



# ENTENDENDO A ESTRUTURA DAS FRANQUIAS: PLANEJAMENTO, IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO

**Davi Jeremias da Silva Moura**

Pós-graduado em Estratégias de Negócios pela Universidade Potiguar (UnP) –  
E-mail: [davijeremias@hotmail.com](mailto:davijeremias@hotmail.com).

**Ana Beatriz Alves de Araújo**

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ambiente, Tecnologia e Sociedade  
(UFERSA) - E-mail: [beatrizufersa@gmail.com](mailto:beatrizufersa@gmail.com).

**ENVIO EM:** Novembro de 2013

**ACEITE EM:** Agosto de 2015

**RESUMO:** Por se tratar de um modelo de negócio cuja principal característica é a organização e a padronização, as franquias têm sido utilizadas e escolhidas como forma de lucro em muitos locais do Brasil e do mundo. Com muitas vantagens para o franqueado e o franqueador, este modelo de expansão de negócios conta com manuais que devem ser seguidos à risca para manter a formatação, além de taxas específicas e um funcionamento peculiar. A revisão teórica levou por base principal o autor Maricato (2006) e sua obra principal que aborda o tema em questão. Para explicar merchandising no ponto de venda, Blessa (2007) foi a autora que mais contribuiu. Outros autores que discursam sobre franquias também foram consultados para dar corpo ao artigo, como Plá (2001) e Ribas (2006).

**Palavras-chave:** Franquias. Implantação de franquias. Planejamento de franquias. Manuais para franquias.

### **UNDERSTANDING THE STRUCTURE OF FRANCHISE: PLANNING, IMPLEMENTATION AND MAINTENANCE**

**ABSTRACT:** Because it is a business model whose main feature is the organization and standardization, franchises have been chosen and used as a way to profit in many parts of Brazil and the world. With many advantages for the franchisee and the franchisor, this model of business expansion has manuals and they must be followed to keep the formatting as well as specific rates and peculiar operation. The literature review has by its main base the author Maricato (2006) and his major work that addresses the issue in question. To explain the point of sale and merchandising, Blessa (2007) was the author who contributed the most. Other authors who speak of franchises were also consulted to finish the article, like Plá (2001) and Ribas (2006).

**Keywords:** Franchises. Implementation of franchises. Planning franchises. Manuals for franchises



O sistema de franquias pode ser caracterizado como uma opção de expansão dos negócios e possui algumas características diferenciadas: o apoio financeiro para o empreendimento, o know-how, e até treinamentos são feitos pelo investidor, o franqueador. O franqueado, aquele que procura se adaptar às normas da franquia, visa um aumento rápido de capital, além de um investimento ainda mais seguro do que uma empresa própria, uma vez que nesses casos, o produto já foi testado e contou com uma boa aceitação de mercado. “Se o empreendedor for um pequeno empresário e quiser expandir seu negócio com alguma rapidez dispondo de pouco [...] recurso [...], o sistema de franquia mostra-se o instrumento ideal” (MARICATO, 2006, p. 17).

Lacombe (2009) descreve franquia de uma maneira mais técnica, afirmando que se trata de um método de comercialização de produtos e serviços pelo qual uma empresa obtém o direito de uso de uma marca para comercializar e manter os padrões de qualidade estabelecidos pelo franqueador. Este último compromete-se a manter os padrões, tanto em termos de propaganda quanto de know-how, além da assistência técnica e administrativa.

No segmento alimentício, o grande exemplo possível de se citar é o McDonald's, que conta com inúmeras lojas em todo o mundo, além de um alto nível de exigência, por parte dos franqueadores, e uma padronização bastante rigorosa, que se estende desde o fardamento dos funcionários até as combinações de pratos a serem servidos.

O sistema de franquias é caracterizado, principalmente, por sua organização. Para tanto, foi criada uma entidade sem fins lucrativos, a ABF (Associação Brasileira de Franquias). Seu objetivo principal é divulgar e desenvolver o sistema de franquias, para que o mesmo se consolide cada vez mais, baseado sempre nos princípios da ética empresarial.

Para compreender o franchising, termo esse que vem da língua inglesa para se referir ao sistema de franquias, é necessário entender uma série de termos técnicos e relações comerciais que são usados para se referir a esse segmento. Inicialmente, há uma relação básica entre o franqueado e o franqueador. O franqueador é aquele que dispõe seu produto ou serviço, quando já testado pelo mercado, para aumentar seus rendimentos com segurança, visto que o monitoramento é possível. O franqueado é aquele que comercializa o produto ou serviço disponibilizado pelo franqueador. Esse produto ou serviço, incluindo todo o seu mix, desde embalagens até o ponto de venda, é testado na unidade-modelo. “O aumento das redes de franquias exigiu a sistematização dos processos dentro do PDV e contribuiu para transformar uma simples loja de varejo em um verdadeiro laboratório de testes para a potencialização das vendas” (LEITE; BORGES, 2007, p. 5). É justamente nessa unidade que todos os testes e treinamentos são realizados com os possíveis franqueados.

Vale salientar a diferença básica entre franquia e filial. A franquia se torna mais rentável e segura para o franqueador, pois basta o mesmo encontrar profissionais dispostos a expandir seu negócio através da inserção de trabalho e dinheiro investido. A filial é apenas uma extensão da mesma loja sob a mesma administração, ou seja, vários esforços, inclusive financeiros, partindo de um único ponto. Segundo a própria ABF, a franquia é um investimento mais seguro, com quatro a cinco vezes menos riscos que uma filial, visto que, no primeiro modelo, o esforço é conjunto e padrão, enquanto no segundo há certa centralização da administração, além de um investimento financeiro único.

Na franquia temos a unidade-modelo, que é a sede principal onde há todos os treinamentos para as unidades-franqueadas. No sistema de filiais, há a matriz, que é um “estabelecimento principal de uma empresa que possui unidades descentralizadas ou desconcentradas geograficamente [...]. Na matriz [...] ficam sediados os principais executivos da empresa” (LACOMBE, 2009, p. 398). Outra forte diferença,

já que cada empresário dentro do sistema de franquias é mais independente do que no sistema de filiais, é o seu próprio investimento e trabalho que são levados em consideração.

É importante mencionar também uma diferença básica entre o sistema de franchising e o de distribuição. O de franchising se caracteriza pela formatação do produto e do serviço independente do local onde esteja, ou seja, há uma padronização dos elementos, além do capital investido, que parte do franqueado, tem responsabilidades previstas em contrato. O sistema de distribuição funciona de outra forma. Diferencia-se das franquias, pois não há necessidade de formatação, visto que a empresa principal apenas distribui o produto para ser vendido nos pontos de venda, independente de onde ele esteja. Nesse caso, o objetivo é a expansão do próprio produto, sem ponto de venda personalizado ou atendimento padronizado.

Algumas outras marcas de sorvetes conhecidas serão mostradas e utilizadas como exemplo, até para servir como comparativo com o objeto em questão, sejam elas no sistema de franchising ou de distribuição.

Inicialmente, no que se trata do modelo de distribuição, no segmento de sorvetes e picolés, há o exemplo da Kibon. Com um mix de produtos extenso e uma boa tradição de mercado, grande fatia desse segmento é liderada pela empresa. Além do Brasil, é uma marca bastante lembrada em várias partes do globo. Seu modelo de comercialização é o da distribuição, no qual o foco é a expansão do produto. Isso é confirmado pela extensão da marca: é possível visualizá-la desde freezers em pequenos “mercadinhos” e carrinhos de picolé, até em grandes redes de hipermercados.

Um exemplo mais próximo ao território local são os Sorvetes Pardal. Sendo pioneiros no formato de picolé em cone, distribuem seus produtos nos estados nordestinos da Paraíba, Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Norte. Sua modalidade é similar a da Kibon, com a cessão de um freezer. Entretanto, pode-se observar que a Pardal monta pontos de venda, ao contrário da Kibon.

No contexto mundial, em relação ao sistema de franchising, temos a marca do polaco Reuben Mattus, a Häagen Dazs. Iniciou com apenas três sabores: chocolate, baunilha e café, e hoje está no mundo inteiro como uma marca dinâmica, especialmente pela diversidade de sabores e combinações incomuns, como doce de leite com canela ou triplo chocolate. Trabalha no sistema de franquias e conta com lojas no Brasil nas seguintes cidades: São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG), Campinas (SP) e Brasília (DF).

É possível citar mais um exemplo de franquias: a linha de sorvetes italianos Caramba. Iniciou-se em 1966, mas como franchising, somente em 1988. Conta com duas unidades próprias e 73 franqueadas. Os Sorvetes Caramba se caracterizam por utilizar as famosas máquinas italianas de sorvete, mas de uma forma mais profissional e com algumas combinações diferentes. O fim da franquia em Mossoró (RN) pode ter sido causado pelo crescente número de “italianinhas” de sorvete no centro da cidade, que apresentavam um preço bastante inferior ao da loja.

Independente da franquia ou da filial, o cliente é bastante atraído pelo ponto de venda. São várias sensações propiciadas a ele que o leva a fazer tal escolha: um bom atendimento, ambientes climatizados, produtos de qualidade, e etc. “Ele vai pelo conjunto de atrações objetivas – qualidade da comida, serviço atencioso [...] e subjetivas – atmosfera, vida social [...] e tantas outras motivações, conscientes ou inconscientes” (MARICATO, 2006, p. 172). É justamente o conjunto desses fatores que deve ser reproduzido em todas as unidades franqueadas, sempre sob a consultoria da unidade-modelo.

A franquia tem a estabilidade de vários administradores para o negócio, cada um tomando conta de seu próprio investimento. Mesmo ocorrendo certa independência

entre eles, é necessário um órgão centralizador. Para cumprir esta tarefa que foi criada a Associação dos Franqueados. São órgãos que tem seu estatuto e regulamento próprios e visam criar uma interação entre os franqueados, além de fiscalizar a padronização. “Essas associações podem aprimorar o relacionamento com o franqueador [...] por outro lado, podem também acabar aglutinando franqueados descontentes e organizá-los para defenderem seus interesses” (MARICATO, 2006, p. 25).

Os franqueados acabam conseguindo certa liberdade para gerenciar seu empreendimento e tomar algumas decisões administrativas e financeiras, estas que podem ser previstas em contrato. Em relação à rede de franquias, todos os detalhes devem constar no contrato. Em alguns casos, o franqueado tem autonomia suficiente para tomar decisões administrativas na sua região. Essa modalidade é chamada de máster-franqueado, que é “uma pessoa física ou jurídica que adquire o direito de representar o franqueador original, explorar a marca, captando e selecionando franqueados e administrando a rede no local” (MARICATO, 2006, p. 21).

Nesse modelo, o máster-franqueado ainda detém alguns dos lucros finais, dividindo-os com o franqueador original. Essa prática é comum em empresas que abrem franquias fora do seu país de origem, pois há diferenças bastante significativas de região para região. Monte (1998, p. 50) confirma tal prática: “O contexto globalizado dos mercados exige que os empresários pensem globalmente e atuem localmente”.

Como já mencionado, uma das características do sistema de franquia é a organização e padronização de todos os itens. Esse comportamento é típico do sistema de franquia formatada, que é a “possibilidade de formatação do produto, do serviço, da gestão, etc., e a reprodução dessa formatação em outro lugar, por outras pessoas, sem grandes dificuldades” (MARICATO, 2006, p.22). Tomando como exemplo o McDonald’s dentro do ramo alimentício, essa formatação se dá, por exemplo, nas combinações dos pratos. No mundo inteiro, em todas as lojas, haverá um modelo com hambúrguer, batatas-fritas e refrigerante, visto que é algo fácil de copiar e reproduzir, não requerendo um aprofundamento na preparação dos mesmos.

Conforme mencionado anteriormente, os itens das franquias são prescritos em um contrato. É o contrato de franquia que regulamenta os direitos e deveres de ambas as partes (franqueador e franqueado). Esse documento especifica, entre outros itens, a chamada taxa de franquia. Ela pode ser considerada a taxa de adesão das franquias, podendo ser efetuada em uma única prestação ou parcelada. Maricato (2006) pontua algumas obrigações do franqueado, como ceder a marca, prestar assessoria na orientação da escolha do ponto comercial, treinamento de franqueados e funcionários, orientação na reforma e na decoração, e outros.

Todo esse suporte é feito pela consultoria de campo, no qual um membro ou proprietário da equipe franqueadora visita o franqueado, “em geral, uma vez por mês, para fiscalizar a qualidade dos produtos e serviços, tirar dúvidas ou fornecer informações [...] entre outras funções” (MARICATO, 2006, p. 24). Conforme já mencionado, essa consultoria está prescrita no contrato de franquia e é uma garantia que o franqueado seguirá a formatação proposta, não descaracterizando em nenhum momento, a marca em questão.

Todas as obrigações do franqueador que constam no contrato de franquia não são gratuitas. Mensalmente, em alguns casos, há o pagamento dos royalties, “que podem corresponder a uma porcentagem do faturamento bruto ou líquido, quase sempre com previsão de um pagamento mínimo ou mesmo de um valor fixo” (MARICATO, 2006, p. 24). Praticamente se trata de um aluguel pelo uso da marca e de todos os benefícios previstos no contrato.

Sobre o contrato, há várias especificações que devem ser seguidas, incluindo a localização. O termo utilizado é região ou território, que se trata da posição geográfica

onde será instalada a franquia. Dentro dessa cláusula há várias observações, como por exemplo, a distância entre duas franquias na mesma cidade, a instalação do estabelecimento em shopping centers e etc. Sobre este último, atualmente “costuma-se conceder exclusividade para a exploração da marca de uma determinada rede [...] a um único franqueado” (MARICATO, 2006, p.25).

É possível perceber que praticamente todos os itens são descritos no contrato de franquia. Com a propaganda não poderia ser diferente. O contrato também especifica o fundo de marketing cooperado. Trata-se de uma verba exclusiva que deve ser dedicada a investimentos de marketing, incluindo publicidade, merchandising, promoção de vendas e outros. O franqueado paga essa taxa que é “destinada ao marketing ou simplesmente à propaganda da rede, e/ou dos produtos por ela vendidos” (MARICATO, 2006, p. 25).

Hoje há várias nomenclaturas, associações, termos e padrões para definir as relações envolvendo franqueados e franqueadores no sistema de franchising. Tudo isso só foi possível devido à evolução pela qual as franquias tiveram que passar. Maricato (2006) descreve as cinco gerações da franquia, cada uma com suas características próprias.

- Franquia tipo Singer: foi a chamada franquia da primeira geração. Nesse modelo, a preocupação maior era o produto. O foco era aperfeiçoar cada vez mais o produto para, então, passá-lo adiante para que fosse comercializado pelos franqueados. “O franqueado ficava preso ao franqueador pela força de venda do produto” (MARICATO, 2006, p. 33). Havia noções iniciais de fidelidade contratual, mas bastava aparecer um outro franqueador com condições melhores de produto que o antigo era rapidamente substituído.
- Franquias da segunda geração: Como se trata de uma evolução, esse modelo agrega muitas das características da anterior, o que diferia era o relacionamento com o franqueado, que se tornou mais próximo. “Os contratos escritos tornaram-se mais comuns” (MARICATO, 2006, p. 33). Já se percebia a necessidade de documentar por escrito as negociações realizadas.
- Franquias da terceira geração: Nesse modelo agregaram-se a consultoria de campo e alguns sistemas operacionais já formatados, além de assessoria em relação a encontrar um local para instalação e suporte com o aluguel, gerando “melhores condições de captação e seleção de franqueados, treinamento, supervisão, assistência, fiscalização e controle” (MARICATO, 2006, p. 33).
- Franquias da quarta geração: Nessa época surgiram as franquias formatadas, ainda mais detalhistas e contratuais. Segundo Maricato (2006), nesse tipo, o franqueador cuidava de todos os detalhes, desde o visual até o ponto comercial para entregar ao franqueador tudo pronto e sempre mediante contratos. Foi nesse período que surgiu a preocupação com outros itens, tais como unidade-modelo, planos de negócio e até estratégias de marketing.
- Franquias da quinta geração: Foi a franquia que surgiu de maneira paralela aos avanços na área de recursos humanos, que contava com conceitos de pró-atividade, aprendizagem, aperfeiçoamento e clima organizacional favorável. “Como nunca, franqueador e franqueados se conscientizam da necessidade de somar forças para [...] buscar harmonia para evoluir e superar os concorrentes” (MARICATO, 2006, p.34). Essa evolução crescente coincidiu também com a evolução do comércio, assim como a tecnologia, tornando todos esses itens complementares.

Sabendo da linhagem de evolução das franquias, é possível traçar um breve histórico evolutivo do franchising no Brasil. Para iniciar, nosso país conta com características

naturais e econômicas próprias, como sua gigante área povoada e o desejo senso-comum de vários brasileiros de serem independentes e ter uma fonte de renda própria, somada com a dificuldade na obtenção de um emprego. São fatores que propiciaram a instalação do sistema de franquias. Com meios de comunicação bastante abrangentes, como a Rede Globo de Televisão, que abrange quase todo o país, as várias classes populacionais, desde a classe A até a E, entraram em contato com uma gama de produtos e marcas. “O sistema de franquia possibilitou a colocação dessas marcas ao alcance dos consumidores potenciais, no país inteiro” (MARICATO, 2006, p. 36).

“Em 1966 começaram a aparecer os shoppings centers, que seriam parceiros naturais das franquias” (MARICATO, 2006, p.36). A própria dinâmica do shopping center propicia a instalação desses empreendimentos. Há a abertura das lojas em horários determinados e ficam em um local com grande fluxo diário de pessoas. “No ramo de alimentação, as redes de franquias tiveram um surto de expansão com início aproximado em 1987” (MARICATO, 2006, p.36). Ainda dentro do shopping center, a área de alimentação é a mais visitada. Podemos citar alguns exemplos de marcas que são constantes nesses locais, como McDonald’s, Bob’s, Habbib’s, Giraffa’s, entre vários outros. Com o tempo, o sistema de franquias foi se aprimorando. A ABF (Associação Brasileira de Franquias) foi criada em 1987, assim como várias outras legislações com objetivos de regulamentar essa modalidade de investimento. Entre as décadas de 80 e 90 houve uma evolução e expansão das franquias em todo o país.

Nessa evolução, durante a qual muitas franquias surgiram e sumiram, foi possível listar uma série de itens que poderiam explicar a causa desse fracasso. Maricato (2006) lista onze pontos importantes:

- Equívocos primários na análise do mercado – esta análise demonstra-se de importância essencial quando vai se estabelecer uma franquia. É através dela que se descobrem dados de consumo da população e se determinada franquia vai ter uma boa aceitação em determinado local;
- Poder financeiro como critério mais importante na escolha do máster-franqueado – o máster-franqueado não pode ser escolhido somente com base nesse critério. É necessário buscar parceiros que entendam de administração, saibam lidar com o produto/serviço em questão, tenham boa liderança e percepção de mercado. Não adianta ter somente dinheiro fácil sem percepção para utilizá-lo com inteligência;
- Busca de lucro fácil e rápido – Como todo investimento, a franquia requer um tempo para começar a render lucros. É claro que, como foram explicados, os riscos são menores, entretanto é um equívoco pensar que os lucros virão de maneira imediata;
- Falta de critério na escolha do franqueado – da mesma forma do tópico número dois, é necessário escolher parceiros com uma gama de conhecimento bem diversificada;
- Falta de planejamento e deficiências na gestão e operação do negócio – Em um sistema de franquia formatada, o planejamento e a organização são itens chave no exercício da administração do estabelecimento. É preciso planejar para tomar ações pensadas, pois qualquer movimento falho pode pôr o investimento em risco;
- Não exigência da abertura de unidades-modelos – A unidade-modelo é essencial no sistema de franquia formatada, pois é dela que sairão funcionários treinados e capacitados para exercerem suas respectivas funções nas franquias de onde vieram;
- Inexistência ou deficiências das estruturas de apoio e consultoria de campo – O franqueador deve manter a cultura de prestar a assessoria e o apoio preventivo,

pois dessa forma a formatação é mantida e possíveis erros de percurso podem ser corrigidos, além do apoio quanto a dúvidas e informações úteis;

- Falta de critério na escolha de pontos comerciais – Sabe-se que muito do volume de vendas de um estabelecimento é favorecido pela sua localidade. É preciso ser criterioso na hora de se escolher o espaço, levando em conta vários fatores geográficos e econômicos;
- Deficiências do treinamento, tanto do máster-franqueado como do franqueado – Dentro do padrão da franquia formatada, é necessário um treinamento eficiente, para que tudo saia padronizado e dentro do contrato;
- Demora em fazer correções de rumo quando surgiram sinais de perigo – É preciso visão empreendedora e estratégica para corrigir possíveis erros que tenham maiores consequências no futuro. Cabe ao administrador da unidade franqueada, com a assessoria do franqueador, corrigir tais erros;
- Minimização das peculiaridades culturais – Por mais padronizada que a franquia seja, é necessário que se leve em conta as peculiaridades culturais, pois interferem bastante nas vendas. Um exemplo é o uso de botas no centro-oeste do Brasil, devido à cultura dos rodeios. As coleções de sapatos que chegam ao Nordeste são revisadas, pois não há a cultura desse tipo de vestimenta por essa região.

Além de todos esses itens, é preciso levar em conta o próprio produto ou serviço. Sua característica principal é a facilidade de formatação. Ele deve ser fácil de ser reproduzido em outro local, com as mesmas ferramentas e da mesma maneira. Maricato (2006, p. 43) corrobora que o produto “deve ter condições de ser produzido e comercializado de forma sistemática e razoavelmente repetida, ser de fácil aprendizagem e pouca complexidade”. Em contrapartida, os produtos/serviços que precisem de interferência pessoal são mais complicados, visto que não é possível “importar” talentos. “Um produto que, para ser elaborado, exige intervenção muito pessoal, de caráter artesanal, terá dificuldade no sistema” (MARICATO, 2006, p. 44).

Um exemplo para ilustrar a situação: em determinada empresa do ramo alimentício, o forte são os pratos à la carte, todos preparados por um chef especializado. Eles têm um toque especial, visto que provêm da habilidade de uma única pessoa para prepará-los. Essa empresa teria dificuldade em expandir-se no modelo de franquias, pois o seu produto requer interferência de uma pessoa em especial para fazê-los. O talento desse profissional não pode ser exportado para outros profissionais. Claro que podem surgir chefs tão habilidosos quanto ele, mas cada preparo é diferenciado. Uma empresa que tem pratos prontos, com algumas combinações diferentes que podem ser preparadas sem tanta habilidade gastronômica, visto que já são pré-prontos, caracteriza-se melhor dentro do modelo de franquias.

Em contrapartida, Ribas (2006, p. 25) elenca algumas características das empresas que obtiveram sucesso no sistema de franchising:

- São empresas detentoras de marcas fortes, com apelo junto ao público consumidor – conforme já mencionado, tais marcas com seus respectivos produtos/serviços já passaram pelo teste do mercado consumidor, junto com o qual possuem uma boa aceitação;
- Seus produtos e/ou serviços respondem aos anseios do mercado consumidor – saciam uma necessidade do consumidor de maneira inovadora, mostrando um diferencial competitivo e “disparando” na frente da concorrência;
- Sua tecnologia de instalação/operação/comercialização no varejo é eficaz e pode ser transferida – é um ponto forte para consolidar a formatação, visto que deve

ser de fácil assimilação pelos franqueados com o treinamento e de difícil compreensão pela concorrência;

- Os pontos para comercialização de seus produtos e/ou serviços podem ser padronizados e instalados em qualquer local – mais uma vez para cooperar com a formatação, sempre respeitando os respectivos manuais;
- Os investimentos necessários à instalação e às despesas com a operação de cada um desses pontos de venda são compatíveis com a rentabilidade que se pode esperar do mesmo – o franqueado terá um retorno sobre o investimento favorável, desde que esteja dentro de todas as diretrizes de padronização e treinamento.

É interessante afirmar que não é porque um produto é de fácil formatação que ele será um sucesso absoluto dentro do modelo de franchising. É preciso testá-lo no mercado. Caso seja bem sucedido, “ele demonstra na prática a existência da demanda, mostra que dispõe de um público [...] ou que pode disputar públicos com concorrentes, por ter diferenciais” (MARICATO, 2006, p. 45). Essa prova de mercado é essencial e faz parte da análise realizada antes de se implantar qualquer franquia. É de suma importância checar se haverá retorno de vendas, caso contrário, o investimento pode estar fadado ao fracasso. Vale mencionar que esta prova de mercado deve estar associada ao marketing bem realizado, linhas de crédito, recursos humanos, canais de distribuição, pois esses e outros fatores, segundo Maricato (2006), determinam o sucesso e o insucesso de um produto.

## PLANEJAMENTO DE FRANQUIAS

De posse dos termos técnicos já mencionados, é importante explicar como se dá o planejamento nesse segmento. “O planejamento de uma franquia permite ter uma visão global dos recursos existentes” (MARICATO, 2006, p.91). Existem tópicos importantes que devem ser analisados antes da implantação da franquia, checando, assim, seu grau de franqueabilidade. Piá (2001) cita alguns pontos para saber se sua implantação é viável:

- Ter profundo conhecimento da operação do negócio – É importante, pois é na unidade-modelo que serão testados, treinados e capacitados todos os funcionários da rede em questão. O franqueador deve estar consciente de todos os processos operacionais de sua empresa;
- Testar exaustivamente a operação antes de estabelecer uma franquia – Além de entender a operação, o franqueador deve testá-la para verificar sua funcionalidade e aplicabilidade, colaborando com a formatação das sistemáticas;
- Contar com sólida base financeira – Para os investimentos iniciais na abertura de uma franquia, são necessários investimentos altos. Por essa razão, o franqueador deve ter em caixa uma boa quantia para possíveis gastos;
- Arcar com os custos de implantação das dez primeiras unidades – Da mesma forma do tópico anterior, o franqueador deve estar preparado para colaborar na formatação de suas franquias, afinal, é da unidade-modelo que saem todos os treinamentos que requerem investimentos para serem realizados;
- Ter um padrão operacional difícil de ser copiado pela concorrência e fácil de ser reproduzido por treinamento ao franqueado – É o maior desafio. Para gerar a formatação, o processo precisa ser de fácil reprodução, mas não tão fácil a

ponto da concorrência copiar. É preciso um “toque especial” que somente os que passam pelo treinamento conseguem executar;

- Dispor de vantagem competitiva – Como já foi mencionado, o produto/serviço para virar franquia, depende de sua facilidade de formatação. No entanto, é necessário se destacar no mercado. É preciso definir bem quais são as suas qualidades que podem ser mensuradas como vantagens competitivas;
- Verificar a margem de lucro oferecida pelos produtos – O produto, além de ser testado várias vezes, deve apresentar margem de lucro positiva, pois é dele que sairão todos os futuros investimentos no sistema. Se um produto propicia um lucro igual ou aproximado ao seu preço de custo, não se configura como bom candidato ao franchising;
- Ter disponibilidade financeira para custear o fundo de promoção – A reserva financeira já mencionada é importante também para os investimentos em promoção. Realizar divulgação requer uma verba separada e garantida para tal fim, dessa forma garante uma memorização da marca e expansão de mercado;
- Jamais isentar o franqueado do pagamento de royalties – O franqueador, como já foi dito, arca com muitos custos iniciais. Os royalties são justamente o retorno desses custos, por essa razão não devem ser dispensados;
- Ter em funcionamento um sistema de controle administrativo que garanta ao franqueado uma visão completa de sua operação – Se faz necessária uma forte Associação de Franqueados para que esse controle seja bem visualizado pelos franqueados;
- Ter amplo conhecimento da marca – Tanto o franqueador quanto o franqueado precisam ter noções fortes sobre a marca com a qual trabalham. Definições importantes como campo de atuação, público-alvo, entre outras, devem ser parte do dia-a-dia do empresário;
- Ser capaz de delegar poderes – Quando se lida com um sistema de franquias, decisões importantes são tomadas todos os dias. É preciso ter poder de decisão em todos os momentos, para que o franqueador seja respeitado como se deve, visto que dele e da unidade-modelo, saem todos os auxílios para o desenvolvimento dos franqueados.

Quando o franchising é implantado corretamente, respeitando todos os tópicos mencionados, ele se demonstra bastante rentável, apresentando várias vantagens. A principal delas é que o franqueador pode “expandir seu negócio em larga escala, ocupando espaços rapidamente no mercado, investindo pouco [...] e usando trabalho, boa vontade e capital do franqueado” (MARICATO, 2006, p. 49). Utilizando a cooperação mútua, o franqueador e o franqueado podem crescer juntos. Quando se há uma participação sinérgica, todos evoluem. Tudo isso somado a cobrança da taxa dos royalties, a taxa de marketing e todos os outros valores monetários, a franquia propicia lucro certo ao franqueador, além de tornar sua marca conhecida nacionalmente ou mundialmente, em alguns casos. “Pode melhorar sua qualidade de vida, sua realização profissional [...] além de poder transferir seus ganhos [...] para outros negócios” (MARICATO, 2006, p.49). Além de tudo isso, representa uma maior abertura ao mundo dos negócios.

Diante de tantos benefícios advindos da implantação correta do sistema de franquias, muitos se interessam em abri-las. Para encontrar franqueados, há várias maneiras. Pode ocorrer de um empresário se interessar bastante pela franquia e requerer a uma unidade franqueada direto com os franqueadores; há revistas especializadas no ramo para quem já é da área; há feiras organizadas pela Associação Brasileira de Franchising em vários estados e etc.

Essas feiras são grandes oportunidades de fechamento de negócios, pois apresentam uma imagem bem elaborada da empresa, possibilitando um primeiro contato com os interessados. “Os estandes em feiras têm de chamar atenção, ter visual inspirado na franquia, dispor de profissionais capazes de dar explicações detalhadas sobre o produto e a marca e inspirar confiança” (MARICATO, 2006, p. 70). Por essa razão, as feiras são realmente boas formas de aumentar o contato e conhecer várias franquias diferentes, pois possibilitam a visão detalhada da realidade da empresa.

Nessas feiras, o número de interessados pode ser bastante grande. Tal fato é interessante, pois pode significar que a franquia é desejável, mas cabe ao franqueador filtrar os candidatos para encontrar o franqueado ideal. “A definição de franqueado ideal deve conter dados suficientes para esclarecer que só com determinadas qualidades básicas um franqueado pode obter sucesso com a unidade da franquia” (MARICATO, 2006, p. 71). Esses testes para encontrar o franqueado ideal, muitas vezes contam com profissionais de recursos humanos e psicólogos. Vários fatores são analisados, desde a base familiar até atuação em empregos anteriores. Todos os dados são relevantes, pois podem explicar bastante sobre o modelo de gerência da franquia e ainda checar se conferem com o estilo administrativo do candidato a franqueado.

O franqueado deve ter capacitação suficiente para gerir uma franquia. Maricato (2006) lista algumas qualidades que são indispensáveis ao franqueado:

- Conhecimento do sistema – o franqueado deve entender bem como funciona o sistema de franquias, assim não estranhará nenhuma rotina e se familiarizará rapidamente com as diretrizes da empresa;
- Capacidade de liderar e motivar equipes – Quando se lida com o franchising, está implícito que o empresário vai lidar com muitas pessoas. Ter o tato necessário para liderar e motivar equipes é essencial, visto que o trabalho deve crescer com um contínuo aprimoramento;
- Vontade de ter sucesso – Ser positivo em relação ao sucesso da empresa é relevante, pois atitudes positivas acabam retornando resultados positivos;
- Apego aos negócios – O sistema de franquias, quando trabalhado corretamente, gera uma boa margem de lucros, mas somente quando o franqueado é bastante dedicado. Especialmente no segmento alimentício, no qual há trabalho até mesmo aos domingos e feriados;
- Capacidade de trabalho – Juntamente ao sucesso, a capacidade e habilidade em sua área de atuação são imprescindíveis;
- Capacidade de renunciar a resultados imediatos – No mundo dos negócios, sabe-se que os retornos não são imediatos. Deve-se trabalhar tendo em vista retornos sólidos, mas sabendo que podem demorar um pouco a chegar;
- Conhecimentos na área de marketing – É preciso divulgar a empresa. Geralmente a comunicação é unificada e o material promocional já chega pronto ao franqueado, basta ter noções de marketing para saber como aplicá-lo da melhor maneira possível;
- Noções de legislação – É preciso entender todos os tópicos jurídicos quando se diz respeito a uma empresa;
- Capacidade de trabalhar e decidir sob pressão – Decisões complicadas e com o mínimo de tempo são tomadas todos os dias. Muitas pessoas dependem de aprovações de vários itens para trabalhar. Cabe ao franqueado essa capacidade de gerir sua empresa sob constante pressão;
- Conhecimentos básicos de administração financeira – É preciso ter em mente que a franquia precisa continuar em crescimento. Ter noções de administração financeira é importante para decidir a melhor maneira de investir;

- Saber fazer e manter relacionamentos – Construir uma boa rede de relacionamentos é importante. Como já mencionado, o franchising abre portas para novos negócios. Uma boa relação com clientes, fornecedores e parceiros é essencial.

Com várias noções de como escolher um franqueado e de todos os benefícios de se gerir uma franquia, é necessário desenvolver um cronograma que mostre todas as fases do processo, desde a assinatura de contratos até a inauguração da unidade.

“A previsão de inauguração já deve constar do planejamento e do cronograma” (MARICATO, 2006, p. 97). É nessa parte que todos os esforços de mídia devem ser planejados e até mesmo o próprio dia da inauguração, lista de convidados e etc. O ponto comercial, onde a loja é inaugurada, merece atenção. Maricato (2006) lista alguns fatores importantes, tais como acesso, estacionamento, zona, densidade populacional, renda, concorrência, limpeza, nível de ruído, visibilidade, segurança e regularidade do prédio, beleza, fluxo de veículos ou de pessoas. Todos os tópicos devem ser analisados na hora dessa escolha.

Conforme já mencionado, após a instalação da franquia, a consultoria de campo é feita periodicamente para checar se os objetivos estão sendo cumpridos e se a formatação prevista em contrato (que envolve o produto, a decoração, entre outros itens) está sendo respeitada. Plá (2001, p.80), cita alguns itens que devem ser checados durante a consultoria:

- Apresentação e desempenho dos funcionários – os funcionários devem agir conforme o que foi repassado nos treinamentos, respeitando as diretrizes da franquia;
- Quantidade e variedade dos produtos – sempre seguindo a formatação, o mix de produtos deve ser favorável, com uma boa gama de variações, dependendo do objetivo traçado;
- Qualidade e padrões dos serviços e atendimento – sempre seguindo as normas de formatação, o atendimento deve ser especializado;
- Ambiente de loja, condição dos equipamentos – O ponto de venda é um dos chamarizes ao consumidor. Ela deve estar bem decorada, respeitando o posicionamento da franquia em questão. Os equipamentos devem estar regulamentados e funcionando normalmente;
- Resultados da unidade franqueada – Sabe-se que resultados sólidos demoram alguns meses a chegar, mas, inicialmente, a consultoria pode dar dicas de como se alcançar esses resultados;
- Administração do negócio pelo franqueado – O franqueador deve monitorar, também, a administração do franqueado. Logicamente que empresários diferentes podem ter administrações diferenciadas, mas elas devem guiar a um objetivo em comum: a contínua expansão dos negócios de maneira lucrativa.

Vale salientar que existem outras formas, além da consultoria, para fiscalizar a unidade franqueada. Maricato (2006) cita que pode ser usado o “cliente invisível”, que se trata de um funcionário do franqueador disfarçado para testar o serviço; pesquisa entre consumidores; mídia; e outras formas que sejam eficientes. Nessa história, a formatação é um item a se analisar com cuidado. Há vários itens que devem ser pensados quando se implanta a formatação, pois eles podem afetar diretamente nos rendimentos. Maricato (2006, p. 116 – 117) cita alguns deles:

Ingredientes, fornecedores, compra, custos, estoques, manutenção, elaboração, higiene e segurança alimentar, segurança no trabalho, pre-

ços, cobrança e pagamentos, transporte, financiamentos, equipamentos, tempo de produção, processos e técnicas, treinamento de funcionários, exposição, apresentação, serviço, cultura da região ou país.

Nesse rol de itens, há alguns relacionados à dinâmica interna da empresa; à promoção; à parte administrativa e etc. Maricato (2006) explica que toda essa formatação deve ser explicada com detalhes nos manuais, cada um referente a um setor da loja que, no segmento alimentício, possui alguns manuais específicos:

- Manual do bar – Nele deve estar todas as informações referentes ao preparo de bebidas, a disposição nas prateleiras, aos petiscos, a higiene e etc.
- Manual da cozinha – Deve conter as receitas, descrições de ingredientes, controles de qualidade. Fotografias podem ajudar aos franqueados no entendimento das regras, pois padroniza o visual dos pratos;
- Manual de atendimento – É um tópico importante, pois o bom atendimento é bastante prezado pelos clientes. Varia de estabelecimento para estabelecimento, cada um com o seu atendimento diferenciado;
- Manual de compras e estoques – “Um dos objetivos dessa medida é preservar a padronização, a qualidade, a quantidade, a segurança alimentar e a higiene nos estoques e a manipulação correta, no caso de alimentos” (MARICATO, 2006, p. 126);
- Manual de ambientação – A decoração do local deve ser rigorosamente padronizada. Nesse item estão incluídos o projeto arquitetônico, as divisões internas, a fachada, a iluminação e todos os tópicos que dizem respeito à ambientação;
- Manual de serviços acessórios – São todos os itens extras para chamar a atenção e entreter o cliente. “Expor revistas e jornais, oferecer telefones, ter computadores ou conexões para laptops, ter manobristas ou estacionamento [...] são o que chamamos de serviços acessórios ou complementares” (MARICATO, 2006, p. 131). Eles servem para ser um extra ao estabelecimento, mostrando atrativos diferentes e se caracterizando como vantagem competitiva.

Esses manuais devem conter todas as especificações de cada um dos itens citados, para fortalecer ainda mais o conceito de franquia formatada. Ainda há mais um tópico que deve ser levado em consideração. Para realizar a comunicação, esta também deve ser formatada do ponto de vista do merchandising e da promoção.

## COMUNICAÇÃO, PROMOÇÃO E MERCHANDISING NAS FRANQUIAS

Apesar do aprofundamento nos termos e relações do franchising, o lado comunicacional deve ser explorado. Iniciando-se pelo merchandising, entende-se que “é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços” (BLESSA, 2007, p.1). Esse tipo de material envolve qualquer um que esteja no ponto de venda com intenções de informar e tornar mais visíveis produtos e serviços. Podemos citar, no segmento em questão, banners promocionais, cardápios com fotos ilustrativas, display de mesa informativa, entre vários outros.

Como promoção, entende-se que “é qualquer esforço feito para comunicar e promover empresas ou produtos, sem utilizar mídia convencional” (BLESSA, 2007, p. 2). Promoção e merchandising são complementares no sentido de impulsionar vendas e ceder informações úteis ao consumidor no ponto de venda. Dentro do esquema de

franquia formatada, o material destinado a tal função deve conter todas as especificações e permanecer igual em todas as unidades franqueadas.

Um exemplo de empresa que respeita corretamente os manuais é O Boticário. Independente da posição geográfica, tanto em uma serra gaúcha quanto no interior do Rio Grande do Norte, a formatação da loja é a mesma. Sempre há a vitrine com o produto principal; um plano de fundo com a divulgação do produto em questão; as prateleiras são organizadas por setores; o caixa fica em um lado determinado; a prova dos produtos também tem seu local específico. Tudo são fatores que respeitam a padronização, favorecendo o sistema de franquia formatada pelo qual O Boticário é tão conhecido.

Blessa (2007, p.4-5) cita alguns objetivos comuns de merchandising e promoção de vendas. Em alguns pontos eles se encaixam com os preceitos do franchising:

- Aumentar a participação no mercado – a unidade franqueada precisa conquistar público-alvo, assim como a franqueadora precisa atrair novos clientes e até possíveis franqueados;
- Diferenciar uma marca de seus concorrentes – é um objetivo que também favorece a expansão de mercado, gerando o diferencial competitivo;
- Dar incentivo aos canais de distribuição (PDVs) – a unidade franqueada precisa de incentivos, e o merchandising e a promoção têm bastante poder de influência nesse sentido.

Dentro dessa gama de itens atrelados ao merchandising e à promoção, é possível citar alguns que, obrigatoriamente, precisam seguir à risca a formatação. Estes itens foram a base na análise do caso em questão:

- Embalagem: É possível considerar a embalagem como uma forma de divulgação, visto que ela perdeu sua função de ser somente uma proteção ao produto, mas teve seu design aprimorado e passou a funcionar ainda mais como um atrativo, podendo até mesmo “sugerir o nível de qualidade de seu conteúdo” (BLESSA, 2007, p.19). Nas franquias, ela funciona gerando recall de marca instantâneo. Por exemplo: qualquer pessoa que veja a tarja vermelha e a tipografia manuscrita branca alusiva à Coca-Cola, independente do local do mundo, vai associá-la imediatamente à marca;
- Layout de loja: Trata-se da organização espacial da loja. Deve ser planejada por um arquiteto de varejo, pois esse especialista vai organizar o estabelecimento de forma que favoreça o fluxo de pessoas e à boa visualização do produto. “A ambientação e a atmosfera de compra precisam influenciar positivamente a decisão dos consumidores” (BLESSA, 2007, p.31). É sempre um estorvo entrar em uma loja mal organizada, com um fluxo desordenado e que não possibilita uma boa interação com o produto. Tudo isso pode causar o afastamento do cliente a desistência da compra;
- Comunicação: Deve ser simples, direta, objetiva e proporcionar boa visualização da marca. Vale salientar que deve ser bem confeccionada e recente, sempre acompanhando o ritmo da loja e do calendário. Por exemplo, placas de ofertas do tipo Feliz Natal em fevereiro. Além de demonstrar desleixo, ainda prejudicam a imagem da loja. “O layout de sinalização deve ser feito por profissionais, pois estes entendem de detalhes que ‘pintores de placas’ nem sempre entendem” (BLESSA, 2007, p. 33, grifo nosso). De preferência, uma agência de publicidade deve estar vinculada à comunicação da franquia, conforme já citado;

- Cor: “As combinações de cores devem atrair o público-alvo ou destacar mercadorias específicas” (BLESSA, 2007, p.33). Já existem alguns esquemas de cores determinados em alguns estabelecimentos do segmento alimentício, como vermelho e amarelo para as lanchonetes de fast food, azul para frutos do mar, verde para comida natural ou orgânica, entre outros exemplos;
- Luz: O projeto de iluminação deve ser bem planejado para dar ênfase às partes importantes da loja e ao produto, até para não descaracterizar as suas cores originais. Deve estar em harmonia com as cores para criar uma atmosfera ainda mais atrativa. Blesa (2007) enfatiza que a loja deve sempre ser clara, mesmo à luz do dia;
- Aroma: Blesa (2007) diz que um perfume ou cheiro dá personalidade ao ambiente. Especialmente no ramo alimentício, o aroma é um fator decisivo no processo de compra. Por estar ligado diretamente ao paladar, pode gerar, no consumidor, memórias gustativas fortes, que podem ser positivas ou negativas;
- Vitrinismo: “Por meio da vitrine, a loja faz uma declaração clara a respeito do segmento de público que pretende atingir” (BLESSA, 2007, p. 55). Todos os itens dispostos em uma vitrine devem ser cuidadosamente analisados e colocados para atrair o público-alvo. Em um sistema de franquias, a vitrine deve estar extremamente bem especificada nos manuais, caso contrário, corre-se o risco de o franqueado organizá-la do jeito que bem entende, prejudicando a comunicação;
- Material de ponto de venda: Há vários itens, tais como displays, adesivos, áudio displays, balcão de demonstração, bandeirolas, banner, cartões de balcão, cartazes, cupons, etiquetas de preço, móveis, painéis luminosos, entre vários outros que cumprem a função da comunicação no ponto de venda. Estes devem ser confeccionados por uma empresa especializada e distribuídos aos franqueadores com instruções claras para que se respeite sua utilização para que a formatação não seja alterada.

Todos os itens citados devem ter suas informações e formas de utilização bem determinadas nos manuais. É importante que nos treinamentos de franqueados na unidade-modelo, sejam tiradas todas as dúvidas quanto à sua aplicação. O franqueador ainda pode, durante a consultoria, avaliar se todos os itens estão sendo respeitados, pois são fatores cruciais para o sucesso do sistema de franquias.

“A atividade de marketing na rede pode mesclar os objetivos de fortalecer a imagem e a marca, focando o institucional quando for necessário e alternando o foco com campanhas promocionais” (MARICATO, 2006, p. 174). Executar tais atividades de marketing, que incluem ações de promoção e merchandising, requer energia, percepção de mercado e conhecimento na área. É preciso acompanhar todo o processo, até para realizar possíveis mudanças quando necessárias. O planejamento de marketing pode ser realizado pelo próprio departamento de marketing da empresa ou de maneira terceirizada, através de agências especializadas.

Conforme mencionado, há o fundo de marketing cooperado, que existe justamente para ajudar com os investimentos em comunicação. Com ele, é possível contratar profissionais da área para, com seus estudos, escolherem a melhor forma de divulgação. Dentro desse mix está a publicidade, através de campanhas institucionais e promocionais; as ações no ponto de venda, para atrair o consumidor na hora da compra; a assessoria de imprensa, para realizar um acompanhamento na mídia; e etc. “Quando há recursos expressivos à disposição, o franqueador deve contratar agências especializadas, às quais caberá selecionar as mídias e criar e providenciar o material de promoção nos pontos de venda” (MARICATO, 2006, p. 175).

Em relação a campanhas publicitárias, “o franqueador, por meio do empresário administrador ou responsável pelo marketing, deve participar ativamente da seleção e aprovação da campanha, assim como do monitoramento de suas diversas fases” (MARICATO, 2006, p. 175). O franqueador é o que detém mais conhecimento da marca e de suas particularidades, sendo o mais indicado para lidar com a comunicação da empresa. É claro que os detalhes regionais devem ser adequados, então a campanha deve estar em uma linguagem que respeite a formatação da franquia. Um exemplo é o uso de termos regionais. A franquia pode ter sua unidade-modelo no interior do Nordeste e há um vocabulário específico daquela região, o que faria com que a campanha não fosse bem recebida pela unidade franqueada em Minas Gerais, por exemplo. Já em relação à promoção de vendas, há uma série de itens que geralmente são utilizados para esse fim. Maricato (2006) cita os banners, folhetos, frentes de caixa, displays de mesa, testeiras de menu, entre vários outros cujas informações devem constar nos manuais referentes.

“A falta de recursos não pode servir de desculpa para que uma rede, mesmo pequena, deixe de fazer um plano e desenvolver estratégias ou ações planejadas de marketing” (MARICATO, 2006, p. 175). Ou seja, os esforços de marketing não devem ser deixados de lado, visto que representam uma parte importante no processo de promoção e divulgação do franchising, sempre respeitando a formatação da rede e sob a consultoria do franqueador. Essa consultoria deve ser bem específica quanto aos padrões e objetivos do marketing, “mas deve deixar espaços para que seu franqueado implemente parte desses objetivos e mesmo para uma ou outra ação individual, desde que não se perca a padronização” (MARICATO, 2006, p. 179).

Dentro das ferramentas de divulgação de uma franquia, há uma em especial que ganhou seu espaço com a expansão da Internet: o site. Trata-se de uma página virtual com conteúdo especial da própria empresa, pode ser de igual importância tanto ao franqueado quanto ao franqueador: “na divulgação da franquia, na captação de candidatos a franqueado ou na comunicação com os interessados. Pode conter as principais normas da franquia, o roteiro para admitir novos franqueados, etc.” (MARICATO, 2006, p. 176). O site se demonstra ainda mais útil para esses fins quando a posição geográfica é um empecilho à comunicação entre franqueador e possível franqueado, especialmente quando há barreiras internacionais.

Um outro grande benefício quanto ao uso da Internet é a possibilidade de estar 24 horas online, podendo resolver todo tipo de problema com um simples clique no mouse. Maricato (2006) afirma que o custo-benefício proporcionado é bastante alto, pois é possível manter o sistema trabalhando por várias horas, sem exigir o pagamento das horas extras, adicional noturno e nem férias.

Em suma, “pelo fato de oferecer produtos testados e bem-sucedidos no mercado, formatar e simplificar a maneira de oferecê-los em locais diversos [...], o sistema de franquia tem todas as condições de continuar se expandindo” (MARICATO, 2006, p. 219). O franchising representa uma boa alternativa à expansão dos negócios com investimentos dos franqueados; um alcance a áreas distantes do território de origem; abrangência de públicos anteriormente não consumidores da marca; crescimento contínuo e proativo do franqueador e do franqueado entre vários outros benefícios.

Quando o produto/serviço tem características que favorecem a sua formatação, é um sinal positivo de que há possibilidade de montagem de franquias. Tudo isso somado a um franqueador e a franqueados com capacidade de decisão, noções de administração, marketing e legislação, com ações e pensamentos positivos e com bastante vontade de trabalhar e obter sucesso, é possível afirmar que o franchising “certamente será usado pelos atuais ou futuros empreendedores para explorar as novas oportunidades de mercado” (MARICATO, 2006, p. 220).

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 03 maio 2010.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARAMBA SORVETES. Disponível em: <<http://www.1001franquias.com.br/>>. Acesso em: 25 maio. 2009.

KIBON SORVETES. Disponível em: <<http://www.kibon.com.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

LACOMBE, F. **Dicionário de negócios**: mais de 6.000 termos em inglês e português. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEITE, R. H.; BORGES, A. **Merchandising e promoção de vendas**: o marketing aplicado no ponto de venda para otimização dos resultados. Belo Horizonte: 2007. Disponível em: <<http://www.artigocientifico.com.br>>. Acesso em: 04 jan. 2010.

MARICATO, P. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, fast foods e similares. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

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

RIBAS, J. **Confidencial**: Por dentro de uma franquia. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

