

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



**CASO DE ENSINO: OS DESAFIOS PARA UMA FRANQUIA SE MANTER NO
MERCADO**

ELIANE LUZIA GOMES

MARIANA

2022

ELIANE LUZIA GOMES

**CASO DE ENSINO: OS DESAFIOS PARA UMA FRANQUIA SE MANTER NO
MERCADO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

MARIANA

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

G633c Gomes, Eliane Luzia.

Caso de ensino [manuscrito]: os desafios para uma franquia se manter no mercado. / Eliane Luzia Gomes. - 2022.
28 f.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Franquias. 2. Planejamento. 3. Estratégia. 4. Comunicação. I.
Pessoa, Deborah Kelly Nascimento. II. Universidade Federal de Ouro
Preto. III. Título.

CDU 658

Bibliotecário(a) Responsável: Iury de Souza Batista - CRB6/3841



FOLHA DE APROVAÇÃO

Eliane Luzia Gomes

Caso de ensino: os desafios para uma franquia se manter no mercado

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 4 de novembro de 2022

Membros da banca

Dra. - Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra. - Flávia Silvia Corrêa Tomaz - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra. - Héli da Mara Gomes Norato Duarte - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Deborah Kelly Nascimento Pessoa, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 21/12/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/12/2022, às 17:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flavia Silvia Correa Tomaz, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/12/2022, às 14:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0450365** e o código CRC **2EF4BB64**.

RESUMO

O Brasil é um país empreendedor por excelência. A multiplicidade de oportunidades de negócio movimenta muitas pessoas nesse sentido, a exemplo do setor de franquias que, apoiado sobre as inovações tecnológicas, tem se expandido, gerando emprego e renda. Embora seja um mercado promissor, ele também apresenta alguns desafios inerentes ao seu processo de formação, tendo em vista ser uma marca já consolidada, sob a administração de outra pessoa, que deverá replicar as características do negócio, com vistas à manutenção da identidade. Em razão desses desafios, o objetivo no qual o presente estudo se debruçou diz respeito às situações enfrentadas pelos franqueados no cotidiano de seu trabalho. Este caso de ensino busca promover junto aos alunos do curso de Graduação em Administração a aproximação da teoria à prática, quando o assunto é a manutenção de empresas no mercado, falando especificamente de franquias, a partir do debate acadêmico dos seguintes temas e disciplinas: Comunicação, Planejamento, Estratégia, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e *franchising*.

Palavras-chave: Franquia; Caso de ensino. Estratégia. Planejamento. Comunicação.

ABSTRACT

Brazil is an entrepreneurial country par excellence. The multiplicity of business opportunities moves many people in this sense, such as the franchise sector that, supported by technological innovations, has expanded, generating jobs and income. Although it is a promising market, it also presents some challenges inherent to its training process, with a view to being a brand already consolidated, under the management of another person, which should replicate the characteristics of the business, with a view to maintaining identity. Due to these challenges, the objective in which the present study focused on the situations faced by franchisees in their daily work. This teaching case seeks to promote an approximation of theory and practice with students of the Undergraduate Administration course, when it comes to maintaining companies in the market, specifically speaking about franchising, based on the academic debate of the following subjects and disciplines: Communication, Planning, Strategy, Information Management, Knowledge Management, Innovation Management and franchising,

Keywords: Franchise; Teaching case. Strategy. Planning. Communication

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Problemas encontrados na franquia analisada.	16
Quadro 2: Vantagens e Desvantagens das Franquias	25
Quadro 3: Faturamento Anual das Franquias 2019/2020	27
Quadro 4: Franquias Abertas e Fechadas no Brasil – 2019 a 2022	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Desempenho do Setor de Franquias 2019-2022	28
Gráfico 2: Número de unidades franqueadas 2019-2022	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. A FRANQUIA EM QUESTÃO: PICOLÉS E SORVETES EM CIDADES DO INTERIOR	12
2.1. Histórico	12
2.2. Relacionamento Franquia e Franqueado	13
2.3. Desafios do Crescimento e da Gestão da Franquia	14
2.4. Problemática	17
3. NOTAS DE ENSINO	18
3.1. Objetivos de Aprendizagem	19
3.2. Fonte de Dados	19
3.3. Questões para discussão	20
3.4. Material de Apoio a Discussão	20
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

Franquia, na definição apresentada pela Associação Brasileira de *Franchising*¹ (ABF, 2020), é um empreendimento cujo risco é quatro a cinco vezes menor do que o das empresas independentes, que são obrigadas a criar seu próprio negócio ou serviço e enfrentar isoladamente o mercado. O *franchising* é um plano empresarial em que o empreendedor, detentor dos direitos da marca (franqueador) cede o direito a outros (franqueado) de explorá-la, ou seja, produzir e comercializar seu produto (ABF, 2022)².

As primeiras franquias brasileiras surgiram em meados do século XX. Mas, ao se falar na primeira franquia brasileira, alguns autores apontam o empresário Arthur de Almeida Sampaio, dono da empresa Calçados Stella, como o pioneiro do *franchising* no Brasil (SEBRAE, 2020)³. Ele iniciou a formação de uma rede de representantes comerciais que investiram na instalação de seus pontos comerciais em 1910, os representantes vendiam os produtos da marca e estampavam seu nome nas fachadas, neste período os contratos eram feitos de forma verbal e não verbal (TOMBA; FREITAS, 2016)⁴.

No Brasil existem poucos exemplos de empresas que adotaram o *franchising* até o final da década de 1970 e início de 1980. Em dados apresentados pelo Sebrae de uma pesquisa realizada no ano de 1990, consta que a maioria das franquias brasileiras tiveram início a partir de 1990 (SEBRAE, 2020).

Atualmente, as franquias no Brasil vêm crescendo de maneira promissora: muitos empreendedores adotam esse modelo com o objetivo de alavancar seus negócios, além de associarem a realização do sonho empreendedor com a minimização de riscos, impulsionado pela solidez da marca original (ABF, 2020).

Em meio a esse contexto, este caso de ensino irá apresentar uma franquia que, em meio ao processo de expansão, se deparou com problemas em diferentes áreas, como, por exemplo: dificuldades na comunicação com os franqueados; limitações na formação dos

¹ Fonte: GRIEBLER, Carlos, **O que é Franquia?** Conheça o modelo de negócio e confira algumas dicas para investir. Central do Franqueado, 2022. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/franchising/o-que-e-franquia/>> Acesso em: 13 set 2022.

² Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do franchising brasileiro**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 01 out. 2022.

³ Fonte: SEBRAE. **Ficha técnica:** franquias. 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf. Acesso em: 01 out. 2022.

⁴ Fonte: TOMBA, Rafaela O.; FREITAS, Vinicius R. Franquia: **Aspectos da transferência de conhecimento de gestão**. Faculdades Integradas de Ourinhos. Ourinhos, 2016. Disponível em: http://www.cic.fio.edu.br/anaisCIC/anais2016/pdf/07_12.pdf. Acesso em 19 set. 2022.

preços; problemas na logística de pedidos e entregas. Será objeto de análise uma franquia que está a mais de duas décadas no mercado, mas que só há pouco tempo começou a ampliar e padronizar sua marca, além de buscar novos franqueados e expandir para cidades mais distantes da sede da franquia, tornando a marca e os produtos mais conhecidos. Ao longo do caso poderemos entender a conjuntura em questão, e refletir sobre quais os próximos passos que a franquia deve adotar para resolver os problemas encontrados.

Assim, o presente caso de ensino tem como objetivo principal apresentar os desafios no processo de gestão de uma franquia em crescimento. O debate apresentado no caso dialoga com diferentes temas e disciplinas da área de Administração, especialmente com Comunicação, Estratégia e Planejamento e *Franchising*.

2. A FRANQUIA EM QUESTÃO: PICOLÉS E SORVETES EM CIDADES DO INTERIOR

2.1. Histórico

A produção de picolés começou há mais de duas décadas, mas como franqueadora a empresa está no mercado há aproximadamente doze anos. A produção teve início com um casal produzindo picolés em uma única máquina, para sustentar a família e aos poucos eles foram adquirindo outras máquinas e aumentando a produção.

Após alguns anos, o casal percebeu que os seus produtos eram diferenciados e bem aceitos no mercado, nesse momento surgiu a oportunidade de expandir os seus negócios. A expansão ocorreu através de franquias. Hoje a franqueadora conta com mais de 45 franquias, situadas entre São Paulo e Minas Gerais.

Os produtos fabricados são de ótima qualidade, por isso a empresa foi conquistando mercado. Nessa ascensão surgiu a ideia de padronizar o *layout* das lojas e a forma de trabalhar de todos os franqueados. No início as lojas não eram padronizadas e a revenda era feita de uma forma mais simples.

A franquia atualmente tem como objetivo apresentar aos clientes deliciosos sorvetes com combinações saborosas e diferentes dos habituais, oferecendo experiências variadas. Tem como ponto de partida o desejo de ser reconhecida por todo o País, pela qualidade dos

produtos, variedade e sabores irresistíveis que se diferem dos tradicionais, já convencionalmente oferecidos pelo mercado.

A empresa preza pelo compromisso com a qualidade dos produtos, está sempre em busca por bons resultados, atendimento de excelência e tem comprometimento com a satisfação dos clientes. Oferecer aos clientes o que há de melhor em sorvetes, a partir de um trabalho inovador e minucioso, faz com que a empresa conquiste um bom lugar no mercado.

Dessa forma, também contando com um atendimento de excelência, conquista as pessoas que passam por suas unidades por disponibilizar produtos que atendem a diferentes paladares e tipos de público, levando qualidade e experiências agradáveis de sabor. Assim, a franquia estudada alcança destaque no segmento, proporcionando momentos de alegria às pessoas que têm o prazer de saborear sorvetes e combinações inovadoras e deliciosas.

O conceito da marca para o atendimento ao cliente tem como base a busca por trabalhar e apresentar aos clientes finais produtos de qualidades e um atendimento diferenciado. Esse conceito da marca é aplicado de uma excelente forma.

Sabe-se que os clientes são e devem ser prioridade, no entanto os franqueados também são parte importante do processo. Sem os franqueados fica inviável o escoamento da produção de sorvetes, esse é um processo de mão dupla que, infelizmente, a franquia ainda não entendeu a importância. O relacionamento com os franqueados tem que ser de excelência assim como com os clientes, até porque, os clientes principais das franqueadoras são os franqueados.

2.2. Relacionamento Franquia e Franqueado

Ao analisar o relacionamento da franquia com o franqueado, ou até mesmo as relações internas, três pontos podem ser destacados para debate. O primeiro é em relação à estrutura organizacional da franqueadora; o segundo, a comunicação organizacional entre setores da franqueadora e entre os franqueados (comunicação interna e externa); e, por último, a divisão de cargos e funções administrativas na empresa.

A estrutura organizacional da franqueadora não é repassada de forma satisfatória aos franqueados, não se sabe ao certo quem é o responsável por cada setor. A comunicação entre os setores é ineficiente e muitas vezes o franqueado recebe informações desencontradas, o que dificulta na negociação e no relacionamento entre franqueado e franqueador.

A divisão de cargos e funções administrativas da franqueadora não são repassadas aos franqueados, de forma que os franqueados não sabem a quem recorrer de acordo com o que precisa ser resolvido, dificultando assim uma resolução mais rápida e eficiente dos problemas. A gerência da franquia tem dificuldade de manter um contato direto com os franqueados, estão sempre se esquivando de questionamentos e tentando dar andamento nas atividades sem um contato e um diálogo aberto, onde os franqueados possam expor os seus anseios e necessidades e a franquia possa explicar o que ela quer alcançar de forma que se tenha um alinhamento de metas e perspectivas.

Exemplos claros dos problemas apresentados são:

- Grupo do *WhatsApp* extinto após questionamentos dos franqueados;
- Comitês criados mas que não tiveram adesão devido à dificuldade de comunicação;
- Comunicação de alteração de preços feita pela responsável pelo *marketing* e não pelo setor administrativo;
- Mudança na fórmula de alguns produtos sem informar aos franqueados previamente;
- Interrupção na produção de determinados itens sem informação prévia, de forma que o franqueado possa fazer estoque ou avisar aos clientes que o produto está saindo do cardápio.

Nesse aspecto, Bernard (2000)⁵ pontua que, após firmada a parceria, ambos os polos devem ter suas obrigações explicitadas, com vistas à otimização de sua gestão. Para tanto, é fundamental que sejam desenvolvidos e utilizados de forma assertiva e constante, mecanismos de comunicação, reuniões periódicas, convenções anuais e programas de desenvolvimento e valorização, por exemplo.

2.3. Desafios do Crescimento e da Gestão da Franquia

Apesar de excelentes produtos e uma boa proposta apresentada aos consumidores, a franquia apresenta falhas em alguns pontos, a exemplo, a falha na comunicação com os

⁵ BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia. São Paulo: Atlas, 2000.

franqueados. Neste trabalho serão elencados problemas na área de comunicação, planejamento estratégico do negócio e *franchising*.

A dificuldade em ter uma comunicação eficiente entre a franquia e franqueado é notável ao analisarmos os dados apresentados.

Marchiori (2008)⁶ pontua que a comunicação nas organizações nos últimos anos tem sido tema de amplas discussões, afirmando que a falha na comunicação é um dos principais pontos para o declínio de empresas de grande sucesso nacionalmente.

Franchising e comunicação são duas práticas indissociáveis, afinal, não há como conectar uma rede de franquias presente no país das dimensões do Brasil sem uma estratégia de comunicação eficiente, que ao mesmo tempo considere as diferenças entre franqueados, estabeleça um discurso único, que venha a consolidar a marca, crescer a empresa e favorecer a aquisição de dividendos indispensáveis para as situações emergenciais e inesperadas (PARTNERS, 2020)⁷.

O componente do relacionamento entre franqueador e franqueado deve ser estabelecido através de canais de comunicação eficazes e acessíveis que servem para contribuir com a rotina de funcionamento das unidades da rede.

Desta forma, a administração das franquias depende de meios eficientes de contato para os suportes necessários, e para que os processos cotidianos sejam feitos com maior grau de qualidade. Canais de comunicação eficientes podem contribuir para melhorar o relacionamento entre franqueador e franqueado. Ajudando a manter o padrão de qualidade da marca, do atendimento e a padronização dos serviços oferecidos (GRIEBLER, 2022)⁸.

A comunicação é muito importante para o sucesso de uma franquia, por estabelecer vínculos entre o franqueador e o franqueado, e é de extrema importância para a consolidação do negócio, sendo um diferencial no qual se refere ao negócio independente, pois existe um apoio por parte do franqueador (BERNARD, 2000)⁹.

⁶Fonte: MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008.

⁷ Fonte: PARTNERS COMUNICAÇÃO PRO BUSINESS. **Franchising e comunicação**: alinhamento essencial para a geração de resultados. Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://www.partnerscom.com.br/blog/2020/franchising-comunicacao-resultados/>. Acesso em: 01 out. 2022.

⁸Fonte: GRIEBLER, Carlos, **O que é franquia?** Conheça o modelo de negócio e confira algumas dicas para investir. Central do Franqueado, 2022. Disponível em:

<<https://centraldofranqueado.com.br/franchising/o-que-e-franquia/>> Acesso em: 13 set 2022.

⁹ BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia. São Paulo: Atlas, 2000.

No caso da franquia em análise, um exemplo da falha de comunicação foi a exclusão de um grupo no *WhatsApp*, no qual os franqueados trocavam informações e experiências entre si. Os donos da franquia estavam nesse grupo, dessa forma eles tinham acesso mesmo que de maneira informal, às informações das lojas. Esse grupo foi excluído e foi criado um comitê com representantes dos franqueados para que o contato fosse mais formal.

O comitê não teve sucesso e um novo grupo de *WhatsApp* foi criado pelos franqueados, sem a presença dos donos da franquia. Atualmente o grupo serve para troca de experiências e, muitas vezes, como um espaço para criticar a forma de trabalho da franquia, frente a seus franqueados. Esse fato evidencia como o franqueador está despreparado para lidar com os seus franqueados, abrindo espaço para que eles busquem outras formas de se organizar.

Além das questões da comunicação, outros problemas foram listados e estão organizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Problemas encontrados na franquia analisada.

(Continua)

ÁREAS	Problemas	Descrição
COMUNICAÇÃO	Informações sobre preços	A franquia repassou o último reajuste de preço para os franqueados dois dias antes da alteração da tabela de preços, o que dificulta o repasse da alteração para os clientes finais.
	Entrega falha de pedidos	Alguns itens que são pedidos, não são enviados e não há nenhum aviso se o produto está em falta, se haverá reposição.
	Falha nas informações sobre mudanças nos produtos	A alteração na composição, cor ou aspecto de alguns produtos só é repassada após questionamentos, sem comunicação prévia.

Quadro 1 - Problemas encontrados na franquia analisada.

(Continuação)

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	Problemas na logística das entregas	As datas e horários das entregas não são fixos, o que dificulta na logística da loja, já que por vezes os pedidos chegam para os franqueados ou no horário em que a loja está em funcionamento ou de madrugada. Nas entregas realizadas na madrugada, o franqueado ou funcionários tem que estar na loja para receber o pedido e fazer a conferência. No horário de funcionamento a entrega pode prejudicar o atendimento dos clientes que estão na loja na hora da entrega.
	Utilização das ferramentas contratadas	O sistema de gestão que a empresa utiliza é abrangente, mas não é utilizado de uma forma a otimizar o trabalho. Pelo sistema é possível realizar controle de estoque, controle contábil, mas a utilização dessas ferramentas não é apresentada pela franquia nos treinamentos. O que é apresentado são as formas manuais de controle de estoque e de vendas.
FRANCHISING	Falta de funções e atribuições bem definidas	O funcionário responsável pela área do <i>marketing</i> também responde por outros setores da franqueadora, como: setor de vendas e contábil.
	Auxílio para novos franqueados	Não há auxílio para os novos franqueados na hora de realizar os pedidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Como visto no quadro, é perceptível que esses problemas, se não forem sanados, podem trazer danos irreversíveis para o crescimento da franquia e para a manutenção dos contratos com os franqueados.

Produtos de excelente qualidade não serão suficientes para manter a franquia no mercado ao longo dos anos, tendo em vista que hoje os franqueados buscam, além de bons produtos, uma boa comunicação para resolver os problemas que surgem ao longo do tempo.

2.4. Problematização

Como podemos perceber ao longo do que foi discorrido, o sucesso de uma rede de franquias depende do bom relacionamento entre franqueador e franqueado. Entretanto, manter

interesses alinhados por um objetivo em comum é algo que não só exige confiança e diálogo, mas muito preparo profissional.

Alguns pontos são cruciais para uma boa relação entre franqueados e franqueador e para o sucesso do empreendimento, são alguns deles:

- **Transparência:** O diálogo de ambas as partes deve ser pautado pelo diálogo aberto entre os envolvidos.
- **Confiança:** Os laços de confiança entre franqueador e franqueado ajudam no crescimento mútuo da marca.
- **Bons canais de comunicação:** Dispor de canais de comunicação eficientes é uma forma de melhorar o relacionamento entre franqueador e franqueado. Mais do que isso, é uma forma de manter o padrão de qualidade da marca.
- **Organização:** Organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos.
- **Comunicação efetiva e eficiente:** A comunicação entre franquia e franqueado, deve ser vista como a engrenagem para o bom funcionamento da franquia (BERNARD, 2000)¹⁰.

As possibilidades tanto de crescimento quanto de fracasso geram dúvidas nas estratégias que devem ser adotadas para que a franquia de picolés e sorvetes permaneça no mercado e mantenha um bom relacionamento com os franqueados. Assim, coloca-se uma questão principal para reflexão sobre o caso: **Qual o caminho a ser trilhado pela empresa para que a franquia permaneça no mercado de forma satisfatória?**

3. NOTAS DE ENSINO

Este caso de ensino tem como objetivo apresentar as dificuldades na gestão de uma franquia em ascensão e buscar possíveis soluções para alguns problemas que ela enfrenta. Diante disso, o caso pode ser aplicado ao debate acadêmico de diferentes disciplinas, tais como, Comunicação, Planejamento, Estratégia, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e *Franchising*.

¹⁰ BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa:** as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia. São Paulo: Atlas, 2000.

Além disso, este caso visa promover a discussão e análise de problemas, identificando soluções adequadas para as falhas apresentadas, além de promover a reflexão e análise do estudo das dificuldades da franquia apresentada. O caso prevê ainda a discussão das variáveis que estão influenciando negativamente a expansão sobre o ponto de vista do aluno.

3.1. Objetivos de Aprendizagem

A proposta de estudo tangencia áreas do conhecimento que têm o condão de enriquecer a discussão, por agregar possibilidades de solução aos pontos fracos expostos, e reforço daqueles positivos. Muito se pode aproveitar das lições trazidas pelos campos da Comunicação, Planejamento, Estratégia, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e *Franchising*, traduzindo-se em um estudo de caso interdisciplinar.

As situações expostas oferecem a oportunidade à pesquisadora e aos futuros leitores, para que possam compreender as lições acadêmicas, comparando-as com os resultados obtidos.

Sob a ótica dos pontos críticos, as falhas de comunicação podem ser vistos como o maior gargalo da franquia, que leva ao desencadeamento dos outros, por isso, ele deve ser tratado de forma profunda, buscando encontrar soluções para que esses problemas sejam sanados e a franquia possa continuar se expandindo de forma satisfatória.

O crescimento da franquia gera grandes desafios para os empreendedores franqueadores. Empresas com rápida expansão apresentam dificuldades na padronização dos processos, no controle e na gestão de uma forma geral (KOTLER, 2000). A franquia apresentou uma série de estratégias de crescimento desde sua criação. Mas nenhuma delas foi suficiente para que o crescimento acontecesse de uma forma organizada favorecendo franqueados e franqueadores.

3.2. Fonte de Dados

Os dados são um compilado de levantamento de campo e de estudos realizados sobre franquias. Além disso, dados sobre o setor na pandemia agregam valor e conteúdo para o debate.

3.3. Questões para discussão:

- Quais decisões a franquia deve tomar para melhorar a divisão de tarefas e a divisão de responsabilidades de cada setor?
- Como a comunicação entre os setores da franqueadora e franqueado pode ser melhorada? Quais meios de comunicação atuais podem ser usados para que essa comunicação possa ser mais eficiente?
- Quais podem ser as alternativas para auxiliar os franqueados na realização dos primeiros pedidos?
- Quais ferramentas logísticas podem ser utilizadas para auxiliar na organização das entregas?
- Quais fatores dificultam a ampliação da franquia, fazendo com que os produtos de boa qualidade não sejam conhecidos amplamente na região onde ela atua?
- Pensando no contexto de franquia, qual missão, visão e valores podem ser propostos à empresa?
- Como é possível desenvolver a aplicação de uma metodologia para inovação de processos dessa franquia?
- Quais os principais dados e as respectivas informações e conhecimentos para orientar o desenvolvimento de novas ações?

3.4. Material de Apoio a Discussão

Para auxiliar nas discussões e reflexões das questões levantadas no caso de ensino, é sugerido a leitura de materiais que abordam temas como: Comunicação, Planejamento, Estratégia, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e *Franchising*. A literatura apresentada nesta seção vem como sugestão, deixando a critério do professor a escolha do material que preferir.

Os assuntos abordados neste caso de ensino permitem aos alunos observar, além de um significativo grau de insatisfação dos franqueados em relação à qualidade da estrutura transferida pela franqueadora, também a falta de assistência e de suporte da organização para consolidar a marca no mercado.

Diante disso, através da leitura de materiais sobre Estratégia e Planejamento, será possível identificar importantes oportunidades para a franquia, principalmente no cenário apresentado que revela uma tendência no crescimento das franquias no Brasil. O debate sobre Planejamento refere-se ao conhecimento das informações necessárias para levar a franquia adiante, principalmente frente às adversidades que podem surgir no decorrer das atividades.

O debate sobre Comunicação refere-se às possibilidades de fazer as informações internas e externas chegarem às pessoas de forma clara e objetiva, sem ruídos, ajudando a manter um ambiente onde todos possam interagir e manter diálogos com os setores necessários.

Como toda forma de análise de negócio, o estudo de *franchising* é necessário para que haja uma reflexão ordenada, que permita ao aluno decidir sobre qual caminho seguir. Essa reflexão leva em consideração todo o modelo de negócio, bem como os objetivos que a marca visa a longo prazo com a expansão por meio desse sistema.

3.4.1 Estratégia e Planejamento

Estratégia pode ser vista como método para traçar ações que levem a organização a ter um crescimento no mercado. De acordo com Porter (1996) a estratégia é o conjunto de decisões organizacionais que objetivem, de forma consciente, a diferenciação competitiva da empresa. Para o autor, que é referência no Planejamento Estratégico, se a empresa utiliza uma estratégia de diferenciação, mas ela não é sustentável no longo prazo, não pode ser chamada de estratégia, pois brevemente se revelará inviável sob algum ponto de vista.

De outro lado, Mintzberg (1988) concebe que a estratégia é como uma corrente de decisões. De acordo com seu conceito de estratégia emergente, ela emerge com o tempo, à medida que mudanças são trazidas ao cenário e demandam atitudes rápidas.

Da obra de Pasquale *et al.* (2012), para alcançar os objetivos é necessário determinar qual a estratégia a ser adotada. Ainda, as estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.

Os autores ainda consideram que a estratégia pode ser vista como o caminho, forma, ou ação estudada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os

objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente (PASQUALE *et al.*, 2012).

Em meio a esse contexto, o planejamento é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis (SILVA, 2001).

Um bom planejamento deverá, portanto, levar em consideração algumas premissas básicas: se orientar no sentido de resultado; basear-se em fatos; atribuir tarefas específicas e prazos a pessoas determinadas; oferecer mecanismos de controle e mensuração dos resultados alcançados em relação aos objetivos propostos; contar com a participação e o apoio ativo das lideranças (SILVA, 2001).

Para promover um trabalho efetivo é necessário que as estratégias sejam traçadas e o planejamento seja feito de forma contínua, buscando sempre os melhores resultados. Nas franquias essa é uma tarefa que pode ser considerada complexa, em virtude da necessidade de considerar as orientações e padronizações dispostas pelo franqueador. Entretanto, cada franquia encontra-se inserida em uma realidade local e, neste sentido, tornam-se necessários alguns ajustes e identificação de oportunidades específicas (BERNARD, 2000).

3.4.2 Comunicação

Comunicação é o processo pelo qual uma pessoa entra em contato com outra através de ideias, fatos, pensamentos ou comportamentos, e espera uma resposta, seja uma opinião, atitude ou comportamento. Ela é essencial para um bom entendimento entre as pessoas. Serve para expor dúvidas, saná-las ou saber sobre eventos relevantes que estão acontecendo (MEDRANO, 2007).

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo, que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral (MARCHIORI: 2008, p. 153).

A comunicação empresarial é definida como uma ferramenta estratégica que as empresas utilizam para atingir objetivos como aumento de credibilidade, melhoria da imagem da empresa e ampliar resultados de vendas (MAXIMIANO, 2004).

De acordo com Marchiori (2008), a comunicação ganhou méritos no campo organizacional, porque ela possui caráter estratégico que vem sendo reconhecido em especial por empresas que estão dispostas a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse sentido, a atitude empresarial interna é condição fundamental para o sucesso desse processo.

Segundo Simões (2008), a comunicação é nos dias de hoje assumida como fator que facilita as dinâmicas de trabalho e, por conseguinte, o desempenho de cada colaborador ou da equipe.

A comunicação interna está diretamente ligada ao tema deste trabalho, ela deve servir como referencial para buscar soluções dentro dos problemas apresentados, é direcionada aos *stakeholders* internos, compostos por colaboradores e prestadores de serviço, qualquer que seja sua classificação dentro da organização. Essa comunicação tem como objetivo manter informado os colaboradores, sócios, franqueados e demais prestadores de serviços, fortalecendo o relacionamento entre empresas e os seus membros. Dessa forma a equipe trabalha mais motivada e a empresa pode se tornar mais competitiva e eficiente (MEDRANO, 2007).

A comunicação é utilizada para estabelecer acordos, regras e normas para viver de forma organizada e respeitosa. As informações devem ser fornecidas a quem é de direito. A organização quando comunica deve ter em conta a necessidade de usar um tipo de comunicação dominada pela integridade, transparência, honestidade para com os seus colaboradores e parceiros (SIMÕES, 2008).

Atualmente existem várias ferramentas que auxiliam na comunicação, as organizações devem estar atentas às novas possibilidades, tentando sempre driblar os canais de comunicação informais, que prejudicam o êxito das atividades propostas pelas organizações. Muitas vezes esses canais de comunicação informais geram burburinho que não chegam ao ouvido dos gestores, dificultando a resolução dos problemas (SILVA, 2001).

3.4.3 Franquia

De acordo com o texto da Lei nº 13.966 de 2019 a franquia é definida:

Art. 1º (...) sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (BRASIL, 2019, p. 01).

O termo franquia é utilizado tanto para designar o sistema quanto a pessoa jurídica que participa de uma rede de franquias (a unidade franqueada). O termo *franchising* é comumente utilizado para designar a estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços (SEBRAE, 2020).

Para Andrade (1993) “O *franchising* é antes de tudo uma forma de distribuição de produtos e/ou serviços”. Da obra de Foster (1995) tem-se que a terminologia se refere a todo os integrantes do sistema, quais sejam, franqueador, franqueado, produtos e serviços transacionados e distribuídos. O autor pontua ainda que a franquia permite ao seu adquirente, operar em partes, desde que obedecida a estrutura pré-concebida do cedente, ou franqueador.

A maioria das definições de franquia apontam para um mesmo conceito, qual seja a relação entre dois meios envolvidos em uma transação, ou seja, relação entre o franqueador e o franqueado através de um contrato que concede direitos e deveres para ambas as partes envolvidas.

Existem diversos tipos de franquias no mercado e cabe aos franqueadores optar por um modelo, escolhendo o que melhor atenda à sua estratégia de crescimento. De acordo com os locais onde pretende atuar e as responsabilidades que pretende transferir, ele poderá eleger o tipo de contrato a ser firmado com os franqueados e o papel que estes terão na expansão da franquia.

3.4.3.1 Vantagens e Desvantagens das Franquias

A principal característica das franquias é o seu formato sempre igual. Em todos os *Subway*® que um consumidor entrar, o *layout* do estabelecimento, os produtos comercializados e o padrão de qualidade serão sempre replicados. O mesmo acontece com o

McDonalds® e quaisquer outras franquias, independentemente de seu porte (NUNES, 2017). De um lado, o franqueador garante que sua marca vai ser mantida, em locais mais diversos, e possivelmente em toda parte do mundo. De outro, o franqueado se beneficia de um negócio já consolidado, cuja exploração de mercado vem facilitada pela confiança previamente estabelecida na marca (MOURA, 2013).

As vantagens comparativas de uma franquia baseiam-se na uniformidade, padronização e consistência, com estrita adesão aos termos e condições previstos no contrato, ou seja, o dono da franquia consegue garantir um padrão de qualidade nos produtos ou serviços disponibilizados, mesmo sendo disponibilizados no mercado por outros empresários (FOSTER, 1995). As desvantagens podem ser vistas como uma menor autonomia para realizar campanhas e inovar, sendo um risco, já que o desempenho do franqueado depende diretamente da franquia (FOSTER, 1995). A seguir, com base nos estudos propostos por Sebrae (2022) é apresentado um quadro resumo das principais vantagens e desvantagens:

Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens das Franquias

	Vantagens	Desvantagens
Franquia	- Ocupar espaços rapidamente no mercado, investindo pouco e usando trabalho, boa vontade e capital do franqueado; - Imagem Corporativa; - Administração descentralizada;	- Lucros menores por unidades; - Dono do conceito, mas não do lucro total.
Franqueado	- Riscos menores de prejuízo; - Obtém conhecimento prévio sobre o mercado; - Obtém conhecimento prévio sobre possíveis erros e acertos dentro; - Tem uma maior noção de possíveis lucros e prejuízos dentro do mercado.	- Falta de liberdade na tomada de algumas decisões, autonomia controlada por parte da franquia; - Risco associado ao desempenho do franqueador e de outros franqueados; -Efeito cascata em casos de falha em alguma outra franquia.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2022).

O ponto comum entre as definições sobre franquia descrevem ainda a relação de mutualismo entre franqueador e franqueado. Nas palavras de Pamplona (1999):

"A técnica do *franchising* é comparável a um 'casamento feito por interesse' em que é imprescindível a fidelidade por parte dos cônjuges. Quando não há fidelidade, as perdas são bilaterais. Quando há um bom relacionamento entre os cônjuges (franqueador e franqueado), a demonstração dos resultados confirma que o sucesso de um refletirá em benefício do outro" (Pamplona, 1999, p. 9).

Autores como (Moura 2013), Andrade (1993) e Nunes (2017) correlacionam pontos ligados à decisão pela franquia, relacionados ao conhecimento do franqueador e do mercado no qual se pretende ingressar (registra-se inclusive o mercado local, que pode não reagir satisfatoriamente), e conhecimento do produto comercializado. Os autores ponderam ainda que a falta de experiência em gestão colabora para que, mesmo assumindo uma marca sólida, o franqueado não obtenha êxito em seu negócio, acumulando prejuízos.

Dessa forma, a relação entre os dois polos da contratação deve ser transparente e pautada na troca de experiências: cada um deve oferecer a solidez necessária ao outro a fim de expandir o negócio. A posse de uma marca forte no mercado, não pode ser razão para que o franqueador não ofereça subsídios suficientes ao franqueado, ao contrário, apenas exigências.

3.4.3.2 Dados do setor de Franchising no período de pandemia de Covid-19

Em decorrência da pandemia do coronavírus, muitas empresas tiveram que realizar mudanças nas suas formas de trabalho, devido à necessidade de manter o distanciamento social. Apenas as empresas que compõem as atividades essenciais mantiveram-se ativas, enquanto as demais, viram suas receitas despencarem. Isso trouxe como consequência o fechamento de algumas empresas, queda na produção, redução das vendas e demissão (COSTA, 2020).

No ano de 2020, em comparação a 2019, houve uma queda na porcentagem de crescimento do mercado de franquias (ABF, 2020). Esse resultado negativo deve-se à crise enfrentada pela pandemia da Covid-19. Quase todos os segmentos foram afetados negativamente, como podemos observar no quadro 3 (ABF, 2020).

Quadro 3 - Faturamento Anual das Franquias 2019/2020

FATURAMENTO ANUAL			Em R\$ bilhões IPCA 12 meses 4,52%	
SEGMENTO	FATURAMENTO 2019	FATURAMENTO 2020	% VAR FAT 2020/2019	% VAR UNIDADES
Alimentação	48,399	40,898	-15,5%	-0,6%
Casa e Construção	11,019	12,429	12,8%	3,7%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	6,034	6,063	0,5%	-4,5%
Entretenimento e Lazer	2,568	1,823	-29,0%	-15,4%
Hotelaria e Turismo	13,286	6,673	-49,8%	-9,1%
Limpeza e Conservação	1,451	1,317	-9,3%	-0,9%
Moda	24,228	19,153	-20,9%	-6,6%
Saúde, Beleza e Bem Estar	34,214	35,276	3,1%	0,4%
Serviços automotivos	6,316	5,973	-5,4%	-11%
Serviços e outros negócios	27,001	26,648	-1,3%	-1,4%
Serviços educacionais	12,239	10,934	-10,7%	-5,0%
TOTAL	186,755	167,187	-10,5%	-2,6%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2020).

Os únicos segmentos que registraram variação positiva foram os de casa e construção, resultado que pode ser explicado pelo fato de ter ocorrido um crescimento do trabalho em *home office*, no qual os funcionários tiveram que adaptar a sua rotina e o seu lar para realizarem as tarefas laborais. Os setores de saúde, beleza e bem-estar, também tiveram um pequeno crescimento que se deve a preocupação com os cuidados pessoais no período de crise em que o mundo viveu. O segmento de alimentação, que é objeto deste caso, obteve uma queda de 0,6%, que foi recuperado em 2021, devido ao crescimento de entregas em domicílio (COSTA, 2020). De maneira geral, 2020 foi o único ano que apresentou um resultado negativo entre novas franquias abertas e franquias fechadas, como mostra o quadro 4 construída com dados apresentados em relatórios de Desempenho do Franchising Brasileiro, publicado no site da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

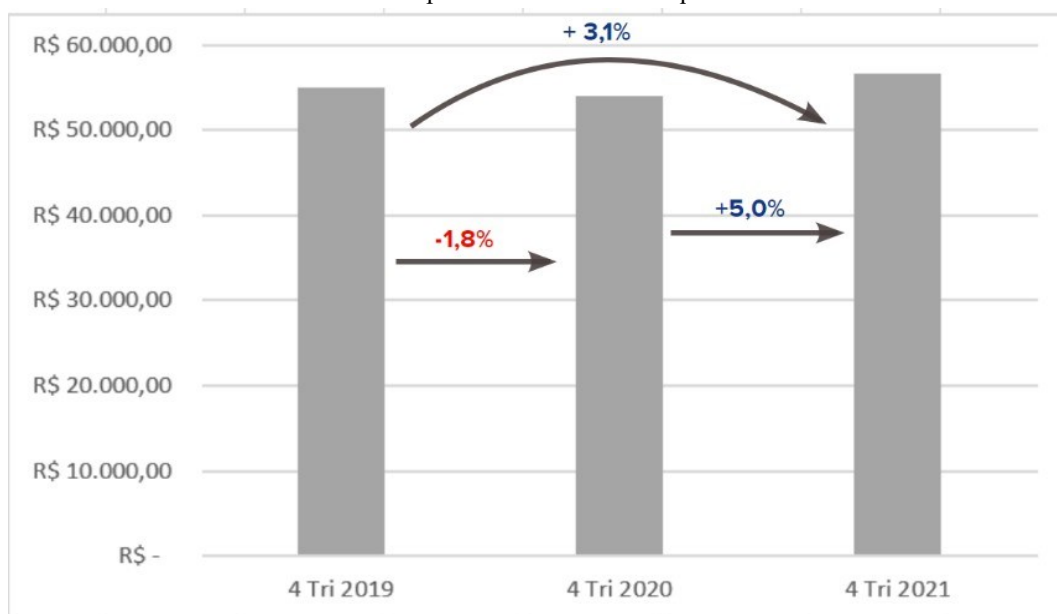
Quadro 4 - Franquias Abertas e Fechadas no Brasil – 2019 a 2022

Ano base	2019	2020	2021	2022 (1º trimestre)
Unidades Abertas	9,2 %	6,6%	14,6%	3,75
Unidades fechadas	4,9 %	9,2%	5,5%	1,8%
Saldo	4,3 %	-2,6	9,1	1,9%

Fonte: Adaptado de ABF (2022)

2021 foi considerado como o ano da recuperação, apresentando resultados positivos em relação ao ano anterior e quase alcançando o faturamento de 2019. Os dados do primeiro trimestre de 2022 já mostram resultados positivos (ABF, 2020).

Na figura 01, é possível verificar a reação esboçada pelo setor de franquias no Brasil, em um comparativo entre o 4º trimestre de 2019, e o mesmo período dos anos de 2020 e 2021.

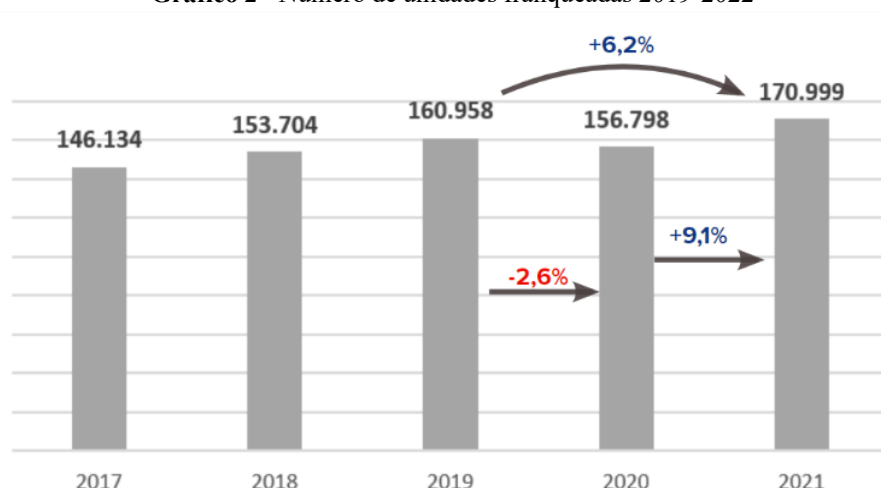
Gráfico 1 - Desempenho do Setor de Franquias 2019-2022

Fonte: ABF (2022)

De acordo com a publicação da ABF (2022), no final do ano de 2021 o setor demonstrou desempenho ainda melhor que no período pré-pandêmico. A organização considera como fatores para a alavancagem dos resultados, a retomada gradual dos hábitos dos consumidores, a suspensão das restrições e do distanciamento social, o aumento na circulação de pessoas em shoppings centers, os ganhos obtidos pelo setor com a expansão das tecnologias de informação e ainda novos modelos de atendimentos, como o *home based* e *players* (ABF, 2022).

A análise dos números demonstra uma curva crescente no desempenho do setor de franquias e evidenciam que este representa promissora estratégia de investimento no campo do empreendedorismo e que mesmo diante das adversidades apresentadas pelo mercado, esse modelo de empreendimento tem sido bem aceito (ABF, 2022).

O movimento expansionista é demonstrado ainda através do crescimento do número de unidades franqueadas, com decréscimo registrado apenas no ano de 2020, dado atribuído à pandemia de Covid-19 (ABF, 2022).

Gráfico 2 - Número de unidades franqueadas 2019-2022

Fonte: ABF (2022).

Como é possível verificar, do ano de 2019 para o ano de 2021, houve um considerável aumento nas unidades, o que revela que mais brasileiros estão confiando nesse modelo de negócio. Ainda de acordo com a publicação da Associação, em 2021, o setor movimentou cerca de 185 milhões de reais.

Dados de 2021, divulgados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), também mostram que existem mais de 2.700 redes de franquias, mais de 160 mil unidades franqueadas e um faturamento que ultrapassou a casa de R\$186 bilhões (ABF, 2021).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira de. Inovação em uma rede de franchising: estudo do caso Yazigi. **Revista de Administração**. Universidade de São Paulo. 1993. Disponível em: <http://www.ijsn.es.gov.br/bibliotecaonline/Record/2326>. Acesso em: 01 out. 2022.

ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do franchising**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Desempenho-Franchising-2020-e-50-Maiores-Franquias.pdf>. Acesso em: 01 out. 2022.

ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Pesquisa de desempenho**. São Paulo, 2021. Disponível em: https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2022/05/Pesquisa_Desempenho_4_Trimestre.pdf. Acesso em: 01 out. 2022.

ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do franchising brasileiro**. São Paulo, 2022. Disponível em:
<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 01 out. 2022.

BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas, guia de orientação a interessados na compra de uma franquia. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Lei n. 13.966, de 26 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre o contrato de franquia (franchising) e dá outras providências. 1994. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm#art9. Acesso em: 01 out. 2022.

COSTA, Simone da Silva. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública [online]**. 2020, v. 54, n. 4, pp. 969-978. Disponível em:
 <<https://doi.org/10.1590/0034-761220200170> <https://doi.org/10.1590/0034-761220200170x>>. Acesso em: 01 out. 2022.

DEVESA, Laura M. **A Importância da comunicação no contexto organizacional**. 2016. Dissertação (Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2016. Disponível em:
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A2ncias%20Empresariais.pdf. Acesso em: 01 out. 2022.

FOSTER, Denis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GRIEBLER, Carlos, **O que é Franquia?** Conheça o modelo de negócio e confira algumas dicas para investir. Central do Franqueado, 2022. Disponível em:
 <<https://centraldofranqueado.com.br/franchising/o-que-e-franquia/>> Acesso em: 13 set 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MAXIMIANO, A. Cesar. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDRANO, Jorge A. V. **Comunicação organizacional integrada**: alicerce intrínseco da economia de comunhão. 2007. Tese (Doutorado). Programa de Pós Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em:
<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-182251/publico/4829961.pdf>. Acesso em 30 set. 2022.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, Paul. (Ed.). **Advances in strategic management Greenwich**. v. 5. Conn.: Jay Press, 1988.

MOURA, Ana Karla S. **Franquias**: uma opção de empreendimento. 2013. Monografia (Graduação). Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão. São Luis, 2013. Disponível em:
<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/969/1/AnaKarlaSilveiraMoura.pdf>. Acesso em: 25 set. 2022.

NUNES, Thaynah Fabiola Fabricio. **Franchising como modelo de negócio: um estudo bibliométrico dos principais fatores de sucesso e insucesso**. 2017. Monografia [Graduação] – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/178642/TCC%20Franchising%20-%20Thaynah%20Fab%20-%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 out.2022.

PAMPLONA, Claudia. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PARTNERS COMUNICAÇÃO PRO BUSINESS. **Franchising e comunicação: alinhamento essencial para a geração de resultados**. Belo Horizonte, 2020. Disponível em:

<https://www.partnerscom.com.br/blog/2020/franchising-comunicacao-resultados/>. Acesso em: 01 out. 2022.

PASQUALE, Perroti P.; NETO, Claudio L.; GOMES, Celso L. de C. **Comunicação integrada de marketing: teoria na prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

SEBRAE. **Ficha técnica: franquias**. 2020. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf. Acesso em: 01 out. 2022.

SEBRAE. **Franquia: vantagens e desvantagens**. 2020. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD> . Acesso em: 05 out. 2022.

SILVA, Reinaldo Oliveira, **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira – Thompsom Learning, 2001.

SIMÕES, Eduardo. **Negociação nas organizações: contextos sociais e processos psicológicos**. 1. ed. Lisboa: RH, 2008.

TOMBA, Rafaela O.; FREITAS, Vinicius R. Franquia: **Aspectos da transferência de conhecimento de gestão**. Faculdades Integradas de Ourinhos. Ourinhos, 2016. Disponível em: http://www.cic.fio.edu.br/anaisCIC/anais2016/pdf/07_12.pdf. Acesso em 19 set. 2022.