



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**A Percepção dos Franqueados Sobre as  
Características do Modelo de Franquia *Business  
Format Franchising***

**Estudo de caso: empresa Divino Fogão**

**Yann Buhatem Gonçalves**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2017



**Yann Buhatem Gonçalves**

**A percepção dos franqueados sobre as características do  
modelo de franquia *Business Format Franchising*  
Estudo de caso: empresa Divino fogão**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Paulo Cesar Teixeira

Rio de Janeiro  
Junho de 2017

*“O importante é fazer as coisas mostrando aos outros que é o melhor caminho, não simplesmente porque você tem o comando”.*

*(Abílio Diniz, presidente da BRF Brasil)*

## **Agradecimentos**

Dedico ao meu pai Luiz, a minha mãe Flavia e a minha Irmã Marina, por sempre me darem apoio e suporte necessário nas horas mais difícil dessa dura caminhada, sem o apoio dos meus familiares nada disso seria possível.

Gostaria de agradecer também ao meu orientador Paulo Cesar Teixeira, pela paciência e sabedoria para mostrar a melhor forma de desenvolver esse artigo acadêmico.

## Resumo

GONÇALVES, Yann Buhatem. A percepção dos franqueados sobre as características do modelo de franquia Business Format Franchising; estudo de caso: empresa Divino Fogão. Rio de Janeiro, 2017. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esse artigo acadêmico teve como propósito identificar quais as percepções dos franqueados sobre as principais características do sistema de franquia *Business Format Franchising* utilizado pela empresa Divino fogão. Para alcançar o objetivo do estudo, foram entrevistados franqueados da empresa de diversos estados do país. E esse artigo procura se apoiar no referencial teórico que envolveu conceito e modelos de um sistema de franquia.

### Palavras- chave

Modelo de Franquia, Franchising, restaurante, franqueado e franqueador.

## Abstract

GONÇALVES, Yann Buhatem. Franchisees's perception about characteristics of a franchise model Business Format Franchising; case study: Divino Fogão Company. Rio de Janeiro, 2017. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This article has the purpose identify what the perceptions of franchisees about the main features of franchise system Business Format Franchising used by the company Divine Fogão. To achieve the objective study, many franchisees from different Brazilians states were interviewed. And this article supported by theoretical reference that addresses concepts and model of a franchise system.

### Key-words

Franchise Model, Franchising, restaurant, franchisor and franchisee

## SUMÁRIO

1 . O tema e o problema de estudo.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Objetivo do estudo.....	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo.....	2
1.4. Justificativa e relevância do estudo .....	2
1.5. Delimitação e foco do estudo .....	2
2 .Referencial teórico .....	4
2.1. Conceitos de Organização .....	4
2.2. Franquia .....	6
2.2.1. Breve Histórico: .....	6
2.2.2. Conceito .....	8
2.2.3. Documentos de uma Franquia .....	9
2.2.4. Vantagens e desafios para o Franqueador e Franqueado .....	10
2.2.5. Compensação financeira.....	11
2.2.6. Modelos de Franquias .....	12
3 .Métodos e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo.....	20
3.1. Tipo de pesquisa .....	20
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estuda .....	20
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.....	21
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estuda.....	21
3.5. Limitações do Estudo .....	21
4 .Apresentação e análise dos resultados .....	22
4.1. A Empresa.....	22
4.2. Descrição dos resultados .....	23

4.2.1. Perfil dos entrevistados .....	23
4.2.2. Descrição do resultado.....	23
4.3. Análise dos dados .....	29
5 .Conclusões e recomendações para novos estudos.....	31
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos .....	32
6 .Referências Bibliográficas.....	34
7 . Anexos .....	37

### **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1. Logo do Divino Fogão.....	22
-------------------------------------	----

### **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1. Força da marca no mercado nacional.....	24
GRÁFICO 2. Testes ou sondagem dos franqueados.....	24
GRÁFICO 3. Manuais administrativos para o franqueador.....	25
GRÁFICO 4. Ceder <i>Know-how</i> .....	25
GRÁFICO 5. Mudanças na franquia.....	26
GRÁFICO 6.Cultura organizacional.....	26
GRÁFICO 7. Supervisão das franquias.....	27
GRÁFICO 8. Taxas da franquia.....	27
GRÁFICO 9. Eventos para treinamento.....	28
GRÁFICO 10. Suporte dado pela empresa.....	29

### **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1. Vantagens e desafios de um franqueador e um franqueado.....	10
TABELA 2. Contratos de franquias.....	12
TABELA 3. As 3 dimensões de classificação do sistema de <i>franchising</i> .....	13

## 1. O tema e o problema de estudo

### 1.1.Introdução

A franquia de restaurante que foi utilizada no estudo foi a Divino Fogão, essa rede de restaurante *self-service* foi escolhida por ter apresentado um grande desenvolvimento depois de ter adotado a franquia como estratégica de crescimento e, esse fato pode ser observado pelos números da empresa, que depois de ter se registrado na ABF (Associação Brasileira de Franquias) no ano de 1994, teve um grande crescimento, chegando a possuir 190 lojas próprias e franquias pelo país no ano de 2014, segundo a própria empresa.

A empresa Divino Fogão se encontra no setor de bares e restaurantes brasileiro, que de acordo com estudo feito em 2015 pela ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) existem mais de um milhão de bares e restaurantes espalhados pelo Brasil, representando 2,7% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Esses dados mostram que é um setor movimenta grande circulação de capital no país, logo, as empresas que atuam no setor enfrentam o desafio de crescer em um mercado bastante dinâmico que movimenta muitos *players* e gera milhões de reais para a economia. Portanto, as empresas adotam algumas estratégias de crescimento, como o sistema de franquias.

E como a empresa Divino Fogão já se encontra a mais de 20 anos trabalhando com franquias, é relevante ressaltar que o faturamento do setor de *franchising* no Brasil só cresce, sendo que o segmento alimentício, aparece como o segundo em termos de composição do faturamento total, de acordo com um estudo feito pela ABF no ano de 2016. Além de ser um negócio bem rentável, o setor gerou mais de novecentos mil postos de trabalho em 2015, mesmo com a crise econômica pela qual o país passou que deixou um total de 8,6 milhões de desempregados segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Além da empresa Divino Fogão, também foi escolhido como objeto de estudo o modelo *Business Formet Franchising* por ser o mais sofisticado e complexo, quanto à forma de gestão empresarial (LEITE, 1990). Por isso, o artigo acadêmico procura identificar quais são as percepções dos franqueados



sobre as principais características do modelo franquia *Business Formet Franchising* utilizado pela empresa Divino Fogão.

### **1.2.Objetivo do estudo**

O estudo tem como objetivo identificar quais são as percepções dos franqueados sobre as principais características do modelo franquia *Business Formet Franchising* utilizado pela empresa Divino Fogão.

### **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

Primeiramente, foi realizado um estudo sobre as principais teorias existentes sobre franquias. Logo, todos os modelos de franquias na literatura foram descritos no artigo acadêmico. Posteriormente, foi realizada uma comparação entre os modelos com as práticas de negócio utilizados pela franquia objeto de estudo. Por fim, houve a identificação as percepções dos franqueados sobre as principais características do modelo *Business Formet Franchising* utilizado pela empresa Divino Fogão.

### **1.4.Justificativa e relevância do estudo**

Apesar de o número de franquias ter crescido nos últimos anos no Brasil, ainda não há um estudo abordando o modelo de *Business Formet Franchising* em uma empresa do ramo de bares e restaurantes que se encontra a tanto tempo no mercado brasileiro, e que se utiliza da visão dos franqueados da empresa Divino Fogão. Logo, o artigo se torna útil para os empreendedores que desejam abrir uma franquia, uma vez que conhecendo se os modelos de franquia, eles se sentam mais seguros de investir nesse mercado e em um sistema de franquia.

### **1.5.Delimitação e foco do estudo**

A organização escolhida para o estudo foi a Divino Fogão, que possui dezenas de franquias espalhadas pelo Brasil, entretanto a maioria dos dados e entrevistas utilizadas nesse estudo são do período de tempo do primeiro

semestre de 2017, e foi disponibilizado por diversos franqueados da empresa Divino Fogão pelo Brasil.

## **2.Referencial teórico**

### **2.1.Conceitos de Organização**

Segundo Sobral (2008), as organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos em comuns. Surgem como respostas a necessidade dos indivíduos de alcançar metas que separados não conseguiriam atingir, em razão da complexidade e da variedade das tarefas ligadas ao trabalho a se efetuar. Existem organizações formais, como no caso de um exército ou de uma empresa, e existem também as informais, como um grupo de amigos que jogam vôlei na praia. Entretanto, independentemente da atividade, as organizações partilham algumas características.

Ainda segundo Sobral (2008), a primeira característica que vale ser ressaltada, é que todas as organizações têm um propósito ou uma finalidade. Os objetivos são inúmeros, desde produzir um produto, proporcionar entretenimento, atender as necessidades sociais ou espirituais da sociedade, defender um país etc. Contudo, é esse propósito que confere as organizações uma razão para existir. A segunda característica, é que todas as organizações são compostas por pessoas. Sem pessoas, as organizações não têm quem tome as decisões com relação aos objetivos nem quem realize um conjunto de tarefas de forma alcançá-los. Além disso, as organizações têm uma estrutura que define e delimita qual é o comportamento e quais são as responsabilidades de cada um dos seus membros. O desenvolvimento de cada estrutura organizacional envolve a definição de regras e procedimentos internos, a divisão de trabalho, a descrição de função, os membros, entre outros. Assim uma organização é uma entidade que possui um propósito, é composta por pessoas, e tem estrutura organizacional.

Para Oliveira (2008), a organização é a instituição legalmente constituída, coma finalidade de oferecer produtos e/ou serviços para outras organizações e/ou pra os consumidores do mercado em geral.

Ainda segundo Oliveira (2008), o termo organizações engloba todo e qualquer tipo de agrupamento de pessoas que trabalham, de forma estruturada, na busca de resultados comuns. Neste contexto, a palavra organização abrange as empresas lucrativas em geral, as ONGs

(Organizações Não Governamentais), as fundações, as autarquias, as sociedades de economia mista, as cooperativas, as universidades, os hospitais, os bancos. É relevante ressaltar, que esses tipos de organizações apresentam algumas características administrativas específicas, porém os conceitos, bem como as metodologias e as técnicas administrativas, em sua contextualização geral, são os mesmos, necessitando apenas de algumas adaptações necessárias inerentes as particularidades de atuação e dos negócios, produtos ou serviços de uma específica organização.

De acordo com Jones (2010), uma organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam, ou seja, para atingir seus objetivos. Pessoas que valorizam a segurança criam organizações como uma força policial, um exército ou um banco. Pessoas que valorizam o entretenimento criam organizações como a *Walt Disney Company*, a rede de televisão CBS (*Columbia Broadcasting System*) ou um clube local. Pessoas que desejam apoio espiritual ou emocional criam igrejas, organizações de serviço social ou de caridade.

Ainda segundo Jones (2010), a organização é uma resposta para o meio de satisfazer alguma necessidade humana. Novas organizações são criadas quando novas tecnologias tornam-se disponíveis recém ou e novas necessidades surgem. Organizações desaparecem ou são transformadas quando as necessidades a que elas satisfazem não são mais importantes ou são substituídas por outras necessidades. A necessidade de criar medicamentos mais efetivos, por exemplo, levou a criação da Amgen, Genentech e outras organizações biotecnológicas. A necessidade de lidar com quantidades crescentes de informação e o surgimento de uma nova tecnologia de computação levaram a ascensão da IBM (*International Business Machines*), da Microsoft, e de outras empresas tecnologia e de informação e ao encolhimento e desaparecimento de companhias de máquinas de escrever, como a Smith Corona, cuja tecnologia tinha se tornada ultrapassada. E por fim, lojas de varejo como a Walmart, Target, The Gap e Sears estão continuamente sendo transformadas- nem sempre com sucesso-, à medida que procuram responder a mudanças de gosto e necessidades dos consumidores.

## 2.2.Franquia

### 2.2.1.Breve Histórico:

O surgimento das primeiras franquias que se tem notícia é datado no ano de 1863, com a empresa *Singer Sewing Machine Company*. Na época, a companhia decidiu expandir seus negócios por meio da cessão de sua marca e da venda de seus equipamentos de costura para terceiros (PEREIRA, 2006).

Entretanto alguns historiadores, afirmam que o conceito de franquias remete a Idade Média, quando a Igreja Católica aderiu ao sistema de licenças ou franquias a senhores de terras para que, em seu nome, coletassem impostos e taxas (RIBEIRO, 2013).

A empresa que aderiu posteriormente a esse sistema foi a *General Motors*, entre os anos de 1898 e 1899, com o intuito de estender a sua rede de revendas. Logo veio a marca de refrigerante Coca-Cola, que projetou o seu crescimento através da concessão de franquias para engarrafamento e a distribuição de bebidas, sucedendo assim, o conceito de franquias de fabricação (PEREIRA, 2006).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, houve um aumento significativo desse formato de expansão e comercialização de empresa. Os soldados que tinham saído da guerra procuravam formas de investir em algum negócio, daí muitos começaram a empreender no chamado *Business Format Franchising* ou Franquia de Negócios, um sistema que padronizava por métodos e manuais a operação, a administração, o marketing e o padrão visual de uma rede de lojas ou fábricas. Esse modelo de negócio se mostrava atrativo para os ex-combatentes por nunca terem tido nenhuma experiência no comércio, as franquias por terem manuais e formas padronizadas se mostraram um negócio seguro de se investir (PEREIRA, 2006).

Muitas empresas de sucesso que existem até hoje, tiveram início de suas atividades comerciais na década de 1950, como por exemplo, as redes de *fast-food* Burger King, Dunkin' Donuts e a McDonalds (PEREIRA, 2006).

No Brasil, o modelo de franquias só começou na década de 1960, com a escola de idiomas Yázigi, e cresceu bastante na década de 1970, com a chegada das primeiras unidades do McDonald's no país (PEREIRA, 2006).

O setor de Shopping Center surgiu em nosso país na década de 1960. Contudo, o forte crescimento no setor se deu apenas 20 anos depois, alavancando o mercado de franquia, e disponibilizando a expansão de grandes redes de varejo como O Boticário e o Bob's (PEREIRA, 2006).

Já nos anos de 1986, o Plano Cruzado se mostrou muito vantajoso para a instalação de franquias nacionais, uma vez que esse plano oxigenou a economia. Naquele momento, o sistema de franquias aparentava ser uma opção mais segura do que investir em um negócio próprio. Inúmeros empreendedores investiram em franquias e fecharam contratos com informações pouco consistentes, sem investigações mais profundas dos negócios. Isso gerou um crescimento desordenado e de forma oportunista. O resultado esperado foi concretizado, houve milhares de desacordos entre os franqueados e franqueadores, e ocasionou em quebras de contrato, gerando milhares de casos na justiça brasileira (PEREIRA, 2006).

No ano de 1987, foi criada ABF, numa tentativa de organizar o segmento que mostrava sinais de crescimento, e com intuito era ter uma representação institucional junto ao governo e à sociedade civil, mas também se comprometesse com a ordenação do crescimento de *franchising* e que pudesse funcionar com garantia de qualidade, facilitando a escolha certa de franqueados sem potencial (RIBEIRO, 2013).

Apesar do problema que o país passou por causa da inflação alta no governo Fernando Collor de Melo e Itamar Franco, no período de 1990 a 1994, que chegou a marca histórica de seis milhões por cento. Diversas empresas estrangeiras entraram no Brasil com a abertura do mercado nacional a importação, causando assim, uma forte concorrência interna (PEREIRA, 2006).

Enquanto as primeiras leis nos Estados Unidos que regulam as franquias são da década de 1960, no Brasil, somente 1994, depois de 30 anos da abertura desse sistema, entrou em vigor a Lei 8.955. A lei regulamentou as condições básicas contratuais do mercado, e decretou que todos os empresários se organizarem e estruturar juridicamente, antes de se tornar uma franquia (PEREIRA, 2006). Na folha seguinte contempla o Art.2º da Lei 8.955/1994:

*“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.” (PEREIRA, 2006)*

A regulamentação foi muito importante para a proteção dos franqueados, que sofriam com informalidade do negócio e o descumprimento dos acordos em muitos aspectos (PEREIRA, 2006).

Segundo Ribeiro (2013), no ano de 2010, o *franchising* nacional movimentou cerca de R\$ 76 bilhões com mais 1850 redes (marcas de negócios franqueadores) e com cerca de 86mil unidades.

### **2.2.2. Conceito**

Segundo Schneider (1991), o *franchising* é basicamente um sistema de distribuição onde o franqueador cede ao franqueado o direito de trabalhar com a marca e cobra por isso uma taxa de franquia. A empresa franqueadora consegue colocar seus produtos no mercado mais facilmente e com menor dispêndio de capital. A pessoa que adquirir a franquia (o franqueado) será dono de seu próprio negócio, ao mesmo tempo em que estará contando com toda a experiência do franqueador.

Para Leite (1990), o sistema de *franchising* se caracteriza quando o franqueado paga uma taxa sobre o percentual das suas vendas ao franqueador, pelos serviços prestados de assistência técnica, ao ceder seu *know-how* administrativo comercial para a venda de seus produtos e/ou serviços a serem distribuídos através da rede de franqueados. A esse processo de distribuição, forçado pela modernidade e adequadamente aos tempos de hoje, deu-se o nome de franquia.

Ainda segundo Leite (1990), o sistema da franquia empresarial se distingue das outras formas ou modalidades, pela padronização das técnicas e métodos utilizados que dão molde ao negócio, ou seja, quanto mais organizado a empresa do franqueador, maior a chance de implementar o sistema de franquia.

O autor Dahab (1996) utilizou a definição da Federação Francesa de *Franchising*, que fala do *franchising* como uma método de colaboração entre uma empresa (o franqueador) e vários/muitas empresas (os franqueados) para explorar uma inovação concebida pelo primeiro. Desta forma ele substantia a colaboração entre os parceiros, através de um mecanismo contratual em que direitos e deveres são definidos. Dada à necessidade de relações recorrentes e a própria limitação do contrato de prever, gerir e monitorar a dinâmica da inovação e difusão do conhecimento intra-rede, as relações interpessoais assumem uma proeminência equivalente, ou até superior, a da formalização contratual.

Já o autor Ribeiro (2013) se utilizasse do termo da *International Franchise Association* (IFA) que define *franchising* como o contínuo relacionamento entre franqueadora e franqueados, no qual o universo total de conhecimentos da franqueadora (imagem, sucesso, tecnologia de produção e marketing) é fornecido ao franqueado. No fundo, a essência do *franchising* está relacionada a uma forma de se fazer negócios envolvendo duas partes, franqueadora e franqueados. Amplia-se, desde já, a importância do relacionamento do relacionamento entre essas partes.

Ainda segundo Ribeiro (2013), o *franchising* é um sistema de negócios que permitiu que várias empresas expandissem seus negócios e marcas de maneira organizada e, de certa forma, gastando menos dinheiro. Há uma definição comum no mercado americano que agrada bastante o autor que é a seguinte: "*Franchising is other People's Money*" (Franquia é dinheiro dos outros, numa tradução literal).

### **2.2.3. Documentos de uma Franquia**

Para Ribeiro (2013), antes de se fechar uma franquia, o franqueador dispõe de algumas ferramentas para assegurar a legalidade do acordo. Essas ferramentas são o COF (Circular de Oferta de Franquia), documento legal e bem estruturado que age como espécie de brochura (caderno) na qual estão definidas diversas informações obrigatórias da franqueadora no que se refere aos direitos e obrigações de cada parte no *franchising* e que deve ser entregue no mínimo de 10 dias antes da assinatura de qualquer contrato ou pré-contrato



ou mesmo o pagamento das taxas da franquia; e o Contrato de Franquia, que é o documento legal que deve fazer parte circular de oferta e que regerá toda a relação entre franqueadora e franqueados, determinando todos os aspectos legais e comerciais do negócio.

#### 2.2.4.Vantagens e desafios para o Franqueador e Franqueado

Apesar de o sistema de franquia ser muito utilizado e ter evoluído muito com o tempo, ainda apresentavantages e desafios tanto para o franqueador como para o franqueado, como pode ser retratado na Tabela 1 abaixo:

***Tabela 1: Vantagens e desafios de um franqueador e um franqueado***

Ranking	Vantagens	Desafios
<b>Franqueador</b>	Menos investimentos; Mais tempo para desenvolver novos negócios; Vontade de crescer duplica; Administração de recursos humanos descentralizado; Economia de escala (maior poder de barganha); Abertura de varias unidades ao mesmo tempo; Bom canal de distribuição; Ideias e sugestões duplicadas; Custos de ações de marketing compartilhados;	Boa formatação e correto planejamento da franquia; Participação dos franqueados na gestão do negócio; Avaliação constante por parte do franqueado; Crescimento rápido afeta no controle e padronização da rede; Perda de sigilo pela transferência do <i>Know-how</i> ; Resultado das unidades franqueadas afeta a rede;
<b>Franqueado</b>	Negócio já testado. Menor risco de insucesso; Menos tempo para planejar e implementar o negócio; Economia de escala (franqueador tem mais poder de barganha); Treinamento e suporte técnico; Intercâmbio constante entre franqueado e franqueador;	Controle permanente para manipulação do padrão e das condições gerais do negócio; Respeito às normas e procedimentos. Limitação da autonomia do empreendimento; Maior dependência do franqueado se o ponto pertencer ao franqueador;

Fonte: Pereira (2006), p.45

### 2.2.5. Compensação financeira

O franqueado tem por obrigação contratual pagar algumas taxas, uma vez que o franqueador transfere o sistema de franquias e a participação no negócio. Segundo Leite (1990), existe três tipos de taxa, entre elas, taxa de franquia, ou como é conhecida taxa de entrada, que se distingue das demais por ser paga apenas uma única vez pelo franqueado para o franqueador, que tem o propósito de custear a supervisão e a auditoria, e transmitir o direito de propriedade incorpórea para o franqueado. Entretanto, no Brasil, o valor cobrado por essa taxa de entrada não representa os custos reais pela supervisão e auditoria.

De acordo com Leite (1990), a segunda taxa que é muito usada no sistema de franquia é o *Royalty*, que é descrito pelo autor como uma taxa que incide sobre um percentual de faturamento das vendas efetuadas em período determinado e é cobrada pelo franqueador através das vendas dos produtos fornecidos ou serviços feitos aos franqueados. Há duas possibilidades de pagamento dessa taxa. Na primeira opção, o franqueador fornece seus produtos industrializados ou de terceiros, colocando o seu preço de custo *royalties* em percentuais definidos no contrato de fornecimento. Na segunda opção, o franqueador também participa da margem de lucro da franquia, recebendo um percentual sobre o preço de venda de loja faturado ao consumidor. Por fim, a taxa de *Royalty* pode ser cobrada do faturamento da unidade da franquia antes, ou seja, quando o fornecimento dos produtos ou serviços pelo franqueador já incluído no preço de custo, ou pode ser cobrada posteriormente, após a venda à ao cliente do franqueado.

E por fim, a taxa de fundo de publicidade que também está ligada ao faturamento de vendas da franquia, e serve para empresa custear as propagandas, campanhas publicitárias, promoções, enfim, todo plano de marketing feito pelo franqueador. A taxa de fundo de publicidade tem como finalidade concentrar números para possibilitar campanhas publicitárias de melhor qualidade e maior cobertura de mercado, almejando o impacto ao seu público alvo e aos possíveis clientes da rede (LEITE, 1990).

Ainda segundo Leite (1990), geralmente, a administração das verbas acumuladas em relação ao fundo de publicidade é de controle do franqueador

que, a seu critério, submete os programas de propaganda a um comitê de franqueados. Além disso, o franqueador procura organizar os orçamentos das campanhas publicitárias, seguindo um plano de marketing institucional da marca e procurando manter unificada e padronizada a imagem visual dos produtos que se encontram no mercado.

### 2.2.6. Modelos de Franquias

Segundo Silva (2007), existe quadro de formatos de contratos de franquias: franquias convencionais, franquias parciais, contrato de locação de gerente e hierarquia. Como pode ser observada na Tabela 2:

**Tabela 2 - Contratos de franquias**

<b>Contratos</b>	<b>Principais Características</b>
<b>Franquia convencional</b>	O investimento inicial fica com responsabilidade do franqueado, que pode praticar o trabalho de gerenciamento da unidade ou delegá-la para terceiros, e paga para o franqueador taxas de franquias, publicidade e <i>royalties</i>
<b>Franquia parcial</b>	O investimento inicial é dividido entre o franqueador e o franqueado: franqueador fica com as despesas relacionadas ao imóvel, enquanto o franqueado financia a decoração e montagem, treinamento e controle da equipe. O franqueado tem como obrigação pagar taxas e transferir ao franqueador uma parcela adicional do faturamento da sua unidade na forma de taxa de aluguel.
<b>Locação de gerentes</b>	o investimento inicial fica a cargo do franqueador e transferindo ao franqueado o controle gerencial do ponto comercial. Já o franqueado paga algumas taxas.
<b>Hierarquia (loja própria)</b>	O franqueador detém algumas lojas próprias, para manter pontos estratégicos do mercado.

Fonte: Silva (2007), p.137

Já para Dahab (1996), o sistema de *franchising* pode ser classificado em três dimensões: quanto à forma de gestão empresarial, quanto ao âmbito do contrato, e quanto à natureza do franqueamento. Como pode ser observado na Tabela 3 abaixo e explicado posteriormente:

***Tabela 3 – As 3 dimensão de classificação dos sistemas de franchising***

Natureza do franqueamento	Contratual	Gestão empresarial
Franquia de produto	<i>Master Franchise</i> (franquia-Mestre)	<i>Traditional Franchising</i> ( <i>franchising</i> tradicional)
Franquia de distribuição	<i>Area development franchise</i> (desenvolvimento da área de franquias)	<i>Business Format Franchising</i> (Sistema de Franquia Formatada)
Franquia de serviços	<i>Corner franchise</i> (franquia do canto)	
Franquia industrial		

Fonte: Dahab (1996)

Em relação à natureza da franquia, podem ser classificadas classifica em quatro subcategorias:

Franquia de produto se refere à produção e/ou comercialização, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado, os produtos daquela marca. No Brasil, o exemplo desse tipo de franquia de produto é a V.R., marca brasileira, cujos produtos são fabricados pela indústria de confecção Vila Romana S.A. Para Tornar ainda mais complexo o entendimento do conceito de franquia de produto, a mesma indústria de confecção Vila Romana é também licenciada para fabricar no Brasil produtos de *griffes* internacionais, como Pierre Cardin, Christian Dior, Yves St. Laurent e outros, distribuindo em lojas multimarcas (LEITE, 1990).

Segundo Dahab (1996), a franquia de produtos é criada por um franqueador que executa e elabora um produto direcionado ao grande público ou a empresas do setor. No caso de parcialmente terceirizar a sua produção, o

franqueador é responsável pelo produto perante os franqueados e consumidores. Exemplo: O Boticário.

Franquia de distribuição é a responsável pela venda de mercadorias. Os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição, comprovadamente eficientes e testados por este. O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda. Estes poderão comprar diretamente dos fornecedores previamente selecionados ou comprar de outros em casos excepcionais de falta de produtos especificados no *Product Mix* (lista de produtos disponíveis). Os melhores exemplos de franquias de distribuição são os postos de gasolina (LEITE, 1990).

Para Dahab (1996), a franquia de distribuição se refere à elaboração de uma coleção de produtos/serviços cujos canais de distribuição são exclusivos da marca do franqueador. Sua característica básica é fato de o franqueador não ser o fabricante do produto do franqueado. Exemplo: Distribuição de combustíveis.

Franquia de serviços como o próprio nome elucida, é o modelo que oferece serviços. A qualidade na prestação do serviço e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final. O Fabricante-franqueador estende ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos além de fornecer componentes e peças originais de reposição gratuita por defeito de fábrica, bem como boa manutenção das máquinas e dos equipamentos ao usuário final. No Brasil, os exemplos mais característicos desse tipo de franquia são as lojas-oficinas da SAB (Serviços Autorizados Brastemp), cujo fabricante de eletrodomésticos (Brastemp) delega a uma competente rede de reposição e conserto aos seus clientes. Através do Sistema de franquia de Serviços, o fabricante fortalece sua imagem de credibilidade no mercado, beneficiando a todos os participantes no negócio, sem ter que manter lojas próprias. O mesmo se aplica em relação às lavanderias, hoje sob franquias denominadas UOSH (LEITE, 1990).

De acordo com Dahab (1996), a franquia de serviços só ocorre quando o franqueador cria uma fórmula de prestação de serviços, que é repassada ao franqueado. Exemplo: Yázigi.

Franquia industrial se refere à fabricação de produtos. Na qual funciona da seguinte forma, os bens são produzidos em uma unidade industrial, cuja engenharia essencial e o detalhamento do processo de fabricação são disponibilizados pelo franqueador, com o intuito de descentralizar a estrutura de produção da empresa, geograficamente, em vários mercados. Com isso, empresa precisa transferir o *know-why*, isto é, as técnicas de engenharia de produção e de processo para a correta e adequada construção e operação da fábrica. Nessa franquia Composta, além da marca do franqueador ser utilizada, todo o *know-how* de comercialização e distribuição dos produtos também será repassado aos franqueados. Exemplos típicos dessa franquia são os engarrafadores de Coca-Cola, da Pepsi-Cola e outros similares, que recebem do franqueador total suporte técnico para montagem de suas fábricas, obedecendo às especificações de máquinas, equipamentos e processos, até o arranjo físico das instalações industriais (LEITE, 1990).

Segundo Dahab (1996), a franquia industrial se refere à fabricação de produtos em que tanto o franqueador como o franqueado são empresas industriais. O franqueador transfere a tecnologia, a comercialização e a distribuição dos produtos para os franqueados. Exemplo: Coca-Cola.

Em relação à forma de contrato, que define as áreas que a empresas vai atuar e também como será estruturada a cadeia hierárquica da relação Franqueador-franqueado, a partir da dimensão geográfica:

*Master Franchise* (franquia-Mestre) é um sistema muito utilizado em países desenvolvidos e que ainda e ainda está em fase de adequação no conceito de negócio. Trata-se do *Master Franchise*, ou melhor, da Franquia Mestre, em que um franqueador original de produto/serviço, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. Este sublicenciamento de franqueados industriais e/ou comerciais de uma região formará então uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador-mestre regional de um território, até o franqueado local em seu ponto de fabricação e/ou vendas ao consumidor final. Um exemplo é um Hugo Boss- Moda Masculina -, que possui uma cadeia de cessão de franquias, repassados a terceiros do direito de franquear (LEITE, 1990).

Para Dahab (1996), Franquia-Mestre se caracteriza quando o franqueador concede a subfranqueador(es), ou franqueado(s), o direito de explorar determinada região em seu nome, dando-lhe a franquia para que atue como franqueador. É uma forma adotada por franqueadores que desejam expandir-se internacionalmente, ou por grandes franqueadores de grande dimensão. Exemplo: Mcdonald's do Brasil, com sede em São Paulo e Rio de Janeiro que correspondem a dois *master*.

*Area development franchise* (desenvolvimento da área de franquias), outra modalidade também muito usada em países continentais como Estados Unidos e o Canadá, utilizado pela rede de restaurantes Wienerschnitzel, especializada carne empanada. Através da repartição do território geográfico em Estados ou em regiões menores ainda, uma ou mais empresas locais serão contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território. No Brasil, o exemplo que parece mais adequado para a identificação dessa modalidade é a subdivisão da rede da Mcdonald's entre Rio de Janeiro e São Paulo, com respectivos territórios específicos para o desenvolvimento da marca nessa área. Apesar de o modelo de desenvolvimento da área de franquia se parecer muito com o modelo anterior mestre de franquia, eles se diferenciam pelo fato de o modelo mestre de franquia não tem geralmente o direito de possuir suas próprias unidades para produzir ou vender; isto é, somente poderá subfranquear a terceiros, estando vedado o direito de exploração direta dos pontos de fabricação ou ponto de venda (LEITE, 1990).

Segundo Dahab (1996), o desenvolvimento de área de franquia é identificado pelo fato do franqueador original concede sua marca a um subfranqueador, num determinado território, sendo que este não tem o direito de possuir suas próprias unidades, ou seja, ele só poderá subfranquear a terceiros. Este tipo de contrato procura contornar problemas de poder que possam advir da amplitude do contrato anterior.

*Por fim, a Corner franchise* (franquia do canto) que é descrita por Dahab (1996) pelo fato de o franqueado oferece produtos ou serviços conforme as especificações fornecidas pelo franqueador, mas o seu espaço total não é exclusivo ao produto/serviço da franquia. Exemplo: balcões de vendas de produtos em grandes lojas.

Já em relação à categoria forma de gestão de franquia, existem modelos mais simples a modelos mais complexos de franquias:

Segundo Leite (1990), a *Traditional Franchising* (*franchising* tradicional) é conhecida por ser uma modalidade mais rudimentar de franquia, cuja estrutura funciona da seguinte forma, o franqueador cede o direito de o franqueado de revender as suas mercadorias fornecidas a preço mais caro, para que o franqueado obtenha lucro.

Para Dahab (1996), a *Franchising* Tradicional possui uma estruturação da rede unicamente através de canais de distribuição. A relação franqueador-franqueado é mantida pela existência de uma marca consolidada. Os direitos da franquia, definidos pelo franqueador, embasam-se no uso de uma marca pelo franqueado. Exemplo: Singer.

E por fim, de acordo com Leite (1990), a *Business Format Franchising* - BFF (Sistema de Franquia Formatada) modelo do qual o artigo teve foco por ser considerado o mais complexo na dimensão gestão de franquias. O sistema BFF é o sistema pelo qual o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização desenvolvida anteriormente pelo franqueador, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para o franqueado possa operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em um acordo através de um instrumento de contrato.

Ainda de acordo com Leite (1990), o conceito de concessão, licenciamento, franquia de produtos e marca registrada, bem como de todos os tipos de modalidade de implantação do sistema, são utilizados para compor a franquia empresarial, podendo ser aplicados combinadamente entre indústrias, o comércio e o setor de serviço.

Para Leite (1990), o exemplo típico no Brasil e no mundo que mais exprime os conceitos de *Business Format Franchising* é a rede de *fast-food* McDonalds, que formatou licenciou tanto os fornecedores industriais de pão, hambúrgueres e acompanhamentos, incluindo máquinas e equipamentos, quanto pontos de venda franqueados a sua imagem e semelhança, dentro dos critérios básicos de Q. S. L. V; isto é, qualidade, serviço de atendimento, limpeza e valor justo do produto. Como exemplo, há 27 anos, houve a



instalação da primeira loja-piloto em Moscou. Uma das razões do sucesso de consumo de massa deveu-se ao fato da total formatação adotada pela McDonalds, em suas unidades próprias ou franqueadas.

O Sistema de Franquia Formatada possui características próprias, como antes de o franqueador transferir as suas técnicas de industrialização e/ou métodos de administração e comercialização ao franqueado, isto é, o *know-how* e/ou *know-why*, é necessário que o sistema e subsistema estejam formados. Para tanto é necessário que estudos de Organizações e Métodos (O&M), tenham sido desenvolvidos anteriormente pelo franqueador para daí poderem ser transferidos sem riscos (LEITE, 1990).

Os resultados desse estudo deverão ser manualizados; isto é, redigidos em forma didática em um manual de operações de cada sistema administração. Esses manuais deverão descrever todas as operações da empresa, com o objetivo de treinar os franqueados e sua equipe, com *know-how* e experiência do franqueador (LEITE, 1990).

Para que essa transferência de conhecimento possa ser repassada adequadamente, a empresa estrutura uma série de treinamentos contínuo e permanentes, para atender as necessidades operacionais do funcionamento eficiente entre a organização e a rede de franqueados. Quando mais simples for esse sistema, mais fácil será a aceitação e a implantação na rede (LEITE, 1990).

Ainda segundo Leite (1990), o franqueador também deve ceder o tipo de assessoria técnica ao bom desempenho do franqueado, que é representada pela assistência jurídica, fiscal e tributária econômica e financeira, engenharia, treinamento, pesquisa de localização do ponto de venda, marketing, informática etc. Além disso, presta serviços de supervisão nas operações de comercialização e administração geral do franqueado que é representado pela auditoria dos sistemas, métodos e procedimentos, não só com o intuito de verificar o bom cumprimento do contrato, como também de alterar e aperfeiçoar os sistemas conforme as mudanças e a evolução dos negócios através de contínuo operacional.

O franqueador cede ao franqueado um conjunto de direitos de propriedade incorpórea que são descritos como direitos representados pelo seu nome- marca e logotipo-; o franqueado tem direito de uso por estar

devidamente registrado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) e/ou nas juntas comerciais dos seus respectivos Estados e/ou em cartórios de registro civil de pessoas jurídicas (título e documentos), no caso de franquias nacionais. Em outros casos, como nas franquias internacionais, tanto a comprovação da titularidade através de registros em seu local, quanto à passagem pelo INPI são obrigatórios; além da marca registrada, o franqueador também cede o seu *know-how* e/ou *know-why* ao franqueado, isto é, técnicas industriais e/ou sistemas e métodos administrativos/comerciais da sua organização, representados fisicamente pelos manuais de operação anteriormente mencionados, bem como planta do projeto arquitetônico e engenharia civil construtiva; e em caso de grandes complexidades como na Franquia de Industrialização, o franqueador também deverá ceder o projeto de engenharia básica e detalhada do processo de fabricação dos seus produtos, juntamente com as especificações técnicas das máquinas e dos equipamentos de produção, layout ou arranjo físicos das instalações da unidade industrial e suas patentes (LEITE, 1990).

De acordo Dahab (1996), o *Business Formet Franchising* requer um sistema formatado. A articulação intra-rede é nutrida pela parceria entre os diversos atores, e cinco fatores devem estar presentes para sua sustentação: uma marca consolidada; existência de *know-how* por parte do franqueador; inclusive flexibilidade para adaptações a especificidades locais; métodos de colaboração e existência de relações contratuais na relação franqueador-franqueado; e identidade corporativa através da articulação dos vários níveis estratégicos intra-rede, liderada pelo franqueador em elaboração com franqueados.

### **3. Métodos e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo**

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

De acordo com a classificação de Vergara (2007), a metodologia de pesquisa deve ser baseada em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Em relação aos fins, a pesquisa pode ser considerada exploratória, pois o artigo procura utilizar a opinião dos franqueados da empresa Divino Fogão para se identificar quais são as principais características usadas nesse modelo de franquia usado pela empresa.

Já em relação aos meios, a pesquisa é de campo e bibliográfica. De campo, porque foram enviados questionários estruturados via *e-mail* para vários franqueados da empresa Divino Fogão de diversas partes do país, com o objetivo de identificar quais as características do modelo de franquia *Business Formet Franchising* que mais se sobressaem para os franqueados da empresa. Além disso, o artigo também possui natureza bibliográfica, pois se utilizou de material publicado em livros, artigos, e *sites da internet*, para se chegar ao objetivo do estudo.

#### **3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

A pesquisa teve uma amostra de 8 franqueados de 8 estados diferentes da empresa Divino Fogão.

De acordo com a classificação de Vergara (2007), o processo de amostragem usado foi a não probabilística por acessibilidade. Para se conseguir os *e-mails* dos franqueados foi feita ligações telefônicas para as unidades franqueadas da empresa Divino Fogão, para que os gerentes ou colaboradores disponibilizassem o *e-mail* dos franqueados da empresa, logo depois, que era disponibilizado o *e-mail*, foi enviado para cada franqueado o questionário. No total foram enviados 38 questionários, mas apenas 8 franqueados responderam a pesquisa.

### **3.3.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Os dados da pesquisa foram colhidos através de questionários fechados (vide Apêndice 1). O questionário apresenta perguntas afirmativas sobre as características de modelo de franquia *Business Formet Franchising*, direcionada para os franqueados da empresa Divino Fogão, para analisar quais as características são percebidas pelos franqueados. O questionário foi montado utilizando programa Qualtrics, sendo respondido pela *internet*.

### **3.4.Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Os dados coletados na pesquisa foram apurados através do programa Qualtrics, que possibilita a análise dos dados através de gráficos, simplificam os resultados da pesquisa.

### **3.5.Limitações do Estudo**

A principal limitação do estudo foi à indisponibilidade dos franqueados da empresa para responderem a pesquisa. Portanto, a pesquisa ocorreu com apenas 8 franqueados da empresa que possuem suas unidades franqueadas nos estados do Goiás, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo. Os resultados da pesquisa poderiam ser outro, caso franqueados de outros estados respondessem ou a amostra da pesquisa fosse maior, em outras palavras, o resultado seria diferente caso mais franqueados respondessem a pesquisa.

Vale ressaltar também, que a seriedade dos entrevistados ao responder as perguntas pode ter afetado o resultado do estudo, pois eles podem ter respondido tanto de forma séria as perguntas ou ter respondido de qualquer jeito.

## 4. Apresentação e análise dos resultados

### 4.1.A Empresa

Segundo o site da Divino Fogão, a empresa tem como missão “oferecer o melhor comida saborosa e de ótima qualidade, inspirando em seus clientes, um clima caseiro e acolhedor”; valores “a oportunidade, o empreendedorismo, o comprometimento com os clientes, a inovação e a criatividade, integridade e ética, respeito à vida e ao meio ambiente e a confiança”; e visão “Ser referencia em franquias de restaurantes *fast-food*, servindo comidas típicas, como os mais variados sabores da culinária brasileira”.

Ainda segundo o site da empresa Divino Fogão, o breve histórico da empresa que foi criada no ano de 1984, com o nome de São Paulo I, e com um diferencial o de servir comida típica da fazenda. Depois da entrada e saída de alguns sócios, a empresa começou a se estruturar para poder virar uma rede de restaurantes. Então no ano de 1994, a Divino Fogão entrou para Associação Brasileiras de Franquias (ABF) e começou assim uma rápida expansão pelo país. Esse crescimento da empresa pode ser observado através da quantidade de franquias do Divino Fogão que depois de 22 anos utilizando esse modelo de crescimento adquiriu visibilidade nacional com mais de 190 unidades espalhadas pelo território nacional e sua matriz localizada no estado de São Paulo.

O Divino Fogão afirma que o motivo pelo qual a empresa faz tanto sucesso, é a qualidade da sua comida e o bom relacionamento com seus franqueados. Abaixo encontre a logo da empresa:

**Figura 1- Logo da Divino Fogão**



Fonte: Divino Fogão (2017)

## 4.2.Descrição dos resultados

### 4.2.1.Perfil dos entrevistados

No total foram entrevistados 8 franqueados da empresa Divino Fogão, de diversos estados como Goiás, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo. As principais características dos entrevistados na pesquisa foram:

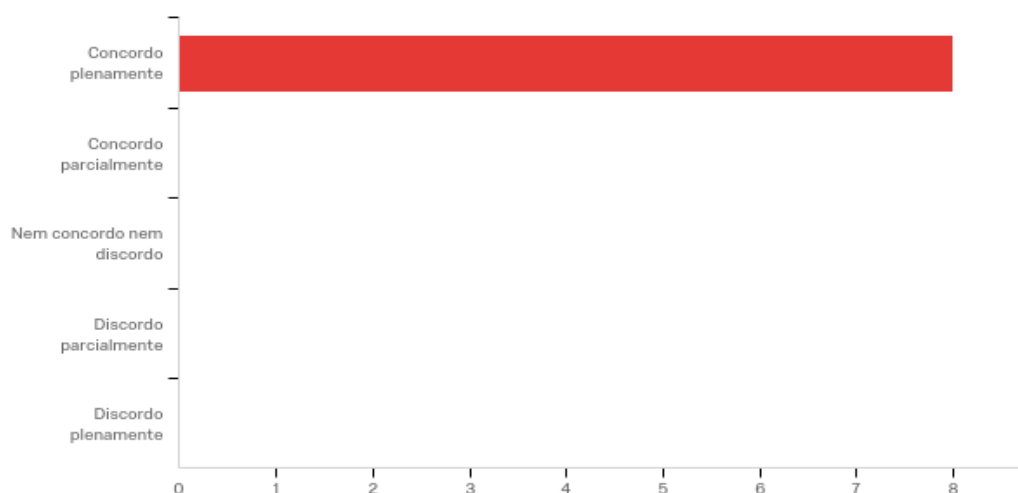
- Gênero: 62,5 % masculino e 37,5% feminino.
- Idade: 30 – 40 anos (25%), 40 – 50anos (62,5) e mais de 60 anos (12,5%).
- Tempo de franquia: 0 – 2 anos (25%), 3– 5 anos (62.5%), 11 anos ou mais (12.50%).

### 4.2.2.Descrição do resultado

A formulação do questionário da pesquisa foi elaborado com base nas características do modelo de sistema de franquia *Business Format Franchising* descrito por Leite (1991) e Duhab (1996).

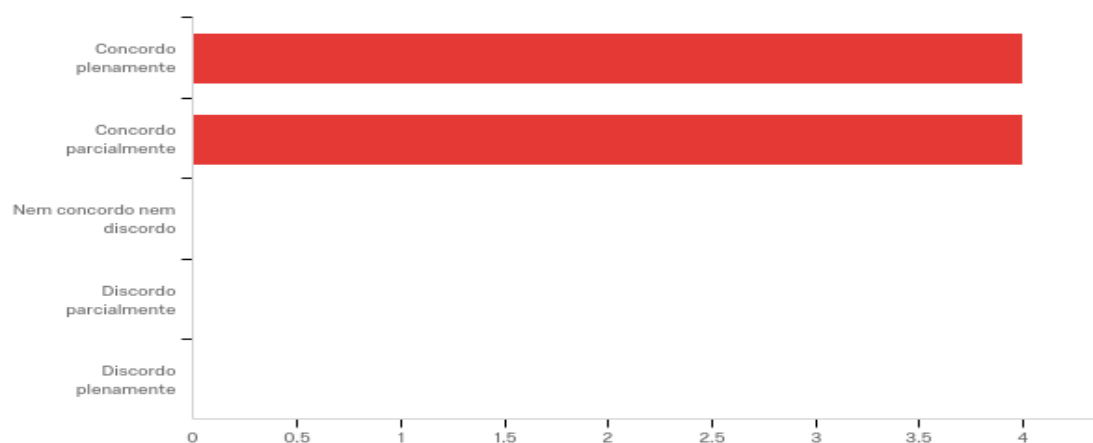
Com base nos conceitos dos autores, foram feitas as perguntas afirmativa para saber se os franqueados percebiam essas características do sistema *Business Format Franchising* na empresa Divino Fogão. Caso a resposta fosse concordo plenamente ou concordo parcial, o franqueado percebia a existência dessas características nesse sistema, caso a resposta do franqueado fosse nem concordo e nem discordo o franqueado se abstinha de responder a pergunta, e caso o franqueado discordava completamente ou discordava parcialmente, o franqueado não percebia essa característica na empresa Divino Fogão. Em seguida são apresentados os resultados obtidos:

O Gráfico 1, mostra que 100% dos franqueados responderam que concordam plenamente que a empresa franqueadora Divino Fogão possui uma marca consolidada no mercado brasileiro.

**Gráfico 1 - Força da marca no mercado nacional**

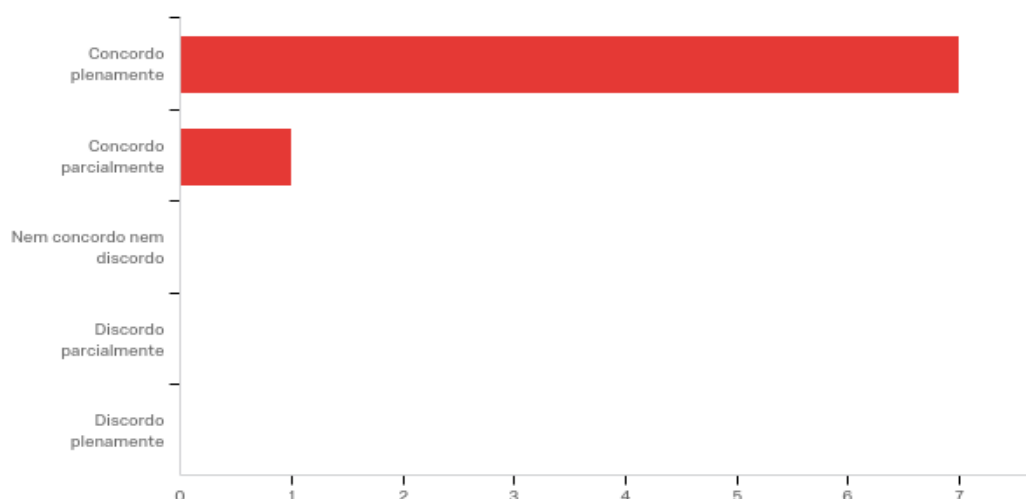
Fonte: Gonçalves (2017)

Conforme é demonstrado no Gráfico 2, 2,50% dos franqueados responderam concordo plenamente, enquanto os outros 50% responderam concordo parcialmente que a empresa franqueadora Divino Fogão faz testes ou sondagem para se adquirir uma franquia da empresa.

**Gráfico 2 - Testes ou sondagem dos franqueados**

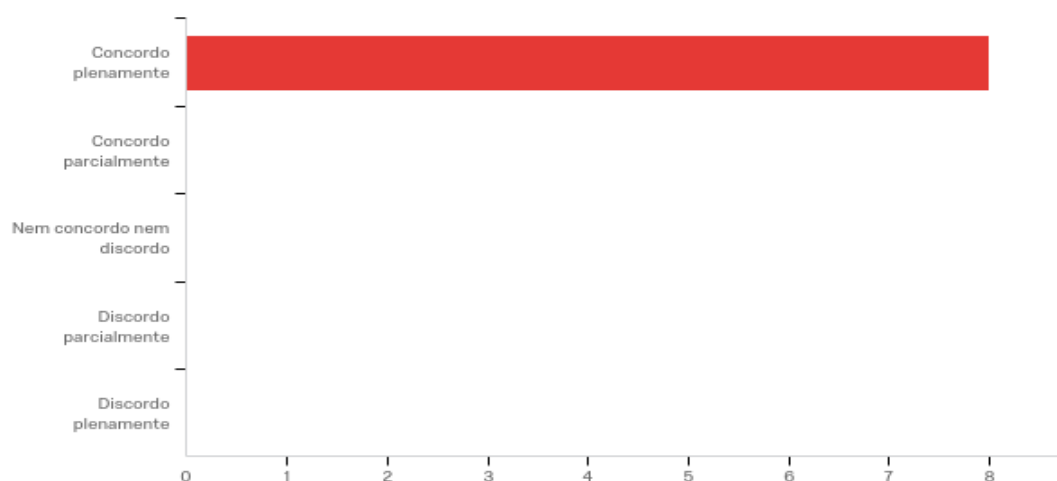
Fonte: Gonçalves (2017)

O Gráfico 3, demonstra que o 87,5% dos franqueados responderam que concorda plenamente que a empresa franqueadora Divino Fogão disponibiliza manuais para ajudar na administração do negócio (franquia). Já 12,5% dos franqueados entrevistados concordam parcialmente.

**Gráfico 3 - Manuais administrativos para o franqueador**

Fonte: Gonçalves (2017)

O Gráfico 4, todos os fraqueados responderam concordo plenamente que a empresa franqueadora Divino fogão transmite processo, técnicas e métodos para os seus franqueados. Em outras palavras, a Divino Fogão cede *know-how* da sua empresa para os franqueadores segundo os entrevistados.

**Gráfico 4 - Ceder Know-how**

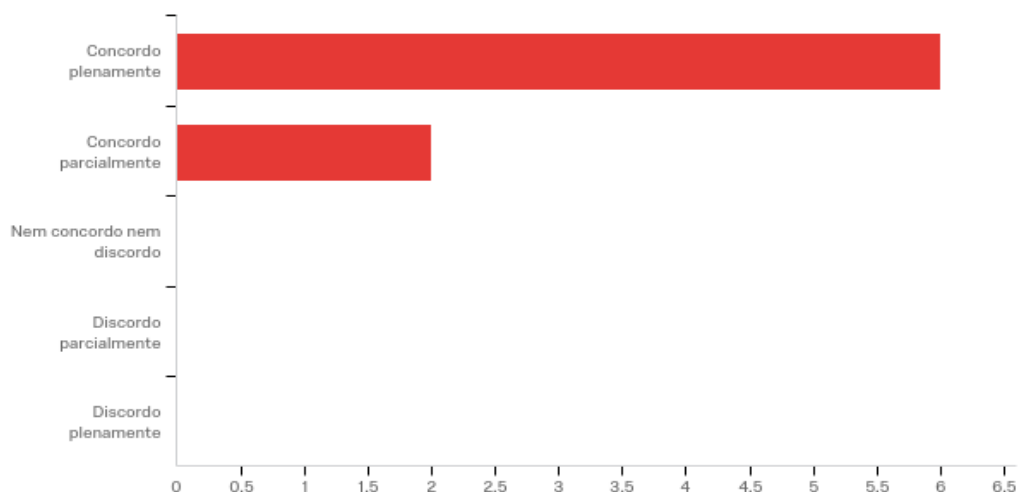
Fonte: Gonçalves (2017)

No Gráfico 5, mostra que 75% dos franqueados responderam concordam plenamente, enquanto 25% responderam concordo parcialmente. Nesta questão procurava entender se a empresa franqueadora Divino Fogão era flexível em relações às adaptações em prol de necessidade locais das



franquias. Ou seja, saber se a empresa permitia mudanças locais em relação aspectos simples como preço do cardápio e promoções locais.

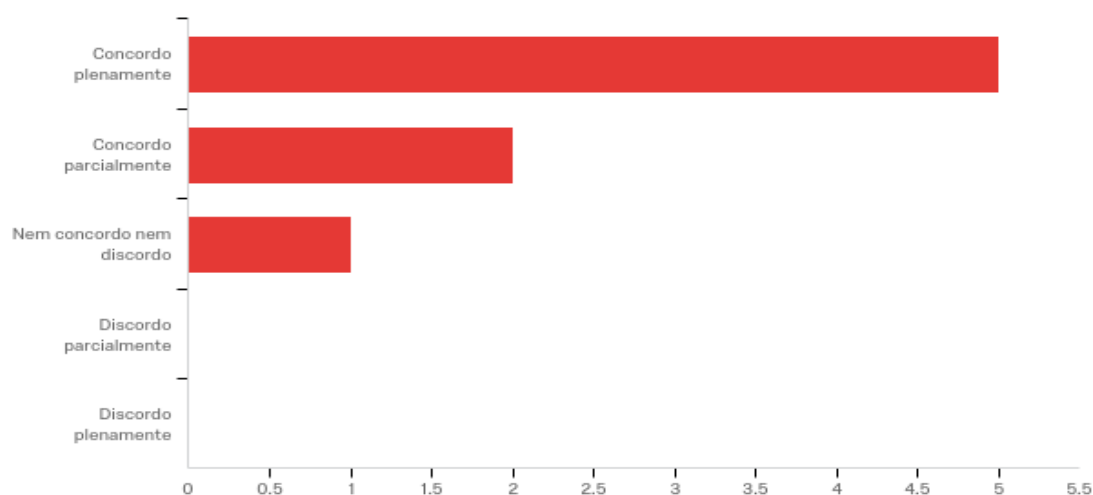
**Gráfico 5 - Mudanças na franquia**



Fonte: Gonçalves (2017)

O Gráfico 6, demonstra que 62,5% dos franqueados entrevistados concordam plenamente que a empresa franqueadora Divino Fogão possui uma forte cultura organizacional. Contudo, 25% dos franqueados concordam parcialmente com a afirmação e apenas 12,5% nem concordam e nem discordam que a empresa Divino Fogão possui uma forte cultura organizacional.

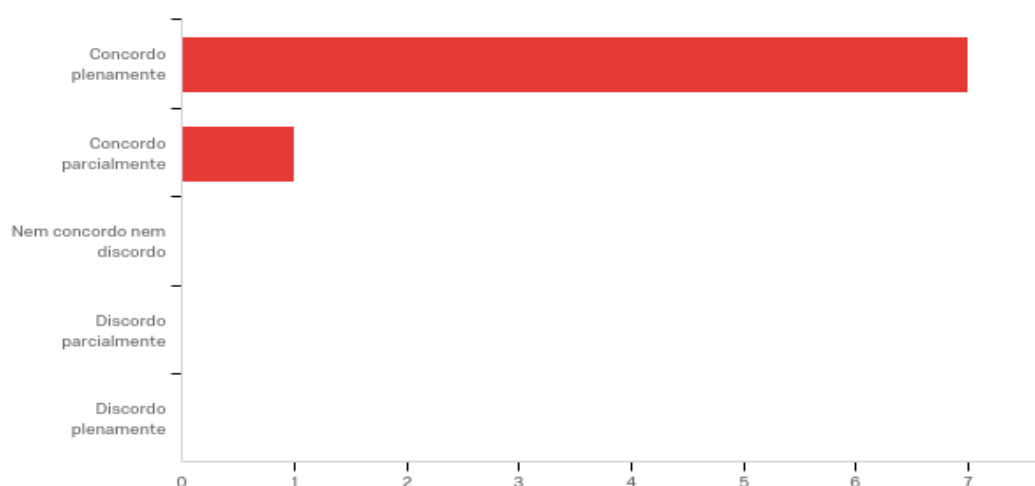
**Gráfico 6 - Cultura organizacional**



Fonte: Gonçalves (2017)

De acordo com o Gráfico 7, 85,5% dos franqueados responderam que concordam plenamente que a supervisão feita pela empresa franqueadora Divina Fogão é feita com frequência, enquanto 12,5% dos franqueados responderam que concordam parcialmente que a supervisão é frequente.

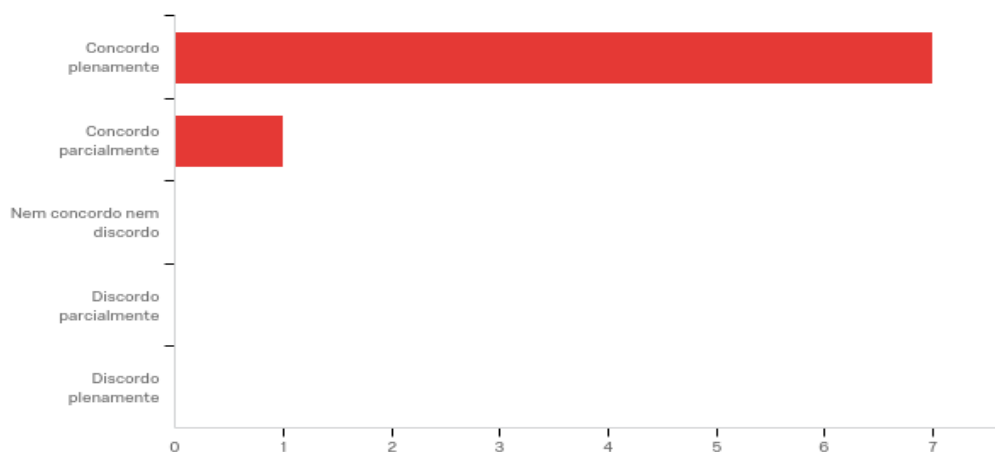
**Gráfico 7 - Supervisão das franquias**



Fonte: Gonçalves (2017)

O Gráfico 8 mostra que os 85,5% dos franqueados concordam plenamente que a empresa franqueadora Divino Fogão cobra taxas como *royalties*, taxa de propaganda e taxa de franquia. Contudo, 12,5% dos franqueados apenas concordam parcialmente que a Divino Fogão se utiliza dessas taxas para financiar o sistema de franquias planejado pelo franqueador da empresa.

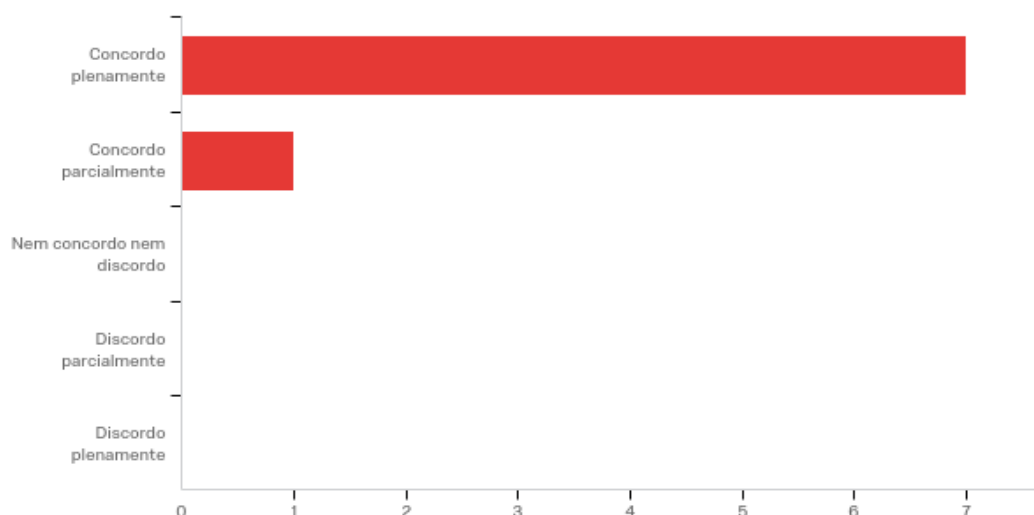
**Gráfico 8 - Taxas da franquia**



Fonte: Gonçalves (2017)

No Gráfico 9, mostra que 85,5% dos franqueados concordam plenamente que empresa franqueadora Divino Fogão promove eventos para treinamento dos seus franqueados. Entretanto, 12,5% dos franqueados concordam parcialmente que empresa franqueadora Divino Fogão promove eventos para treinamento.

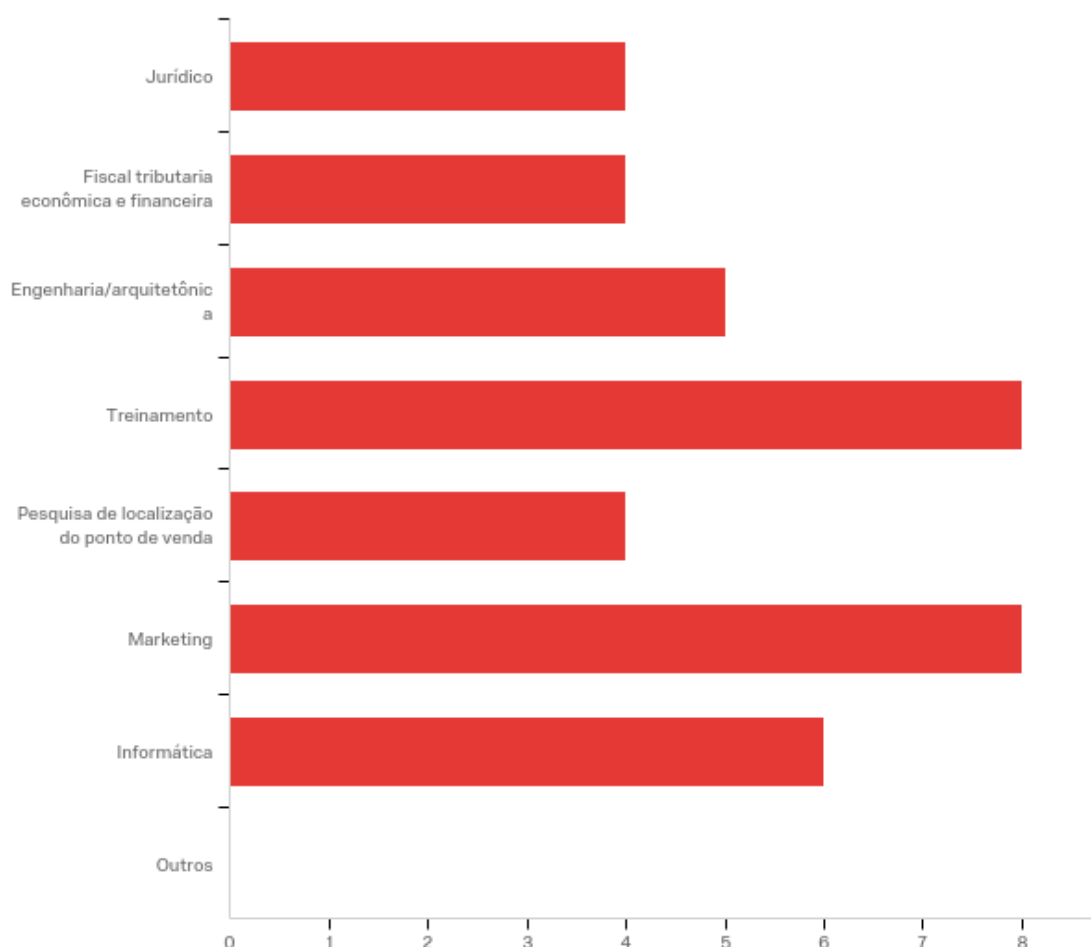
**Gráfico 9 - eventos para treinamento**



Fonte: Gonçalves (2017)

Por fim, no Gráfico 10, demonstra que 50% dos franqueados responderam que a Divino Fogão presta suporte jurídico, fiscal, tributaria econômica e financeira, e pesquisa de localização do ponto de venda. Já 75% dos franqueados responderam que a Divino Fogão presta suporte de informática, e 62,5% respondeu que empresa presta suporte de engenharia/arquitetônica. Enfim, todos os franqueados responderam que a empresa Divino Fogão presta suporte de treinamento e de marketing, ou seja, dos 8 entrevistados, todos escolheram a opção treinamento e opção marketing.

Relevante ressaltar que nessa questão em especial, o entrevistado podia responder mais de uma opção. Outro fato interessante a ser destacar nessa questão é que o franqueador podia escolher a opção “outros”, cuja função era saber se os franqueados percebiam algum suporte que não foi citado na questão, entretanto nenhum dos franqueados escolheu a opção “outros”, revelando que a literatura abordou bem os suportes de um modelo *Business Format Franchising* pode proporcionar aos franqueados.

**Gráfico 10 - Suporte dado pela empresa**

Fonte: Gonçalves (2017)

### 4.3. Análise dos dados

Por meio da pesquisa, foi possível identificar quais são as principais características do modelo franquia *Business Formet Franchising* utilizado pela empresa Divino Fogão, são percebidas pelos franqueados da empresa.

As principais características segundo Leite (1991) e Duhab (1996), são ter uma marca consolidada, praticar sondagem e testes se ceder o direito de ter uma franquia, disponibilizar manuais na administração do negócio de gerir uma franquia, a empresa transmite processo, técnicas e métodos para o franqueado, em outras palavras a empresa passa o *know-how* da empresa, permitir flexibilidade para adaptações a especificidades locais, identidade corporativa através da articulação dos vários níveis estratégicos, ou seja, a empresa tem que possuir uma cultura organizacional, da qual todo o sua estrutura empresarial perceba, supervisão frequente as franquias, cobrança de

taxas, promover eventos para treinamento, por fim prestar suporte como suporte jurídico, fiscal, tributária econômica e financeira, engenharia/arquitetônica, pesquisa de localização do ponto de venda, treinamento, marketing e informática.

Como todos os franqueados responderam que concordam plenamente ou concordam parcialmente com as perguntas afirmativas (vide Apêndice 1), portanto, obteve-se resultado final que os franqueados da empresa Divino Fogão percebem todas as características citadas no estudo na empresa franqueadora. Apenas um franqueado quis se abster do tópico cultura organizacional na empresa, respondendo nem concordo nem discordo.

Entretanto, os franqueadores variaram muito suas respostas com relação ao tópico suporte dado pela empresa. Os franqueados responderam de forma alternada, nem todos responderam que a empresa franqueadora Divino Fogão dá suporte jurídico, fiscal, tributário econômico, financeiro, engenharia/arquitetônica, pesquisa de localização do ponto de venda e informática. Apenas os suportes de treinamento e de marketing foram unanimidade entre as respostas dessa questão pelos franqueados.

## 5. Conclusões e recomendações para novos estudos

O presente artigo acadêmico teve como objetivo identificar quais são as principais características do modelo franquia *Business Format Franchising* usado pela empresa Divino Fogão, são percebidas pelos franqueados da rede de rede restaurantes Divino Fogão, para que outras empresas adotem esse modelo de franquia e para investidores ou empreendedores do ramo entendam melhor como funciona esse modelo de sistema de franquia. A identificação das percepções dos franqueados sobre as características da empresa que usa o modelo *Business Format Franchising*, se deu por meio de um questionário direcionado para os franqueados de diversos estados do país da empresa Divino Fogão.

O estudo se apoiou principalmente nos modelos existentes de franquia descritos pelos autores Leite (1991) e Duhab (1996), que além de deixarem bem claro, os diferentes tipos de franquias existentes, também enfatizaram bastante no modelo *Business Format Franchising* como o mais sofisticado modelo de franquia. Além disso, foram utilizados conceitos de vários autores para conceituar o termo organizações, como Sobral (2008), Oliveira (2008) e Jones (2010); e também foi usado conceitos relacionados à franquia de autores como Pereira (2006), Ribeiro (2013), Schneider (1991) e Silva (2007).

Para alcançar o foco desse artigo acadêmico, foi feita uma pesquisa exploratória. O propósito da pesquisa foi identificar quais as características da empresa franqueadora Divino Fogão, os franqueados conseguiam perceber. Portanto, foi elaborado um questionário com 14 questões sobre as características de um modelo de franquia *Business Format Franchising*, sendo as primeiras 4 questões foram questões com intuito de identificar os respondentes do questionário, com base no gênero, idade, qual estado brasileiro a franquia se localizava e tempo de franquia.

Baseado no referencial teórico e na resposta da pesquisa deste trabalho que continha perguntas afirmativas sobre as características de uma empresa que usa o *Business Format Franchising*, e resposta que variam entre concordo plenamente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo parcial; foi possível chegar a uma conclusão.

Os franqueados concordaram plenamente ou concordaram parcialmente, ou seja, em sua maioria os franqueados perceberam que a empresa possui todas as características de uma empresa que apresenta o modelo *Business Format Franchising*, entre as características ter uma marca consolidada, praticar sondagem e testes se ceder o direito de ter uma franquia, disponibilizar manuais na administração do negócio de gerir uma franquia, a empresa transmite processo, técnicas e métodos para o franqueado, em outras palavras a empresa passa o *know-how* da empresa, permitir flexibilidade para adaptações a especificidades locais, identidade corporativa através da articulação dos vários níveis estratégicos, ou seja, a empresa tem que possuir uma cultura organizacional da qual todo o sua estrutura empresarial perceba, supervisão frequente as franquias, cobrança de taxas e promover eventos para treinamento.

Além disso, os franqueados admitem que a Divino Fogão disponibiliza suporte para os franqueados, mas poderiam disponibilizar mais, visto que nem todos os franqueados responderam que a empresa franqueadora Divino Fogão dá todo tipo de suporte de uma franquia *Business Format Franchising* pode prover, principalmente suporte voltado para o âmbito jurídico, fiscal, tributário, econômico, financeiro, engenharia/arquitetônico, pesquisa de local do ponto de vendas e informática. Entretanto, o suporte de marketing e o suporte de treinamento foram percebidos por todos os franqueados que responderam a pesquisa.

### **5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos**

Apesar de a pesquisa acadêmica ter usado resposta de franqueados de diversas partes do país, a amostra ainda foi pequena comparada à quantidade de unidades franqueadas espalhadas pelo país da empresa Divino Fogão, e poderiam ser utilizados na pesquisa, tornando o resultado mais concreto do artigo ou um resultado diferente.

Uma possível sugestão para a empresa Divino Fogão é dar maior suporte jurídico, fiscal, tributário, econômico e financeiro, engenharia/arquitetônico, pesquisa de local do ponto de vendas e informática. A empresa pode prover, ou melhorar, esses suportes através de ações, como: quando o supervisor da

empresa franqueadora visitar a loja; procurar entender os problemas jurídicos da franquia e passar problemas para o departamento jurídico na sede da empresa, além disso, o supervisor pode passar novidades e as melhorias do sistema de informática da empresa Divino Fogão para o franqueado nessa mesma visita de supervisão; já no quesito fiscal tributário, econômico e financeiro, empresa franqueadora Divino Fogão poderia ter um analista financeiro regional para dar apoio aos franqueados que tivessem dúvidas ou dificuldades na finanças empresarial da franquia; no âmbito engenharia/arquitetônico, a empresa poderia ter uma equipe de arquitetos que seria responsável em ajudar os franqueados com as suas dúvidas nesse aspecto; e por fim, a empresa franqueadora Divino Fogão poderia ajudar o possível franqueado a escolher no melhor ponto de vendas possível, para isso, a empresa Divino Fogão faria um estudo dos melhores locais possíveis para abrir uma unidade franqueadora da empresa, depois passaria esse estudo para o possível franqueado que só receberia esse estudo, caso firmasse contrato com a empresa franqueadora Divino Fogão.



## 6.Referências Bibliográficas

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

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. 6 ed. São Paulo: Person, 2010.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising: na criação de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas,1990.

OLIVEIRA, Djamal de Pinheiro Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem Pratica**. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, André Luis Soares. **Franquia: 100% varejo & serviços**. Rio de Janeiro: Outras Letras,2006.

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

SCHNEIDER, Alexandre A. et al. **Franchising da pratica para à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.

SILVA, Vivian Laura S.; Azevedo, Paulo Furquim de (2007). **Formas Plurais no Franchising de Alimentos**. Revista de administração Contemporânea. 1 edição, p 129-152.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

**Website:**

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **“Mesmo com a economia estagnada, alimentação cresce no Brasil.”** Disponível em: <http://ap.abrasel.com.br/noticias/137-mesmo-com-economia-estagnada-alimentacao-cresce-no-brasil-> acessado em 12/04/2017 - Hora 11h10min.

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **“Recessão faz com que 34% dos bares e restaurantes operem no vermelho”.** Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4423-15062016-recessao-faz-com-que-34-dos-bares-e-restaurantes-operem-no-vermelho.html> acessado em 12/04/2017 - Hora 11hs.

Associação Brasileira de Franchising. **“ABF 30 anos”.** Disponível em <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao.pdf> acessado em 15/05/2017 - Hora 21h00min.

Associação Brasileira de Franchising. **“Franquias passam ao largo da crise, segundo dados da ABF”.** Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/franquias-passam-ao-largo-da-crise-segundo-dados-da-abf/> acessado em 12/04/2017 - Hora 12h00min.

Divino Fogão. **“Quem somos”.** Disponível em: <http://divinofogao.com.br/quem-somos/> acessado em 10/04/2017 - Hora 19h14min.

Divino fogão. **“Seja um franqueado”.** Disponível em: <http://divinofogao.com.br/seja-um-franqueado/> acessado em 10/04/2017 - Hora 19h00min.

Globo.com. **“Bares e restaurantes ameaçam demissões e alta de 10% nos preços, com alta de imposto”.** Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/bares-restaurantes-ameacam-demissoes-alta-de-10-nos-precos-das-bebidas-com-alta-de-imposto-12420652> acessado em 14/04/2017 - Hora 10h20min.

SEBRAI. **“Restaurante Self-Service”**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-restaurante-self-service,8c287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD> acessado em 14/04/2017 – Hora 20h20min.

## 7. Anexos

### *Vide Apêndice 1:*

#### 1. Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

#### 2. Idade

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 20 - 30 anos
- ☐ 30 - 40 anos
- ☐ 40 - 50 anos
- ☐ 50 - 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

#### 3. Estado

#### 4. Tempo de franquia:

- ☐ 0 - 2 anos
- ☐ 3 - 5 anos
- ☐ 6 - 8 anos
- ☐ 9 - 11 anos
- ☐ 11 anos ou mais

#### 5. A empresa franqueadora Divino Fogão é uma marca consolidada no mercado brasileiro.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

6. A empresa franqueadora Divino Fogão realiza teste ou sondagem para se adquirir uma franquia da empresa.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

7. A empresa franqueadora Divino Fogão disponibiliza manuais para ajudar na administração do negócio.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

8. A empresa franqueadora Divino Fogão passa os processos, técnicas e métodos de administração da empresa.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

9. A empresa franqueadora Divino Fogão permite que o franqueado faça mudanças na franquia, em relação a preço de produtos ou promoções.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

10. Existe uma forte cultura organizacional na empresa franqueadora Divino Fogão.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

11. O supervisor de franquias da empresa franqueadora Divino Fogão faz visitas frequentes as unidades franqueadas.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

12. A empresa franqueadora Divino Fogão cobra taxas, como *royalties*, taxa de propaganda e taxa de franquia.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

13. A empresa franqueadora Divino Fogão promove eventos para treinamento dos franqueados e promoção de produtos.

- ☐ Concordo plenamente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo plenamente

14. Quais suportes a empresa franqueadora Divino Fogão presta?

- ☐ Jurídico

- () Fiscal tributaria econômica e financeira
- () Engenharia/arquitetônica
- () Treinamento
- () Pesquisa de localização do ponto de venda
- () Marketing
- () Informática
- () Outros