

# **EMPREENDEDORISMO, QUALIDADE E FRANCHISING: ESTUDO PARA ABERTURA DE FRANQUIA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

**Úrsula Maruyama**  
**maruyama.academic@hotmail.com**  
**CEFET-RJ**

**Leandro Nigri**  
**leandro.nigri@light.com.br**  
**CEFET-RJ**

**Leonardo Couto**  
**leonardo.couto@oi.net.br**  
**CEFET-RJ**

**Tao Ferreira**  
**tao.ferreira@hotmail.com**  
**CEFET-RJ**

**Resumo:** Ao concluir o curso de Administração, muitos jovens buscam abrir o seu próprio negócio. Atualmente existem 1,5 milhão de jovens empreendedores brasileiros com faixa etária de 18 a 24 anos. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF) o faturamento do setor que em 2009 era de R\$ 63.120 bilhões no ano de 2012 já alcançou R\$ 103.292 bilhões. A partir desse cenário supracitado, o trabalho apresenta o seguinte problema: Como um estudo de franquias já existentes pode colaborar para a abertura de franquias por jovens empreendedores? Portanto, o objetivo principal desta pesquisa foi realizar um estudo sobre franchising, associados à gestão da qualidade para auxiliar jovens empreendedores na abertura de seu próprio negócio, indicando a franquia como uma promissora alternativa. Além de pesquisa na literatura, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois jovens empreendedores do ramo alimentício na zona norte da cidade do Rio de Janeiro. As análises dos resultados com a comparação com o arcabouço teórico com ênfase na Gestão da Qualidade, forneceu condições para elaborar um conteúdo útil a quem deseje abrir o seu próprio negócio.

**Palavras Chave:** Franchising - Gestão da Qualidade - Empreendedorismo - setor alimentício - jovem empreendedor

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário atual brasileiro encontra-se favorável para a abertura de uma franquia, principalmente a cidade o Rio de Janeiro, devido aos grandes eventos esportivos vindouros, tende a crescer nos próximos anos, alavancado pelo turismo e investimentos em infraestrutura. De acordo com a ABF – Associação Brasileira de Franquias, o setor de franquias tem crescido muito, gerando cada vez mais empregos e mantendo a continuidade deste crescimento nas suas estimativas.

Para exemplificar esta tendência, o faturamento que em 2009 era de R\$ 63.120 bilhões (AVDZEJUS & MONTEIRO, 2011), em 2012 já alcançou R\$ 103.292 bilhões (ABF, 2013). Analisando este cenário no contexto regional, observa-se que 58% das unidades franqueadas por estado em 2012, concentrava-se na região sudeste, sendo que 70% das sedes das empresas franqueadoras localiza-se nesta região.

Ao concluir a graduação, muitos jovens apresentam o desejo de montar seu próprio negócio. Segundo dados da empresa de pesquisa e informação Data Popular, existem atualmente 1,5 milhão de jovens empreendedores brasileiros com faixa etária de 18 a 24 anos (PEGN, 2013). A empresa Data Popular também analisou os motivos para esses jovens começarem a empreender: 46,7% deles acreditam que a grande vantagem para trocar um emprego tradicional por uma empresa própria é poder fazer o que realmente gostam. Do total de jovens empreendedores brasileiros 52,6% pertencem à classe média e 29% residem na região sudeste, portanto, tornando relevante como objeto para este estudo.

A partir deste cenário supracitado, o trabalho apresenta o seguinte problema: Como um estudo de franquias já existentes pode colaborar para a abertura de franquias por jovens empreendedores? O objetivo precípua desta pesquisa foi realizar um estudo sobre *franchising*, associados à gestão da qualidade para auxiliar jovens empreendedores na abertura de seu próprio negócio, indicando a franquia como uma promissora alternativa.

A delimitação deste trabalho compreende as empresas do ramo alimentício, localizadas na região da Grande Tijuca, na cidade do Rio de Janeiro, pela justificativa de que este ramo pode vir a ser explorado pelos autores deste projeto. Por conseguinte, “o jeito mais fácil de encontrar uma oportunidade de empreender é pesquisando” (ENDEAVOR, 2005).

Quanto à metodologia, de acordo com Vergara (2006), o tipo de pesquisa pode ser verificado de duas formas: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa que segue o critério quanto aos fins pode ser compreendida como aplicada, pois objetiva o desenvolvimento de mecanismos de solução sobre o problema. Em relação ao critério quanto aos meios, o caráter é bibliográfico, pois faz uso de referenciais teóricos, documental e também utiliza o estudo de caso múltiplo (YIN, 2001), realizando-se entrevista em profundidade com dois jovens empreendedores para uma análise comparativa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

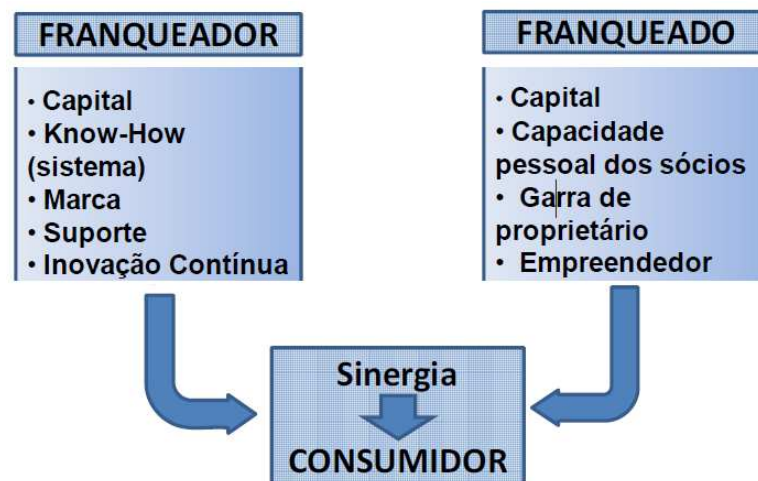
### 2.1 CONCEITOS SOBRE *FRANCHISING*

Existem diversas definições para a palavra franquia: em inglês, *franchise*, significa juridicamente direito (LAROUSSE, 2009). Direito este que alguém adquire para fazer algo com autorização de outra pessoa. Ela pode ser definida também como uma estratégia de distribuição de produtos e serviços e de acordo com o site da IFA – International Franchise Association – a definição de franquia é o contínuo relacionamento entre *franchisor* (franqueador) e *franchisee* (franqueado), no qual o total de conhecimentos do franqueador

(imagem, sucesso, técnicas de manufatura e *marketing*) é fornecido ao franqueado. Já para a Comissão da Comunidade Européia:

*Franchising* é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais apoiados por uma prestação contínua e assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um Contrato de Franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim (SCHAWRTZ, 2009, p. 27).

Pode-se observar que a franquia depende muito do bom relacionamento entre o franqueador e o franqueado para que negócio dê certo, agradando a ambas as partes: o franqueador consegue expandir o seu negócio tornando-o mais conhecido, abrangente e rentável e o franqueado consegue através da franquia aberta obter lucro e um bom negócio já aproveitando o nome e a fama da marca e o *know-how* do franqueador.



**Figura 1:** O que é Franquia.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 2.2 HISTÓRIA DAS FRANQUIAS

A palavra inglesa *franchising* deriva da palavra francesa *franchisage*, que significa franquear: originária há quase dois mil anos na Idade Média, onde a Igreja concedia direitos a alguns senhores para que estes cobrassem impostos dos camponeses nas terras que possuíam (quase dois terços das terras na época) em troca de uma porcentagem do total arrecadado e também quando estes senhores davam a livre circulação a algumas pessoas. Existem também citações de casos na época das grandes navegações, quando os reis ‘franqueavam seu país’, que no caso era como sua marca, para que os navegadores e exploradores fizessem transações comerciais em seu nome. No entanto, foi em 1850 nos Estados Unidos que surgiram as primeiras franquias empresariais, mais semelhantes com o modelo atual, tendo em vista que juridicamente as citadas acima não possuíam a licença de marca (REDECKER, 2002; CHERTO *et al*, 2006; SCHWARTZ, 2009).

Nessa data, a companhia Singer Sewing Machine I (Singer&Co), detentora de uma marca de grande visibilidade, dedicada à fabricação de máquinas de cozinhar, começou a utilizar esta fórmula empresarial para solver as necessidades de distribuição e cobertura dos seus produtos. Além de licenciar o direito de uso da sua marca, cedia técnicas de vendas e gerenciamento, cobrando por isso e dando origem aos primeiros *royalties*, usados até hoje em dia. Assim, a necessidade de expansão da indústria no norte do país, triunfante atrás da guerra civil, leva os empresários a procurar a colaboração dos comerciantes de outras zonas, dando começo à essência do verdadeiro sistema de franquia: a colaboração entre empresários independentes para a obtenção de um fim comum (MARIANO, MAYER, 2011).

Com o passar do tempo, outras companhias começaram a adotar este modelo para aumentar seu número de lojas, foi o caso dos fabricantes de automóveis, como a General Motors e a Ford, e de algumas companhias mais importantes, como a Coca-Cola, que começavam a entrar no sistema de *franchising*, deixando empreendedores que tinham interesse em distribuir ou engarrafar seu produto utilizarem a sua marca e expandindo-se em inúmeros países, com um sistema semelhante.

Apesar deste início, foi no século XX que ocorreu a grande difusão das franquias, após o fim da Segunda Guerra Mundial e da Guerra da Coreia, pois muitos soldados americanos não tinham emprego ao voltar pra casa. Assim, observando esta oportunidade, empresários bem sucedidos passaram a oferecer suas marcas para que estes trabalhem abrindo franquias das mesmas. Ao mesmo tempo em que iriam expandir a marca, teriam como trabalhar e ambos sairiam ganhando: principal objetivo deste modelo econômico.

Nesta época distribuidores de combustível como a Texaco começaram a expandir suas marcas e por volta de 1955 o Mc Donald's, um dos maiores representantes do *franchising* mundial, começou a se expandir. Com o sucesso do modelo, logo ele deixou de ser focado apenas para 'ex-soldados' e começou a se expandir para atrair todas as pessoas, sendo expandido para o Japão e países europeus em 1970, assim como para o resto do mundo a partir da década de 1980 (CHERTO *et al*, 2006, p.16).

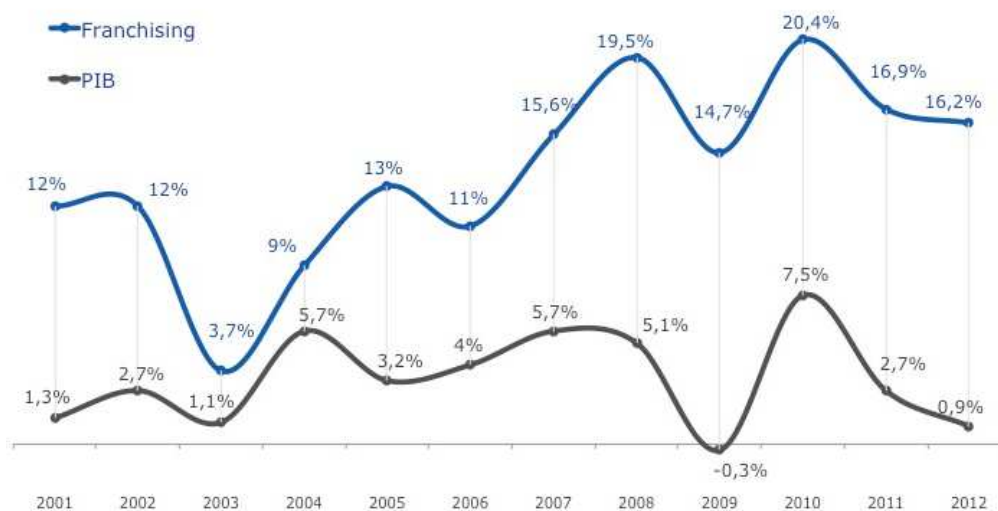
### 2.3 FRANQUIAS NO BRASIL

O que se percebe, assim como é afirmado quase que de forma unânime pelos especialistas (REDECKER, 2002; CHERTO *et al*, 2006, MARIANO & MAYER, 2011), é difícil elaborar um quadro uniforme sobre o exato surgimento da franquia empresarial, tanto nos Estados Unidos, local aonde surgiu o modelo empresarial, quanto nos demais países. E com o Brasil não é diferente.

A história das franquias brasileira começa com a empresa de calçados Stella, por meio do empresário Arthur de Almeida Sampaio, que utilizava algumas práticas presentes hoje nas franquias como: fazer processos seletivos para escolher seus representantes; pesquisar sobre os que iriam realizar investimentos para instalar novos pontos, ou apenas utilizar os produtos já existentes com uma placa com o nome "Calçados Stella" (REDECKER, 2002, p. 31). Já Rizzo (2010) discorda a origem das franquias brasileiras, dizendo que as primeiras franquias no Brasil foram a Shell em 1913 e a Texaco em 1921. Já para outros autores como Cherto *et al*. (2006), a primeira franquia em nosso país foi a do curso de idiomas Yázigi.

Apesar destas discordâncias a maioria concorda que a grande difusão no país deu-se em 1987, com a criação da ABF – Associação Brasileira de Franchising que tem como missão: "divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios". Para isso, congrega todas as partes envolvidas no *franchising* – franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços - em torno de um ideal comum: o *franchising* forte, próspero e ético.

Atualmente, o Brasil é um dos cinco maiores países do mundo no ramo das franquias, além de ser considerada uma das rotas mais promissoras para se investir. Uma análise comparativa entre o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e o PIB do crescimento do *franchising* brasileiro, denotam que, mesmo com as oscilações de mercado e quedas na economia mundial e brasileira, este segmento de serviços continua com tendência de crescimento, conforme gráfico elaborado a partir das informações da ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse.



**Figura 2:** Comparativo do PIB e *franchising* brasileiro.

Fonte: ABF (2013).

Ainda segundo o site da ABF (2013), o país faturou em 2012 R\$103,292 bilhões no ano, já conta com 2426 redes com um total de 104.543 unidades gerando um total de 940.887 empregos diretos. O atual cenário das franquias no Brasil é, portanto, animador.

De acordo com matéria reproduzida na revista *Franquia & Negócios* (2013), enquanto a economia cresceu pouco mais de 1%, o setor teve taxa de crescimento de 16% em 2012 e em 2013, o cenário continuará numa crescente: as redes de negócios devem alcançar o patamar de 115 mil franquias com acréscimo de 11 mil unidades, faturando um valor próximo de R\$ 120 bilhões. Estas estimativas são devidas à previsão de entrada de novas marcas no mercado, que segundo o diretor executivo da Associação Brasileira de Franchising (ABF), Ricardo Camargo, chegará ao número de 2,4 mil.

Dentre os setores que continuarão a crescer, destacam-se: alimentação, saúde e beleza, vestuário, treinamentos e serviços. Alguns dos fatores que ajudam a empurrar os negócios do setor envolvem a Copa do Mundo e as Olimpíadas, principalmente no estado do Rio de Janeiro, e o desejo de melhorar o padrão de vida, se vestir melhor, viajar, participar de festas e diversões, constituir um patrimônio. O endividamento da população está alto, porém, ainda pode ser considerada como uma ‘dívida boa’ (e.g. na aquisição de imóveis, e não no uso de cheque especial e cartão de crédito).

O setor alimentício continua crescendo, com a vinda de grandes cadeias e marcas considerando um cenário de longo prazo. As empresas estão investindo cada vez mais a fim de garantir os melhores pontos de venda e chegar a novos mercados antes da concorrência. Neste sentido, obter uma boa rede de fornecedores próximos é fundamental.

Segundo o presidente da MDS Franchising & Negócios, consultor credenciado do Sebrae Nacional e instrutor credenciado pela ABF, para aumentar o crescimento em 2013

existem três recomendações básicas: a primeira é cuidar bem da rede e do relacionamento com cada franqueado, fazer sempre o melhor para surpreender e encantá-los. A segunda está ligada à estrutura, em cuidar de manter uma equipe de apoio bem treinada, preparada para assegurar o bom relacionamento. A terceira, deve-se ouvir franqueados e clientes e buscar sempre a inovação (FRANQUIA & NEGÓCIOS, 2013).

### 3. GESTÃO DA QUALIDADE

São muitas as disciplinas estudadas pelos alunos na faculdade durante o curso de Administração, temas estes, de suma importância para a abertura de um negócio: seja uma franquia ou de outro tipo. Para que seja bem sucedido, aufera lucro para o empreendedor e principalmente o torne realizado profissionalmente, é necessário estudo e planejamento, pois a abertura de um negócio é uma tarefa árdua que requer muita dedicação e esforço do dono para que o seu sonho não se torne um pesadelo.

Dentre estas disciplinas, foi escolhida uma que deve acompanhar ao longo de toda a gestão dos donos de franquias: a Gestão da Qualidade. Considerado um tema cada vez mais utilizado e de forma mais estratégica para aperfeiçoar os processos e serviços, para agregar valor e utilizá-lo como diferencial competitivo (PORTER, 1989, 1991). Ao estudar esta matéria, pode-se inferir que de nada adianta um nome de franquia conhecido e sólido se não houver uma boa aplicação da Gestão da Qualidade no estabelecimento. Por conseguinte, a Qualidade, entre outros benefícios, traz flexibilidade para o negócio, melhoras nos custos e padronização, considerados fundamentais no *franchising*, além da satisfação dos clientes.

A gestão da qualidade está diretamente ligada à satisfação do consumidor devendo concentrar-se na qualidade em sentido *lato* (BONATO, 2007), a partir desta concepção foi realizada a pesquisa. Já de acordo com Maranhão (2001), as vantagens ou benefícios de se investir em qualidade, devem-se ao fato de que é a forma mais econômica de produção tanto de bens quanto de serviços, apresentando possibilidade de uma margem de lucro maior e menores custos. Portanto, segundo o autor, em um mercado globalizado, a qualidade não é um diferencial de competitividade, mas sim uma necessidade para a manutenção do negócio, pois a falta da qualidade pode resultar em perdas dos clientes para a concorrência.

Apesar da Qualidade não possuir uma definição única, para Campos (1999), a implantação de um programa de Gestão da Qualidade exige uma mudança comportamental e cultural dos profissionais da organização. A seguir apresentam-se o conceito de Qualidade e algumas de suas ferramentas e metodologias, procurando referenciar de que forma a Qualidade será importante para o gestor de uma franquia.

#### 3.1 CONCEITOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

A área de Gestão da Qualidade é conhecida por apresentar pesquisadores reconhecidos por suas teorias, que atuaram principalmente no início do século XX até a sua segunda metade, denominados como 'gurus da Qualidade'. A seguir, foram selecionados alguns dos conceitos desta disciplina apresentada por estes profissionais:

- "Qualidade é ausência de deficiências" (JURAN, 1992 p.9), ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade;
- "Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário" (FEIGENBAUM, 1994 p.8);

- "Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações" (CROSBY, 1986 p.31). As necessidades devem ser especificadas, e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito;
- "Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor" (ISHIKAWA, 1993 p.43)
- "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente" (DEMING, 1993 p.56). Deming associa qualidade à impressão do cliente, portanto não é estática. A dificuldade em definir qualidade está na renovação das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário possa pagar.

Destarte, a Gestão da Qualidade proporciona o desenvolvimento, criação e fabricação de mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Sendo assim, "administrar a qualidade é também administrar o preço de custo, o preço de venda e o lucro" (TEBOUL, 1991, p. 56). Em uma abordagem mais recente Garvin (2002) diz que a qualidade sempre existiu e foi buscada pelos trabalhadores para que o negócio aprimorasse, agradando mais os clientes, melhorando as suas características, porém, apenas recentemente surgiu como uma função de gerência.

### 3.2 COMPONENTES DA QUALIDADE

Para desenvolver o presente estudo, foram consideradas como categorias de análise alguns conceitos relevantes, tais como:

- **Competitividade:** para um bom Sistema de Gestão da Qualidade, deve-se assegurar sempre que qualidade mais produtividade é igual à competitividade, e para se ter um lucro sustentado, é preciso elaborar um sistema adequado para a organização. O bom funcionamento deste sistema é necessário, mas não é suficiente para a obtenção do sucesso. Para tornar-se competitivo, também é preciso fazer com que as pessoas sintam-se motivadas para produzir mais, com maior lucratividade (MARANHÃO, 2001).
- **Produtividade:** grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. A perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos. O grande desafio é reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, com alta tecnologia, alta produtividade e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. Acrescenta que a melhoria na produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito vai muito além da ideia de uma boa produção ou de ser eficiente (FRANÇA, 2003).
- **Processo:** corresponde a uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta. Para estar de acordo com esta definição, um processo deve ser (JURAN, 1995):
  - a) direcionado em função de uma meta, que significa planejar, primeiramente, estabelecendo as metas e padrões de qualidade para conseguir alcançá-la;
  - b) sistemático, as ações que constituem um processo estão interligadas e são interdependentes;
  - c) capaz, o resultado final adequado é capaz de atender as metas;
  - d) legítimo, o processo se desenvolve e deve ser aprovado pelos que receberam responsabilidades relacionadas a ele.

### 3.3 O CICLO PDCA

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é, provavelmente, o mais conhecido e mais utilizado conceito da gestão da qualidade. É também chamado de Roda de Deming que apesar de não ter sido o criador (criado por Shewhart na década de 1930), foi quem o tornou conhecido, após empregá-lo com sucesso em empresas japonesas para o aumento de produtividade. (PACHECO et al., 2012).

Segundo Deming (1990) é uma das ferramentas mais efetivas na busca pela excelência e tem como vantagem “o fato de poder ser utilizado continuamente por se tratar de um ciclo, o que garante a continuo crescimento e impedindo problemas nas empresas e exercendo controle dos processos da mesma”. O ciclo dividido em quatro fases, apresentam-se da seguinte forma:

- P (*Plan* = Planejar) criar um plano de ação definindo quais objetivos e metas e quais métodos que serão utilizados para atingi-los;
- D (*Do* = Executar) é a execução destes métodos traçados na fase anterior capacitando e organizando a empresa;
- C (*Check* = Verificar), quando é verificado se o que foi planejado na fase um, conseguiu ser implementado na fase dois, coletando os dados do processo e comparando com o desejado;
- A (*Act* = Agir) onde agiu corretivamente fazendo melhorias de forma contínua até se chegar ao objetivo desejado.

O principal objetivo desta ferramenta é o auxílio no diagnóstico e na análise de processos organizacionais, sendo extremamente útil para a resolução de problemas, que acabam sendo frequentes na hora de se abrir um negócio, principalmente para novos empreendedores.

## 4. ESTUDO DE CASO: JOVENS EMPREENDEDORES DE FRANQUIAS DO RAMO ALIMENTÍCIO NO RJ

Para ratificar e realizar uma análise cruzada das referências utilizadas nesta pesquisa explicativa foi escolhido o método de estudo de caso, pois, considerou-se “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2002, p.32).

A pesquisa de campo foi realizada objetivando captar detalhes sobre os negócios dos franqueados. Para realização de uma análise comparativa, foram entrevistados dois empreendedores com os seguintes perfis: um jovem empreendedor que está ingressando agora no ramo (E1) e um empreendedor de franquias já consolidada no mercado (E2). Para tanto, utilizou-se uma entrevista semiestruturada, na qual as perguntas abordaram:

- Aspectos da visão de mercado e administrativa, com o objetivo de descobrir o que motivou a pessoa a abrir o seu próprio negócio, qual a sua perspectiva de realização no negócio, quais as dificuldades encontradas e como as superou;
- Informações sobre a relação com os fornecedores e como estes foram encontrados;
- Considerações sobre a importância da Gestão da Qualidade, como a mantém e aplica no negócio;
- Expectativas de crescimento para o futuro – se o número de lojas será expandido,
- Conselhos para jovens empreendedores e verificar se o empreendedor recomendaria a um jovem empreendedor que abrisse o seu próprio negócio.



A técnica utilizada para a análise dos dados foi a de conteúdo, pois os resultados seriam analisados de forma qualitativa e objetiva. Conforme um dos seus maiores expoentes, a análise de conteúdo:

[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. A sua utilização permite ir além dos significados, da simplicidade da leitura. Aplica-se a tudo que se relaciona à comunicação escrita, verbalizada e a comunicação não-verbal: gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais. A análise de conteúdo se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (BARDIN, 1979, p. 31-33).

Após a realização das entrevistas ficaram com as seguintes respostas:

**Tabela 1:** Relação das perguntas e respostas obtidas nas entrevistas.

PERGUNTAS/ENTREVISTADOS	E1 (30 anos, franquia Spoleto)	E2 (29 anos, franquia bar e restaurante)
O que te motivou a trabalhar com franquia?	Praticidade, todo o suporte técnico administrativo e informações completas de mercado.	A Possibilidade de administrar o meu próprio negócio e ser remunerado pelo meu resultado
Você se sente realizado? Indicaria para um jovem formado em Adm para ingressar neste ramo?	Com certeza, pelo simples fato que a franquia já desempenha toda parte de administração, ela tem que manter um padrão de qualidade igual em todos seus estabelecimentos, o atendimento precisa ser do mesmo padrão, seu produto precisa está igual em todas	Indicaria, mas não pode ser um sonho e sim identificar uma oportunidade, mapear todos os riscos e saber que passará um grande período da sua vida fazendo muitas contas para manter o negócio.
Quais as principais dificuldades encontradas? Como superou as mesmas?	Com toda base já oferecida pela franquia como cursos de gerência e etc.A maior dificuldade foi com a mão de obra, encontrar e administrar os funcionários, a categoria recebe apenas um salário mínimo e de nível escolar baixo, maioria como primeiro emprego	A contratação de mão de obra qualificada e comprometida e com a ajuda de centros para a contratação
Discorrer sobre a relação com os principais fornecedores, e como chegou aos mesmos?	No caso Spoleto todos os fornecedores já são estabelecidos pela franquia. Não deixando de ser uma relação complicada pois erros são freqüentes e é necessário dedicação para que seja minimizado tais erros.	Os próprios fornecedores abordaram e algumas recomendações do franqueador.
Você considera a Gestão da Qualidade importante para sua franquia?	É primordial ao negocio para manter o padrão e com isso clientes satisfeitos com vontade de voltar e ajudando na propaganda "boca a boca".	Extremamente importante, pois sem ela a perda de clientes é rápida e a concorrência cada dia mais agressiva no ramo que nos encontramos.
Como mantém a Qualidade na sua Franquia?	Seguindo todo o manual passado pela franquia, fazendo tudo o que é pedido nos mínimos detalhes e investindo na capacitação dos funcionários.	Com a gestão bem próxima a todos os colaboradores e com pesquisas de satisfação
Pensa em expandir o numero de lojas que possui?	No momento não, uma franquia dispõem de uma dedicação enorme dependendo do seu tamanho.	Sim e nos próximos cinco anos.
Realizou pesquisas de mercado?	Apenas com parte financeira, no meu caso teria que dar uma resposta rápida, pois era uma oportunidade boa.	Sim
Como chegou ao local que abriu sua primeira franquia?	A própria franquia já tinha indicado uma loja própria que estava a venda.	Auxilio do franqueado e oportunidade de um bom Ponto de Venda.
Dicas para jovens empreendedores que irão abrir uma franquia:	Com certeza absoluta muita dedicação "É o olho do dono que engorda o gado". Delegar tarefas, fiscalizando se está sendo feita de acordo. Ter conhecimento geral de tudo que é praticado, pois quem não sabe fazer não vai saber se está bom, não vai saber mand	O mercado oferece muitas opções e você deve procurar outros franqueados para saber a experiência deles com o franqueador, antes de tudo fazer um bom Business Plan para saber a viabilidade do negócio.

Com base nas respostas obtidas nas entrevistas, foram elaboradas algumas considerações acerca do objeto de estudo a fim de proporcionar uma reflexão que contribua na tomada de decisão do jovem empreendedor no investimento de uma franquia e sua relação com a Gestão da Qualidade.

## 5. UMA PROPOSTA PARA MELHORIA CONTÍNUA NO *FRANCHISING*

Após o estudo da literatura tanto da franquia quanto da gestão da qualidade, assim como a entrevista com os empreendedores, surge a pergunta: Como implementar a Gestão da Qualidade na sua franquia da melhor maneira possível para o seu negócio?

Questionando a si mesmo sobre a qualidade do seu produto a partir de um ponto de vista crítico, o dono da franquia estará criando um enfoque para a Qualidade. Para tanto, algumas perguntas devem ser respondidas para si mesmo com a máxima responsabilidade. São elas:

- O que é qualidade para nossa empresa? Pensar na perspectiva do conceito de Qualidade é importante para direcionar o negócio;
- Como medimos nossa qualidade? Estabelecer indicadores mantém a estrutura organizada e a competitividade da empresa;
- O que podemos fazer para alcançar qualidade? Criar um plano para alcançar as metas é o que proporcionará a associação com as ferramentas da Qualidade, uma integração bem-sucedida;
- Estamos exigindo qualidade de nossos funcionários e vendedores? É necessário estabelecer uma forma de avaliar e auditar o Controle da Qualidade;
- Estipulamos produtos ou serviço para comparação de qualidade? Considerar os produtos e serviços também oferecidos pela concorrência;
- Temos tempo e dinheiro para investir em qualidade? A partir da disponibilidade financeira e de tempo para investimento, estratégias – básicas ou complexas – serão determinadas;
- Quanto está perdendo por não fazer direito? Os custos da qualidade (retrabalho, desperdício, imagem, clientes) devem ser mensurados para justificar o investimento proposto.

Os princípios da melhoria de qualidade estão relacionados à administração. É na administração que se estabelece objetivos de valor e expectativas quanto ao comportamento dos empregados em relação à produção. Neste sentido, o administrador deverá oferecer treinamento eficiente, motivação e monitoramento. Os programas mais bem sucedidos de melhoria de qualidade possuem foco na melhoria da qualidade dos administradores das empresas. São eles que devem exigir de seus empregados qualidade, mas a sua eficiência estará reforçada através de apoio. Uma forma de oferecer apoio à equipe de trabalho reside na busca sobre a opinião dos clientes acerca de seu produto pelo próprio dono da franquia.

Além disto, ao criar uma linha de contato direto na internet, facilitando o acesso das pessoas por meio de e-mails ou comentários no site da empresa, o relacionamento com o consumidor é mantido: a criação de um SAC e a realização de enquetes é fortemente recomendada. Contudo, deve-se ressaltar que ainda o principal meio de observar a satisfação dos clientes é no ‘boca a boca’, por exemplo, um simples pedido de opinião sobre o prato do dia após o fim da refeição.

Transmitindo aos funcionários o que deve ser mudado no produto ou no serviço a partir destas avaliações, os revisores e funcionários estarão enquadrados em uma verdadeira equipe, pois estarão comprometidos com responsabilidade de manter a Qualidade: ninguém quer ser produtor ou trabalhador de uma empresa de má reputação.

Ao apresentar as mudanças que pretende fazer em relação ao produto ou serviço da franquia para obter qualidade e inovação, haverá uma reação positiva por parte dos clientes. A relação com os empregados também deve ser de parceria. Assim, ao utilizar comentários

positivos obtidos a partir de sua pesquisa, assim como investigar as demandas por melhorias, deve-se apresentar como e por que, tais mudanças deverão ocorrer na empresa.

Neste sentido, o dono da franquia deverá criar um planejamento que inclua os seguintes tópicos como norteadores: Qualidade, Inovação, Sucesso, Futuro (estratégia).



**Figura 2:** Norteadores no planejamento de uma franquia. Fonte: Elaborados pelos autores.

O sucesso e a qualidade da empresa dependem do empenho de todos os trabalhadores, portanto, os norteadores servem como eixos estruturantes que suportam a missão, visão e valores da organização:

- **Qualidade:** É necessário pensar na qualidade de produtos, processos e serviços. A Qualidade não deverá ser vista somente do ponto de vista interno, como uma busca contínua do atendimento às expectativas dos clientes e demais *stakeholders*.
- **Inovação:** A inovação, basicamente analisada nesta pesquisa como incremental, deve ser buscada continuamente, seja por pesquisas formais ou diálogos informais com funcionários, fornecedores e clientes.
- **Sucesso:** O sucesso deve ser um reflexo da qualidade na forma de satisfação do cliente, reconhecimento como *benchmarking* no segmento e aumento da lucratividade do negócio.
- **Futuro:** Deve ser projetado um futuro por meio de estratégias que direcionem o negócio para um crescimento sustentável.

Ao encerrar este ciclo, deve-se considerar que o reconhecimento e o agradecimento fazem com que o trabalhador perceba que é importante para o desenvolvimento da franquia, sentindo-se assim parte da mesma. É necessário manter a motivação e vestir a camisa da franquia. Ao atender estas especificações, juntamente com um bom estudo de mercado, acrescida do suporte das ferramentas da qualidade, fundamentados nos norteadores do planejamento de franquias, forma-se um modelo básico para utilização dos jovens empreendedores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletir sobre algo que pode ser utilizado pelos estudantes que desejam se tornar jovens empreendedores, foi escolhido um tema que cada vez mais relevante no país: o *franchising*. Ademais, aumenta o número de experiências bem-sucedidas que vem sendo muito lucrativas para aqueles que optam por trabalhar com isso.

No entanto, existem casos de fracassos, principalmente quando o negócio é aberto de maneira equivocada, sem um bom planejamento, sem ser levado em conta se existe demanda daquele tipo de negócio em um determinado local, desconsiderando o local onde será instalada a loja ou o conhecimento de um grande número de fatores que influenciam o êxito do negócio.

A franquia ou *franchising* é um modelo de negócio utilizado em Administração que tem como propósito um sistema de venda de licença, onde o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da sua marca ou patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. Embora possibilite retorno mais rápido, a compra de uma franquia geralmente exige um investimento inicial alto, pois é preciso prever custos com local de instalação, equipamentos e pessoal. Neste sentido, deve-se ponderar e estudar os riscos envolvidos no investimento a ser realizado.

Para relacionar com o *franchising*, foi escolhida a Gestão da Qualidade, que consiste em uma matéria estudada sobre estratégias de administração orientada a criar consciência da qualidade e melhoria contínua em todos os processos organizacionais. Ao analisar a literatura foi constatado que a divulgação ‘boca a boca’, assim como as críticas ou elogios dos clientes em relação ao estabelecimento podem tanto ajudar quanto atrapalhar o empreendedor.

Após pesquisa bibliográfica, foram realizadas entrevistas com donos de franquias do setor alimentício da região norte do Rio de Janeiro. As análises dos resultados com a comparação com do arcabouço teórico com ênfase na Gestão da Qualidade, forneceu condições para elaborar um conteúdo útil a quem deseje abrir o seu próprio negócio. Algumas perguntas foram listadas para que o jovem empreendedor utilizasse como ferramenta útil em seu planejamento. Além disto, foram determinadas quatro dimensões que poderão ser utilizados como direcionadores ao jovem empreendedor: qualidade, inovação, sucesso e futuro. Estas dimensões devem ser consideradas ao iniciar o plano para investimento e tomada de decisão para um novo negócio.

Por fim, conclui-se que a pergunta inicial desta pesquisa obteve um resultado satisfatório para o auxílio de jovens empreendedores. São reconhecidas algumas limitações do método, tais como a representatividade, por ser considerado um tamanho muito pequeno de amostra para investigação, assim como um estudo que fora considerado com as condições atuais do mercado que se mostram promissoras. Em contrapartida, riqueza de detalhes nas entrevistas, não seria obtida se considerada o método de investigação quantitativo.

Neste sentido, esta pesquisa enseja contribuir de forma mais específica àqueles que desejam investir em *franchising*, no segmento alimentício, voltados ao mercado consumidor carioca da zona norte. Para os demais pesquisadores e interessados, espera-se que este trabalho contribua no estímulo a novas pesquisas e aprofundamento do debate nesta questão.

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABF – Associação Brasileira de Franchising Disponível em < [www.portaldofranchising.com.br/](http://www.portaldofranchising.com.br/)> Acesso em 07/07/2013.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1976.

BONATO, V. L. Gestão em saúde: programas de qualidade em hospitais. São Paulo: Ícone, 2007.

CAMPOS, V. F. Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CHERTO, M. R. Franquia: uma estratégia para a expansão dos negócios. São Paulo: Premier, 2006.

CROSBY, P. B. Qualidade é investimento. 2ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

- FEIGENBAUM, A.V. Controle da Qualidade Total. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- IFA - International Franchise Association . Disponível em: < [www.franchise.org/](http://www.franchise.org/)> Acesso em 15/12/2012.
- JURAN, J.M. Juran: planejando para a qualidade. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LAROUSSE. Dicionário Larousse Avançado: inglês/português; português/inglês. 2 ed. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.
- MARIANO, S.; MAYER, V. Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para a criatividade. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- PACHECO, A. P. R. et al. O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. Disponível em: <<http://www.issbrasil.usp.br/pdfs2/ana.pdf>> Acesso em: 20 Dezembro, 2012.
- PEGN. Brasil tem 1,5 milhão de jovens empreendedores. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. 14/01/2013. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI328501-17180,00-BRASIL+TEM+MILHAO+DE+JOVENS+EMPREENDEDORES.html> Acesso em: 06/07/2013.
- PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- REDECKER, A. C. Franquia empresarial. São Paulo: Memória Jurídica Editora 2002.
- REVISTA FRANQUIA & NEGÓCIOS. Franchising em 2013: R\$ 120 bilhões. Ano 8. ed. 47 fev/mar, 2013. Disponível em: <http://www.mflip.com.br/pub/lamonica/index.jsp?edicao=1910> Acesso em 20/03/2013.
- RIZZO, M. Franchising: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- SCHUWARTZ, J. C. *Franquia de A a Z: O que Você Precisa Saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- TEBOUL, J. Gerenciando a dinâmica da qualidade . Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.