contrato entre as partes
Investimentos do franqueador	Poucos
Tipos de assistência/consultoria:	Falta assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede
Experiência piloto	Pode oferecer apenas o <i>Know-How</i> de uma única experiência piloto de comercialização

FONTE: SEBRAE (14/03/2011)

3.2 FRANQUIA DE SEGUNDA GERAÇÃO

É o sistema de franquia em que o franqueador presta poucos serviços à rede franqueada, mas procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação das unidades franqueadas. Está mais concentrado na distribuição de produtos, em que a própria força do produto e de sua marca são os fatores críticos de compra por parte do computador.

O franqueador limita sua atenção no desenvolvimento e padronização da unidade padrão e no sistema operacional, mas interfere muito pouco no controle da unidade franqueada. Não existe a preocupação de instalar unidades pilotos antes de implantar o sistema e também para desenvolver seu sistema de franquia. O grau de liberdade do franqueado é maior, e também seu risco.

Normalmente, o franqueador não possui uma estrutura interna própria para administrar suas franquias. Exige determinado investimento por parte do franqueador na formatação de seu sistema de franchising e na implantação de unidades pilotos. A maioria dos franqueadores de 2ª geração não possui contrato de franquia, o que também a torna ilegal, nem manual de formatação do sistema e de orientação ao franqueado. A captação de franqueados é feita, de maneira geral, mediante terceiros (corretores de franquia).

Neste caso, também existem empresas que usam outros tipos de contratos para fugir do enquadramento na lei de franquias (falsas franquias) (MAURO, 2006, p 121).

Quadro 2 – Franquia de 2ª Geração

Tipo de concessão	produto/serviço e marca. Revenda ou distribuição exclusiva
Nível de profissionalização	Baixo/ Médio
Tendência de Mercado	Pouca duração
Grau de Risco	oferecem riscos para ambas as partes
Liberdade de ação para o Franqueado	Médio/Grande
Contrato	é eventual um contrato entre as partes
Investimentos do franqueador	Alguns
Tipos de assistência/consultoria:	pouca assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede
Experiência piloto	pode oferecer apenas o <i>Know-How</i> de uma única ou de algumas experiências piloto de comercialização. Normalmente, só o primeiro franqueado, se for bem sucedido, serve como modelo. Exemplo: corretores de franquias, sem manuais de informação ou sem contratos específicos da modalidade de franquia.

FONTE: SEBRAE(14/03/2011)

3.3 FRANQUIAS DE TERCEIRA GERAÇÃO

É o sistema de franquia em que o franqueador, além de desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança de sucesso e, ao franqueador, maior competitividade no seu mercado e de maior controle dos padrões de gestão das unidades de varejo.

A primeira coisa que um franqueador de 3ª geração faz é um diagnóstico de franqueabilidade de seu negócio. O franqueador de 3ª geração

também desenvolve internamente na empresa um plano completo de franchising antes de iniciar a implantação de suas franquias. Numa franquia de 3ª geração, o franqueador instala uma ou mais unidades-piloto para testar seu negócio e o próprio sistema. (MAURO, 2006)

Nesse tipo de franquia, o franqueador presta, no mínimo, os seguintes serviços ao franqueado:

- Treinamento pré-operacional;
- Assessoria na escolha do ponto comercial;
- Supervisão, suporte e controle das unidades.

A partir da 3ª geração, o franqueador possui seu negócio formatado (a denominação *Busines Format Franchise* dos norte- americanos) com manuais desenvolvidos para os franqueados. O franqueador de 3ª geração exige a assinatura do contrato de franquia e normalmente possui uma estrutura interna própria para administrar a rede (MAURO, 2006)

Os investimentos na formatação do sistema é mais significativo para adquirir experiência na operação de unidade franqueada e para padronizar e estruturar o negócio, mas o investimento na gestão da rede é mesmo significativo. Por isso, muitos franqueadores se iniciam no sistema pelos modelos anteriores e evoluem para esse modelo após estarem mais capitalizados e/ ou adquirirem experiência e aprimorarem a operação da unidade franqueada.

A partir da 3ª geração, o franqueador executa a captação e a seleção interna de candidatos à franquia. O compromisso entre as partes é mais forte nesse tipo de franquia. Pela maior eficiência, a franquia, a partir da 3ª geração, deverá ser a fórmula preponderante dentre os diversos tipos de franquia existentes, e acabará por representar a definição do sistema, passando os outros tipos para outras categorias de sistemas de canais de distribuição, como já acontece na Europa. Isso porque esse tipo de franquia aumenta a eficiência do canal de distribuição em relação aos outros tipos de sistemas de franquia. (MAURO, 2006).

Quadro 3 – 3ª Geração de Franquias

Tipo de concessão	Produto/serviço e marca. Revenda ou distribuição exclusiva. Operação comercial do negócio
Nível de profissionalização	Médio
Tendência de Mercado	tende a permanecer em médio prazo
Grau de Risco	oferece grau médio de riscos de ambas as partes
Liberdade de ação para o Franqueado	Menor liberdade ao franqueado. Maior controle pelo franqueador,
Contrato	É normal um contrato entre as partes
Investimentos do franqueador	Médios
Tipos de assistência/consultoria:	avanço na assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede
Experiência piloto	pode oferecer planejamento e experiência de várias unidades piloto. Busca maior controle de gestão das unidades franqueadas

FONTE: SEBRAE (14/03/2011)

3.4 FRANQUIA DE QUARTA GERAÇÃO

A partir da 3ª geração, as franquias passam a diferenciar pela maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviço á rede. Alguns desses serviços são fáceis de ser mencionados em prospectos, brochuras e levantamentos de mercado feitos por associações e institutos. Entretanto, são mais difíceis de ser aplicados na prática, exigindo investimentos e preparação por parte do franqueador.

Para ser considerada uma franquia de 4ª geração, o franqueador, deverá contratar uma empresa especializada para desenvolver seu plano de Franchising. Deverá também ser feito anteriormente um Plano Estratégico de Marketing.

O franqueador de 4ª geração deve prestar os seguintes serviços adicionais à rede, em relação à franquia de 3ª geração (MAURO, 2006, p. 124):

- Reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano.
- Reuniões regionais e anuais dos franqueados, com relatórios de avaliação individual.
- Canal de comunicação aberto com a rede para sugestões e reclamações.
- Extranet e newsletter para comunicação com a rede.
- Negociações de pontos comerciais para os franqueados.
- Desenvolver Conselho de Administração de Franqueados, com poder de influência nas decisões da empresa.
- Criar cargo de *ombudsman* interno que procure alertar o franqueador quanto a seus desvios de conduta.
- Desenvolver interna e externamente condições de financiamento da inversão inicial ou expansão do franqueado.
- Criar sistema de recompra ou revenda de unidades-problema.

Quadro 4 – 4ª Geração de Franquias

Tipo de concessão	produto/serviço e marca. Revenda ou distribuição exclusiva. Operação comercial do negócio
Nível de profissionalização	Alto
Tendência de Mercado	Em alta
Grau de Risco	oferece pouco risco de ambas as partes
Liberdade de ação para o Franqueado	Pequena
Contrato	Há sempre um contrato entre as partes
Investimentos do franqueador	muito investimento em qualidade da rede
Tipos de assistência/consultoria:	grande assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede. Muita assistência em planos estratégicos de <i>marketing</i> , com terceirização de serviços especializados em franquias
Experiência piloto	oferece grande <i>Know-How</i> e inúmeras experiências piloto de comercialização.

FONTE: SEBRAE (14/03/2011)

3.5 FRANQUIA DE QUINTA GERAÇÃO (REDE INTELIGENTE)

Segundo Mauro (2006), a franquia de 5ª geração é a evolução mais avançada atualmente do sistema de franquias. Neste caso, o franqueador deverá ter implantado um sistema mais conhecido no mercado como “rede inteligente”, no qual, informatizado e integrando todas as unidades, implanta-se um sistema de determinação dos fatores críticos de sucesso para os negócios, e os franqueados poderão monitorar seus negócios em relação a estes fatores

dia a dia, verificando o que deve fazer para buscar a maior eficiência possível para aquele tipo de negócio.

Além disso, a rede inteligente incentiva os franqueados a apresentar contribuições diárias na operação de seus negócios, melhorando suas margens com estratégias para aumentar seu faturamento, reduzir seus custos ou aumentar sua produtividade. Este sistema de incentivo é feito por meio de pontos e bonificações (MAURO, 2006)

No fundo, todo sistema de franquia deveria ser uma rede inteligente, mas a maioria está muito longe disto. Além do investimento em *hardware* e *software*, é necessária uma grande participação de toda a rede, buscando identificar os pontos críticos de sucesso, criando mecanismo de participação e incentivando a adoção dos padrões determinados pelo franqueador.

A vantagem da rede inteligente é o fato de não ser um objetivo, mas um sistema operacional. A rede vai se aprimorando mais e mais, adotando as mudanças impostas pelo mercado, adaptando-se cada situação, à concorrência, às mudanças comportamentais do consumidor, às mudanças tecnológicas, enfim, nada é barreira para um sistema aberto a mudanças.

E, mais importante, o franqueador deixa de ser o emissor central das mudanças e torna-se um coordenador e fiscalizador do processo. A rede não pertence mais ao franqueador, mas aos próprios franqueados. Quando a rede atinge este ponto, está madura para se perpetuar no mercado.(MAURO, 2006).

Quadro 5 – 5ª Geração de Franquias

Tipo de concessão	Produto /serviço e marca. Revenda ou distribuição exclusiva. Operação comercial do negócio. É o melhor tipo de franquia
Nível de profissionalização	Altíssimo
Tendência de Mercado	Em alta, principalmente no exterior
Grau de Risco	mínimos riscos para ambas as partes
Liberdade de ação para o Franqueado	Mínimo
Contrato	Exige contrato entre as partes
Investimentos do franqueador	Grande investimento com altíssima tecnologia
Tipos de assistência/consultoria:	Grande assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede, com excelente nível. Muita assistência em planos estratégicos de <i>marketing</i> , com terceirização de serviços especializados em franquias.
Experiência piloto	Muitas unidades próprias para experiência piloto, além das demais unidades franqueadas.

FONTE: SEBRAE (14/03/2011)

Para Cherto (apud DIAS, 2003, p.241) as Franquias de 5ª Geração são voltadas para atividades sem fins lucrativos e têm como objetivo primordial promover o bem comum. Alguns exemplos destas franquias são o Formare, da Fundação lochpe, que é um programa de educação profissionalizante para menores em situação de risco, implantado pelo sistema de *franchising*. Outra franquia social seria a Escola de Informática e Cidadania, concedidas pelo Comitê para Democratização da Informática (CDI). O Grupo Cherto é um dos maiores especialistas do mundo na área de formatação de franquia social.

3.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FRANQUEADOR E FRANQUEADO

Segundo Dahab (1996, p. 98), as vantagens do franqueador são:

- **Rapidez do franqueador:** Ao ingressar no mundo da franquia, a empresa irá aumentar a velocidade de expansão da rede de distribuição em vários locais, concomitantemente, através de pontos de vendas.
- **Imagem corporativa:** A imagem corporativa da empresa é um fator positivo perante toda a cadeia, desde os fornecedores até os clientes, além de inibir concorrentes, pois isto reforça a sua competitividade.
- **Desenvolvimento de uma rede:** Através do franchising, o franqueador desenvolve uma rede com seus franqueados, gerando sinergias com todos eles.
- **Aumento de rentabilidade com redução de custos:** Através do capital dos franqueados, o franqueador aumenta a sua rede, já que os mesmos irão custear suas unidades. Observa-se que o incremento de vendas causado pela expansão da rede franqueada amortizará mais rapidamente o custo do investimento inicial, reduzindo também o custo por unidade vendida. Para aumentar sua rentabilidade, o franqueado não só atende as recomendações do franqueador, como auxilia no controle das despesas.
- **Motivação maior dos franqueados:** Como o franqueado é o dono do seu próprio negócio, ele se empenhará ao máximo para obter desenvolvimento, e assim, buscará apoio e empenho do franqueador para que seus pontos de vendas continuem apresentando bom desempenho, o que leva à maior eficiência em cada unidade.

- **Maior participação no mercado:** A expansão da rede de franqueados irá aumentar o volume e venda de produtos,e,assim, a participação no mercado será cada vez maior.Essa expansão do volume de vendas irá permitir o desvio de eventuais estoques, assim como irá utilizar uma possível capacidade ociosa da produção.
- **Maior cobertura geográfica:** A maior cobertura geográfica está relacionada com a expansão da rede, novos territórios agregados, permitindo ocupação de mercados virgens, outrora distante da matriz.
- **Melhor publicidade:** As divulgações são feitas por meios de folhetos, outdoors, promoções, mala direta, dentre outros, o fortalecimento da marca é promovido por toda a rede, para maior atração dos consumidores finais, visando também novos candidatos a franqueados.
- **Maior vantagem competitiva:** O franqueado busca selecionar, da melhor maneira, os seus franqueados, o que, aliado às economias de escala e à maior lucratividade, permite uma maior vantagem competitiva da nova unidade franqueada.
- **Descentralização:** Através do franchising, o franqueador descentraliza decisões, reduzindo responsabilidades, transferindo parte delas para o franqueado, que é proprietário do ponto de venda. Como há uma independência jurídica e financeira entre o franqueador e sua rede de franqueados, a responsabilidade de administração dos pontos passa a ser exclusivamente dos franqueados.
- **Economia de escala:** São evidentes as economias de escala na produção, na compra e distribuição de mercadoria e/ou matérias – primas, por parte do franqueador, uma vez que haverá benefícios por grandes quantidades produzidas, reforçando a redução de custos.

As desvantagens são:

- **Perda parcial do controle:** À medida em que existe uma distância cada vez maior do franqueador para os franqueadores, nota-se que há uma perda parcial de controle dos atos dos franqueados. Para tanto as normas de controle, assim como as necessidades de auditorias, devem estar contidas explicitamente no contrato.
- **Maior custo de supervisão:** Aumentar o custo de supervisão para manter o controle de seus franqueados. Esta supervisão é obtida através de parâmetros e formas de operar a franquia, em seus respectivos manuais. Assim, os custos de supervisão são proporcionais ao aumento da rede de franqueados, à medida que se deseja zelar pelo prestígio pela boa imagem da marca.
- **Maiores custos de formatação:** É necessária a formatação do sistema de franquia para verificar o controle do seu bom funcionamento. Quanto maior a rede de unidade, maior será a necessidade de manutenção, uma vez que no Brasil não existem condições estáveis, sob pena de se colocar em risco a eficácia do sistema..
- **Perda de sigilo:** A partir do momento que seu franqueador transfere o seu know-how para os seus franqueados, há perda parcial de sigilo da informações, em algumas franquias, certas informações não são passadas para os franqueados. Há no contrato, no entanto, uma cláusula de sigilo referente expressamente a essas questões de informações transferidas, o que não elimina o perigo de vazamento e de perda de confiança.
- **Risco de desistência:** A ruptura e a desistência do contrato trarão problemas ao franqueador, pois o franqueado poderá tornar-se um concorrente em potencial, podendo abrir um negócio similar, reaproveitando os conhecimentos adquiridos no sistema.

- **Autonomia parcial:** Para introduzir uma nova linha de produtos e/ ou serviços na rede de franqueados, o franqueador não poderá executá-la sem uma prévia consulta, assim como terá que elaborar alterações nas características básicas do negócio. O franqueador convencerá o franqueado através de diálogos, da elaboração da fase de teste de novos produtos. Além dos testes iniciais, que ajudam a comprovar o sucesso, a rede franqueada deverá também demonstrar a viabilidade econômica.
- **Planejamento para expansão:** Quando ocorre uma expansão muito rápida da rede, sem planejamento, há risco de saturação da capacidade produtiva. A velocidade da rede de franqueados deve ser previamente planejada, em etapas de crescimento, evitando o dissabor da clientela, oriundo da escassez de produtos.
- **Cuidados para a seleção:** O franqueador deve selecionar criteriosamente os seus associados para a rede de franqueados, e um dos requisitos primordiais para o sucesso deste é o espírito empreendedor.
- **Perda de padronização:** O franqueado confunde seus desejos criativos individuais com nicho de mercado para novos produtos. Esta perda de padronização descaracteriza por completo o sistema de franchising, e destruir a imagem da marca é um sério dano para o franqueador, devendo ser evitado a qualquer custo.

Segundo Dahab (1996, p. 103), as vantagens do franqueado são:

- **Know –how adquirido:** Ao ingressar no sistema, o franqueado obtém a vantagem de receber a experiência e a gama de conhecimentos que são adquiridos quando da transferência de técnicas e formas administrativas, pelo

franqueador. Assim, na maioria das vezes, o franqueado não precisa ter conhecimentos prévios sobre o negócio.

- **Maior chance de sucesso:** Ao ingressar no franchising, o franqueado se depara com uma marca de sucesso, estruturada, testada e comprovada, o que é bastante diferente de ser um negociante independente, iniciando do zero. O franqueado já entra no negócio com uma marca consolidada no mercado, e, portanto com demanda garantida, minimizando assim o seu risco.
- **Plano de negócio:** É o objeto do franqueador, e antecede qualquer investimento, prevendo receitas e despesas, sendo sempre revisado para evitar riscos.
- **Informações sobre instalações:** Os custos com instalação extrapolam o orçamento, necessitando de suplementação para tornar negativo o fluxo de caixa, pois o franqueado recebe do franqueador a informação de todo o custo, desde a concepção até a instalação total da unidade, em relação ao retorno sobre o investimento inicial.
- **Economia de escala:** São evidentes as economias de escala decorrentes dos preços obtidos por uma central de compras da rede, não só pela aquisição de lotes econômicos ideais, mas em relação à manutenção de estoques reguladores, logísticas e distribuição de produtos.
- **Maior crédito:** A maioria dos franqueados usufrui dos benefícios creditícios, pois o sistema financeiro facilita o crédito para franqueados. Os produtos e serviços podem ser vendidos pelos franqueados a um custo menor que a concorrência local.
- **Aumento de rentabilidade com redução de custos:** Uma vez que o franqueado se beneficia das economias de escala e dos maiores créditos, ele reduz custos, tendo um índice maior de lucratividade do que o comerciante independente.

- **Retorno de investimento mais rápido:** O retorno do investimento em unidades será obtido mais rapidamente que do comerciante independente, decorrente também dos benefícios positivos das economias de escala e dos maiores créditos.
- **Pertencer a uma corporação:** O franqueado pertence a uma corporação, fortalecida pelo desempenho de todos os membros da franquia. Essa união gera sinergias com o franqueador, aumentando a competitividade da marca no mercado.
- **Pesquisa e desenvolvimento do franqueador:** Não compete ao franqueado pesquisas e desenvolvimento de novos produtos. Esta tarefa é do franqueador, que vai, a seu custo, através de profissionais, identificar outros nichos de mercado, buscando novos anseios dos clientes e desenvolvendo novos produtos.
- **Independência jurídica:** Ao se associar a um sistema de franquia, o franqueado é independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador, ou seja, não há vínculo entre a sua razão social e a do franqueador.

As Desvantagens do franqueado são:

- **Autonomia parcial:** Refere-se a aspectos básicos do sistema. O tratamento igualitário que o franqueador mostra a toda rede franqueada prevalece em relação a tratamentos privilegiados entre as unidades.
- **Maiores controles:** O controle sobre os franqueados é uma forma de detectar falhas no cumprimento das obrigações dos mesmos.
- **Risco de desistência:** Firmado o contrato com o franqueador, muitas das condições contratuais do negócio podem não ser cumpridas, o que resultará numa insatisfação

e numa descaracterização do sistema, podendo levar ao rompimento do contrato.

- **Taxas de franquia:** São muitas as taxas que incidem sobre o franqueado; e para o negócio não se tornar inviável, estas devem ser compatíveis com os preços do mercado. O franqueador, almejando lucrar cada vez mais, pode querer cobrar taxa irreais.

- **Cuidados para a seleção:** Se, ao ingressar no sistema da franquia, o franqueado selecionar erroneamente o franqueador, ele poderá ter sérios problemas operacionais. O processo de compra e venda de uma franquia deve passar por uma rigorosa seleção de empresas que estejam aptas a vender um bom sistema acoplado a uma boa marca.

- **Localização forçada:** A responsabilidade final pela localização do ponto de vendas é do franqueador, muito embora o franqueado possa fazer sugestões, trazendo alternativas.

- **Restrições na cessão do sistema:** O franqueado não pode ceder contrato de franquia a terceiros, pois mesmo é *intuitus personae*, ou seja, entre pessoas. Assim, nada pode ser transferido sem prévia autorização do franqueador.

- **Riscos associados ao desempenho do franqueador:** O desempenho do negócio, para o franqueado, não depende só dele, pois está associado ao do franqueador, e essa dependência pode gerar certa insegurança.

4. PLANEJAMENTO DA FRANQUIA

Todo e qualquer sistema, antes de ser implantado na prática, precisar sofrer uma avaliação das condições existentes para que a introdução no mercado se faça com maior segurança. Segundo Leite (1991), as principais condições básicas em ordem cronológicas para o diagnóstico de franqueabilidade do novo negócio que, ao seu ver, terão de ser observadas tanto pelo franqueador quanto pelo franqueado:

4.1 RETORNO DO INVESTIMENTO (ROI)

O cálculo do Retorno do Investimento (ROI) é a tarefa primordial do franqueador, no convencimento da viabilidade econômico-financeira do novo negócio junto ao franqueado.

O franqueador precisa demonstrar a rentabilidade da instalação do ponto de venda (PDV) do franqueado, elaborando pormenorizando Fluxo de Caixa mensal, projetando no mínimo até seis meses à frente para comprovar a viabilidade financeira do empreendimento.

A viabilidade econômica necessita ser comprovada também a partir do percentual de lucro líquido mensal verificado no fluxo de caixa semestral projetado, considerando todas as receitas e despesas operacionais previstas, inclusive a taxa de franquia, royalties previstos pelo volume de vendas estimado e taxas do fundo de publicidade. Precisa também ser levado em consideração um percentual estimado para a amortização do investimento em ativo fixo do franqueado na instalação do seu PDV. Esses cálculos orientarão o franqueado na reserva de numerário extra, suficiente para seu investimento e capital de giro. Da mesma forma, o franqueador também vai ter de calcular a taxa de retorno de seu investimento pela venda do Sistema de Franquias.(LEITE, 1991, p. 62).

4.2 IMPORTÂNCIA DA LOCALIZAÇÃO DO PVD PARA O SUCESSO

Este é o estudo mais complexo que o franqueador precisa executar sob pena de inviabilizar o negócio; se errar na localização dos pontos de distribuição de seus produtos através da Rede Franqueada, por mais formatada que esteja a organização do Franqueador não ira ter sucesso.

4.2.1 Critérios básicos de localização

Alguns critérios básicos de avaliação para a localização dos PDV servem para orientar estudos mais profundos sobre localização comercial.

A localização dos pontos de distribuição pode não só utilizar-se do feeling do franqueador, posto que este já testou o mercado através da rede de suas unidades próprias, mas também deverá utilizar conceitos genéricos de concentração por especialização. Por exemplo, ruas e bairros em que o comércio especializado se concentrou, na cidade de São Paulo, como na rua Santa Ifigênia, para o setor elétrico/eletrônico.

Outro conceito básico é a concentração planejada de várias marcas, utilizadas para a microlocalização de lojas em shopping centers. Esses centros de consumo estão direcionados a griffes mais sofisticadas, dentro de um mix de marcas, produtos e serviços previamente estabelecidos para atender a um consumidor mais exigente, como por exemplo, as praças de alimentação, de moda, de serviços públicos, além de praças de lazer e de serviços gerais. Este mix precisa ser suficientemente variado, para suprir também as necessidades de clientela através dos conceitos de compra continuada ou repetitiva.

O franqueador vai localizar o seu ponto de venda próprio ou do franqueado em shopping centers, pressupondo que a administração desses centros de compras já fez um completo estudo de macrolocalização e definiram o tenant mix, mais adequado para a região de influência determinada.

4.2.2 Critérios Específicos de Localização

Para planejar adequada localização de pontos de venda, visando à expansão da rede própria ou franqueada, alguns critérios específicos de avaliação devem ser considerados para a correta localização das unidades de distribuição. Indicamos abaixo os principais critérios de localização comercial.

O processo de localização em princípio obedece à estratégia de expansão da rede de distribuição. A localização será escolhida com base nos dados de pesquisas prévias que auxiliarão na definição dos parâmetros qualitativos e quantitativos do projeto de localização de ponto de vendas.

4.2.2.1 Macrolocalização

Uma pesquisa potencial de mercado será executada para permitir identificar e definir os parâmetros do projeto de franchising com base nos dados de (LEITE, 1991):

- Densidade populacional do país, Estado, cidade e bairro.
- Distribuição física até 10 km² do ponto de venda do bairro;
- Distribuição socioeconômica do território;
- Distribuição de mercado local do ponto de venda(concorrência comercial direta e indireta).

4.2.2.2 Microlocalização

Após definido os parâmetros do projeto com base nas pesquisas de potencial mercado, necessário se faz executar uma pesquisa de seleção local.

O processo de seleção dos pontos de venda alternativos oferecidos aos franqueados da rede serão baseados em:

- Tráfego de veículos e pessoas;
- Custo de locação ou aquisição e outros;
- Imóveis adequados às necessidades.

Quando estiver definido o ponto de venda, a sua instalação será planejada pelo menor custo possível e no prazo mais rápido, de forma que a

execução da construção seja a mais prática e usual, simplificando a instalação dos pontos de venda padronizados.

4.2.2.3 Área de Influência Dominante

Outro processo de seleção muito utilizado atualmente nos países desenvolvidos, de áreas continentais, para definição de territórios, é que D.D. Seltz chama de Área de Influência Dominante.

Esse estudo toma por base a pesquisa de área dominante de propaganda, isto é, o que define a macro e a microlocalização dos pontos de venda é o alcance da publicidade por região.

Quanto maior o território abrangido pela publicidade e a propaganda, maiores serão os custos de divulgação dos produtos e/ou serviços da rede franqueada.

Os critérios específicos para a avaliação da área de influência dominante são:

- Cobertura geográfica;
- Abrangência da mídia impressa e eletrônica;
- Índices de exposição x audiência.

Com base nos parâmetros anteriores, tanto físicos quanto financeiros, será determinada a localização dos pontos de venda, quando então serão definidos:

- Composto de comunicações externas de rede;
- matrix de comunicações de publicidade e propaganda;
- Orçamentos de custo das campanhas;
- Rateio de verba orçada para a composição do fundo de publicidade.

Após a análise detalhada de localização, definimos outras condicionantes de sucesso que podem influir na implantação do sistema.

4.3 NICHOS DE MERCADO

Outro condicionante de sucesso é descobrir através de pesquisa de mercado o que o público consumidor deseja em termos de novos produtos e/ou serviços. Em outras palavras, o diagnóstico de Franqueabilidade precisa identificar os novos mercados e também o “nicho de mercado” sem cobertura pela concorrência.

Para entrar em novos mercados, uma marca já consagrada anteriormente em outros mercados é uma garantia a mais quando do lançamento de novos produtos, principalmente se estes completam ou inovam dentro de uma mesma linha de produção em relação aos produtos já existentes. Para obter o sucesso em novos lançamentos, é necessário contar com o reforço de imagem da marca principal nos mercados já anteriormente desenvolvidos.

Antes de atender às necessidades do mercado, é necessário verificar se na atual linha de fabricação poderão ser agregadas novas máquinas e/ou equipamentos de fabricação na ponta inicial ou final da linha atual de produção. É necessário também diagnosticar se há capacidade de aumentar a produção ou melhorar a produtividade da linha, pela abertura de um turno de trabalho a mais e/ou a utilização de novos métodos e procedimentos de organização racional do trabalho.

O “nicho de mercado” detectado pela pesquisa pode recair em produtos ou matérias-primas até então não utilizados pela empresa; daí a necessidade de integrar vertical ou horizontalmente a produção, direcionada ao mercado desejado, fabricando e/ou prestando serviços até então não realizados pela empresa. Em outras palavras, aqueles que produzem e vendem novidades certamente estarão mais aptos a atender os nichos de mercado existentes, com maior sucesso. (LEITE,1991)

4.4 MARCA FORTE

A condição inicial é verificarmos, durante a fase de diagnóstico, se a Marca é franqueável. Consideramos que uma marca forte, já estabelecida no

mercado a algum tempo, chama mais a atenção dos consumidores e tem boas condições de atrair outros interessados em franqueá-la do que uma marca nova, recém-lançada no mercado

O diagnostico de franqueabilidade da marca é o ponto de partida nessa avaliação.

A boa imagem de marca de produto é essencial para justificar o franchising, pois acreditamos que somente uma marca forte é franqueável.

Sem essa condicionante, o esforço de marketing de uma nova marca será muito maior e mais dispendioso do que o de uma marca de produto já testada pelo mercado, dispondo de maior credibilidade junto ao publico consumidor. Para se certificar de que os produtos têm uma marca forte, nada melhor do que uma pesquisa de imagem. (LEITE,1991)

4.5 OPERAÇÕES SIMPLES

Outro conceito básico que vai ser diagnosticado pelo estudo de franqueabilidade é a simplicidade operacional do sistema de fabricação de produtos e/ou prestação de serviços na comercialização e administração. Podemos dizer que quanto mais simples as operações forem, mais fácil será a transferência dos conhecimentos ao franqueado.

Com essa afirmação, queremos dizer que os conceitos operacionais devem ser simplificados ao máximo, para facilitar a sua compreensão e implantação pela sua equipe nos pontos de venda. Para tanto, o franqueador terá de estruturar as operações do sistema como um todo, através de um projeto de organização e métodos em que estudos de tempos e movimentos serão realizados para simplificação de cada operação. A relação homem x maquina ou homem x função precisa ser testada para atingir maior eficiência operacional.

O fluxograma operacional vai identificar os “gargalos” de informações, comerciais de produção e/ou administração, procurando tornar as operações mais curtas e rápidas. O arranjo físico da unidade de vendas será adaptado ao fluxograma ideal e ao organograma estrutural, determinando a distribuição das funções básicas ordenadamente. Em outras palavras, o

organograma, o fluxograma e o layout serão integrados para atender aos objetivos de eficiência operacional.

Leite afirma que, se o know-how de operação, administração e comercialização puder ser transferido com um mínimo de treinamento e supervisão a qualquer pessoa, a instalação do sistema será facilitada, possibilitando maior garantia de sucesso. (LEITE,1991)

4.6 AS CONDICIONANTES DE FRACASSO

As condições que levam o franqueador a inviabilizar o empreendimento estão relacionadas em ordem cronológicas.

4.6.1 Falta de Transparência do Negócio

O novo empreendimento de franquia terá de ser transparente para todos os envolvidos no sistema. A troca de informações deve ser mais aprofundada entre franqueador e seus franqueados, demonstrando a maior lisura no comportamento profissional e nada, a qualquer título, poderá ser escondido, através de uma agenda oculta. A quebra de confiança pode gerar problemas insolúveis perante a justiça do país, pois esta se encontra despreparada para resolver a contento assuntos de franquia (LEITE, 1991)

A introdução do Sistema de Franquia Formatada não só é desconhecida do sistema jurídico brasileiro, como também este dispõe de legislação específica sobre a matéria.

4.6.2 Ausência de Análise de Viabilidade

Muitas vezes, o franqueado desejoso de comprar uma franquia deixa de analisar a viabilidade econômico-financeira desse novo negócio. Pressionado por suas necessidades psicológicas ou acreditando ter em suas mãos uma boa oportunidade de ter a sua independência financeira, projeta o

seu sucesso, colocando nas mãos do franqueador toda a responsabilidade para atingir os seus objetivos (LEITE, 1991).

Todo o cuidado será pouco, pois essa análise de viabilidade de negócio não se baseia simplesmente na comprovação das receitas e despesas de um fluxo de caixa positivo, nem só do cálculo de retorno sobre o seu investimento, mas principalmente na continuidade do sucesso do seu franqueador se o conceito do negócio for Validado no futuro.

Necessário se faz, portanto, analisar conjuntamente a viabilidade de expansão da rede de franqueados, a sua velocidade de implantação, a estrutura e todos os recursos disponíveis do franqueador para assegurar o sucesso do empreendimento como um todo, e não só o seu pequeno negócio como se fosse o único ponto de venda a ser instalado. O exemplo típico de fracasso é escolher um produto que esteja no final do ciclo de vida útil, ou optar por um setor estagnado da economia ou ainda decidir-se por um negócio de baixa tecnologia ou pouca possibilidade de desenvolvimento no futuro.

4.6.3 Inexistência de Planejamento e Teste Operacional

É bastante comum que franqueadores comecem a agir comercialmente antes do tempo adequado à preparação para a entrada de um novo negócio, utilizando-se do sistema de *franchising*.

No Brasil, é notória a ausência ou a pouca importância que se dá ao planejamento, tanto em nível estratégico quanto operacional. Antes de entrar nesse sistema, é necessário verificar se o franqueador organizou a sua estrutura adequadamente para iniciar-se em seu novo negócio de vendas de franquia (LEITE, 1991)

Se o franqueador tiver projetado o crescimento de sua organização, planejado estrategicamente o seu novo negócio e testado operacionalmente o sistema em suas unidades-piloto, sem dúvidas haverá maior garantia de sucesso quando a implantação da rede de franqueados.

4.6.4 Imediatismo a Curto Prazo

É comum no Brasil que os empresários pequenos e médios estejam mais preocupados com suas obrigações a curto prazo. Suas receitas e despesas mensais não só crescem ilusoriamente por causa da inflação, como também são distorcidas pela insuficiência de métodos e procedimentos utilizados nas eventuais previsões que venham a fazer.

Na velocidade em que o mundo dos negócios se movimentam hoje, os empresários de qualquer tamanho econômico necessitam usar meios de comunicação rápidos e instrumentos de controle adequados. A utilização da informática acelerará os cálculos e previsões dos cenários que se apresentam como alternativas.

Mudanças bruscas de legislação e falta de planejamento a médio e longo prazo turva a visão do empresário brasileiro e impedem uma projeção dos efeitos a longo prazo. Essa falta de visão, causada principalmente pela ansiedade comum aos nossos empreendedores, leva-os a desconhecer o seu futuro e a correr riscos não calculados. Enfim, torna-se extremamente necessário que o franqueador informe os parâmetros e critérios que o levaram a investir na sua expansão, tornando transparente ao franqueado quais são as estratégias de comercialização a longo prazo (LEITE, 1991)

4.6.5 Despreparo de Recursos Humanos

O desmesurado crescimento econômico do mercado brasileiro provocou escassez de recursos humanos suficientemente treinados para tarefas que continuamente estão a exigir mão-de-obra qualificada. Hoje, o consumidor pede um atendimento personalizado e cada vez mais sofisticado e, portanto, cobra do empresário desde um bom produto e/ou serviço até um cordial atendimento ao público, uma vez que ele paga caro por isso (LEITE, 1991).

A sociedade de consumo brasileira está no limiar do descobrimento de seus direitos de consumidor. O empresário inteligente e atualizado dá todas

as garantias sobre o seu produto, relativamente à assistência técnica, bem como procura atender aos desejos dos seus clientes.

Por essa ou outras razões, o treinamento no Sistema de Franquia é de importância vital para a manutenção da qualidade de seus negócios. A falta da qualidade de recursos humanos na produção, administração, vendas e outras atividades de suporte devidamente treinados, inviabilizará a continuidade do novo negócio e ele será um matimorto.

4.6.6 Insuficiência de Capital/Investimento

Se o cálculo do ROI – Retorno sobre o Investimento – não estiver completo e calcado em um fluxo de caixa projetado, os custos de instalação trarão enormes surpresas, principalmente para o franqueado.

Baixas estimativas ou previsões incompletas irão inviabilizar a continuidade do empreendimento por falta de capital. Geralmente, o franqueado, por causa do seu entusiasmo natural com o sistema de franchising, deixa de prever custos extras, e rapidamente se vê em apuros por ausência da margem de segurança em seus investimentos iniciais (LEITE, 1991).

Os custos de redecação do ponto de venda existente dentro do critério, parâmetros e especificações do projeto arquitetônico padrão do franqueador são bastante altos, tendo em vista principalmente a necessidade de acompanhar a sofisticação do varejo a exemplo dos shopping centers. A necessidade de mudar a imagem visual do ponto antigo, para caracterizá-lo à imagem e semelhança dos pontos de venda do franqueador é imperativa para o sucesso do negócio, pois é a padronização arquitetônica que dá caráter distintivo da identidade comercial almejada.

5. DOCUMENTAÇÃO E LEIS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA

O conhecimento legal do Sistema de *Franchising* pelas partes é importante para que impere uma boa comunicação entre franqueador e franqueado, com transparência e bilateralidade. A promoção de um equilíbrio de forças deve levar à superação do nível de expectativas, mediante a formalização das obrigações e deveres entre as partes. O regime Legal Aplicável é composto da Legislação Cível e Comercial; da Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1.994; do Código de Auto Regulamentação; da Comissão de Ética da ABF; e de Câmaras de Arbitragem(ex: Caesp, Abrame, Arbitac). (BIBLIOTECA SEBRAE, 01/10/2011)

5.1 A CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA

A relação de franquia pressupõe a entrega de documento jurídico formal– a Circular de Oferta de Franquia – que prevê penalidades para seu descumprimento. Impõe a formalidade do contrato de franquia por escrito (trata-se de uma relação de *marketing* contratual, conforme vimos anteriormente), e é aplicável a todo franqueador que tem interesse em conceder franquias no território nacional (BIBLIOTECA SEBRAE, 01/10/2011).

A Circular de Oferta de Franquia segue o princípio da transparência (*disclosure*) e deve reduzir a assimetria de informações entre as partes antes da assinatura do contrato. Deve ser objetiva, clara e concisa e deve obedecer aos requisitos legais. Deve ser redigida em linguagem não publicitária, e as informações ali prestadas devem poder ser comprovadas, havendo grande importância da litude em todo esse processo.

A Circular de Oferta de Franquia deve ser entregue dez dias antes do pagamento de qualquer quantia ou assinatura de qualquer documento. Deve conter o que o franqueador oferece e o que não oferece ao franqueado. O momento da entrega é durante o processo seletivo e não deve ser publicada na íntegra na *web* (BIBLIOTECA SEBRAE, 01/10/2011).

5.2 O CONTRATO DE FRANQUIA

O contrato de franquia supõe a obrigatoriedade de pré-contrato e contrato por escrito. São necessárias as assinaturas de duas testemunhas e reconhecimento de firma das partes. Não há necessidade de registro em cartório de Títulos e Documentos. Há penalidades no caso de omissão ou falsidade de informação, sendo passível de nulidade durante os primeiros dois anos de sua vigência.

A fase pré-contratual caracteriza um compromisso formal entre as partes. Pode haver antecipação do pagamento de taxa de franquia. O pré contrato ou protocolo de intenções quando utilizado, é válido por prazo determinado, vigorando até a assinatura do contrato de franquia; pode instrumentalizar os direitos e obrigações pré-operacionais, como busca, seleção e avaliação de ponto comercial, instalação e treinamento, ou na fase de constituição da empresa franqueada. Pode ser rescindido caso surja algum problema nesse ínterim, como a não-localização de um ponto adequado no local na vigência do documento (BIBLIOTECA SEBRAE, 01/10/2011).

Antes do início de qualquer relação comercial, o franqueador precisa dispor de informações cadastrais de sua empresa, tanto na pessoa física quanto jurídica, para estabelecer ao franqueado com quem está tratando de negócios. O mesmo será apresentado pelo franqueado, demonstrando claramente boa intenção em suas futuras relações definitivas, e reafirmando o *status quo* (situação atual) de suas pessoas.

Fazem parte do conjunto de documentação apresentada pelo franqueador o contrato social devidamente registrado na junta Comercial de seu Estado de origem ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas do Cartório de sua cidade, bem como as certidões negativas perante a Justiça Civil, Fazendária, inclusive Justiça Federal (BIBLIOTECA SEBRAE, 01/10/2011).

Esta documentação também incluirá os Cartórios de Protesto e Impostos de Renda, bem como IAPAS e outros órgãos de administração direta do município, Estado e Federação em que estejam comprovadas a lisura das partes em suas relações pregressas.

Outro cuidado jurídico essencial é verificar o registro definitivo da marca no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial – através do certificado expedido pelo órgão (BIBLIOTECA SEBRAE, 01/10/2011).

Os aspectos de responsabilidade civil e penal entre as partes serão previamente esclarecidas e definida explicitamente a independência jurídica entre elas. Não cabe qualquer transferência de responsabilidade pelos atos individuais de cada uma das partes, inclusive quanto às responsabilidades trabalhistas perante a CLT, em relação aos seus respectivos funcionários.

Os aspectos securitários também são de responsabilidade individual das partes, não havendo repasse de responsabilidade civil ou penal em casos de sinistros. As indenizações e os prêmios dos contratos de seguros contra fogo, roubo, fidelidade, que garantam a indenização dos estoques, acidentes pessoais, bens semoventes, máquinas e equipamentos, perda de receita e outros que cubram adequadamente o seu negócio são de responsabilidade individual de cada uma das partes (BIBLIOTECA SEBRAE, 01/10/2011).

Também no caso de responsabilidade financeira é preciso estar claro entre as partes que a contratação de créditos junto às entidades financeiras correrá por única e exclusiva responsabilidade de seus contratantes, não havendo responsabilidade subsidiária de aval, garantias e fianças entre as partes, a não ser as expressamente autorizadas e definidas em contrato. (Leite, 1991).

5.3 A LEGISLAÇÃO APLICADA

Segundo Leite (1991), a legislação aplicada aos contratos em geral, inclusive aos de franchising no Brasil, que, por ausência de legislação específica e adequada, vem utilizando-se dos seguintes instrumentos legais:

- RIR – Regulamento do Imposto de Renda.
- Decreto - Lei nº 1.730/79.
- Decreto – Lei nº 76.186, de 2-9-75.
- Pareceres Normativos, da Coordenadoria do Sistema Tributário, nº-s 102/143 e 139, de 1975, relativos à averbação do contrato do INPI.

- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.
- Códigos de propriedade Industrial, Civil e Comercial.
- Leis nºs 3.470/58; 4.131/62; 5.772/71; 4.506/64; 4.390/64, todas as relativas à dedução das taxas de franquia de contrato entre as partes nacionais e estrangeiras.
- Lei nº 4.137/62, do CADE – Conselho de Desenvolvimento Econômico, que trata da Lei Antitruste nos moldes da legislação americana.
- Normas do Banco Central, com relação a remessa de lucros e pagamento de royalties para empresas estrangeiras.
- Atos normativos do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, de nºs 0015/75 e 0032/78, que tratam da averbação de contratos e faturas, bem como de transferência de tecnologia e assistência técnica.
- Constituição do Brasil de 1988.
- Código de defesa do Consumidor, de 1991.

Só podemos afirmar que o franchising ainda é possível no Brasil, até que apareça uma lei em contrário (LEITE, 1991).

5.4 OS CONTRATOS BÁSICOS

Os contratos geralmente utilizados pelos usuários do sistema de franquia são:

- Cessão de direitos de uso de marca (ou nome fantasia).
- Fornecimentos de produto e/ou de tecnologia.
- Prestação de serviços de assistência técnica e/ou assessoria.

Esses contratos tanto podem ser individualizados, quanto conjugados entre si, na medida dos interesses das partes; e/ou no atendimento da legislação aplicada

5.4.1 Os Itens Básicos de Contrato

Ao se elaborar um contrato de franquia, as partes precisam definir certos itens básicos, descrevendo em maiores detalhes o que se pretende ceder e/ou transferir à outra parte (LEITE, 1991).

Titularidade de:

- Nome ou marca de fantasia – logotipo registrado no INPI;
- Produtos e/ou máquinas e equipamentos cedidos;
- Serviços prestados;
- Métodos ou processos desenvolvidos;
- Conhecimento operacional de produção, administração e/ou comercialização transferidos.

Concessão de uso de:

- Marca e/ou nome de fantasia – logotipo;
- Mix de produtos e/ou serviços;
- Sistema operacional de distribuição;
- Padronização arquitetônica e de arranjo físico.

Direitos e obrigações

- Qualificação das partes;
- Objeto de contrato de franchising;
- Prazo de vigência;
- Preço e remuneração (taxas) do sistema;
- Data local, endereço da unidade franqueada;
- Instruções e orientação permanente – supervisão;
- Treinamento operacional – recrutamento e seleção;
- Estoques mínimos e Máximo;
- Sigilo de informações transferidas;
- Garantias e assistência técnica de produtos;
- Revisão do contrato – condições;
- Seguros e indenização;

- Controles e documentos operacionais e fiscais – auditoria;
- Contabilidade e finanças;
- Pagamento de taxas, royalties e outras despesas;
- Informatização do sistema de controle e demonstrativo de resultados;
- Comunicações internas e externas à rede.

5.5 A FASE PÓS-CONTRATUAL

A assinatura do(s) contrato(s) definitivo(s) marca início de uma cooperação que se pretende durável e frutífera entre as partes.

Para que isto se torne possível, durante a implantação do(s) contrato(s), as partes precisam constantemente aperfeiçoá-lo(s), buscando atingir o padrão desejado.

A flexibilidade no relacionamento comercial entre as partes terá de ser observada sob pena de tornar os contratos excessivamente rígidos e inviáveis. Quaisquer alterações necessárias serão negociadas entre as partes, visando torná-los instrumentos operacionais compatíveis com as mudanças do mercado. (LEITE, 1991).

6 FRANQUIAS NO SETOR ALIMENTÍCIO NA CIDADE DE SANTOS

Segundo Ademar (apud MUNDO DAS FRANQUIAS, 19/10/2011), “As empresas franqueadoras estão buscando a região da Baixada Santista para expandir negócios por conta da descoberta do pré-sal na Bacia de Santos e da modernização do porto”, Santos é hoje o 7º maior mercado consumidor do Estado e ocupa a 20ª posição (entre 5.560 municípios) no ranking de potencial de consumo do País, conforme o Índice de Potencial de Consumo (IPC).

A estimativa é que nos próximos meses 60 empresas franqueadas se estabeleçam na região, o que deverá gerar 5 mil empregos diretos em um ano.

Ademar (apud MUNDO DAS FRANQUIAS, 19/10/2011) ainda afirma que:

Os setores de franquias que mais crescem são o de alimentação, seguido dos prestadores de serviço, idiomas e cosméticos, justamente os com maior potencialidade na região, quem freqüentou a feira conheceu de perto diversas opções de negócios, tirou dúvidas com os próprios franqueadores, para assim tomar uma decisão mais embasada e segura. As palestras gratuitas também ajudaram o empreendedor a decidir, o empreendedor precisa abrir algo de acordo com seu perfil, levantar todas as informações possíveis sobre o contrato e, a partir, daí receberá do franqueador toda a assessoria necessária para que seu negócio cresça.

De acordo com Marcio Tadeu Aurelio (apud MUNDO DAS FRANQUIAS, 19/10/2011),

O segmento de alimentação é o mais procurado. Fizemos um estudo de mercado que mostrou que as 20 empresas presentes aqui na feira desejam expandir seus negócios na Baixada Santista. São opções de negócios que variam desde a franquia individual até grandes restaurantes, com investimentos entre R\$ 15 e R\$ 550 mil.

Em 2010 surgiram no mercado 212 novas redes de franquia, gerando a abertura de mais de 57 mil novos postos de trabalho. O setor de franquias é hoje responsável hoje por mais de 777 mil empregos diretos. O bom desempenho das franquias foi alavancado pelo próprio desempenho da

economia brasileira, pela oferta de crédito e o aumento do poder de compra da população. O surgimento das microfranquias é o reflexo dessa nova realidade do mercado (MUNDO DAS FRANQUIAS, 19/10/2011)

Em faturamento, o segmento de franquia que mais cresceu em 2010 foi o de Alimentação (39,9%), seguido pelos setores de Acessórios Pessoais e Calçado (29,9%), Vestuário (29,0%), Móveis, Decoração e Presentes (27,4%) e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (20,0%). São setores ligados ao aumento do poder de compra da população, destaca a ABF (MUNDO DAS FRANQUIAS, 19/10/2011)

6.1 EMPRESA MCDONALDS

A marca McDonald's existe em mais de 120 países. Mais de 30.000 lojas ao redor do mundo servem quase 50 milhões de clientes a cada dia. Mais de 70% dos restaurantes McDonald's são propriedade de empresários locais e são operados pelos mesmos(WIKIPEDIA,02/10/2011).

Além disso a empresa opera outras marcas de restaurantes e lanchonetes ao redor do mundo como a Aroma Café, Boston Market, Chipotle Mexican Grill, e tem uma pequena parte na Pret a Manger. Até dezembro de 2003 também era dona do Donatos Pizza. As vendas em 2004 foram de US\$19,1 bilhões, com lucro líquido de US\$2,75 bilhões. Também possuía uma subsidiária, a Redbox, que em 2003 começou como uma loja de conveniência automatizada de 5,5 metros, mas a partir de 2005 concentrou-se em máquinas de aluguel de DVD's.(WIKIPEDIA,02/10/2011).

A maior parte dos restaurantes McDonald's oferecem ambos os serviços de balcão e Drive-Thru, com mesas em espaço coberto e algumas vezes ao ar livre. O Drive-Thru, Auto-Mac, ou McDrive como é conhecido em alguns países, frequentemente tem cabines separadas para pedir, pagar e pegar os produtos. Em alguns países os "McDrive para gordos" perto de auto-estradas não oferecem serviço de balcão ou mesas. Pelo contrário, lugares com alta densidade populacional frequentemente não tem o serviço de Drive-Thru. Também há alguns restaurantes, localizados a maioria em regiões comerciais que oferecem o serviço de Walk-Thru no lugar do Drive-Thru.

Restaurantes temáticos também existem, como os restaurantes "Rock-and-Roll McDonald's" 1950 e o restaurante Mc Movie, em Porto Alegre, no Brasil. Alguns McDonald's em áreas suburbanas e certas cidades têm grandes *playgrounds* fechados ou ao ar livre, chamados "McDonald's PlayPlace ou Playland. Estes foram criados principalmente na década de 1970 e 1980 nos Estados Unidos e mais tarde, internacionalmente. (WIKIPEDIA,02/10/2011).

O modelo de negócio da McDonald's Corporation é um pouco diferente da maioria das outras cadeias de fast-food. Além das taxas normais de franquia, recursos, e porcentagem das vendas, McDonald's também recebe aluguel, parcialmente ligado às vendas. Como uma condição do acordo de franquia, a corporação é dona da propriedade nas quais a maioria das franquias se instalam. No entanto, no Reino Unido o modelo não é de tanta concorrência como o modelo global, e menos de 30% dos restaurantes são da franquia e a maioria é de propriedade da companhia.

O McDonald's treina seus franquiados e outros na Hamburger University em Oak Brook, Illinois (WIKIPEDIA,02/10/2011).

De acordo com o *Fast Food Nation* de Eric Schlosser (2001), cerca de um em cada dez trabalhadores nos Estados Unidos foi, em algum momento, empregado pelo McDonald's. O livro também afirma que o McDonald's é o maior operador privado de playgrounds nos Estados Unidos, assim como o maior comprador de carne bovina, carne de porco, batatas e maçãs.

Na Índia os lanches são feitos somente com vegetais, ou com carne de carneiro, visto que neste país a vaca é considerada um animal sagrado.

6.1.1 Historia

De acordo com o Wikipedia (02/10/2011), abaixo será apresentada a cronologia da empresa.

- 1937: Os irmãos Dick e Mac McDonald abrem uma barraca de cachorro-quente chamada *Airdome* em Arcadia, Califórnia.

- 1940: Os irmãos mudam a barraca *Airdome* para San Bernardino, também na Califórnia, onde eles abrem um restaurante McDonald's na Rota 66, em 15 de maio. O cardápio se baseava em 25 itens, a maioria deles churrasco. O primeiro hambúrguer McDonald's custou US\$0,15 e como era comum na época, contrataram 20 *carhops*; garçons que em cima de patins, entregavam o pedido do cliente no carro. Isso se tornou popular e muito lucrativo.
- 1948: Depois de notar que a maioria do dinheiro que eles ganhavam vinham dos hambúrgeres, os irmãos fecharam o restaurante por diversos meses para criar e implantar um inovador *Sistema de Serviço Rápido*, uma espécie de montagem em série para os hambúrgeres. Então os *carhops* perderam seus empregos. Quando o restaurante foi re-aberto ele passa a vender somente hambúrgeres, milk-shakes e batatas fritas, se tornando um extremo sucesso, cuja fama é espalhada de boca a boca.
- 1953: Os irmãos McDonald começaram a criar franquias de seus restaurantes, com Neil Fox abrindo a primeira franquia e o segundo restaurante foi aberto em Phoenix, Arizona. Foi o primeiro a usar o estilo baseado nos Arcos de Ouro. No mesmo ano, o restaurante original foi reconstruído baseado nesse estilo. Ainda em 1953, o quarto restaurante foi aberto em Downey na Califórnia, na esquina da Lakewood com Florence Avenue, onde funciona até hoje, sendo o mais velho restaurante em funcionamento.
- 1954: O empreendedor e vendedor de máquinas de agitar milkshake Ray Kroc fica fascinado com o restaurante McDonald's durante uma visita e descobre sua extraordinária capacidade e popularidade. Depois de ver o restaurante em operação, Kroc propôs aos irmãos McDonald, que já vendiam franquias, a vendê-las fora da localização original da empresa (Califórnia e Arizona), sendo dele próprio a primeira franquia. Kroc trabalhou muito para vender a marca McDonald's. Ele tentou até mesmo se impor em sua amizade dos tempos de guerra com Walt Disney na esperança de abrir um McDonald's na Disneyland, que estava prestes a ser inaugurada. Mas seu projeto fracassou.

- 1955: Ray Kroc contrata Harry J. Sonneborn como Gerente de Finanças para o McDonald's. Harry Sonneborn iria se tornar uma influência importante na corporação até que se demitiu em 1967.
- 1955: Ray Kroc funda o "McDonald's Systems, Inc." no dia 2 de março, uma estrutura legalizada para suas planejadas franquias. E ainda abre, em 15 de abril, no subúrbio de Chicago, em Des Plaines, Illinois, o nono restaurante da marca. Somente no primeiro dia, o total de vendas é de \$366.12. A literatura da companhia costuma se referir a essa data como o "início" da empresa, que já tinha quinze anos, tirando os irmãos McDonalds da história dando maior valor ao "fundador" Kroc. A empresa ainda chama a este restaurante de McDonalds "número 1".
- Começo da década de 1960: Uma das idéias de marketing de Kroc é sua decisão de vender hambúrgueres do McDonald's para famílias e crianças. Uma franquia em Washington, D.C. patrocina um show infantil chamado *Bozo's Circus (Circo do Bozo)*. Bozo era um personagem franquiado, interpretado (em Los Angeles) por Willard Scott. Depois que o show foi cancelado, Goldstein contrata Scott para interpretar o novo mascote do McDonald's, "Ronald McDonald", nos três primeiros comerciais de televisão o personagem era destacado. Ronald McDonald acaba se espalhando para o resto do país por meio de uma campanha de marketing, mas mais tarde decide-se que Scott e sua versão original da fantasia não são adequadas para o papel. Um elenco completo de personagens da "McDonaldland" (McDonaldlândia) é desenvolvido.
- 1960: Kroc muda o nome de sua empresa para *McDonald's Corporation*.
- 1961: Os irmãos McDonald concordam em vender a Kroc os direitos da sua companhia por US\$ 2,7 milhões, uma soma que Kroc conseguiu com empréstimos de vários investidores (incluindo a Universidade de Princeton). Achando a soma extremamente alta, Kroc resolve cortar relações com os irmãos McDonald. O acordo permitia aos irmãos manter seu restaurante original, mas por um descuido, eles não conseguem reter o direito de continuar com sua franquia do McDonald's. Foi rebatizado com o nome d "The Big M" ("O Grande M"), mas Kroc levou-o à falência, construindo um McDonald's a apenas uma quadra ao norte. Se os irmãos tivessem mantido o acordo original, que os dava direito a

0.5% da receita bruta anual da cadeia, eles e seus herdeiros estariam ganhando mais de US\$ 100 milhões hoje em dia.

- 1963: O Filé de peixe é introduzido na cidade de Cincinnati, Ohio, num restaurante localizado numa vizinhança dominada por católicos, que não comiam carne nas sextas-feiras. Foi a primeira adição ao menu original, e foi levada a nível nacional no ano seguinte, com o peixe sendo provido por Gorton's of Gloucester.
- 1967: É aberto o primeiro restaurante da marca fora dos Estados Unidos, em Richmond, British Columbia, no Canadá.
- 1967: O design atual dos restaurantes da cadeia, com mansardas e mesas do lado de dentro do restaurante é introduzido.
- 1968: O Big Mac, similar ao hambúrguer Big Boy, do restaurante de mesmo nome, e a Torta de Maça quente são introduzidos no cardápio.
- 1970: Tendo mudado de mãos em 1968, o restaurante "Big M" original fecha. Foi demolido dois anos mais tarde, sendo que apenas uma parte do letreiro ficou de pé. Essa parte, desde então, tem sido restaurada.
- 1971: É aberto em julho no distrito de Ginza em Tóquio no Japão, o primeiro McDonald's da Ásia.
- 1971: Em 21 de agosto, é aberto o primeiro restaurante europeu da marca, em Zaandam, próximo a Amsterdã, nos Países Baixos.
- 1971: Em dezembro, é aberto o primeiro restaurante na Alemanha, na cidade de Munique. Foi o primeiro McDonald's a vender bebida alcoólica, cerveja. Os outros países europeus logo seguiram no começo da década de 1970.
- 1971: É aberto em dezembro no subúrbio de Yagoona em Sydney, o primeiro restaurante australiano.
- 1973: O Quarterão com Queijo é introduzido no cardápio.
- 1974: Em 12 de outubro, é aberto o primeiro McDonald's do Reino Unido. Em Woolwich, a sudeste de Londres. Foi o 3000º restaurante da empresa.
- 1975: O sistema Drive-Thru é implantado em Janeiro na cidade de Sierra Vista, Arizona. Mais tarde ficou conhecido por "McDrive" ou "AutoMac" em alguns países.
- 1976: É aberto, em Porirua, o primeiro restaurante da Nova Zelândia.

- 1979: É inaugurado o primeiro restaurante da América do Sul, na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. A unidade, localizada na Rua Hilário de Gouveia, em Copacabana, ainda está em funcionamento.
- 1979: O McLanche Feliz, ou, "Happy Meal" entra no cardápio nos Estados Unidos.
- 1979: É inaugurado o primeiro restaurante da França, na cidade de Estrasburgo.
- 1980: O McDonald's introduz o McChicken, o primeiro sanduíche feito de carne de frango. Sem sucesso, foi retirado do cardápio, e mais tarde relançado após o sucesso do McNuggets.
- 1983: É introduzido no cardápio o McNuggets, substituído McChicken.
- 1981: É inaugurado o primeiro restaurante na cidade de São Paulo, localizado na Avenida Paulista a loja ainda está em funcionamento.
- 1984: No dia 16 de julho, James Oliver Huberty ataca um restaurante do McDonald's com uma arma, matando 21 pessoas em San Ysidro, California no chamado massacre do McDonald's.
- 1984: A companhia se torna um dos principais patrocinadores dos Jogos Olímpicos de 1984. Os restaurantes nos Estados Unidos perdem dinheiro com a promoção "When America Wins, You Win" ("Quando a América Ganha, Você Ganha") após a União Soviética ter boicotado os jogos, o que resultou num grande número de medalhas ganhas pelo país e no maior prejuízo histórico da rede.
- 1985: Foi a lanchonete oficial da primeira edição do festival Rock in Rio. Cerca de 1 milhão e 200 mil sanduíches foram consumidos dentro da Cidade do Rock nos 11 dias do evento.
- 1986: O McDonald's abre sua primeira franquia na Itália, na capital Roma. Para combinar com a paisagem histórica perto dos degraus da Piazza di Spagna, ganha uma fachada menos chamativa e define novos padrões para decoração interna.
- 1988: O McDonald's abre seus primeiros restaurantes em países comunistas. Em Győr, na Hungria e em Belgrado, na então Iugoslávia.
- 1990: Em 31 de janeiro, o primeiro McDonald's da União Soviética abre em Moscou. Foi durante algum tempo o maior McDonald's do mundo (hoje o maior fica em Pequim). Por motivos políticos, o McDonald's

Canadá foi o responsável independentemente, com pouco apoio da matriz norte-americana; uma das paredes no restaurante moscovita mostra juntas as bandeiras canadense e soviética. Para superar problemas de abastecimento, a empresa criou sua própria cadeia de fornecedores, inclusive fazendas da então União Soviética.

- 1991: É inaugurado o primeiro restaurante em Portugal. No Cascaishopping no dia 23 de maio.
- 1992: Em 23 de abril, o maior restaurante McDonald's do mundo até os dias atuais é inaugurando em Pequim, capital da China (mais de 700 assentos).
- 1994: É inaugurado o primeiro McDonald's na África, na cidade do Cairo, Egito.
- 1996: O primeiro McDonald's indiano abre.
- 1996: O primeiro McDonald's abre na Belarus, que se torna o centésimo país a receber uma franquia. Na cerimônia de abertura, a milícia bielorrussa é acusada de uso brutal da força contra membros do público que queriam entrar no restaurante em Minsk.
- 1998: Em Portugal é aberto um restaurante no Parque das Nações, local onde se realizou a EXPO 98. A essa altura era o maior da Europa.
- 2000: Eric Schlosser publica *Fast Food Nation (Nação Fast-Food)*, um livro que critica os restaurantes fast-food em geral, particularmente McDonald's.
- 2007: Uma explosão numa lanchonete da rede de fast-food McDonald's em São Petersburgo, na Rússia, deixou pelo menos seis mortos, incluindo duas crianças (WIKIPEDIA,02/10/2011).

6.1.2 A marca no Brasil

A rede está presente em nosso país desde 1979, quando inaugurou uma unidade na praia de Copacabana no Rio de Janeiro. Dois anos depois, chegou a São Paulo, com a abertura de um restaurante na Avenida Paulista. O sucesso foi tão grande em São Paulo, que já em 1984, foi implantado na cidade o sistema Drive-Thru. Adquiriu enorme popularidade em 1994 com o

slogan “Gostoso como a vida tem que ser”. Existem no cardápio do MCDONALD’S produtos desenvolvidos exclusivamente para o Brasil como o sanduíche Cheddar McMelt, o guaraná, a torta de banana, o McFruit Maracujá, o McNifico Bacon e o McCalabresa. O Big Tasty, que foi lançado com o slogan “o grande matador de fome”, consolidou-se como um dos sanduíches mais vendidos do MCDONALD’S no Brasil ao lado do grande campeão Big Mac, que vende em média 50 milhões de unidades por ano. O MCDONALD’S está presente em 137 cidades brasileiras, distribuídas em 21 estados, mais o Distrito Federal, contando com 1.407 pontos de venda. (SUAFRANQUIA, 02/10/2011).

6.1.3 A Marca no Mundo

Existem mais de 31.800 restaurantes MCDONALD’S espalhados em 121 países que empregam 1.600.000 pessoas, atendendo 54 milhões de clientes por dia e gerando vendas perto de US\$23 bilhões. A rede vende cerca de 190 hambúrgueres por segundo e um novo restaurante é inaugurado a cada dez horas. Cerca de 75% dos restaurantes são comandados por franqueadores independentes que seguem os conceitos de trabalho estabelecidos pelo Sistema McDonalds, o que assegura o alto padrão de qualidade de produtos e serviços da rede. O MCDONALD’S é o maior comprador de carne bovina, carne de porco, batatas e maçãs dos Estados Unidos. (SUAFRANQUIA, 02/10/2011).

6.2 EMPRESA HABIB’S

O Habib’s, maior rede de fast-food do País genuinamente brasileira e a maior do mundo como fast-food de cozinha árabe, surgiu, em 1988, na capital paulista, e aliou o cardápio variado a uma política de preços extremamente acessíveis (HABIB’S, 02/10/2011)

O resultado foi a expansão da marca e a consolidação do negócio como um dos maiores e mais respeitados do País. Com 23 anos de história e 20 mil colaboradores, soma, atualmente, 340 lojas no Brasil, distribuídas em

110 cidades de 17 estados e do Distrito Federal. Seu sistema delivery é considerado um dos mais avançados da América Latina (HABIB'S, 02/10/2011)

O sucesso do Habib's, que surgiu em tempos de instabilidade econômica e se expandiu num cenário pouco favorável a cases de sucesso, está no tripé: empreendedorismo, inovação e paixão, que sempre pautou a história da marca. Desde a inauguração da primeira loja, a empresa tomou decisões acertadas, baseadas tanto no feeling de seus administradores, quanto no efetivo e constante trabalho de observação dos movimentos e mudanças do mercado.

Com isso, o Habib's investiu na centralização de sua produção, visando à padronização de seus produtos e à excelência na qualidade dos itens do cardápio oferecidos em suas lojas. Outro ponto fundamental para a expansão dos negócios foi a adoção do sistema de franquia, que ampliou o leque de atuação da marca com a conquista de novos estados e consumidores.

Em 1992, a rede desenvolveu um modelo de franquia com estrutura diferenciada, para oferecer total apoio ao investidor, com suporte avançado em todas as fases do processo, desde a escolha do ponto comercial, passando por treinamento de toda a equipe, além de reciclagens e constantes incentivos para que lojas e funcionários pudessem atingir os melhores resultados. Após 19 anos do início da expansão, via sistema de franquias, mais da metade das 340 lojas são franqueadas (HABIB'S, 02/10/2011)

A estratégia de comunicação da rede sempre foi pautada na presença contínua na mídia e comunicação diferenciada no ponto-de-venda. O conceito de produção verticalizado do Habib's propicia a padronização de produtos e processos, garantindo qualidade e escala necessárias.

A estrutura conta com o apoio das empresas de: laticínios (Promilat), padaria e doçaria (Arabian Bread), sorveteria (com as marcas Ice Lips/Portofino), agência de propaganda (PPM), agência de viagens (Bibs'Tur), escritório de arquitetura (Vector 7), consultoria de franquia (Franconsult), consultoria imobiliária (Planej) e contact center (Voxline).

A rede conta com 13 centrais de produção, instaladas em regiões estratégicas do País, que respondem pelo preparo dos itens consumidos nas lojas e, ainda, pelo fornecimento dos principais insumos, como queijos, pães,

sorvetes e doces e abastecem lojas instaladas num raio de até 300 Km (HABIB'S, 02/10/2011)

O cardápio também é protagonista no sucesso da marca. Com destaque para as receitas árabes “esfihas, tabules, kibes e charutos” incorporou, ao longo de sua trajetória, itens como pizzas, sanduíches, sobremesas variadas e bebidas. Mais recentemente, a Rede lançou o bolinho de bacalhau que, rapidamente, se transformou em sucesso de vendas. Ao todo, são mais de 50 opções entre doces e salgados, que reforçam a estratégia do Habib's em inovar sempre e ditar tendências gastronômicas num mercado de paladares carentes de novos sabores. As Bib'sfihas, no entanto, continuam estrelas do cardápio e carros-chefe da marca. Um dos grandes acertos foi o “Pastelzinho de Belém”, iguaria de origem portuguesa, que vende, anualmente, uma média de 20 milhões de unidades.

A palavra de ordem dentro do Habib's é inovação. A rede conta com profissionais altamente capacitados, envolvidos em pesquisas de novos produtos, estratégias de crescimento e constante aperfeiçoamento do trabalho das equipes nas lojas e centrais de produção. Como fruto desse trabalho, a rede lançou, em 2009, um novo formato de loja com 150 m², direcionado, principalmente, para possibilitar a entrada da marca em cidades com população superior a 100 mil habitantes. Outra inovação foi o lançamento da Universidade Habib's, que abriu suas portas, em 2009, com o intuito de promover o constante desenvolvimento das competências dos profissionais que atuam nas lojas da rede. A ideia foi tão bem aceita que, durante o ano de 2010, foram ministradas, aproximadamente, 240 mil horas de cursos, que incluíram 5.371 turmas de matriz de qualificação, os workshops do Programa de Desenvolvimento de Lideranças e o curso de MBA para administradores Habib's, contabilizando, aproximadamente, 48 mil participações de colaboradores (HABIB'S, 02/10/2011)

O reflexo das ações do Habib's está nos números contabilizados pela rede. Mais de 200 milhões de clientes passam, por ano, pelas lojas da rede. Nelas são consumidas, anualmente, cerca de 680 milhões de Bib'sfihas, mais de 34 milhões de kibes, 10,5 milhões de pratos árabes e 6 milhões de pizzas. O reconhecimento dos consumidores e da comunidade, além da boa performance no universo dos negócios revela o comprometimento do Habib's

com o esporte e com o terceiro setor. Além de clubes de futebol, a marca é patrocinadora de atletas de diversas modalidades (HABIB'S, 02/10/2011)

Além de prêmios como “Melhor Franquia”, “Melhor Fast Food” e de “Excelência em serviços ao cliente”, o Habib's também é reconhecido como benchmarking no mercado por seu nível de profissionalização e pelo alto índice de aprovação. A experiência com o Habib's levou o grupo a lançar outras marcas de sucesso como a rede de fast-food italiana **Ragazzo**, que soma 22 lojas em São Paulo e em Santa Catarina, e o **Box 30**, conceito inédito no mercado de fast food, onde tudo o que for pedido acima de 30 unidades, o cliente leva o dobro, desde que a solicitação seja por até três sabores diferentes do mesmo item ou uma combinação de até três salgados diferentes com o mesmo preço (HABIB'S, 02/10/2011)

6.2.1 Linha do Tempo Habib's

- 1988 – Inauguração da 1ª loja na rua Cerro Corá, bairro da Lapa, em São Paulo (SP). A partir do sucesso do empreendimento, alguns sócios se unem com a meta de abrir novas lojas (HABIB'S, 02/10/2011)
- 1991 – Padronização – a cozinha central é montada, e recebe infraestrutura de ponta e passa a atender todas as lojas da rede 24 horas. A partir daí, toda a produção e distribuição da rede fica centralizada, o que garante maior controle de qualidade.
- 1992 – A rede aposta no sistema de franchising e inaugura a primeira loja franqueada da rede em Santo André (SP).
- 1993 – É criada uma nova central de produção de pães e discos de pizza e, também, uma sorveteria – ambas com tecnologia sofisticada, para suprir às necessidades da rede. No mesmo ano, o Habib's inaugura uma nova sede administrativa para dinamizar a operacionalização das lojas, além de um auditório, dando abertura a uma série de cursos voltados à qualidade total.
- 1994 – Tem início os projetos de prospecção de outras cidades que irão operar por meio de master franquias. No mesmo ano, uma edição especial da Revista Exame, traz o Dr. Alberto Saraiva como um dos empresários de maior destaque no País, por dobrar o número de lojas

da rede. O Habib's recebe o prêmio de franquia do ano de 94 e fica entre as dez melhores em operação no País.

- 1995 – Em julho, a rede inicia processo de expansão rumo ao interior. A rede Habib's recebe, pela segunda vez consecutiva, o prêmio de melhor franquia do ano (HABIB'S, 02/10/2011)
- 1996 – A rede define a localização e dá início ao processo de adaptação das futuras instalações da sua unidade produtiva no Rio de Janeiro, que prevê o atendimento de cerca de 60 lojas na cidade. No mesmo ano, o Habib's inaugura a primeira unidade de auto-atendimento no centro de São Paulo e inclui os refrigerantes em seu cardápio por meio de uma grande parceria com a Coca-Cola.
- 1997 – O Habib's inaugura suas primeiras unidades no Rio de Janeiro e em Fortaleza e intensifica sua participação no interior paulista. Nesse ano, introduz em suas lojas o cardápio em braile e inclui a batata frita no mix de produtos.
- 1998 – O Habib's comemora 10 anos de atuação no mercado e ultrapassa a marca de 100 lojas no País com a inauguração de unidades na região central do País (Brasília e Goiânia). Ainda em 98, a marca lança o Double Habib's, um lanche com dois hambúrgueres grelhados, que aumenta a popularidade da rede. Nesse mesmo ano, o Dr. Alberto Saraiva, presidente e fundador do Habib's, é escolhido o Melhor Franqueador do Ano, pela ABF (Associação Brasileira de Franchising) e a empresa recebe o prêmio Qualidade Brasil da Internacional Exporter's Service.
- 1999 – Ano da entrada da marca no estado de Minas Gerais. Em abril de 1999, muda suas instalações administrativas para novo endereço. A central passa a contar com infraestrutura de ponta, auditórios e uma cozinha experimental para testes de novos produtos. O Habib's firma importante parceria com a gigante Warner Bros. para uso dos personagens em seu kit infantil. Tem início a campanha "Nosso preço começa com zero", que destaca três produtos que custam menos que R\$ 1,00 (kibe, pastel de queijo e de carne e esfiha de carne e queijo), e reforça o comprometimento do Habib's com o consumidor por meio de

uma política de preços baixos. O primeiro mês de campanha elevou a venda do pastel em 220% e da esfiha e do kibe em 30% (HABIB'S, 02/10/2011)

- 2000 – O Habib's inaugura suas duas primeiras unidades no estado de Pernambuco e uma central de produção para atender todas as 20 lojas previstas para as cidades de Recife, Olinda e Caruaru (em Pernambuco) e João Pessoa e Campina Grande (na Paraíba). Neste ano, a marca personaliza seu produto principal, a sua tradicional esfiha, que passa a ser denominada Bib'sfiha.
- 2001 – A rede anuncia seu projeto de internacionalização para a América, denominado “Business Master Flórida”, que prevê 102 lojas para a Flórida, no prazo de sete anos. O projeto foi postergado em função do atentado de 11 de setembro de 2001, nos EUA. Ainda em 2001, o Habib's coloca no ar seu Serviço de Relacionamento com o Cliente, batizado de “Alô Tia Eda”.
- 2002 – A marca coloca em funcionamento um exclusivo serviço de entregas. Para tanto, investe R\$ 10 milhões. A rede Habib's institui o dia 16 de outubro como Bib's Dia Genial – toda a renda obtida com a venda das esfihas era, então, destinada a entidades sociais, como a Fundação Ação Criança e o Hospital Pediátrico da Santa Casa de Misericórdia. Encerra o ano com um volume recorde de novas lojas em funcionamento: foram 30 lojas inauguradas no Brasil (HABIB'S, 02/10/2011)
- 2003 – O ano entrou para a história da rede Habib's. Em meio às comemorações dos 15 anos da marca, o Habib's adotou uma série de iniciativas que só contribuíram para o desenvolvimento da marca. No mês de abril, foi lançado o Pastel de Belém, que superou as mais otimistas previsões de venda e atingiu a marca de 20 milhões de unidades no ano. Para conseguir esse feito, investiu em ações de merchandising, que envolveram os principais apresentadores de TV do País. O ano também ficou marcado pela entrada do Habib's no marketing esportivo com o patrocínio do São Paulo Futebol Clube. A parceria permitiu que a marca exibisse sua logomarca nas mangas do uniforme do time, inaugurasse uma loja dentro do estádio do Morumbi e,

ainda, comercializasse seus produtos durante os jogos. Para fechar 2003 em grande estilo, a rede apostou num exclusivo Snoopy de pelúcia para seu Kit Habib's. O sucesso foi tão grande que o brinde esgotou em poucos dias e uma nova remessa foi providenciada.

- 2004 – O ano ficou marcado pela definição de master franquia do Amazonas – em Manaus. Depois do sucesso do Pastelzinho de Belém, o Habib's lança Bib'stortas nas versões maçã, banana e Romeu e Julieta, e esfihas folhadas com recheios inusitados de ricota com tomate seco e de carne. Chega às lojas de todo o País a nova versão do kit infantil Habib's. O personagem GARFIELD ilustra as caixinhas do combinado. Para o brinde, são desenvolvidas duas versões de pelúcia, além de quatro tipos de quebra-cabeça. O Habib's encerra o ano com 36 novas unidades inauguradas pelo Brasil. O estado de Minas Gerais bate recorde de inauguração e totaliza 12 unidades. A rede lança a campanha institucional “Amigos”, que ancorou toda a comunicação da rede em 2005.
- 2005 – O Habib's inicia o ano premiando os melhores profissionais de 2004 com carros e eletrônicos, numa grande festa no Olímpia (SP), embalada por show dos Titãs. A rede anuncia a sua primeira grande campanha institucional “Amigos” e, pela primeira vez, muda o formato da Bib'sfiha, que chega ao cliente com contorno de coração. A rede inaugura as primeiras unidades (loja e central de produção) em Manaus, totalizando três lojas no norte do País. O processo de expansão da rede tem continuidade nas demais regiões e alcança a marca de 260 unidades, além da criação de 800 vagas de emprego ao final de 2005.
- 2006 – Registro para o aumentou no número de clientes em 3,6%. Outro resultado positivo veio do delivery, que cresceu em 100 mil novos pedidos, ou seja, 3% de crescimento em relação ao ano de 2005. A abertura de novas lojas também marcou o ano: primeira unidade em Diadema (passa a estar presente em todas as cidades do ABCD Paulista), e nos Shoppings Ibirapuera e Center Norte (dois dos mais antigos e conhecidos reduto de compras de São Paulo). O ano também foi marcado pela conquista do Prêmio de Excelência em Serviços ao

Cliente, concedido pela revista Consumidor Moderno (HABIB'S, 02/10/2011)

- 2007 – Marca um ano de grandes iniciativas. O Habib's foi a primeira rede de alimentação a se adequar à Lei Cidade Limpa na Cidade de São Paulo. No mês de abril, o foi o grande vencedor no segmento fast-food, do IX Prêmio Alshop/Visa pelo voto popular, considerado o mais importante no segmento varejista. As premiações não pararam por aí. Em maio, o Habib's foi o grande vencedor no segmento fast-food, do VIII Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, nas categorias Fast-Food e Loja Virtual. Os miniquibes foram o lançamento de 2007, com três diferentes recheios: homues, coalhada seca e cremily. O ano de 2007 também ficou marcado na rede Habib's pelo novo posicionamento de comunicação, iniciado com a escolha da Giovanni+DraftFCB, que desenvolveu o “Você Feliz”. A agência criou uma grande campanha para os miniquibes recheados, que foi um sucesso e garantiu o 1º lugar no prêmio “Empresas Marketing do Ano”, concedido pela revista Marketing. Ainda neste ano, foi realizado o Experts Habib's, um extenso programa para tornar o colaborador um profundo conhecedor dos conceitos e práticas da empresa. Essa iniciativa partiu do fundador/presidente, Alberto Saraiva, por meio do seu livro “Como administrar uma loja Habib's” e deu início a uma série de estudos e avaliações de performance que envolveu toda a empresa. O marketing esportivo foi reforçado em 2007, com a parceria de dois grandes clubes brasileiros. Em junho, o Habib's iniciou o patrocínio com o Londrina Esporte Clube e, em dezembro, com o Vasco da Gama (HABIB'S, 02/10/2011)
- 2008 – O Habib's completa 20 anos como uma das marcas mais consolidadas do país. A rede muda o endereço de sua sede administrativa para um prédio, localizado no bairro do Morumbi, com tecnologia de ponta e total integração entre as áreas.
- 2009 – A rede lança novo modelo de loja com 150 m² e abre as portas da Universidade Habib's.
- 2010 – O Grupo lança mais uma marca: o Box 30, que traz um conceito inédito no mercado de fast food, onde tudo o que for pedido acima de 30

unidades, o cliente leva o dobro, desde que a solicitação seja por até três sabores diferentes do mesmo item ou uma combinação de até três salgados diferentes com o mesmo preço.

- 2011 – A rede aposta em mais um grande lançamento – o bolinho de Bacalhau. Para a produção da iguaria, chegou ao Brasil, na primeira remessa, a carga de 40 containers, que totalizam 450 toneladas do melhor bacalhau português. Segundo fontes fornecedoras, a aquisição feita pelo Habib's o configurou, individualmente, como um dos três maiores compradores de bacalhau do Brasil (HABIB'S, 02/10/2011)

6.2.2 Sobre a Rede Habib's

O Habib's passou a ser uma marca franqueada, em 1992, quando a empresária do ramo de transportes, Beatriz Braga Romano propôs ao fundador da rede Habib's, Alberto Saraiva, a abertura da primeira loja franqueada, no ABC Paulista. A empresária ficou impressionada com a conta do consumo, em visita a uma loja da rede. Desse primeiro interesse, o programa de franquia Habib's foi formatado e com isso, nasceu a primeira franquia da rede. Hoje, das 340 unidades, cerca de 50% são franqueadas. Duas delas, são da franqueada Beatriz (HABIB'S, 02/10/2011)

A qualificação e a credibilidade concederam vários prêmios ao Habib's como empresa franqueadora: Franquia mais Admirada, pela Franchising University e prêmio ABF Destaque Franchising como a melhor empresa franqueadora, pela ABF – Associação Brasileira de Franchising.

Um dos destaques da rede é o suporte oferecido aos franqueados da marca, que garante um retorno do investimento, num prazo entre 24 e 36 meses, com lucratividade de 20% ao mês. Por isso, muitos franqueados investem em mais de uma loja da marca (HABIB'S, 02/10/2011)

Em 1992, a rede desenvolveu um modelo de franquia com estrutura diferenciada, para oferecer total apoio ao investidor, com suporte avançado em todas as fases do processo – desde a escolha do ponto comercial, passando por treinamento de toda a equipe -, além de reciclagens e constantes incentivos para que lojas e funcionários pudessem atingir os melhores

resultados. Ao fazer parte do universo que envolve o Habib's, o franqueado passa a contar com toda a estrutura corporativa do Grupo, incluindo a Universidade Habib's.

Quem pretende se tornar um franqueado Habib's, passa, inicialmente, por um processo de ambientação, desempenhando e acompanhando as funções e procedimentos de uma loja da rede. Só depois dessa fase o franqueado, com conhecimento do produto terá condições de firmar o interesse na franquias e o Habib's poderá verificar se o candidato tem afinidades com o sistema de trabalho da rede. Em seguida, o franqueado passa por um treinamento de 60 dias, com enfoque prático e teórico, avaliações de desempenho e visitas às principais unidades de produção. (HABIB'S, 02/10/2011)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco do trabalho foi apresentar o estudo sobre Franquia no setor Alimentício na cidade de Santos. Para discorrer sobre franquias, foi preciso primeiro entender e compreender sobre o Sistema de Franchising.

A implantação de franquias no Brasil encontra-se bastante desenvolvida. Segundo os dados de 2005 da Associação Brasileira de Franchising (ABF), há no país mais de 970 redes de franquias e existem mais de 61 mil unidades franqueadas em operação, com um faturamento total de aproximadamente R\$ 36 bilhões.

Outra variável que o trabalho destacou, foi o perfil do franqueador e franqueado. O estudo apresentou informações com a prática da franquia para ambos. Analisou as oportunidades de utilização do Sistema de Franquia para a criação de novos negócios e qual a maneira de obter uma franquia de sucesso.

Dados hoje revelam que a franquia de alimentação vem crescendo continuamente, só em 2010 foi o segmento de franquias que mais cresceu, segundo a ABF, com um percentual de 39,9%. Há previsão que o ano de 2011 o setor cresça mais 15%.

A Baixada Santista tornou-se alvo de novas implantações de franquias. Uns dos fatores que contribuem para esta estimativa são a descoberta do pré-sal na Bacia de Santos e a modernização do Porto. A cidade de Santos já conta com franquias de alimentação de renome no mercado, que são as rede Habib's e McDonald, que lideram o ranking de franquias bem sucedidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHERTO , M ; RIZZO, M. **Franchising na Prática**. São Paulo: Makron Books, 1994

CHERTO, M. **Franchising: Revolução no Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

DAHAB, S. **Entendendo Franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador, Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

DIAS, S. R. (coord). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, R. C. **Franchising na Criação de novos negócios**, 2.ed. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador - Como desenvolver marcas mundiais**, 4.ed.rev.ampl. - São Paulo: Editora Nobel. 2006.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia Empresarial. **Revista de Administração**. Janeiro/Fevereiro/Março, 2008, volume 43 Número 1

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

BIBLIOTECA SEBRAE. Disponível em:
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/EBE7AF1B014CFABD8325747200622F77/\\$File/NT00038A66.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/EBE7AF1B014CFABD8325747200622F77/$File/NT00038A66.pdf) 13/10/2011.

HABIB'S. Disponível em: <http://www.habibs.com.br/sobre-a-empresa/historia> 02/10/2011

MUNDO DAS FRANQUIAS. Disponível em:
<http://mundodasfranquias.blogspot.com/2011/05/11-edicao-feira-nacional-de-franquias.html> 19/10/2011

SUA FRANQUIA. Disponível em:
<http://www.suafranquia.com/content.php?ParentID=NTQ=&ParentName=dmk=&intlID=MTk4NQ=> 02/10/2011

WIKIPEDIA. **Mc Donald's**. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/McDonald's> 02/10/2011

