

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A REDE DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA FRANQUIA DE SORVETES SOB A ÓTICA  
DA INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:  
Os Desafios e as Soluções**

Fernanda Braziellas Gouvêa

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2018

Fernanda Braziellas Gouvêa

**A REDE DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA FRANQUIA DE SORVETES SOB A ÓTICA  
DA INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:  
Os Desafios e as Soluções**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Ouro Preto, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Docente orientador: Prof. Esp. Thairone Ezequiel de Almeida

Docente coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Rita de Cássia Oliveira

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2018

G719r Gouvêa, Fernanda Braziellas.  
A rede de distribuição de uma franquia de sorvetes sob a ótica da integração na cadeia de suprimentos [manuscrito]: os desafios e as soluções / Fernanda Braziellas Gouvêa. - 2018.

62f.: il.: color; grafs; tabs.

Orientador: Prof. Thairone Ezequiel de Almeida.  
Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rita de Cássia Oliveira.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Engenharia de produção. 2. Franquias. 3. Distribuição de mercadorias. 4. Logística empresarial. I. de Almeida, Thairone Ezequiel. II. Oliveira, Rita de Cássia. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU: 658.78



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 Universidade Federal de Ouro Preto  
 Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
 Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



## ATA DE DEFESA

Aos **9** dias do mês de **julho** de **2018**, às **17:10** horas, na sala **H102** deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna **Fernanda Braziellas Gouvêa**, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: **Thairone Ezequiel de Almeida**, **Rita de Cássia Oliveira**, **Gilbert Cardoso Bouyer** e **Maressa Nunes Ribeiro Tavares**. A aluna apresentou o trabalho intitulado: **A rede de distribuição de uma franquia de sorvetes sob a ótica da integração na cadeia de suprimentos: os desafios e as soluções**.

A comissão examinadora deliberou, pela:

- Aprovação  
 Aprovação com Ressalva – Prazo concedido para as correções: \_\_\_\_ dias.  
 Reprovação com Ressalva – Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_ dias.  
 Reprovação

da aluna, com a nota **10,0**. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.

João Monlevade, 9 de julho de 2018.

Thairone Ezequiel de Almeida  
 Thairone Ezequiel de Almeida  
 Professor Orientador

Rita de Cássia Oliveira  
 Rita de Cássia Oliveira  
 Professora Coorientadora

Gilbert Cardoso Bouyer  
 Gilbert Cardoso Bouyer  
 Professor Convidado

Maressa Nunes Ribeiro Tavares  
 Maressa Nunes Ribeiro Tavares  
 Professora Convidada

Fernanda B. Gouvêa  
 Fernanda Braziellas Gouvêa  
 Aluna

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A rede de distribuição de uma franquia de sorvetes sob a ótica da integração na cadeia de suprimentos: os desafios e as soluções** é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, **9 de julho de 2018.**

Fernanda B. Gouvêa

Fernanda Braziellas Gouvêa

Aluna

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Luís Fernando e Rogéria.

## AGRADECIMENTOS

Há nove anos, quando saí da casa dos meus pais para correr atrás dos meus sonhos, eu não poderia imaginar que viveria metade do que vivi. Eu não poderia imaginar que conheceria metade das pessoas que conheci e, mais importante, aprenderia o quanto aprendi. Hoje, olho para trás e só tenho a agradecer. À Deus, por ter me colocado exatamente onde eu deveria estar, pelas pessoas que cruzaram meu caminho e estiveram aqui ao meu lado, independentemente de onde fosse o “aqui”, às pessoas que tanto me ensinaram, que fizeram parte das minhas tristezas e alegrias. Gratidão.

À minha amada família, devo todas as honras! À minha mãe, Rogéria, por ser o verdadeiro porto seguro de nossa família e por sempre nos incentivar a sermos melhores. Ao meu pai, Luís Fernando, por todos os ensinamentos, zelo e esforço em me ajudar a seguir meus sonhos. Ao meu irmão, João Pedro, que desde pequeno entende minha ausência e por sempre me receber cheio de amor, carinho e irmandade. À minha vózica, Marinete, por me inspirar com toda sua jovialidade e forma de ver a vida. Ao meu vôzico, Rogério, por toda estima e verdadeiro exemplo. Aos demais familiares, muito obrigada por, mesmo de longe, estarem torcendo por mim.

Aos mentores da Universidade Federal de Ouro Preto, em especial ao professor Thairone, que foi mais que um orientador. Obrigada pela paciência, apoio, compreensão, palavras, estímulo, puxões de orelha e carinho. À Professora Rita, pela disponibilidade em coorientar meu trabalho, pelos ensinamentos e discussões que tanto me fizeram refletir e agregaram à metodologia e desenvolvimento do mesmo.

Gratidão pelos amigos, por tornarem esta jornada mais leve, alegre e menos angustiante. Especialmente à minha eterna República Cazamiga, muito obrigada por toda união, cuidado, sorrisos, risos, companheirismo, aprendizado e amizade.

A todos que proporcionaram direta ou indiretamente esse momento, minha eterna gratidão.

## EPÍGRAFE

“Espera no Senhor... que Ele tudo fará”.

Adaptado de Salmos 37

## RESUMO

Os elementos centrais deste trabalho mostraram os desafios encontrados na integração da cadeia de suprimentos de uma franquia, assim como as possíveis soluções para os problemas encontrados. Perante o contexto, um estudo de caso foi realizado a fim de delinear as relações entre franqueado e franqueador. Para tal, usou-se como base uma franquia de sorvetes, situada na região do Médio Piracicaba, no estado de Minas Gerais. Obtiveram-se os dados e informações necessários para a análise por meio de entrevistas com o responsável pela representação e distribuição da marca no estado e com o proprietário da unidade franqueada em questão. Portanto, o presente trabalho, aprofundou o conhecimento sobre a realidade vivenciada pelos elos da cadeia de suprimentos analisados, confrontando com o modelo de negócio ideal formalizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Como resultado, ressalta-se a falta de integração entre os envolvidos e o quanto as atividades e processos são prejudicadas por esta falha. Dessa forma, espera-se que este estudo seja relevante para a melhor estruturação e otimização da cadeia em questão. As conclusões provenientes da pesquisa destacam o quanto é importante a integração entre todos os elos de uma rede, bem como o planejamento para que o crescimento da marca e avanço de mercado não sejam desestruturados, resultando no desamparo de muitos envolvidos.

*Palavras-chave:* Franquia, *franchising*, integração, cadeia de suprimentos.

## ABSTRACT

The objective of this study is point integration's challenges of the supply chain of a franchise and to present the solutions for them. A case study was conducted to outline the relationship between franchisee and franchisor. A franchise of ice cream located in Piracicaba, Minas Gerais, was used as an example. Qualitative and quantitative data for analysis were obtained through interviews with brand representative of Minas Gerais and with the franchise owner. Therefore, the case study confronted the actual business model with the ideal business model formalized by the Brazilian Service of Support to Micro and Small Companies (SEBRAE). As a result, there is a lack of integration with negative impacts at processes and activities. This study will be relevant for improvement and better structuring of supply chain. The research results show how important is to integrate all the links in a network, as well as planning. So the brand growth and market advancement are structured, not allowing the helplessness of many stakeholders

*Keywords:* Franchise, franchising, integration, supply chain.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura de uma cadeia de suprimentos integrada .....	7
Figura 2 – Procedimentos Metodológicos .....	18
Figura 3 – O lado natural da vida .....	22
Figura 4 – Quantidade de picolés vendidos por mês no ano de 2017.....	25
Figura 5 – Organograma para implantação de uma nova loja.....	27
Figura 6 – Tempo de abertura da unidade .....	27
Figura 7 – Picolés separados por lotes .....	32
Figura 8 – Os elos da cadeia analisada .....	34

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Conceitos de franquia, <i>franchising</i> , franqueados e franqueado.....	10
Quadro 2 – Vantagens e desafios para os envolvidos no <i>franchising</i> .....	13
Quadro 3 – Relação dos elos analisados .....	19
Quadro 4 – Investimento médio para se abrir uma unidade franqueada da marca ...	22
Quadro 5 – Linhas e sabores dos picolés da marca .....	23

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Problema de pesquisa.....	2
1.2 Objetivo geral .....	2
1.3 Objetivos específicos .....	2
1.4 Justificativa.....	3
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	5
2.1 Logística e cadeia de suprimentos .....	5
2.2 Logística reversa .....	8
2.3 Conceitos de franquia, <i>franchising</i> , franqueado e franqueador .....	10
2.4 Gestão da cadeia de suprimentos de uma franquia .....	14
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	16
3.1 Procedimentos metodológicos .....	17
3.2 Os elos da cadeia de suprimentos analisada .....	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	20
4.1 Dinâmica organizacional da franquia .....	20
4.1.1 A empresa.....	20
4.1.2 Os produtos .....	22
4.1.3 A unidade franqueada.....	23
4.2 Os desafios .....	25
4.2.1 Documentação para abertura .....	25
4.2.2 Tempo de abertura da unidade.....	26

4.2.3 Treinamento .....	28
4.2.4 Primeira entrega .....	28
4.2.5 <i>Payback</i> .....	29
4.2.6 Logística.....	30
4.2.6.1 Pedidos e entregas .....	30
4.2.6.2 Logística reversa.....	31
4.2.7 Comunicação na rede de distribuição .....	32
4.3 As soluções.....	34
4.3.1 Gestão da franquia.....	34
4.3.1.1 Planejamento estratégico .....	34
4.3.1.2 Rede de distribuição .....	35
4.3.1.3 Plano de treinamentos .....	35
4.3.1.4 Registro de não conformidade.....	36
4.3.2 Consultoria de campo .....	36
4.3.3 Adoção de Centros de Distribuição (CD's).....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41
APÊNDICE A – Entrevista Franqueador (Entrevistado 1) .....	44
APÊNDICE B – Entrevista Franqueado (Entrevistado 2) .....	46
ANEXO – Lei do <i>Franchising</i> .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

Abrir o próprio negócio e se tornar um empreendedor é o sonho de muitos. Porém, os riscos e preocupações com este investimento podem fazer com que este sonho seja abandonado. Com crescimento constante, o mercado de franquias é uma alternativa que atrai muitos investidores no Brasil e no mundo. O sistema de franquias é ideal para quem deseja empreender, mas hesita em entrar no mercado por meio da criação de uma nova marca ou mesmo não dispõe de capital suficiente. Este sistema possibilita iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome, maior garantia de mercado e, conseqüente menor risco de investimento.

O setor de franquias tem conquistado os brasileiros. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), no ano de 2017 atuaram 2.845 redes de franquias no país, com 146.134 unidades de lojas franqueadas e um faturamento de 163,319 bilhões de reais, 8% a mais que no ano de 2016. Este atrativo modelo de negócio empregou no mesmo ano 1.193.568 brasileiros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2017a). De acordo com Plá (2001), o sistema está em constante ascensão e é de grande importância para a economia do país.

Para realizar qualquer investimento é preciso um grande planejamento. No setor de franquias não é diferente. Antes de escolher em qual ramo atuar, é importante decidir o público-alvo, o seu perfil, seus objetivos, suas habilidades, características do local escolhido para abertura, entre outros. O ramo alimentício é o que apresenta maior número de unidades franqueadas no Brasil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2017a). E dentro deste ramo, há a comercialização de um produto que muito é consumido em nosso país, o sorvete.

O sorvete é um produto que admite personalização, inovação e atrai consumidores de todas as faixas etárias, gêneros e colocação social. Como o Brasil é um país tropical, onde as temperaturas são altas na maior parte do tempo, o negócio pode ser uma boa escolha de investimento. É quase uma unanimidade, sendo difícil encontrar alguém que não goste do produto. Até Dom Pedro II era um apreciador deste doce (GENESINI, 2017). A Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes (2009), instituiu no dia 23 de setembro de 2002 o “Dia Nacional do Sorvete”. Tal data foi escolhida em decorrência do início da primavera, época que as temperaturas no país começam a aumentar e, conseqüentemente, a demanda deste produto também (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE SORVETES, 2009).

O elevado número de adoradores de sorvetes fez com que surgissem inúmeras marcas franqueadas neste setor. A rede em análise durante o presente trabalho é uma delas. Além dos sorvetes, a franquia comercializa também picolés e açaís. Iniciou suas atividades como franquia no ano de 2011 e com apenas sete anos já possui mais de 600 lojas franqueadas espalhadas pelo país. São necessários um bom planejamento e um gerenciamento eficaz desta cadeia para que a integração entre todos os envolvidos nesta rede seja efetiva e traga os benefícios desejados e acordados. Porém, muitas vezes, a relação entre franqueado e franqueador não se concretiza conforme acordado, e este é o foco deste trabalho.

### **1.1 Problema de pesquisa**

A pergunta que define a questão problema para esta pesquisa é: Quais são os desafios e as soluções de uma franquia de sorvetes, relacionados à rede de distribuição, sob o ponto de vista da integração na cadeia de suprimentos?

### **1.2 Objetivo geral**

O presente trabalho destaca como objetivo geral conhecer, apresentar e propor soluções para os desafios enfrentados por um franqueado do mercado de sorvetes, relacionados à rede de distribuição, sob o ponto de vista da integração da cadeia de suprimentos.

### **1.3 Objetivos específicos**

Para que o objetivo geral seja atingido faz-se necessário neste estudo os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a dinâmica organizacional da franquia;
- Analisar e relatar a rede de distribuição entre franqueador e franqueado;
- Comparar as leis vigentes sobre a relação franquia-franqueador-franqueado com a empresa a ser estudada;
- Comparar a integração entre franqueado e franqueador com a cartilha de modelo ideal;
- Propor melhorias visando a solução dos problemas encontrados.

## 1.4 Justificativa

Em busca de iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome, maior garantia de mercado e, por consequência, menor risco de investimento, empreendedores optam por opções estruturadas de empreendimento, as franquias. Parece ser o caminho mais curto e viável para o sucesso financeiro, porém a questão não é tão simples quanto aparenta. Muitas vezes, a relação entre franqueado e franqueador não se concretiza conforme acordado.

A unidade franqueada em análise é uma entre as mais de 600 lojas da marca de sorvetes. A expansão acelerada fez com que a empresa governante optasse por obter um representante em cada estado em que atua, com exceção do estado de Goiás, onde está situada. Em Minas Gerais este distribuidor está localizado no município de Belo Horizonte, capital do estado. Toda e qualquer negociação é feita diretamente com o responsável por esse centro de distribuição. Porém, não há um controle e fiscalização por parte da matriz sobre esse distribuidor, permitindo assim que ele tome atitudes que lhe forem pertinentes e mais vantajosas.

Diante desse cenário de desdém, inúmeros são os desafios enfrentados pelos lojistas para conseguirem tornar a franquia um empreendimento rentável. Acredita-se que, uma efetiva integração entre franqueadores e franqueados, certamente é um dos principais fatores críticos de sucesso. Dessa forma, os objetivos devem estar alinhados às estratégias da empresa, um bom treinamento deve ser oferecido e os planejamentos tanto de curto, médio e longo prazos devem ser coerentes e integrados.

Além disso, este estudo foi relevante para aplicar conhecimentos obtidos ao longo da graduação. Sabemos que compete à Engenharia de Produção

(...) o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1998, on-line).

A Associação Brasileira de Engenharia de Produção (1998), ABEPRO, ainda divide as competências de um engenheiro de produção em dez áreas e a principal área estudada nesta pesquisa foi a logística. O problema em análise envolveu transporte, movimentação, armazenamento de produtos, disponibilidade do produto e

atendimento dos níveis de exigências dos clientes. Relacionando as subáreas: gestão da cadeia de suprimentos, projeto e análise de sistemas logísticos, transporte e distribuição física e logística reversa.

Assim, a análise dos principais aspectos relevantes para integração na cadeia de suprimentos da franquia em questão vai ao encontro às competências definidas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção, o que permitiu um aprendizado complementar ao conhecimento obtido durante o curso.

Para alcançar os objetivos geral e específicos propostos, o próximo capítulo desta pesquisa apresenta uma breve revisão bibliográfica que contempla as principais considerações empregadas para a realização do trabalho. Em seguida, apresenta-se a metodologia de pesquisa. No capítulo quatro, apresenta-se os resultados e discussões do estudo. Por fim, são expostas as considerações finais sobre o trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Logística e cadeia de suprimentos

A concepção de logística como uma área de atuação e conhecimento humano não é nova (PIRES, 2010). Segundo Christopher (2009), no decorrer da história da humanidade, guerras são vencidas e perdidas pelo bom planejamento logístico ou pela falta dele. A estratégia utilizada pelos militares e as necessidades que surgiam dentro das guerras deram origem ao pensamento de planejar antes de movimentar. A coordenação, administração e deslocamento das tropas e a mobilidade de recursos e equipamentos são fatores determinantes para a vitória dentro de uma guerra, principalmente quando a duração dela é longa. As empresas perceberam o quanto esse tipo de pensamento poderia ser favorável aos seus negócios. E, hoje, a logística pode ser considerada o cerne do comércio (BALLOU, 2006).

Para Bertaglia (2009), o conceito de logística está limitado à obtenção e movimentação de matéria-prima e à distribuição física de produtos. É uma parte da rede como um todo, uma área desafiadora da cadeia de suprimentos, ou seja, a logística envolve todas as atividades essenciais para disponibilizar produtos ou serviços aos consumidores, independente do lugar onde estiverem e do momento em que desejarem. Dornier et. al. (2009) afirmam que alterações nas expectativas dos consumidores ou na posição geográfica transformam continuamente a natureza dos mercados, que, por sua vez, geram restrições que modificam o fluxo dentro e fora das organizações. Cabe, então, que esta área seja administrada com um esforço integrado para satisfazer os clientes a um menor custo e tempo total. Tal fato agrega valor aos produtos ou serviços, o que é essencial para o crescimento da empresa no mercado e aumenta a satisfação do consumidor (BALLOU, 2006).

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2008), para que o *lead time* seja reduzido, a logística deve sustentar as necessidades operacionais de compras, produção e atendimento às expectativas dos clientes. O processo estratégico de compra, transporte e armazenagem de matérias-primas, produtos semiacabados e produtos acabados, bem como das informações relacionadas ao processo, auxiliam para um planejamento logístico de sucesso, o que possibilita um atendimento mais rápido ao consumidor (CHRISTOPHER, 2009).

Porém, o conceito até agora abordado é restrito. Pode-se considerar a cadeia de suprimentos como uma evolução da logística. É um conhecimento que vai além do que é analisado. O direcionamento efetivo e eficiente dos dois termos em conjunto são uma boa forma de obter vantagem competitiva (BALLOU, 2006; BERTAGLIA, 2009; BOWERSOX; CLOSS, 2010; CORRÊA, 2010).

A cadeia de suprimentos pode ser definida como uma rede interligada que abrange desde a extração da matéria-prima até à entrega do produto ou serviço ao consumidor final. É um conjunto de atividades funcionais que se repetem ao longo do canal nos quais os suprimentos são transformados em produtos acabados. Tais processamentos agregam valor para os consumidores (BALLOU, 2006). Para Svensson (2002), é um conceito que surgiu na década de 80 e tenta alinhar todas as atividades necessárias para a obtenção de um produto, com o mínimo de ciclos e de custos, e o máximo de valor percebido e agregado pelo cliente final. Cada estágio desta cadeia está conectado pelo fluxo de informações, produtos ou suprimentos que deslocam ao longo da cadeia, um canal composto por diversos agentes, tais como fornecedores, plantas produtivas, centros de distribuição, lojistas, varejistas e clientes finais (BALLOU, 2006; BERTAGLIA, 2009; CHRISTOPHER, 2009; CORRÊA, 2010). Esse fluxo geralmente ocorre em duas direções (fornecedor-cliente e cliente-fornecedor) e podem ser gerenciados por um dos estágios ou por um intermediário.

O efetivo gerenciamento dessa rede de suprimentos é um fator que muito contribui para a obtenção de bons resultados e conseqüente sucesso de uma organização. É essa integração sistêmica das atividades que impulsiona a empresa a obter vantagem competitiva perante a concorrência, em termos de preferência do consumidor, aumento da lucratividade e crescimento da organização (BALLOU, 2006). Para Corrêa (2010), a concorrência hoje não é mais entre empresas, mas sim entre redes de suprimentos. Dessa forma, é de grande importância, em um ambiente altamente competitivo, que as empresas tenham bem definidas as suas estratégias para que consigam sobreviver no mercado.

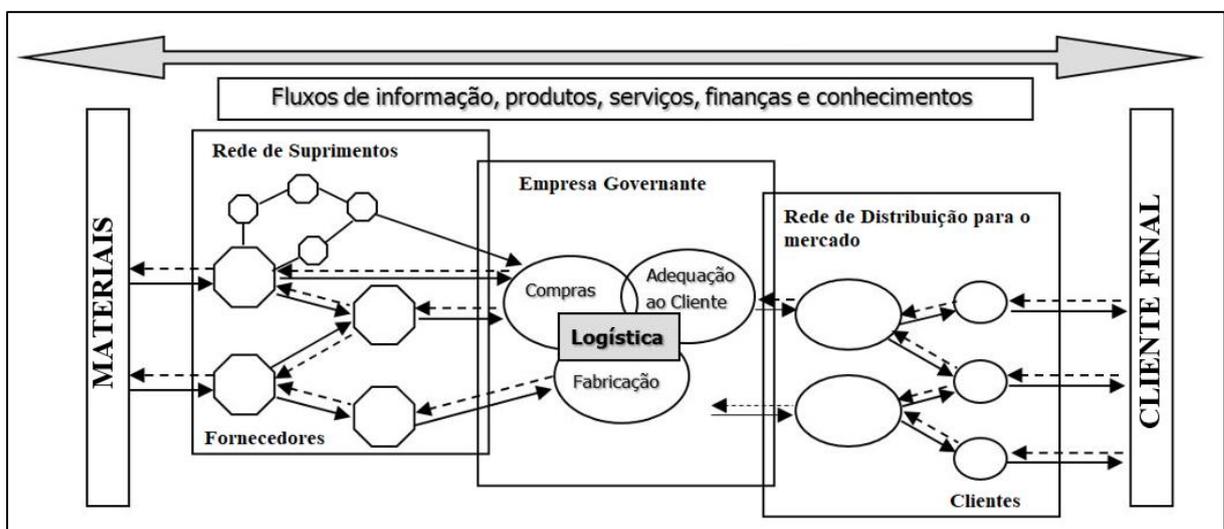
A gestão da rede de suprimentos afeta diretamente nos custos da organização, na velocidade das entregas, na qualidade dos produtos, na flexibilidade com que a rede se adapta às mudanças internas e ambientais e no nível de inovação da rede (CORRÊA, 2010). Estas características interferem na decisão de compra do consumidor final, pois eles analisam sua expectativa com relação ao produto ou serviço, sua necessidade de consumo e as ofertas dos concorrentes. O importante,

portanto, não é apenas ser eficiente, mas ser eficaz, o que poderá garantir uma maior parcela do mercado consumidor.

Novaes (2007) afirma que a vantagem competitiva é agregada ao longo de toda a cadeia de suprimentos, não sendo possível mais atuar de forma competitiva apenas adquirindo produtos dos fornecedores e vendendo-os aos consumidores. Este pensamento foi consolidado quando os empresários perceberam que a concorrência estava, de fato, acirrada e a qualidade dos produtos ou serviços deixaram de ser um diferencial. A excelência no atendimento e a proposta de valor fizeram-se essenciais para o sucesso da organização e, a partir deste ponto, novos canais de distribuição começaram a ser arquitetados e desenvolvidos (CANDIOTTI et.al., 2015). A forma mais adequada de atuar de modo competitivo no mercado é buscando melhorias contínuas junto a todos os elos da cadeia, com o intuito de minimizar custos, aumentar a qualidade dos produtos e o nível de serviço para os consumidores finais (NOVAES, 2007).

Desse modo, as organizações têm buscado uma integração interna e externa para uma gestão eficaz e coordenada (MATTOS; LAURINDO, 2012). Na Figura 1 é apresentada a estrutura de uma cadeia de suprimentos integrada, um modelo linear que relaciona os clientes e fornecedores, sejam eles de qualquer camada, à empresa governante, interligando de modo lógico e logístico sua rede aos clientes finais (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2008).

Figura 1 – Estrutura de uma cadeia de suprimentos integrada



Fonte: Adaptado de Bowersox, Closs e Cooper (2008)

A rede deve atuar em conjunto a fim de alcançar o objetivo comum de atender ao consumidor final, que está na extremidade de sequências de atividades encadeadas. Este objetivo é alcançado maximizando o valor geral gerado, que é dado pela “diferença entre o que o produto final vale para o cliente e os custos que incorrem a ela ao atender à solicitação do cliente” (CHOPRA; MEINDL, 2011). De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2008), o valor é resultante da sinergia entre as empresas que integram esta cadeia em relação a cinco fluxos críticos, a saber: informação, produto, serviço, financeiro e conhecimento.

Segundo Arbach et. al. (2011), muitas vezes a percepção do valor agregado pela empresa está relacionado à rede de distribuição para o mercado, utilizada por ela. É uma das formas de avaliação de serviço percebida pelos clientes. Esta rede refere-se ao que ocorre com os produtos acabados desde que são armazenados até o momento em que são entregues aos clientes e pode ser observada no último quadro da Figura 1, onde estão localizados os clientes.

Pode-se perceber que, dentro da empresa governante, a logística é o canal condutor entre produtos e serviços no arranjo da cadeia de suprimentos, sendo uma parte da rede. Exemplificando o fato de que é um conceito mais limitado quando comparado ao conceito de cadeia de suprimentos, sendo este considerado uma evolução ao primeiro.

Cada unidade de negócio representada na Figura 1 possui uma estratégia competitiva própria, além de definidas suas principais metas e um planejamento para que seus objetivos sejam de fato atingidos. Entretanto, para que o gerenciamento da cadeia de suprimentos seja efetivo, é de extrema importância o alinhamento das estratégias de todas as unidades de negócio envolvidas, a fim de estarem em perfeita sintonia (BERTAGLIA, 2009) para que os objetivos comuns à rede como um todo sejam bem delineados, traçados e, por fim, alcançados.

## **2.2 Logística reversa**

Além do pensamento comum a respeito de logística, que envolve o gerenciamento do fluxo de materiais do momento da aquisição até o momento de consumo, há um fluxo logístico reverso, que se inicia no consumo até o momento de origem. Este conceito envolve o deslocamento de bens que procedem do cliente final

e são direcionados ao produtor, isto é, a operação ocorre na direção oposta à original (POHLEN; FARRIS, 1992).

Leite (2009, p. 17) define a logística de fluxos de retorno, ou logística reversa, como a

(...) área da Logística Empresarial que planeja, opera e controla o fluxo, e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos Canais de Distribuição Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Portanto, fechando o ciclo da cadeia de suprimentos, a logística reversa operacionaliza o retorno dos resíduos após sua geração, do ponto de consumo até o ponto do produtor (GUARNIERI, 2011). Para Leite (2009), sua importância e evolução estão relacionadas a competitividade empresarial e a vantagem competitiva de redução e/ou efetividade dos custos relacionados a esse processo. Este tipo de logística tornou-se uma forte ferramenta estratégica para a competição de mercado entre empresas, quando seu desempenho é empregado para agregar valor econômico em cumprimento às legislações ou reforço de marca e imagem empresarial (LEITE, 2009).

Segundo Guarnieri (2011), a logística reversa pode ser dividida em duas grandes áreas: de pós-consumo e de pós-venda. A diferença está relacionada às redes de distribuição reversas. A primeira, logística reversa de pós-consumo, é formada pelo fluxo reverso de uma parte dos bens originados no descarte, finalizada sua utilidade original. É constituído por três subsistemas reversos: reciclagem, remanufatura e canais reversos de reuso. Já a segunda, logística reversa de pós-venda, é formada pelas diversas formas e alternativas de retorno de uma parcela de bens, com pouco ou nenhum uso. As possibilidades de retorno incluem: do cliente final ao cliente de outras camadas ou empresa governante; dos clientes de outras camadas à empresa governante; e entre empresas. Ou seja, há retorno ao ciclo de negócio de alguma forma (LEITE, 2009).

Existem modelos de negócio que, devido ao alto número de envolvidos em sua rede, necessitam de um bom planejamento e um excelente fluxo da cadeia de suprimentos, rede logística e fluxo reverso para que se mantenham integradas e continuem no mercado como, por exemplo, o sistema de franquias. A seguir, serão apresentados os conceitos de franquia, *franchising*, franqueado e franqueador.

### 2.3 Conceitos de franquia, *franchising*, franqueado e franqueador

Devido ao grande número de redes hoje espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, o Sistema de Franquias tem se popularizado. A lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994 define este conceito como

(...) sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, on-line).

Investir em franquias é então uma boa forma de se iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome, maior garantia de mercado e, conseqüentemente, menor risco ao abrir um negócio. É uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de produtos e serviços. Estas opções estruturadas de empreendimento é um dos caminhos mais curtos e viáveis para o sucesso financeiro (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016a).

Para que seja possível entender este modelo de negócio é preciso primeiro conhecer quatro termos: franquia, *franchising*, franqueado e franqueador. No Quadro 1, são definidos os conceitos apresentados.

Quadro 1 – Conceitos de franquia, *franchising*, franqueador e franqueado

<b>Franquia</b>	É a unidade franqueada, a própria loja onde será comercializado o produto ou serviço perante uso da marca já estabelecida no mercado.
<b><i>Franchising</i></b>	É o termo utilizado para designar a estratégia de distribuição e comercialização de produtos ou serviços. É a forma como o negócio será estabelecido.
<b>Franqueador</b>	É a pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente, que formata um modelo de negócio e cede a terceiros (franqueados) o direito de uso desta marca ou patente e do <i>know-how</i> por ela desenvolvido, sendo remunerada por eles pelo uso deste sistema.
<b>Franqueado</b>	É a pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias idealizada pelo franqueador, mediante o pagamento de um determinado valor pela cessão do direito de uso da marca ou patente e transferência de <i>know-how</i> , comprometendo-se a seguir o modelo por ele definido.

Fonte: Adaptado de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016a)

Deste modo, o franqueador é quem confere o direito, o franqueado é quem recebe a permissão e implanta a unidade de negócio, a franquia, de acordo com os padrões estabelecidos pelo franqueador (MAURO, 1999). É importante que estes padrões sejam respeitados. É por meio da estrutura básica do negócio que o público identificará um estabelecimento como parte de um grupo maior.

De acordo com Ribeiro et al. (2013), o *franchising* surgiu por volta de 1850 pela empresa norte americana *Singer Sewing Machines Company*. A fabricante de máquinas de costura decidiu conceder licenças de uso de sua marca e de métodos de operação à revendedores de seus produtos. Foi assim que uma empresa conseguiu se expandir tornando-se conhecida em um amplo território, sem os custos de abertura e manutenção das novas unidades de comercialização. Com os ótimos resultados deste sistema, a General Motors, em 1898, e a Coca-Cola, em 1899, começaram a utilizar também o novo formato para expandir seu negócio, acessando o mercado de maneira mais estruturada (DAHAB,1996).

Mas foi no século seguinte que o *franchising* teve seu verdadeiro avanço, mais precisamente quando as empresas de mercearias e redes de alimentação começaram a seguir este novo modelo (RIBEIRO et al., 2013). O maior acelerador dessa grande expansão do sistema de franquias foi o fim da Segunda Guerra Mundial, quando ex-combatentes retornavam para suas casas e estavam à procura de uma ocupação (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016a). Como não possuíam experiência para ingressar no mercado de trabalho, enxergaram uma boa oportunidade neste modelo de negócio já estruturado. E, assim, o sistema se difundiu pelo mundo, inclusive no Brasil, que obteve sua primeira franquia na década de 60, por meio das redes de ensino de línguas Yázigi e CCAA. A partir daí grandes marcas começaram a se instalar e a surgir no país (RIBEIRO et al., 2013). Em julho de 1987 surgiu a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) numa tentativa de organizar um segmento que já era bem importante para o Brasil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2017b).

Para que este sistema se concretize e obtenha sucesso comercial, as relações entre franqueado e franqueador devem ser bem definidas, precisas e estabelecidas a fim de evitar qualquer tipo de conflito. Há uma tensão particular a este modelo de negócio que pode existir neste relacionamento: o franqueador investe tempo, esforço e dinheiro para arquitetar e desenvolver seu modelo de negócio; por outro lado, o franqueado, também investe seu capital, além de se dedicar para fazer com que sua loja renda “bons frutos” e, geralmente, quer ser o seu próprio patrão, resistindo às restrições. Ainda por cima, sem um controle centralizado, a rede de franquia poderia rapidamente perder sua identidade corporativa, uniformidade do produto e serviço identificado pela marca (BERNARDINO, 2002).

Na tentativa de ajudar a gerir essas relações, surgiu a Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994, a qual trata exclusivamente sobre franquias. Porém, não é suficiente para eliminar todas as divergências que são encontradas dentro desse tipo de sistema. Entretanto, está em tramitação desde 2008, o Projeto de Lei nº 4.319/2008, a Nova Lei do *Franchising* no Brasil, que poderá revogar a lei já existente (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016a). Apesar desta lei não ser adequada para reger o sistema em questão, Mauro (1999) ressalta que a mesma trouxe mais disciplina e seriedade ao negócio e, afirma que, na época em que a lei foi promulgada no país, somente outras cinco nações tinham alguma legislação sobre *franchising* no mundo, ou seja, o Brasil foi pioneiro nesta ação.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Sistema de Franquias pode beneficiar os dois lados envolvidos, mas ao mesmo tempo, como toda atividade empresarial, existem riscos e desafios a serem enfrentados. O Quadro 2 apresenta algumas das vantagens e dos desafios enfrentados pelos franqueados e franqueadores dentro do sistema.

Mesmo com os riscos e desafios a serem enfrentados, o *franchising* é sim um sistema vantajoso. É uma excelente estratégia que uma organização pode utilizar para que seus produtos ou serviços sejam distribuídos de maneira mais eficaz e sua interação com todo o mercado seja mais eficiente. Além disso, deve ser considerado um canal de marketing para os produtos e/ou serviços gerados ou distribuídos pela empresa (CHERTO et al., 2006).

Este canal, muitas vezes, é o que melhor equilibra as variáveis de (i) cobertura, apresentando uma maior cobertura de mercado, ampliando a atuação da empresa; (ii) controle, permitindo um maior controle sobre a atuação do canal e de como a empresa está atingindo o cliente final e (iii) custos, possibilitando recrutar, liderar, servir, dar suporte e capacitação para os canais a um menor custo (RIBEIRO et al., 2013).

Quadro 2 – Vantagens e desafios para os envolvidos no *franchising*

Vantagens	Desafios
A possibilidade de rápido crescimento e expansão com um investimento relativamente baixo é uma grande vantagem para os franqueadores que terão novas unidades de negócio com investimento de terceiros e para os franqueados por investirem em uma marca já consolidada no mercado.	A divisão de poderes entre franqueado e franqueador é um grande problema, visto que o franqueado é o empresário da sua unidade da marca, e o franqueado é o empresário da marca.
Com as franquias sendo geridas por empresários de fora da empresa principal, há uma maior disponibilidade de tempo e recursos para ações de marketing e desenvolvimento de produtos e serviços por parte da empresa matriz. Além disso, há uma maior expectativa de eficiência destas unidades, pois os franqueados estarão motivados e focados em buscar melhores resultados para sua empresa.	O poder de decisão do franqueado é limitado, pois é necessária consulta ao franqueador sempre que desejar realizar ações que vão além de sua gerência sobre a franquia.
Com este tipo de parceria, é possível obter uma economia de escala, reduzindo o custo médio da produção e do preço pago pelos insumos, visto que o maior volume de compras aumenta o poder de barganha com os fornecedores da rede.	É preciso um acompanhamento do desempenho das unidades franqueadas para que um mau desempenho não afete a rede e a imagem da empresa perante o mercado.
A utilização do <i>know-how</i> do franqueador por parte dos franqueados reduz o tempo de implantação e os riscos de insucesso, além de otimizar os recursos utilizados.	Nem sempre o franqueado segue os padrões operacionais e da marca, seja por falta de treinamento por parte da empresa ou descaso (é uma ação vital para a imagem da marca).

Fonte: Adaptado de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016a)

De maneira resumida e efetiva, Ribeiro et al. (2013, p. 32) definem o *franchising* como

(...) uma estratégia de expansão dos negócios que envolve a transferência de *know-how* e métodos de se fazer as coisas entre duas partes, a franqueadora (que é detentora da marca) e o franqueado (terceiro interdependente que investe no negócio), que constroem uma relação de longo prazo visando resultados sustentáveis e duradouros, além de se desenvolverem constantemente na busca de maior participação de mercado, de forma rentável e dentro de modelos de negócios em que o planejamento e a gestão estratégica são fundamentais para a consecução dos resultados esperados.

Para que esses resultados sejam sustentáveis e duradouros, deve existir um efetivo gerenciamento da rede de suprimentos dessa franquia, com o intuito de ter um serviço com melhora contínua e conseqüente sobrevivência no mercado. A seguir, serão traçadas algumas particularidades da gestão da cadeia de suprimentos em franquias.

## 2.4 Gestão da cadeia de suprimentos de uma franquia

A gestão de franquias é um sistema distinto de gestão empresarial, que envolve a concessão de novas unidades de negócio estruturadas conforme um modelo de empreendimento pré-concebido estruturado e ativo no mercado. As diversas empresas que formam a cadeia de uma franquia se relacionam com fornecedores e clientes. Este relacionamento, muitas vezes, é alicerçado na marca franqueada. Assim, a empresa proprietária da marca, a franqueadora, assume o papel principal de estruturar essa rede e coordenar e integrar o relacionamento com todas as franquias (RIBEIRO et al., 2013).

Para se manter no mercado, as empresas buscam realizar suas atividades de forma integrada desde a aquisição de matéria-prima até o cliente final. É um processo que envolve todos os elos da cadeia de suprimentos. A valoração desta ação se deve ao excelente nível estratégico que a integração da cadeia pode proporcionar, além da garantia de qualidade dos produtos e serviços, redução de custos, aumento de flexibilidade e agilidade nas respostas às crescentes exigências do mercado (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2009).

Dessa maneira, a integração permite que os produtos/serviços sejam produzidos e distribuídos nas quantidades corretas, no prazo correto, com a qualidade requerida, de modo que haja a minimização dos custos totais sem que o nível de serviço seja comprometido (BALLOU, 2006). Ações como essa são de grande valia para que uma franquia consiga se manter no mercado, atendendo de forma rápida e coesa todas as unidades de sua marca, atraindo mais franqueados e clientes.

De acordo com Ekelund (2014), na perspectiva da integração da cadeia de suprimentos, as interações entre franqueador e franqueado são muito mais complexas do que interações cliente-fornecedor tradicionais. Não só existem certas responsabilidades em um relacionamento de franquia, para manter o valor da marca registrada, mas também a relação é sensível a conflitos devido ao poder e dependência entre as partes envolvidas. Para o autor, a sistemática necessária para o gerenciamento de franquias envolve uma complexa integração entre a empresa franqueadora e as empresas franqueadas, pois o relacionamento entre tais empresas é geralmente fundamentado na manutenção da relevância e imagem da marca, o que torna essa relação suscetível a divergências ocasionadas pela relação de poder entre franqueadora e franqueado (EKELUND, 2014).

Ribeiro et al. (2013) afirmam que as franquias de sucesso são as que conseguem capturar a inteligência de toda a rede, de forma a disseminar todo e qualquer tipo de informação de maneira concreta e efetiva aos envolvidos, aliando a capacidade de planejamento, com seus franqueados preparados para aplicarem as suas idealizações em um curto período de tempo.

Com o propósito de promover este nível de compreensão, foi possível identificar, por meio da revisão bibliográfica, alguns conceitos referentes a gestão da logística e da cadeia de suprimentos. Além disso, também foi possível perceber, como a efetiva relação de franquia/franqueador/franqueado é importante para coordenação e integração da cadeia de suprimentos. Dessa forma, serão propostas soluções para os desafios enfrentados por um franqueado do mercado de sorvetes em sua rede de distribuição sob o ponto de vista da integração da cadeia de suprimentos.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Método, no seu sentido mais amplo, “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 23). Nessa mesma linha, Marconi e Lakatos (2011) argumentam que o método científico é o conjunto de atividades que ajudam a investigar e obter a verdade e o conhecimento. Toda investigação inicia-se a partir de algum problema observado (CERVO; BERVIAN, 2002) e para a análise do mesmo, existem várias etapas. O conjunto destas etapas compõem a pesquisa científica. Este tipo de pesquisa pode ser classificado de acordo com sua natureza, objetivos, abordagem e método.

A natureza da pesquisa pode ser básica ou aplicada. Para Appolinário (2011), a primeira é uma pesquisa formal que busca o progresso científico e a ampliação dos conhecimentos teóricos, porém, sem a responsabilidade de aplicá-los. Em contrapartida, a segunda, preocupa-se com a aplicação ou utilização dos conhecimentos na realidade observada, buscando a solução dos problemas encontrados (APPOLINÁRIO, 2011).

Existem dois tipos de abordagem, a quantitativa e a qualitativa. Na quantitativa, após o estabelecimento das hipóteses, é traçado um plano para verificar a veracidade das mesmas. As variáveis incluídas nas hipóteses são medidas e transformam-se em medições de valores numéricos. Já na qualitativa, as técnicas utilizadas para coletas de dados não envolvem associação à números. Além disso, é uma forma de buscar a compreensão de fenômenos em seu ambiente usual, indo da visão particular para a geral, o oposto da abordagem quantitativa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

De acordo com Turrioni e Mello (2012), os objetivos da pesquisa podem ser classificados em exploratória, descritiva, explicativa e normativa. A pesquisa exploratória visa a construção de hipóteses para que os problemas fiquem explícitos. A descritiva objetiva estabelecer as relações entre as variáveis, delineando as características. Já a explicativa, busca a identificação dos fatores que contribuem ou determinam para a ocorrência dos fenômenos, explicando o “porquê” das coisas por meio do conhecimento da realidade. Por último, a normativa, está relacionada ao desenvolvimento de políticas, estratégias e ações para aprimorar os resultados encontrados em literatura, a fim de traçar uma solução ótima (TURRIONI; MELLO, 2012).

Os métodos de pesquisa podem ser experimento, modelagem e simulação, *survey*, estudo de caso, pesquisa-ação e *soft system methodology* (TURRIONI; MELLO, 2012). O estudo de caso é utilizado a fim de contribuir com o conhecimento dos fenômenos. Ele possibilita uma investigação que preserva as características holísticas e consideráveis dos fatos vivenciados na realidade (YIN, 2001).

Portanto, a metodologia a ser utilizada no trabalho pode ser classificada quanto a sua natureza como básica, que é focada na melhoria de teorias científicas para o aperfeiçoamento da predição ou compreensão de fenômenos; de abordagem qualitativa, que apresenta um método de investigação focado no caráter subjetivo do objeto analisado; e objetivo explicativo, pois visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, buscando o “porquê” das coisas (TURRIONI; MELLO, 2012). Por tentar compreender um evento e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenômeno observado (MIGUEL; SOUSA, 2012), o método utilizado será inspirado no estudo de caso único. Isto é, a pesquisa será direcionada ao longo de seu desenvolvimento, buscando um aprofundamento sobre o assunto em questão.

### **3.1 Procedimentos Metodológicos**

Para que os objetivos do trabalho fossem alcançados e, principalmente, para se compreender a dinâmica organizacional da franquia, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o representante do estado de Minas Gerais no mês de abril de 2018, e com o proprietário da franquia analisada no período de outubro de 2017 a abril de 2018. Dessa forma, foi possível compreender de modo efetivo a realidade na qual estão inseridas, seus desafios, dificuldades e insatisfações.

O contato com o representante, que simboliza o franqueador, foi dificultado devido à falta de disponibilidade do mesmo. Uma entrevista presencial foi marcada, porém o próprio desmarcou na véspera. Então, a alternativa escolhida foi o envio da entrevista via e-mail. Apesar de ter respondido, o mesmo não se mostrou muito paciente, e algumas perguntas foram respondidas brevemente ou não foram respondidas. Tal fato dificultou muito a análise do problema em questão. Outra medida tomada para a coleta de dados com este elo foi a ligação, via telefone para o mesmo, simulando o interesse em abrir uma nova unidade franqueada no estado. Desta vez o

atendimento foi excepcional e rápido. Tal medida foi essencial para que ele fornecesse informações que antes não havia concedido.

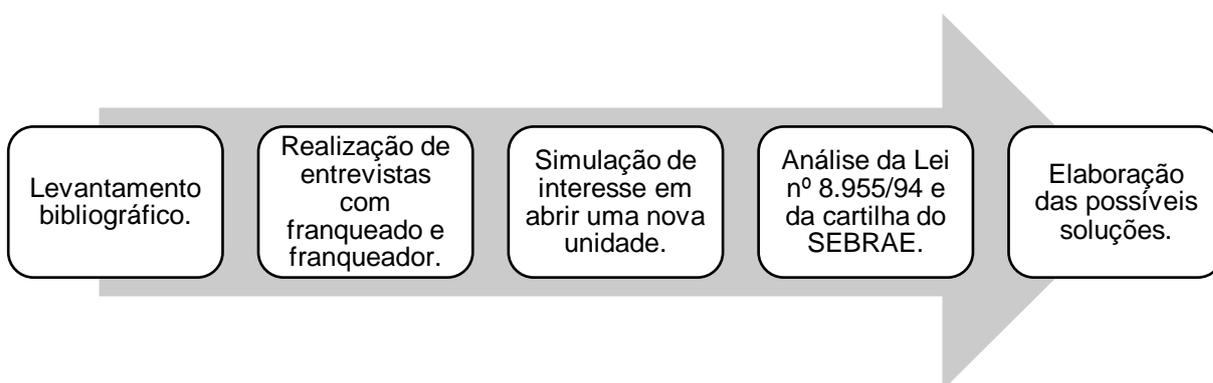
Já o proprietário da loja franqueada, que simboliza o franqueado, apresentou sua loja e seus problemas com grande riqueza de detalhes e informações. No total, foram realizadas três entrevistas presenciais e, em todas, o mesmo se mostrou completamente solícito para fornecer os dados para a pesquisa.

Ao longo de todo o trabalho, foi analisada a cartilha do Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016a) a respeito das relações, direitos e obrigações entre franquia/franqueado/franqueador. Esta permitiu enxergar melhor as formas de integração entre esses três elos, facilitando o estudo do problema abordado. A escolha do documento se deve à grande competência da entidade que, desde 1972, busca estimular o empreendedorismo com o objetivo de possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos negócios de micro e pequeno porte. É uma entidade privada de capacitação apoiada pelo governo e uma das mais procuradas em todo o país, sendo referência em apoio aos pequenos negócios (SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016b).

Outro documento que também teve constante análise foi a Lei nº 8.955/94, a Lei do *Franchising*. É a norma brasileira em vigor que discorre sobre o contrato de franquia empresarial. Foi de grande importância também para verificar os direitos e deveres dos envolvidos. Uma comparação entre a cartilha, a Lei do *Franchising* e as práticas da franquia foi feita a fim de destacar as ações que levam ao insucesso da cadeia investigada.

Todos esses procedimentos realizados no desenvolvimento deste trabalho são representados na Figura 2, a fim de proporcionar um melhor entendimento.

Figura 2 – Procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 Os elos da cadeia de suprimentos analisada

A fim de facilitar a análise, compreensão e integração da rede da franquia em questão, alguns dos elos da mesma foram considerados menos impactantes para o resultado final, conforme apresentado no Quadro 3. Nele estão contidas informações úteis que facilitarão o entendimento de cada elo analisado e onde ele se encaixa dentro da cadeia de suprimentos apresentada na Figura 1, além da origem das informações coletadas referentes a cada elo. Sendo assim, para a realização da pesquisa, apenas dois elos foram considerados, a saber: o centro de distribuição, estabelecido no município de Belo Horizonte (MG) e a loja franqueada, localizada na região do Médio Piracicaba. As informações a respeito da empresa governante, localizada em Goiânia (GO), foram retiradas do site oficial da empresa.

Quadro 3 – Relação dos elos analisados

<b>Elo</b>	<b>“Elo” correspondente na cadeia apresentada na Figura 1</b>	<b>Origem das informações deste “elo”</b>
Elo 1	Cliente de 1ª camada	Informações coletadas com o entrevistado 1, representante do estado de Minas Gerais.
Elo 2	Cliente de 2ª camada	Informações coletadas com o entrevistado 2, proprietário da unidade franqueada analisada.

Fonte: Elaborado pela autora

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Dinâmica organizacional da franquia

#### 4.1.1 A empresa

Conforme consta na página institucional do site da empresa, de uma simples fábrica de doces em Goiânia, no estado de Goiás, onde trabalhava toda família do senhor “A.”, com o intuito de conseguir renda e buscar melhores condições de vida, surgiu a franquia em análise, uma conhecida marca de sorvetes, picolés e açai.

Em meados de 1982, após muitos anos trabalhando e tirando o sustento desse negócio, um dos filhos de “A.”, o “B.”, decidiu mudar o ramo de atividade da pequena fábrica, porém ainda dentro do ramo alimentício. A ideia era passar a fabricar e vender sorvetes e picolés. Todavia, os proprietários da empresa precisavam de dinheiro para poder investir nesse novo empreendimento. Para isso, decidiu vender sua lavadora de roupas. Com esta ação conseguiu a verba necessária para poder comprar um freezer e uma simples máquina de sorvetes e iniciar uma pequena produção.

Os primeiros clientes aprovaram a receita e logo os picolés e sorvetes de “B.” se popularizaram. Rapidamente foi possível comprar um carrinho de picolés, onde um vendedor ficaria encarregado de ir às ruas para vender os produtos. Foi uma iniciativa que serviu para adquirir ainda mais clientes e conquistar uma parcela ainda maior do mercado consumidor desses produtos na cidade.

Como esperado, as vendas aumentaram após a adoção desta medida e, passado um tempo, tornou-se viável e necessário a abertura de uma fábrica de sorvetes e de uma sorveteria. Assim, aquele único carrinho de picolé, logo já eram 100 unidades. E, para conseguir atender a demanda e facilitar a reposição dos produtos nos carrinhos que circulavam pelas ruas, duas centrais de distribuição foram abertas, aumentando de forma significativa a demanda e, conseqüentemente, a produção.

O crescimento das vendas foi além do esperado e a fábrica se tornou pequena. Alguns clientes já se interessavam em realizar parcerias, colocando freezers em seus comércios ou até mesmo montando novas sorveterias com os produtos por ele fabricados. Foi quando “B.” decidiu aproveitar o sucesso do empreendimento para ampliar ainda mais o seu negócio. Convidou “C.”, seu antigo fornecedor de leite, para

uma parceria em sociedade e, em março de 2011, deu-se início a marca franqueada. Foi uma jogada estratégica, pois com essa parceria a fábrica obteria uma grande vantagem, um rebanho de vacas próprio e selecionado. Dessa forma, seria mais fácil garantir um alto padrão de qualidade e a excelência de seus produtos, pois a matéria-prima principal para a produção é o próprio leite.

O mercado enfrentado pela marca, além de ter concorrência local, enfrenta a concorrência de grandes marcas de renome em todo o mundo, como por exemplo: Kibon, Nestlé, Häagen-Dazs, dentre outras. Mas, com apenas sete anos atuando como franquias, a marca já possui mais de 600 lojas em todo o país, atuando em doze estados brasileiros.

Atualmente, a empresa conta com o apoio dos representantes que, em seu respectivo estado, se tornam responsáveis pela distribuição e licenciamento. Esta medida foi tomada para que as negociações com as lojas franqueadas, controle e auxílio das mesmas fossem facilitadas. O atual representante da marca em Minas Gerais foi o primeiro a abrir uma unidade franqueada no estado, aberta no bairro Cidade Nova em Belo Horizonte, capital do estado, em 2013.

A matriz, situada em Goiânia, possui sua própria frota de veículos, o que inclui, utilitários, caminhões de grande, médio e pequeno porte, dentre outros. É válido ressaltar que cada representante conta com sua própria frota em seu respectivo estado.

Para quem deseja abrir uma unidade de loja franqueada da marca existem duas opções de formato de negócio: o quiosque e a loja. A primeira opção tem um formato reduzido e oferece aos clientes apenas picolés e um açaí mais básico. Já a loja tem a inserção do sorvete, sobremesas, açaís mais elaborados, lugares para sentar, local de lazer e maior conforto. Mas a diferença vai um pouco além, pois aquele que opta pela loja possuirá o domínio da marca na sua região, uma exclusividade na área, o que impede que um outro investidor abra uma unidade franqueada da mesma marca, aumentando fortemente a concorrência.

O Quadro 4 apresenta os valores para cada formato de negócio. O somatório dos valores remete a um valor médio de investimento de R\$ 120 mil para a loja e de R\$ 50 mil para o quiosque. O investimento para se abrir esta unidade franqueada não é muito elevado quando comparado ao de outras franquias do mesmo setor. Por exemplo, uma franquias concorrente do ramo de sorvetes apresenta um investimento inicial de R\$ 380 mil para lojas e R\$ 280 mil para quiosques.

Quadro 4 – Investimento médio para se abrir uma unidade franqueada da marca

Descrição	Tipo	Valor
Taxa-franquia	Loja	R\$ 32.000,00
	Quiosque	R\$ 13.000,00
Projeto arquitetônico	Loja	R\$ 3.000,00
	Quiosque	R\$ 2.000,00
Custo inicial (reforma); equipamentos (freezers, refrigerador, computador, cafeteira, liquidificador, forno elétrico, micro-ondas, caixa, porta papel toalha, dentre outros); móveis (conjuntos de mesas com quatro cadeiras, bancos, poltronas, balcão de vendas, prateleiras, dentre outros); ambientação (pintura, adesivação, pacas) e impressos (folders, cartões de visitas, comandas).	Loja	R\$ 85.000,00 (Valor aproximado para uma loja de 80 m <sup>2</sup> )
	Quiosque	R\$ 35.000,00 (Valor aproximado para uma loja de 6 m <sup>2</sup> )

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados coletados pela pesquisa.

#### 4.1.2 Os produtos

O grande diferencial da marca certamente está nos seus produtos. O representante do estado de Minas Gerais afirma que cerca de 90% do picolé/sorvete é apenas fruta, que é minuciosamente selecionada. Inclusive, um dos slogans da marca está associado a este alto percentual: “o lado natural da vida” (Figura 3). É isso que faz com que seu sabor seja de fato muito próximo ao sabor original associado, o que fideliza muitos clientes. Além disso, a grande variedade de sabores surpreende, são mais de 80 sabores de picolés e 50 de sorvete.

Figura 3 – O lado natural da vida



Fonte: Portal da empresa na Internet

O site da empresa afirma que a qualidade de seu produto e a proximidade com o real sabor da fruta se devem também ao processo que é feito seguindo um padrão rigoroso de qualidade, e à escolha do leite, matéria-prima para a produção de sorvetes

e alguns picolés, que é retirado de rebanhos selecionados e próprios. O verdadeiro carro-chefe da empresa são os picolés. A fim de aumentar a parcela de consumidores deste produto, a marca conta com linhas e sabores bem diversificados, como mostrado no Quadro 5. Algumas dessas frutas são desconhecidas ou pouco conhecidas pelos clientes e consumidores da marca. Frutos típicos do Cerrado podem ser observados, como por exemplo cagaita, taperebá, buriti, araticum, murici, mangaba, pequi, açaí, graviola, caja-manga, dentre outros. É uma boa opção para aqueles que adoram experimentar novos sabores.

Quadro 5 – Linhas e sabores dos picolés da marca

Linha de picolé	Sabores
A base de água	Abacaxi, amora, cagaita, cajá-manga, cajú do cerrado, goiaba, groselha, jaboticaba, kiwi, lichia, limão, maracujá, melancia, morango, pêra, seriguela, tamarindo, taperebá, umbú, uva, dentre outros.
A base de leite	Abacate, abacaxi, açaí, amendoim, araticum, banana, buriti, castanha de caju, castanha do Pará, chocolate, coalhada, coco branco, coco queimado, cupuaçu, flocos, graviola, jaca, leite condensado, limão suíço, mamão, manga, mangaba, maracujá, melão, milho verde, morango, murici, olho de sogra, pequi, romeu e julieta, tapioca, dentre outros.
Zero Açúcar	Abacaxi, açaí, cajá-manga, chocolate, coco, morango, uva, dentre outros.
Especial	Brigadeiro, chocolate branco, chocomenta, ferrero, ninho trufado, passas ao rum, pé de moleque, skimo, tentação, dentre outros.
Paletas	Açaí, chocolate, coco, maracujá, morango, ninho, dentre outros.
Kids	Chocolate, mar azul (“língua azul”), groselha, entre outros.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados coletados pela pesquisa

A diversidade de linhas é uma estratégia para atender públicos diferentes e, conseqüentemente, alcançar uma maior parcela do mercado consumidor. A linha “Zero Açúcar”, por exemplo, pode atender àqueles que têm alguma doença, como o diabetes, e necessitam diminuir a quantidade de açúcares ingeridos e também aqueles que estão seguindo uma dieta e optam por produtos “*fitness*”.

#### 4.1.3 A unidade franqueada

A unidade franqueada analisada está situada na região do Médio Piracicaba, no estado de Minas Gerais. Foi inaugurada em 11 de janeiro de 2016, com 72 m<sup>2</sup>, por um investimento de aproximadamente R\$ 150 mil. É uma entre as vinte oito unidades existentes no estado. O proprietário escolheu abrir uma loja da marca após conhecer e constatar o acelerado crescimento e sucesso de uma unidade aberta em sua cidade natal, localizada na Zona da Mata mineira, que rapidamente passou de um pequeno quiosque a uma ampla loja, sendo considerada uma das melhores sorveterias da

cidade. A fim de obter também um empreendimento com tamanho destaque, decidiu abrir um negócio similar, na cidade em que reside.

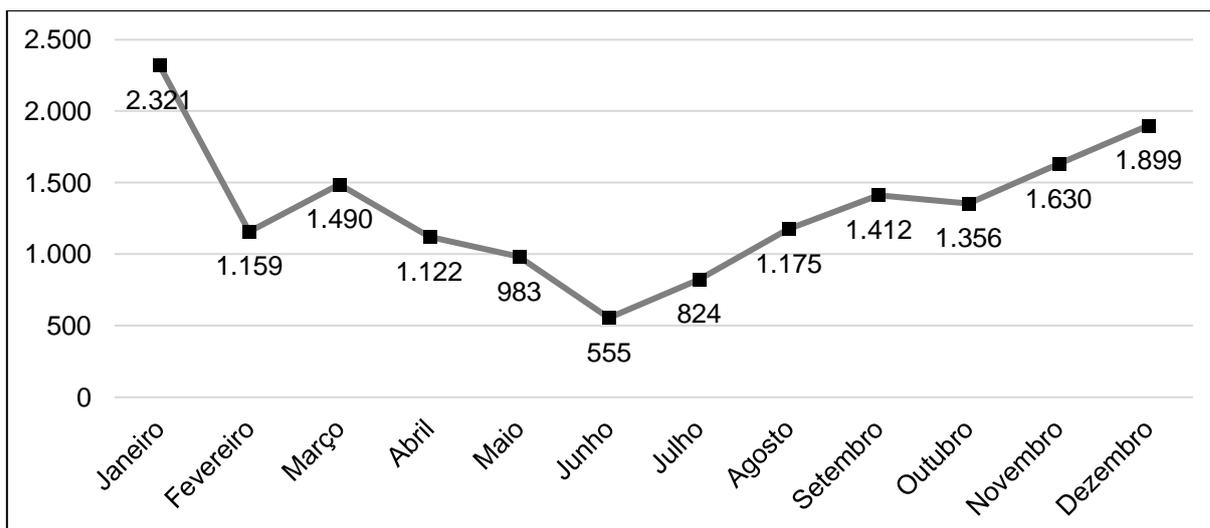
O contrato foi assinado em agosto de 2015 e as obras começaram em outubro do mesmo ano. O proprietário considera estratégica a escolha do local para abertura da loja. Como a cidade não tem opções de entretenimento, o local que ele considerou de maior movimento aos finais de semana está localizado nas proximidades da igreja e do maior supermercado da cidade (que fica aberto na maior parte do tempo). Além disso, com o alto fluxo de carros durante a semana, os motoristas têm grande dificuldade em encontrar vaga para estacionar seu veículo. E, como o supermercado apresenta amplo estacionamento, as vendas poderiam ser favorecidas. Portanto, escolheu-se essa região para a instalação de seu empreendimento.

O primeiro mês de vendas, em janeiro de 2016, não foi de grande sucesso. O mesmo período do ano de 2017 teve uma venda três vezes maior. O franqueado associa essa reduzida demanda à baixa divulgação realizada por ele para abertura da sorveteria. Tal fato prejudicou as vendas, pois muitas pessoas da cidade ainda não conheciam a marca e a qualidade de seus produtos.

Atualmente, a unidade é gerenciada pelo seu sócio e possui dois funcionários. Com pouco mais de dois anos de existência, o proprietário afirma que existem dois grandes desafios para tornar a loja franqueada um empreendimento rentável: a relação entre franqueado e franqueador e a sazonalidade da demanda.

Como esperado para uma sorveteria, a demanda varia conforme o clima e a temperatura. Outro fator que muito altera na procura é o período de férias escolares, pois é o momento que os responsáveis mais levam as crianças para atividades de lazer e as sorveterias estão incluídas nessa lista. A Figura 4 apresenta a quantidade de picolés vendidos em cada mês no ano de 2017. É possível observar claramente as variações de acordo com as estações do ano e as férias escolares.

Figura 4 – Quantidade de picolés vendidos por mês no ano de 2017



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados pela pesquisa

Como o proprietário da unidade franqueada não tem total controle sobre as vendas dos outros produtos vendidos em sua loja, a saber: sorvetes e açaís, não foi possível obter informações sobre a sazonalidade de venda ao longo do tempo destes produtos. O outro desafio que o franqueado diz enfrentar está relacionado ao sistema de franquias, aspecto mais complexo, o foco do desenvolvimento desta pesquisa.

## 4.2 Os desafios

A fim de facilitar a análise dos desafios enfrentados pela unidade franqueada na relação entre franqueado e franqueador, estes foram divididos e discutidos em tópicos, mostrando sempre a forma como deveria ser, de acordo com a Lei nº 8.955/94 ou como discorre a cartilha proposta pelo SEBRAE; a forma como deveria ser sucedida a ação, conforme apresentado pelo entrevistado 1, o franqueador; e em seguida, a forma como ocorre, conforme relatado pelo entrevistado 2, o franqueado analisado.

### 4.2.1 Documentação para abertura

De acordo com o Artigo 3º da Lei nº 8.955/94, que dispõe sobre o *franchising*, um documento deve ser entregue pelo franqueador ao possível novo franqueado no mínimo dez dias antes da assinatura do contrato ou pagamento de qualquer valor. Este documento é o Circular de Oferta de Franquia, conhecido como COF. Deve ser

critérios, claro, conciso e completo e discorrer acerca de todas as condições gerais do negócio, principalmente em relação aos aspectos legais, obrigações, deveres e responsabilidades dos envolvidos. Tal fato permite que o candidato a franqueado avalie a oportunidade em sua plenitude e tome sua decisão pautada nas informações contidas neste documento.

Ao ser questionado sobre os vieses para se abrir uma nova unidade franqueada, o representante do estado de Minas Gerais, entrevistado 1, foi incisivo ao afirmar que não são uma franquia, mas sim parceiros. Em contrapartida, nos arquivos enviados pelo mesmo ao possível novo investidor, aparece o termo “franquia” diversas vezes. Inclusive, o próprio site da empresa convida ao interessado a ser um franqueado e se refere à marca como uma grande franquia.

Para abrir uma nova unidade, nenhum documento similar ao COF foi apresentado pelo entrevistado 1 ao 2 (na época um possível franqueado). Isso pode ser considerado um erro muito grande da marca e, inclusive, vai contra a Lei do *Franchising*.

#### **4.2.2 Tempo de abertura da unidade**

Não há nenhuma menção na cartilha do SEBRAE nem na Lei do *Franchising* sobre o tempo que discorre desde a negociação do contrato até a abertura da unidade franqueada. Entretanto, este é mais um ponto onde o que é prometido pelo franqueador entra em conflito com o que de fato ocorre.

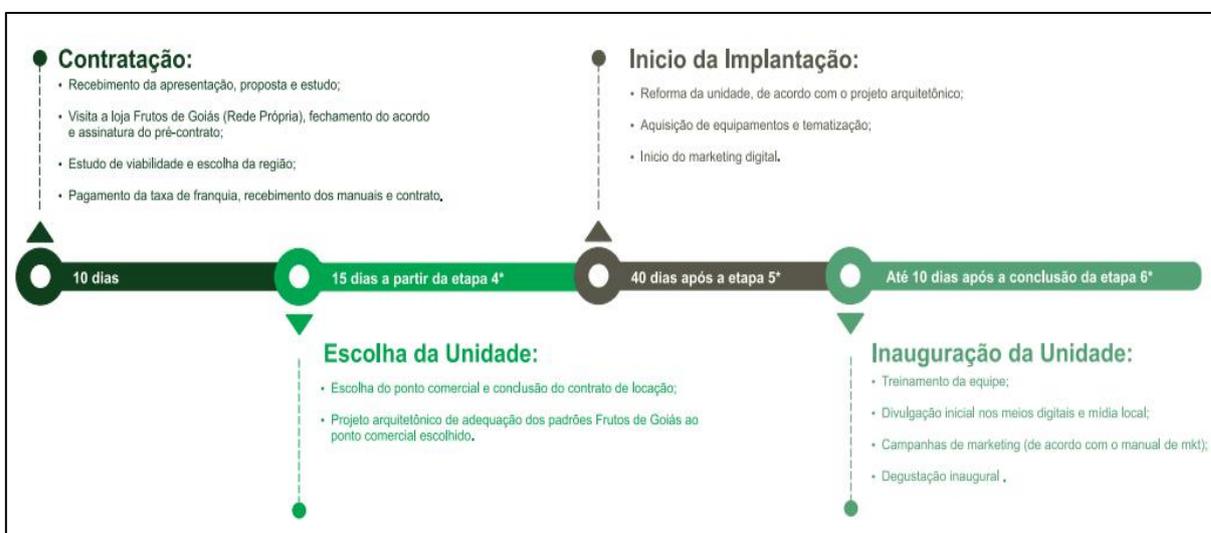
O entrevistado 1 explicou que existem quatro etapas até a inauguração da loja. Para o novo franqueado, quanto menor o tempo entre essas etapas, melhor, pois terá o retorno do seu investimento de forma mais rápida. Ainda apresentou duas figuras que auxiliam na implementação da unidade. Na Figura 5 é possível visualizar um organograma e, na Figura 6 o tempo até a abertura. De acordo com as figuras, o somatório de dias previstos pelo representante é de aproximadamente 75 dias (aproximadamente 2,5 meses). Porém, a unidade franqueada do entrevistado 2 teve o contrato fechado em agosto de 2015 e a inauguração da loja ocorreu apenas em janeiro de 2016. Todas essas etapas foram concluídas em quase seis meses, tempo muito acima do previsto inicialmente.

Figura 5 – Organograma para implantação de uma nova loja



Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Figura 6 – Tempo de abertura da unidade



Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Os motivos para essa demora foram vários, a saber: demora de seis semanas para que a arquiteta, exigida pela marca, enviasse o projeto; cinco semanas de obras; atraso no envio e montagem dos móveis da franquia; atraso de duas semanas para a entrega dos produtos, dentre outros. Portanto, grande parte da parcela de culpa pelo atraso na inauguração desta unidade está relacionada à própria marca.

### 4.2.3 Treinamento

De acordo com a cartilha do SEBRAE, os treinamentos em franquias têm dois principais objetivos: (i) capacitar o empresário para a gestão de sua empresa e (ii) para que ele aprenda os aspectos operacionais da franquia, a fim de que o modelo seja reproduzido e mantenha todos os processos padronizados.

Na cartilha ainda encontramos a afirmação de que “é um erro pensar que a responsabilidade da franqueadora se resume ao treinamento inicial”. O franqueador deverá oferecer o primeiro treinamento e toda vez que novos produtos ou serviços forem incluídos no sistema. Franquias que mantêm seu sucesso no mercado cumprem um plano de treinamentos que visa o acompanhamento das mudanças do mercado e a manutenção da competitividade da empresa. É uma capacitação constante que permitirá que a marca obtenha ganhos a longo prazo.

Também é por meio de treinamentos que é possível garantir a padronização que permite que qualquer cliente, em qualquer lugar, identifique o estabelecimento como parte de um grupo maior. No questionário, o entrevistado 1 afirmou que um treinamento é oferecido para capacitar todos os envolvidos na nova loja antes que a mesma seja inaugurada. Tal treinamento ocorre no próprio estabelecimento a ser aberto. Porém, o proprietário da unidade franqueada diz que, apesar de estar previsto em contrato, esse treinamento nunca ocorreu. Foi necessária a visita, custeada por ele próprio, às outras unidades franqueadas para aprender sobre os padrões e processos da marca e sobre a gestão do negócio.

### 4.2.4 Primeira entrega

A cartilha do SEBRAE diz que uma vantagem do sistema de franquias quando comparada a um negócio próprio é a sua capacidade de estabelecer com maior destreza um estoque inicial, sendo este condizente com as vendas realizadas em um determinado período de tempo. Manter um elevado nível de estoque afeta diretamente nos resultados obtidos pela empresa. No caso da franquia analisada, ainda há outros agravantes, a saber: a data de validade dos produtos e os danos que os picolés, sorvetes e açaís podem sofrer durante o armazenamento, como por exemplo, prensagem, quebra de palitos, rasgos de embalagens, derretimento, entre outros.

O entrevistado 1 afirma que a realização do primeiro pedido de produtos de cada novo franqueado é auxiliada pela empresa. Algo muito satisfatório e cômodo para os novos empresários, pois estarão confiando em quem já tem grande conhecimento sobre o mercado que está entrando. O proprietário da unidade franqueada analisada, entrevistado 2, negou a existência desse auxílio. Ele teve que recorrer aos outros franqueados que já conhecia, para estudar a demanda dos produtos e ter um embasamento para seu primeiro pedido.

O pedido foi feito dentro do prazo estabelecido, porém a entrega teve um atraso de 15 dias, impossibilitando a inauguração da loja na data planejada. E, quando finalmente os produtos chegaram, o novo empresário teve uma surpresa: havia lotes com prazo de validade vencido; a quantidade de picolés e sorvetes de sabores exóticos estava bem elevada; e faltavam sabores de sorvete base, como chocolate, coco, morango e ninho. O entrevistado 2 contou que “pareceu que o ‘entrevistado 1’ estava se desfazendo de produtos que estavam parados em seu estoque”.

A reclamação foi feita, mas a troca dos produtos ocorreu apenas oito meses após essa entrega. O desgaste foi alto, inúmeras ligações foram necessárias para a realização de uma ação que era de inteira responsabilidade do representante e relativamente simples de ser resolvida. E ainda afirma que não recebeu nenhuma explicação ou pedido de desculpas, “como se o ‘entrevistado 1’ estivesse fazendo um favor”.

#### **4.2.5 Payback**

Planejar deve ser a primeira etapa antes do início de qualquer negócio. Segundo a cartilha disponibilizada pelo SEBRAE, o franqueador, durante o processo de construção e formatação da marca, deve elaborar um Plano de Negócios para verificar a viabilidade econômico-financeira do modelo que será franqueado. Este plano terá a simulação de todos os valores a serem pagos e dos resultados obtidos pelos franqueados.

Em conversa, o representante informa que o *payback*, ou tempo de retorno do investimento, estipulado por ele, varia entre seis e doze meses. O que é algo aceitável devido ao tamanho da loja, visto que este retorno varia de acordo com o modelo, o porte do negócio e onde está inserido. Porém, de acordo com o proprietário da unidade franqueada, “o que parecia um sonho, virou um pesadelo”. Até hoje, passados mais

de dois anos da inauguração da unidade, ele não obteve o retorno de seu investimento. E, segundo seus cálculos, que já consideram a depreciação dos equipamentos e utensílios, este só será alcançado após os três anos de loja. O que contradiz muito com o modelo de negócio que lhe foi apresentado.

#### **4.2.6 Logística**

A cartilha do SEBRAE informa que um dos fatores críticos de sucesso de uma franquia está relacionado ao planejamento de sua rede de distribuição. O preço final dos produtos e a confiabilidade no suprimento dos estoques das unidades franqueadas são altamente impactados por este fator. Então, é um desafio para o franqueador arquitetar um bom planejamento para distribuição, pois, assim, a rede atingirá um nível ótimo de eficiência e eficácia, uma vez que os custos logísticos podem estimular ou tornar inviável a operação da franquia. Os próximos dois desafios apresentados estão relacionados à logística, a saber: (i) pedidos e entregas e (ii) logística reversa.

##### **4.2.6.1 Pedidos e entregas**

O representante do estado de Minas Gerais informou que os pedidos são feitos pelos franqueados quinzenalmente por meio de um formulário próprio enviado via e-mail. Para evitar dúvida ou engano dos franqueados, o prazo para pedido sempre é encerrado no mesmo dia da semana e horário, segundas-feiras até às 12:00 horas. Como o entrevistado 2 está situado próximo à cidade de Belo Horizonte, a entrega referente a esse pedido ocorre entre dois e três dias após o fechamento do mesmo.

Há muitas reclamações por parte do franqueado sobre esse processo, principalmente relacionado a falta de informação. O mesmo afirmou que não há nenhum retorno ou confirmação do recebimento do pedido por parte do representante, sendo impossível saber se o pedido de fato chegou até a distribuidora. Ressaltou ainda que não é informado sobre a falta, no estoque da distribuição, de algum produto requisitado e o entregador também não passa esse tipo de informação. Dessa forma, cabe então ao franqueado conferir quais produtos faltaram. Se esta informação fosse repassada no momento da realização do pedido, a quantidade de algum outro produto poderia aumentar, sendo usada como estratégia a fim de suprir determinado produto

em falta. O entrevistado 2 ainda ressalta que este é um fato corriqueiro na unidade da franquia.

Para agravar ainda mais a situação, quando um produto solicitado não é entregue, este só poderá ser requerido outra vez no prazo de duas semanas, quando o pedido fechar novamente. Ou seja, se um produto X, for solicitado no dia 1 e no dia 3 o franqueado constatar que o mesmo não foi entregue, ele apenas poderá solicitar novamente no dia 15, para ser entregue no dia 17. O entrevistado 2 considera isso como um atraso significativo, principalmente por se tratar de um produto com alta demanda.

#### **4.2.6.2 Logística reversa**

Como todo produto, os picolés, sorvetes e açáis também podem chegar com algum “defeito” na unidade franqueada. Ausência de palito, palito quebrado, picolé amassado, embalagem rasgada, produto derretido, caixa aberta e ausência de produto em todo o miolo da caixa, são exemplos de defeitos dos produtos em questão. Cabe à franqueadora planejar uma forma para realizar a logística reversa desses produtos, ou seja, levá-los de volta à fábrica.

O entrevistado 1 afirma que a quantidade de produtos defeituosos que chegam até aos franqueados é muito baixa. Se este produto for identificado no próprio ato da entrega é trocado imediatamente por outro. O representante ainda explica que caso a identificação ocorra somente após a entrega, é necessário que o franqueado informe para que seja efetuado o plano de retorno.

Apesar de concordar que a proporção de produtos defeituosos é baixa, aproximadamente 1 para 100, o entrevistado 2 nega que ocorra esta política de logística reversa na empresa. Todas as vezes que contatou a distribuidora para informar algum defeito, não obteve resposta positiva. Nunca conseguiu efetuar uma troca ou conseguir um reembolso. “É bem desgastante, eles enrolam até a gente cansar”, afirma o proprietário da unidade franqueada analisada. Por este motivo, muitos produtos já ficaram parados em estoque até de fato estragar, e outros foram simplesmente descartados. Porém, atualmente, eles adotam a prática de utilizá-lo para consumo próprio ou para doações à comunidade.

O franqueado ainda afirma que já tentou passar a conferir todos os produtos durante a entrega, porém os entregadores estão sempre com pressa, visto que

sempre há outras viagens para fazer. Além disso, os picolés, produtos que apresentam maior proporção de defeito, vêm embalados em lotes de dez, como mostrado na Figura 7, o que dificulta a conferência neste momento.

Figura 7 – Picolés separados por lotes



Fonte: A autora

#### **4.2.7 Comunicação na rede de distribuição**

Apesar de todas as facilidades tecnológicas, muitas franquias ainda não têm uma comunicação efetiva com seus franqueados. E a cartilha do SEBRAE reforça a todo momento a importância desta ligação entre todos os elos de uma rede. É necessário que o franqueador se envolva diretamente no relacionamento com seus franqueados, sabendo ouvir e identificar as suas necessidades e dificuldades para solucionar os problemas apontados por eles. Além disso, é interessante receber informações sobre o desempenho das unidades para que as melhorias necessárias sejam aplicadas e os resultados alcançados sejam melhores e, conseqüentemente, conquistar um maior número de franqueados.

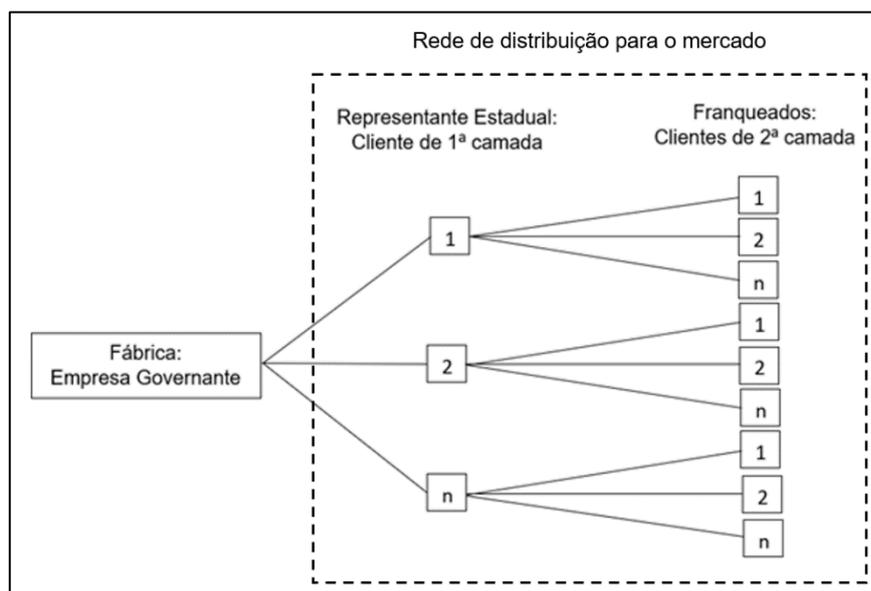
Ao ser questionado sobre a forma como se comunica com os franqueados do estado, o entrevistado 1 informou que, após o fechamento do contrato, a comunicação ocorre apenas via telefone e e-mail e que a frequência depende do franqueado, mas estão sempre à disposição do mesmo. O entrevistado 2 mencionou diversas vezes sobre a dificuldade de comunicação e transferência de informação com o elo representado pelo entrevistado 1. É sempre exaustivo quando há necessidade desse contato: o desafio do “pedidos e entrega” e “logística reversa” são alguns exemplos.

O proprietário da unidade franqueada analisada fez a seguinte afirmação quando questionado sobre a sua relação com o representante: “quanto mais o tempo passa, mais a gente vai se distanciando”. Não há nenhum contato para saber sobre o desempenho da unidade, suas dificuldades, sugestões ou desafios. Ou seja, não há nenhum controle sobre a real situação dos franqueados.

A empresa governante, localizada em Goiás, também nunca realizou alguma ligação ou visita para verificar tal fato. Em dois anos de funcionamento da loja, o entrevistado 2 nunca teve algum tipo de contato com este elo. Os envolvidos desta cadeia não estão, na prática, interligados.

Na Figura 8, é possível verificar melhor a forma como estes elos são associados. Para a empresa governante, cada estado possui um grande cliente, o representante. São eles que fazem o pedido de todo o estado em uma única unidade, uma única compra. Não enxergam os muitos clientes que estão atrás deste. É uma situação muito cômoda, pois ela não terá que se preocupar com ligações diretas dos franqueados para fazer alguma reclamação de palito quebrado, sabor alterado, erro de pedido, embalagem aberta ou qualquer outro tipo de questionamento. Os próprios representantes “solucionam” estes problemas. Além disso, a matriz não precisa se preocupar com o funcionamento da rede de distribuição. É um trabalho a menos a ser pensado. Dessa forma, é possível perceber que a empresa governante não conhece seus verdadeiros franqueados. Apenas sabem o número de produtos solicitados em cada estado atuante. É uma falsa visão de sucesso.

Figura 8 – Os elos da cadeia analisada



Fonte: Elaborado pela autora

### **4.3 As soluções**

As possíveis soluções para os problemas enfrentados por esta cadeia de distribuição poderão resolver alguns dos desafios citados, a fim de tornar esta rede, de fato, coordenada e integrada. Estas propostas serão apresentadas e explanadas em tópicos, sendo que, se forem aplicadas em sua totalidade, todos os problemas poderão ser sanados. E, novamente, a cartilha do SEBRAE é utilizada como base, visto que nela contém descritos todos os passos, de forma clara, concisa e completa, para se obter uma franquia de sucesso.

#### **4.3.1 Gestão da franquia**

Como a marca analisada teve um alto crescimento e expansão em um curto período de tempo, a empresa governante não teve tempo suficiente para planejar e organizar seu modelo de negócio. Tal fato é refletido nos inúmeros problemas presentes na rede. Uma melhoria na gestão da mesma é uma forma de iniciar a correção e manutenção de sua marca. Este tópico será dividido em quatro subtópicos, todos relacionados à melhoria de gestão, a saber: (i) planejamento estratégico, (ii) rede de distribuição, (iii) plano de treinamentos e (iv) registro de não conformidades. Algumas dessas ações, possivelmente, já são realizadas pela empresa. Todavia, se de fato fossem bem elaboradas e aplicadas, poderiam ser a solução para uma gestão de sucesso desta franquia.

##### **4.3.1.1 Planejamento estratégico**

De acordo com a cartilha do SEBRAE, antes da ideia de expansão, é preciso ter um minucioso planejamento. É fundamental conhecer o mercado em que já atua e identificar aqueles em que pretende atuar. Dessa forma, as chances de crescimento serão maiores e os riscos minimizados. Feito isso, é feita a escolha da melhor rede de distribuição para os produtos.

Seja qual for o plano da marca, é necessário definir os locais em que a franquia quer estar, em quanto tempo e qual o custo desejado para que o plano seja estabelecido. Antes de ampliar, é essencial analisar a viabilidade de se tornar um negócio financeiramente vantajoso para todos os envolvidos e a possibilidade de dar

o suporte necessário aos franqueados. Isso requer uma visão de longo prazo, e uma decisão sem um real planejamento pode impactar negativamente a marca.

Portanto, a elaboração de um planejamento estratégico conciso é de extrema importância para a franquia em questão. Este plano auxiliará a empresa no desenvolvimento do seu conjunto de tarefas maiores, de forma disciplinada e organizada, visando atingir os objetivos determinados que levarão a um futuro melhor. Deverá apresentar todas as melhorias que serão implantadas e os meios para alcançá-las.

#### **4.3.1.2 Rede de distribuição**

Segundo a cartilha do SEBRAE, a rede de distribuição deve ser bem planejada para que a franquia tenha um nível ótimo de eficiência e eficácia na entrega de seus bens, não prejudicando os franqueados e pensando nas condições adequadas para armazenagem e transporte dos produtos. Uma rede sólida é aquela que permite a satisfação do cliente e torna o negócio rentável para franqueados e franqueadores.

Ter uma rede de distribuição bem definida auxilia os dois envolvidos, franqueado e franqueador, na gestão de seus negócios. Se a empresa governante em questão tivesse organizado melhor a forma como levar seus produtos aos franqueados antes da expansão, além de crescer de acordo com sua capacidade, conseguiria atender a todos os seus clientes de 2ª camada. Não seria necessário a existência de representantes estaduais, que atualmente ocupam esta posição. A adoção desta estrutura atual é um reflexo do não planejamento desta ação e, como apresentado pelo entrevistado 2, não é uma estrutura de sucesso.

#### **4.3.1.3 Plano de treinamentos**

Para a cartilha do SEBRAE, os treinamentos em franquia são de extrema importância para sobrevivência da unidade franqueada no mercado e para assegurar a padronização estabelecida pela marca. Com o objetivo de resolver o problema relacionado à falta de treinamento e manutenção do mesmo, o ideal seria a criação de um plano de treinamentos. Este seria de inteira responsabilidade da empresa governante e atenderia às necessidades de capacitação e cursos dos franqueados, não só antes da inauguração de sua unidade franqueada, mas sempre que houver

uma mudança no mercado, adição de algum produto ou serviço oferecido, ou uma simples necessidade do franqueado. O treinamento das equipes também deve ser planejado e elaborado a fim de aumentar a motivação das mesmas e garantir uma melhor realização de seu serviço.

Além de auxiliar na gestão e padronização, os treinamentos auxiliam em ações contrárias, na gestão dos franqueados, aos valores preconizados pela empresa governante. Haverá uma maior transmissão da cultura e dos valores das empresas.

#### **4.3.1.4 Registro de não conformidade**

Mesmo com todo planejamento e cumprimento de todas as ações, é possível que haja falhas no sistema, as quais não devem ser ignoradas. Segundo a cartilha do SEBRAE, as não conformidades podem ser registradas sobre qualquer aspecto, nas operações, na dinâmica e execução da rede de distribuição, ações de marketing, dentre outros.

A criação de um canal de registro de não conformidade é uma oportunidade de encontrar erros e aplicar melhorias na rede como um todo. Quando o franqueado se deparar com alguma não conformidade ou erro relacionada à cadeia, esta deve ser registrada em uma página on-line própria. Funcionaria como uma ouvidoria, uma ponte, um elo de ligação que poderá melhorar a relação entre franqueado e franqueador. Dessa forma, todos terão conhecimento do fato não conforme e ações serão feitas para remediar o ocorrido e evitar que novas falhas como estas ocorra a qualquer outro franqueado.

#### **4.3.2 Consultoria de campo**

A criação do cargo de consultor de campo é também uma ação que poderá trazer muitos benefícios à marca estudada. Este cargo será responsável pelas visitas às unidades. Será um dos principais canais de comunicação entre o franqueado e o franqueador, um verdadeiro suporte à gestão.

Durante as visitas periódicas às lojas, o profissional identificará as necessidades e os desafios enfrentados pelos proprietários das unidades franqueadas. É também uma boa oportunidade de verificar se todos os padrões e exigências da marca estão sendo cumpridos. Além disso, é possível verificar o

andamento das atividades e vendas de cada unidade, o que permite à empresa governante conhecer a real situação de seu mercado, suas unidades e vendas. Este novo cargo possibilitará que o relacionamento entre franqueador e franqueado fique mais próximo, e a matriz terá maior facilidade em promover mudanças estratégicas exigidas pelo mercado.

#### **4.3.3 Adoção de Centros de Distribuição (CD's)**

O Centro de Distribuição (CD) nada mais é que uma unidade construída a fim de armazenar os produtos para revenda, com o propósito de facilitar o despacho para outras unidades, filiais ou clientes. O objetivo é realizar a gestão de estoque de produtos nesta unidade, envolvendo atividades de manuseio, armazenagem e administração de produtos e informações.

Caso a empresa analisada queira ter maior controle sobre seus pedidos e obter uma distribuição mais eficiente, flexível e dinâmica, o ideal é o investimento em CD's próprios. Neste caso, o elo do representante, cliente de primeira camada da rede, seria descartado da cadeia. O atendimento aos franqueados não dependeria mais de terceiros, seria de responsabilidade e controle da própria empresa governante.

É um investimento alto e requer um bom planejamento. A quantidade de unidades deste centro e a localização dele, ou deles, precisa ser bem estudada, a fim de facilitar e agilizar os processos de entrega e, principalmente, reduzir os custos. Talvez, uma decisão como esta poderia salvar esta rede de franquia que, se continuar como está, estará sujeita à redução de seus domínios, unidades e clientes.

Para a empresa governante, além da vantagem de se reestruturar no mercado e ter maior controle sobre sua rede de distribuição, esta ação possibilita que todas as unidades franqueadas recebam o mesmo atendimento, restrições, tratamento, tabela de preços padronizadas, dentre outros. Certamente poderá aumentar a satisfação dos franqueados do sistema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi conhecer, apresentar e propor soluções para os desafios enfrentados por um franqueado do mercado de sorvetes, relacionados à rede de distribuição sob a ótica da integração da cadeia de suprimentos. Dessa forma, pode-se considerar que o objetivo geral foi atingido, uma vez que foi possível mapear todas as dificuldades existentes na relação e integração entre os elos analisados: empresa governante, franqueado e franqueador. Bem como analisar e comparar a realidade enfrentada por eles com o proposto pela Lei nº 8.955/94 e pela cartilha elaborada pelo SEBRAE. Cabe aos proprietários da marca investir em melhorias para que se mantenham no mercado e obtenham vantagem competitiva perante a concorrência.

A metodologia utilizada foi suficiente, apropriada e pertinente. Por meio dela, foi possível o levantamento dos dados e a análise dos diagnósticos necessários. A literatura consultada e estudada permitiu a condução das atividades e concretização dos resultados observados, satisfazendo às expectativas. Este referencial forneceu conceitos valiosos para a validação da metodologia e fatos descritos no trabalho, tanto sobre cadeia de suprimentos e logística, quanto sobre as relações existentes em uma franquia, mais especificamente entre franqueado e franqueador.

Com a análise realizada durante esta pesquisa, foi possível identificar diversas falhas na cadeia de suprimentos da franquia em análise. A gestão da marca está completamente desestruturada. Como o crescimento se deu de forma acelerada, não foi arquitetado um plano de expansão, a fim de mapear a situação institucional e permitir que o avanço fosse de acordo com sua capacidade produtiva e gerencial. Uma consequência deste fato é a adoção de representantes estaduais, afastando ainda mais a empresa governante de seus franqueados. Tais representantes são responsáveis pelas franquias em seu respectivo estado e não são fiscalizados ou supervisionados pela empresa governante sobre a forma como isso ocorre, tomando decisões que lhe sejam pertinentes, o que pode prejudicar a marca.

Além disso, não há uma integração eficaz entre os elos analisados, tornando a relação entre franqueado e franqueador muito mais distante do que deveria ser. É de fato muito prejudicial para o sucesso da rede como um todo a ausência deste contato. A empresa governante não tem consciência da importância dos fatos analisados. O sucesso da marca está associado apenas à quantidade de unidades franqueadas

existente e ao volume de vendas, ou seja, não é considerada a real situação dos franqueados, suas dificuldades e desafios.

Para manter o sucesso da marca e até mesmo se manter no mercado, é essencial a reestruturação da empresa governante. Acredita-se que os investimentos nas melhorias propostas possam aprimorar seu desempenho, de modo a aumentar a integração entre os elos da cadeia e, conseqüentemente, aperfeiçoar seus serviços e atingir novos mercados. Novas pesquisas poderão ser desenvolvidas a fim de verificar a existência de outros problemas existentes na franquia, não relacionados à cadeia de suprimentos, além de averiguar a veracidade das informações e eficácia das propostas que foram apresentadas neste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE SORVETES. **Notícias**. ABIS. 2009. Disponível em: <[http://www.abis.com.br/noticias\\_2009\\_8.html](http://www.abis.com.br/noticias_2009_8.html)>. Acesso em: 05 jun. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Engenharia de produção: grande área e diretrizes curriculares**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Números do franchising**. ABF. 2017a. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 05 abr. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Sobre a ABF**. ABF. 2017b. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/a-abf/>>. Acesso em: 29 mar. 2018.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. Tradução por Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERNARDINO, E. C. **Gestão de conflitos no relacionamento entre franqueadores e franqueados: estudo de caso**. 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Tradução por Cláudia Mello Belhassof. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRASIL. **Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia (franchising) e dá outras providências. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm)> Acesso em: 12 maio 2018.
- CANDIOTTI, F. T.; FARIA, R. M. C.; ZELLERHOFF, M. H. R.; SILVA, M. H. M.; COSTA, W. M. O sistema franchising como estratégia de expansão de mercado. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 5, 2015, Lins. **Anais...** Lins: UNISALESIANO, 2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L. G. **Franchising: uma estratégia para a expansão dos negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. Tradução por Mauro de Campos Silva. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORRÊA, H. L. **Gestão de rede de suprimentos: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

EKELUND, C. Franchior-franchisee relationships: an interaction approach. **Word Journal of Management**, v. 5, n. 1, p. 76-92, 2014.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. Serviço ao cliente no sistema logístico. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 143-144.

GENESINI, L. **10 Curiosidades Sobre o Sorvete no Brasil**. Gelatologia, 2017. Disponível em: <<https://gelatologia.com/2017/10/17/10-curiosidades-sobre-o-sorvete-no-brasil/>>. Acesso em 11 jun. 2018.

GUARNIERI, P. **Logística reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental**. Recife: Editora Clube de Autores, 2011.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTOS, C. A.; LAURINDO, F. J. B. O papel da tecnologia da informação (TI) na integração da cadeia de suprimentos e o impacto no desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32, 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.

MIGUEL, P. A. C.; SOUSA, R. O método do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012. p. 131-148.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

POHLEN, T.; FARRIS, M. Reverse logistics in plastics recycling. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 22, n. 7, p. 34-37, 1992.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L; IMPERATORE, L. G. **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. 2.ed. São Paulo: DVS, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. Tradução por Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner e Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS. **Sistema de franquias**. Sebrae. 2016a. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/d880f7e56a75b8e2232005a1dcd9b7d9/\\$File/7581.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d880f7e56a75b8e2232005a1dcd9b7d9/$File/7581.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é o SEBRAE?** Sebrae. 2016 b. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos)>. Acesso em: 17 dez. 2017.

SVENSSON, G. The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of marketing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 9, p. 734-754, 2002.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. 1. ed. Itajubá: UNIFEI, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução por Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – Entrevista Franqueador (Entrevistado 1)**

**P:** Entrevistador.

**E1:** Representante do estado de Minas Gerais (Entrevistado 1).

**P:** Há quantas lojas franqueadas no estado de Minas Gerais?

**E1:** *Não somos uma franquia, somos parceiros. Existem 28 unidades no estado.*

**P:** Há oferta de treinamento para novas lojas?

**E1:** *Sim. Todas as lojas recebem treinamento antes da autorização de abertura. Este treinamento é feito na própria unidade.*

**P:** Há oferta de treinamento quando solicitado?

**E1:** *Sim. É fundamental que haja sempre reciclagem de treinamento.*

**P:** Sobre a primeira entrega, os parceiros lojistas ainda não têm muito conhecimento sobre o mercado. Vocês auxiliam no primeiro pedido?

**E1:** *Nós sempre sugerimos a montagem dos freezers que serão expostos aos consumidores exatamente pelo desconhecimento da operação.*

**P:** É uma entrega padrão?

**E1:** *Não é, pois trabalhamos com um gama muito grande de produtos as entregas não são padronizadas.*

**P:** Após a abertura, como é o contato com vocês?

**E1:** *Através de telefone e e-mail.*

**P:** Qual a frequência?

**E1:** *Depende muito do parceiro, estamos sempre à disposição.*

**P:** Quais os meios de comunicação?

**E1:** *Todos os disponíveis.*

**P:** O parceiro lojista identifica algum apoio prestado por vocês no sentido de auxiliar a manutenção e desenvolvimento da loja?

**E1:** *Entregamos o contato de todos os fornecedores que prestam ou já prestaram serviços para nosso empreendimento, a escolha é o licenciado.*

**P:** Existe alguma restrição imposta pela marca?

**E1:** *Sim, não permitimos vender produtos concorrente e nem bebidas alcoólicas.*

**P:** Vocês fiscalizam as lojas para ver se respeitam o padrão?

**E1:** *Sim, fazemos visitas.*

**P:** Se sim, com que frequência?

**E1:** *Depende da distância de funcionamento das lojas.*

**P:** Como são realizados os pedidos?

**E1:** *Através de formulário próprio, via e-mail.*

**P:** Passado o prazo estabelecido, é possível fazer alguma alteração do pedido realizado?

**E1:** *Não, os pedidos são realizados com data e horários limites, para composição de separação e rota de entrega, decorrido este prazo somente na próxima previsão. O prazo se encerra quinzenalmente às 12:00 horas de uma segunda-feira.*

**P:** Qual o tempo médio de entrega?

**E1:** *De 3 a 5 dias.*

**P:** Quando o lojista encontra algum defeito no produto, como é o processo de logística reversa?

**E1:** *A quantidade de produtos com alguma irregularidade é muito baixa, mas quando isso acontece recolhemos e fazemos a troca.*

**P:** Como é o processo de abertura de uma nova unidade?

**E1:** *Existem quatro etapas até a inauguração da loja: contratação, escolha da unidade, início da implantação e inauguração da unidade.*

**P:** Qual o tempo médio da contratação até a abertura da unidade?

**E1:** *75 dias.*

**P:** Em quanto tempo o franqueado terá retorno do seu investimento?

**E1:** *Isso varia de região para região, mas está entre 6 e 12 meses.*

**P:** Existe alguma dificuldade de contato encontrada no contato com os lojistas parceiros?

**E1:** *Não.*

**P:** Os lojistas parceiros têm algum contato com a fábrica/matriz?

**E1:** *Todos os contatos são feitos através da distribuidora. Não há, em princípio, necessidades para esse contato, porém não há impedimentos.*

**APÊNDICE B – Entrevista Franqueado (Entrevistado 2)**

**P:** Entrevistador.

**E2:** Representante da unidade fraqueada (Entrevistado 2).

**P:** Antes do fechamento do contrato você recebeu o COF?

**E2:** *O que é isso?*

**P:** É o “Circular de Oferta de Franquia”. É um documento que tem que apresentar todo (explicar). Você recebeu algum documento similar a este?

**E2:** *Não, nenhum. Recebi só umas ilusões de fechamento de contrato, margem de lucro, como funciona, em quanto tempo você vai ter o retorno. Foi uma coisa mais verbal.*

**P:** Então eles não têm nenhum controle, certo?

**E2:** *Isso. Não pedem nenhum dado para fazer controle. Não fazem visitas, fiscalização, nada.*

**P:** Qual foi o tempo de retorno do seu investimento?

**E2:** *Aí é que me ‘matou’. Inicialmente, me falaram de 6 a 12 meses de retorno. Com isso você anima ‘né’, porém o que era sonho virou pesadelo. Até hoje não consegui ter o retorno. Eu já recalculei o retorno: 3 anos. Porém a gente tem o problema com a depreciação, esse tempo já está considerando tudo, os custos com funcionário, depreciação, custos com a loja, tudo, tudo, tudo...*

**P:** Quando você abriu a loja teve algum treinamento?

**E2:** *Não, foi combinado no contrato que haveria este treinamento. Mas não ocorreu. Eu mesmo tive que recorrer a outros franqueados da marca para poder aprender. Até reclamei, mas aí depois já ‘tava’ todo mundo treinado e não precisava mais.*

**P:** Como é o contato com a distribuidora e matriz?

**E2:** *Nunca tive nenhum contato com a matriz, com o representante é apenas o necessário. O que ‘tá’ acontecendo é o seguinte: parece que quanto mais o tempo passa, mais a gente vai se distanciando. A distribuição atende a gente, mas não responde diretamente muitas perguntas. Mandam algumas vezes uma errata, uma circular por e-mail, ‘pra’ mandar uma resposta muito simples. Demora muito tempo para uma informação tão simples ser passada.*

**P:** O que acontece quando o produto vem com alguma irregularidade?

**E2:** *A gente acaba perdendo esses produtos, não tem reembolso. Por exemplo, os picolés chegam de dez em dez no pacotinho vedado com um plástico. Isso é mais fácil de estocar do que o picolé solto. Como vem nesse lote, a gente não vai ficar conferindo palito por palito na hora da entrega. A gente sabe que o motorista tem outras entregas para fazer, aí fica difícil de conferir ali na entrega. Na maioria das vezes o próprio cliente que percebe o defeito, aí o produto é descartado. A gente tem o problema ‘pra’ fazer a reclamação desses produtos. O produto fica lá guardado, a gente acaba esquecendo, jogando fora. Não tem como ficar conservando isso. Eu já tentei resolver esses problemas, mas hoje eu dou o produto ‘pra’ um morador de rua, acabo usando como doação ou consumo próprio. Acaba gerando um desgaste ‘pra’ gente.*

**P:** Qual foi o tempo decorrido desde a assinatura do contrato até a abertura da loja?

**E2:** *Eu fechei o contrato em agosto de 2015. Escolhi o local e eles exigiram que o projeto fosse feito por uma arquiteta lá de Santa Catarina, que é parceira deles. A mulher demorou um mês e meio 'pra' me entregar o projeto, só aí já me atrasou demais. Além disso, a obra demorou mais um mês e meio. E a franquía demorou a ir entregar e montar os móveis. Foi um dos momentos de mais estresse da minha vida. Tudo ficou pronto só em janeiro do outro ano, que foi quando abri a loja.*

**P:** E sobre o primeiro pedido? Eles te auxiliaram?

**E2:** *Não me ajudaram em nada, só atrapalharam. Fiz o pedido baseado nas vendas das outras lojas que conhecia. Eu 'tava' esperando essa entrega para abrir a loja e ela atrasou quinze dias. E pior, não veio nada do que pedi. Faltou sorvetes base tipo chocolate, coco, morango, ninho. Não tinha como abrir, atrasou ainda mais a inauguração da loja. E 'pra' piorar ainda mais, alguns lotes estavam vencidos. Parecia mesmo que eles estavam querendo se desfazer de algo parado lá. Liguei inúmeras vezes, reclamei de todas as formas que você imaginar. Não ouvi nenhum pedido de desculpa ou qualquer explicação. Conseguí a troca, mas só 8 meses depois dessa entrega absurda. É bem desgastante, eles enrolam até a gente cansar. E parece que eles estão fazendo um favor 'pra' gente.*

**P:** Como é o processo de pedidos?

**E2:** *É feito quinzenalmente, via e-mail. Acho ruim porque não tem nenhuma confirmação do recebimento do pedido e nem se os produtos que pedi vão realmente vir. Se eles não tiverem o produto, não avisam. A gente descobre só na hora de conferir a entrega, nem o motorista informa. Quando o pedido é muito grande fica difícil de conferir na hora, o motorista 'tá' sempre com pressa. Já aconteceu muitas vezes de ficar faltando produtos chave, pois não veio na entrega e eu só consigo pedir novamente duas semanas depois. E ainda corro risco de não receber novamente. Eles não justificam nada e nem fazem nada 'pra' mudar ou melhorar isso. Agora eu mantenho estoque de produtos que vendem mais, 'pra' não ser prejudicado por esse erro deles.*

## ANEXO A – Lei do *Franchising*

### LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

**Art. 1º:** Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

**Art. 2º:** Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

**Art. 3º:** Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I – Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II – Balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III – Indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV – Descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V – Perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI – Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII – Especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII – Informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por estes indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (*royalties*);
  - b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
  - c) taxa de publicidade ou semelhante;
  - d) seguro mínimo; e
  - e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;
- IX – Relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;
- X – Em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:
- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
  - b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;
- XI – Informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado a relação completa desses fornecedores;
- XII – Indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:
- a) supervisão de rede;
  - b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
  - c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
  - d) treinamento dos funcionários do franqueado;
  - e) manuais de franquia;
  - f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
  - g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;
- XIII – Situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;
- XIV – Situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:
- a) *know-how* ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
  - b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;
- XV – Modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

**Art. 4º:** A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

**Parágrafo único:** Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e *royalties*, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

**Art. 5º:** (VETADO).

**Art. 6º:** O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

**Art. 7º:** A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

**Art. 8º:** O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

**Art. 9º:** Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

**Art. 10º:** Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

**Art. 11º:** Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO  
*Ciro Ferreira Gomes*