UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA

CURSO DE ECONOMIA

DIEGO LAVARÍAS FERNANDES

ESTUDO DE CASO: FRANQUIA CACAU SHOW EM RIO BRILHANTE-MS

DOURADOS/MS

2016

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

DIEGO LAVARÍAS FERNANDES

ESTUDO DE CASO: FRANQUIA CACAU SHOW EM RIO BRILHANTE-MS

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Professor Me. Enrique Duarte Romero

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Alexandre de Souza Correa

Prof. Dr. Fabio Roberto Castilho

Dourados/MS

2016

ESTUDO DE CASO: FRANQUIA CACAU SHOW EM RIO BRILHANTE-MS

DIEGO LAVARÍAS FERNANDES

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Economia pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente Prof. Me. Enrique Duarte Romero

Avaliador Prof. Dr. Alexandre de Souza Correa

Avaliador Prof. Dr. Fabio Roberto Castilho

Dedico este trabalho de conclusão de curso, primeiramente à minha família, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando nesta etapa tão importante da minha vida e aos professores do curso que se empenharam e me ensinaram o quanto esta graduação irá contribuir para meu futuro profissional. Por fim, dedico este trabalho em especial ao meu orientador professor Me. Enrique Duarte Romero pela paciência, dedicação e profissionalismo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pois ele que nos deu a vida e o saber.

Agradeço aos meus pais, pela sabedoria e confiança.

Agradeço aos meus irmãos que sempre foram à inspiração para minha formação

Agradeço a toda minha família que me apoiou e me encorajou mesmo nos momentos mais difíceis da minha vida.

Agradeço ao meu orientador Me. Enrique Duarte Romero pela sua compreensão e dedicação.

Agradeço a todos meus colegas que sempre me ajudaram para que mais esta etapa fosse cumprida.

Agradeço a todos os professores que acreditaram que no meu potencial, pelo auxilio e apoio nesta trajetória da minha vida.

Agradeço a todo corpo docente da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) que com carinho e respeito me atenderam sempre que precisei deles.

RESUMO

Este trabalho busca analisar todo o processo de desenvolvimento organizacional e o planejamento estratégico na produção e entrega dos produtos da Franquia Cacau Show. O objetivo deste trabalho é mostrar o crescimento da franquia Cacau Show e sua permanência na cidade de Rio Brilhante-MS. Nota-se que o sistema de franquias no Brasil está sendo utilizado, como uma forma empreendedora de fácil acesso à comercialização de produtos e serviços. A partir da década de 90 o franqueado começou a crescer, com isso em 1994 foi sancionada a Lei nº 8.955, que estabeleceu o conceito de franquias no país e passou ter disciplinas a partir dos contratos que determinavam as informações conforme a Circular de Oferta de Franquia (COF) e da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Foi observado um grande crescimento da fraqueada Cacau Show nestes 25 anos de atuação no mercado nacional. Desta forma, por meio dos resultados obtidos, pode se perceber um rápido retorno do capital investido no uso da franquia Cacau Show no país.

Palavras-chave: Franquia; Cacau Show; crescimento; Rio Brilhante-MS.

ABSTRACT

This paper seeks to analyze the process of organizational development and strategic planning in the production and delivery of products from relief Cacau Show. The objective of this study is to show the growth of cocoa franchise Show and his stay in the city of Rio Brilhante-MS. Note that the system of franchises in Brazil is being used as a way entrepreneurs easy access to marketing products and services. Since the 1990s the franchisee began to grow, with this in 1994 was enacted Law no. 8,955, which established the concept of franchising in the country and has replaced disciplines from the contracts that underscored the information as the Takeover Bid Circular Relief (COF) and the Brazilian Association of Franchising (0355). There was a large growth of fraqueada Cacau Show over the last 25 years working in the national market. In this way, by means of the results obtained, it can be seen a rapid return on capital invested in the use of cocoa franchise Show in the country.

Key words: Franchise; Cacau Show, growth; Rio Brilhante-MS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Planejamento do orçamento 24
Figura 2 - Esquema do Planejamento Orçamentário 25
Figura 3 - Projeção do orçamento de vendas 28
Figura 4 - Conceitos Fundamentais de gastos 29
Figura 5 - Investimentos 29
Figura 6 - Evolução do faturamento das franquias 38
Figura 7 - Evolução do número de empregos diretos nas franquias 38
Figura 8 - Evolução do número de unidades de franquias 39
Figura 9 - Evolução do número das marcas 39
Figura 10 - Fachada da loja Cacau Show 41
Figura 11 - Disputa por preços e faturamento das franquias 43
Figura 12 - Fachada do Quiosque Cacau Show 43

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Uso adequado da franquia 20
Quadro 2 – Vantagens e desafios para franqueadores e franqueados..... 22
Quadro 3 – Desafios para os franqueadores e franqueados..... 23
Quadro 4 – Matriz SOWT 31
Quadro 5 – Crescente segmentos de franquias 37
Quadro 6 – Evolução do faturamento e crescimento por segmento 40
Quadro 7 – Modelos de franquias Cacau Show 42
Quadro 8 – 5 franquias de chocolate mais famosas..... 44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA 13
1.2 OBJETIVO 13
1.3 JUSTIFICATIVA 14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 15
2.1 INOVAÇÃO DE SCHUMPETER 16
2.2 RELATO SOBRE VAREJO 17
2.3 SISTEMAS DE FRANQUIAS 20
3 REVISÃO DE LITERATURA 21
3.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO 22
3.2 PRODUTO 23
3.3 SISTEMA PRODUÇÃO 25
3.4 ORÇAMENTO DE VENDAS 25
3.5 ORÇAMENTO DE CUSTOS E DESPESAS 25
3.6 MARKETING 26
3.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 27
3.8 RECURSOS HUMANOS 27
3.9 LOGÍSTICA 29
4 METODOLOGIA 32
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO 34
5.1 CRESCENTE ABERTURA DAS FRANQUIAS NO BRASIL 35
5.2 FRANQUIA CACAU SHOW 36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 38
REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS 67
ANEXO A 67

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o sistema de franquias no Brasil está sendo utilizado, como uma forma empreendedora de fácil acesso à comercialização de produtos e serviços. Sabe-se que ao utilizar um sistema de franquia, o empreendedor terá o direito de usufruir da marca e dos produtos que irá comercializar (SEBRAE, 2013).

Com isso, se pode afirmar que o sistema de franquia é uma forma, mais simplificada para estratégia empresarial de distribuição e comercialização dos produtos e serviços. A franquia se tornou um negócio formatado (*Business Format Franchising*) e é considerado um sistema que melhor representa a comercialização de franqueados nos dias atuais (SEBRAE, 2013).

Segundo Merlo (2000), a economia e as organizações tem sido um tema de discussões teóricas pelos economistas. Pois, existe a necessidade de compreender os motivos de comportamento das empresas nos mercados, que as mesmas atuam, para discutir sobre o desempenho de funcionamento e trabalho das franquias.

De acordo com Oliveira (2014, p. 100), “Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) foi o economista responsável por projetar um raio de sol no mundo hermético e estático da teoria neoclássica”. Com isso, foram se abrindo formas econômicas de desenvolvimento e, portanto as crises econômicas eram praticamente ignoradas pelas formas de pensamento de Schumpeter.

Diante deste fato, Schumpeter classificou a teoria de John Stuart Mill de 1867, como a causa de más colheitas, devido a fatores psicológicos. A teoria de Tugan Baranowski como subconsumo dos economistas socialistas, sendo uma teoria influenciada pela insuficiência da poupança para financiar investimentos e também para financiamento do crédito bancário por Wcksell. Sendo assim, Schumpeter buscou por uma forma mais organizada e consistente para compreensão da economia e explicar a sua visão sobre as causas econômicas (OLIVEIRA, 2014).

Schumpeter (1950), sempre buscou por uma economia de forma mais organizada, que compreendesse os anseios da população, pois o mesmo tinha uma visão que contribuísse as causas econômicas e defendia que os momentos de crise não faziam parte do seu cotidiano.

O comportamento organizacional na administração teve início na evolução da teoria de relações humanas o tema central desta teoria é a motivação humana. Este comportamento organizacional tende a se relacionar às necessidades humanas em um quadro teórico abrangente. De acordo com Detoni (2001 p. 141), o indivíduo possui necessidades "viscerogênicas, que significa fome, sede, oxigênio, sexo e são necessidades inatas" e necessidades "psicogenéticas, tais como: amor, reconhecimento, poder e necessidades que serão aprendidas no decorrer de sua vida".

Por isso, a necessidade constante de ofertar novos produtos e serviços. Pois, o ser humano precisa estar sempre buscando formas de preencher suas necessidades na evolução das relações humanas.

Graves et al. (1971, p. 20), cita que já foi realizado mais de 20 anos de pesquisas relacionadas a sistemas de valores e níveis de existência. Em 1974 a teoria desenvolvida através de pesquisas aponta que tanto os indivíduos quanto a organização e a sociedade existem diferentes níveis, e cada nível as pessoas exibem comportamentos próprios. "A mudança de forma figurativa, acontece na forma de espiral, onde os conhecimentos do nível anterior são absorvidos pelo nível superior".

Segundo a Excelência Organizacional (EXO[1], 2013) a gestão de varejo no processo de negócios vem se aperfeiçoando desde 1995, nota-se que nos últimos anos estão incorporando conceitos relativos à psicodinâmica organizacional, e não somente a teoria dos sistemas da empresa, com intuito de quebrar paradigmas na forma de como gerenciar a empresa.

Na gestão de negócios o gestor tem que estar atento na complexidade mental e analisar todo processo organizacional como um todo, utilizando meios nas interconexões e dinâmica no sistema social. A gestão do processo de negócios é fortemente influenciada pelo modo estratégico da empresa, por conter alto impacto nas práticas em relação à gestão de pessoas e à estrutura organizacional (EXO, 2013).

[1] EXO: Excelência Organizacional. Gestão de Processos de Negócios.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Este estudo traz como problema analisar o crescimento das franquias da Cacau Show no Brasil e também na região Centro-Oeste. Buscar informações concretas de como obter um empreendimento de sucesso, mesmo que o país esteja passando por problemas políticos e conseguir competir no mercado de trabalho e contribuir para o crescimento econômico.

Toda empresa necessita trabalhar com planejamento estratégico[2] para competir no mercado, pois sabemos que existe uma grande exigência por parte do cliente. A empresa deve trabalhar através de vários aspectos como: Planejamento orçamentário, Produto, Sistema de Produção, Diretrizes orçamentárias, Orçamento de Vendas, Orçamento de Custos e Despesas, Recursos Humanos, Qualidade de Vida (QDV), Marketing, Checklist e logística e plano de distribuição de qualidade (PARENTE, 2011).

Segundo Oliveira (2013), o empreendedor deve estar ciente do resultado orçamentário da empresa e da situação econômica no país, para que haja uma estrutura de formação de custeio eficiente, juntamente com a obtenção de ganhos oportunos. Entretanto, para que isto ocorra deve ser utilizadas ferramentas para proporcionar um planejamento estratégico de sucesso.

1.2 OBJETIVO

Este trabalho busca analisar o crescimento de franquias, mostrando sua importância para economia do país e as vantagens e desvantagens de abrir uma empresa franqueada na cidade de Rio Brilhante-MS. Buscando contribuir para melhorias da prática, analisando todo o planejamento estratégico com qualidade assegurada.

[2] Planejamento Estratégico: é o ponto fundamental no processo administrativo para estabelecer e coordenar os objetivos em todas as áreas da empresa, que de uma forma em geral trabalha em busca do lucro.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a evolução do planeta e o surgimento de novas técnicas de varejo e produção, vem provocando diversas mudanças na sociedade em geral. Dentre elas destaca se o crescimento de bons produtos e a preocupação com o biossistema, resultado da busca por um modelo de produção com eficiência e eficácia. Esta forma de produzir vem sendo diversificada e inovada constantemente na busca de redução de custos e melhorias na qualidade da produção.

Este trabalho aborda o sistema de franquia, sendo um dos empreendimentos que mais cresce a cada ano no país. Com isso, será demonstrado esse crescimento, segundo os dados fornecidos pela empresa Cacau Show da cidade de Rio Brilhante-MS. Sabe-se que não é tão fácil abrir e administrar uma franquia. Mas, por meio de estudos, fica claro de como deve ser o passo a passo para chegar ao sucesso e eficiência na empresa franqueada.

Um planejamento orçamentário bem planejado e com gestor de negócios capacitado, com certeza terá um empreendimento de sucesso. O gestor tem que oferecer mecanismos para que o planejamento orçamentário estabeleça suas metas, durante os meses e ao ano. Capacitando seus funcionários para alcançar melhorias na gestão orçamentaria, logística, Checklist, transporte e distribuição dos produtos da empresa, para proporcionar um produto de qualidade e competitivo ao consumidor (PARENTE, 2011).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INOVAÇÃO DE SCHUMPETER

De acordo com Scumpeter (1934), a inovação na economia se refere aos recursos disponíveis para produzir novas mercadorias de forma mais competitiva e eficiente, com novos produtos, utilizando novos métodos de produção, usando novas fontes de matéria prima, possuir a ambição e criatividade para explorar novos mercados e buscar meios eficientes de organizar os empreendimentos.

Schumpeter (1934), relata que existem dois elementos relevantes para a inovação da economia, sendo o empresário e o crédito. Segundo o autor, o empresário é considerado um agente transformado, que tem o intuito de realizar vários métodos de recursos financeiros para quitar pagamentos em relação aos fatores de produção para alcançar uma economia equilibrada. Com isso, o empresário, consegue oferecer produtos novos de qualidade com custos mais reduzidos, lhe permitindo obter mais lucros do que outros empresários.

Ruttan (1959), define a inovação de Schumpeter como uma mudança técnica para almejar o crescimento econômico, ou seja, esta mudança está relacionada com fatores de produção como "capital, trabalho e terra", conforme citação do livro *Business Cycles* de Schumpeter:

> Vamos definir inovação mais rigorosamente por meio da função de produção [...]. Essa função descreve a maneira pela qual a quantidade de produtos varia se a quantidade de fatores varia. Se, ao invés da quantidade de fatores, variarmos a forma da função, temos uma inovação. [...] definiremos inovação simplesmente como o estabelecimento de uma nova função de produção. Isso cobre o caso de uma nova mercadoria bem como aqueles de uma nova forma de organização ou uma fusão, ou a abertura de novos mercados [...] (SCHUMPETER, 1936, *apud* RUTTAN, 1959).

Porém, Ruttan (1959 *apud* TORRES, 2015, p. 5) descreve que a distinção entre a "invenção e inovação é menos relevante do que parece ser". O autor relata que ao se comparar os textos de Usher (1955) e de Schumpeter (1934), os conceitos de invenção e inovação, pode ter um único sentido ou significado. Pois, geralmente os economistas associam o conceito "invenção" como uma nova inovação, ou seja, "atos de insight", o ato de surgir novas coisas.

Para Schumpeter (1934), o conceito de inovação do produto e processo, pode ser definido da seguinte forma:

- Com a utilização de um novo equipamento para a produção de mercadorias antigas com eficiência;
- Os equipamentos são produtos para melhorar o processo produtivo das empresas;
- Quando há melhorias no processo produtivo, haverá redução dos custos e produtos novos com qualidade.

Neste sentido, o processo de inovação é utilizado para reduzir os custos, melhorar a qualidade na produção de produtos antigos, preços compatíveis ao mercado. Conforme cita Shumpeter (1928 *apud* TORRES, 2015, p. 13):

> A introdução de um novo produto e de uma nova técnica de produção ou de comercialização proporciona ao inovador uma quase-renda[3]. Os demais capitalistas ao se aperceberem disso, passam a copiá-lo. Produtos ou métodos antigos de produção coexistem, até que sejam completamente substituídos ou que se ajustem à participação relativa de cada um (antigo e moderno). A inovação gera, portanto, um distúrbio no equilíbrio, mas à medida que os demais capitalistas respondem ao "choque" imposto pelo inovador, a economia tende a caminhar para um novo equilíbrio, até que o ciclo se repita com a introdução de inovações subsequentes.

Enfim, Shumpeter enfatiza a relevância da teoria de inovação e invenção como fatores responsáveis pela qualidade e melhorias na produção de produtos, dentro dos patrões de mercado. Pois, o equilíbrio econômico é essencial para crescimento empresarial e dos créditos futuros das empresas.

2.2 RELATO SOBRE VAREJO

O mercado varejista tem uma ligação com a política econômica do estado de MS. É considerado um setor sensível, quando ocorre alguma oscilação do mercado. Entretanto, as vendas respondem de uma maneira mais rápida às alterações na conjuntura macroeconômica e no poder aquisitivo dos consumidores. Nota-se que as empresas tendem a ser flexíveis para se adaptar na atual conjuntura econômica.

Segundo dados do IBGE (2015, p. 2):

[3] Quase-renda: É quando o rendimento das máquinas e outros instrumentos de produção feitos pelo homem (MENGER, 1983, p. 81)

> As vendas do comércio varejista de Mato Grosso do Sul fecharam 2014 com crescimento de 4,1%, em relação a 2013. O índice é o dobro da média nacional, que foi de apenas 2,2%, porém em dezembro o varejo estadual teve acréscimo de apenas 0,7% nas vendas, quando comparado ao desempenho de 2013, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Edmundo Klotz, presidente da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA). Relatou que a estimativa para o crescimento em 2015 é de 2,5% no volume de produção industrial. De 3% de vendas e aumento de exportações de US$ 38 bilhões este ano para US$ 40 bilhões no próximo. Ou seja, em 2015 teremos um ano um pouco melhor que 2014. O que compensa o fraco resultado doméstico são as exportações. Para nossa sorte, a pecuária está em franca ascensão, um fenômeno que não tem paralelo em nossa história. Por razões geopolíticas, a Rússia está comprando mais carne brasileira, ao invés da americana. Com isto, aumenta a venda de produtos alimentícios no território nacional (GESTÃO EMPRESARIAL, 2015).

Fernando de Castro, vice-presidente do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV), afirma que nos últimos anos, incorporamos 40 milhões de brasileiros ao mercado de para o consumo, uma mudança brutal para qualquer país. Antes do aumento deste consumo, a participação do varejo no PIB era de 10%, e hoje é de 17%. Com isso, o varejo teve um acréscimo 4% em 2014, abaixo de nossas projeções iniciais de 5,5% no início do ano. Em 2015, projetamos expansão de 5,5% a 6%, o que não é nenhum resultado extraordinário para o nosso país (GESTÃO EMPRESARIAL, 2015).

Nos países ricos, o varejo representa de 20% a 30% do PIB total. Se o Brasil quer ser um país moderno e com uma economia que funcione, tem que fazer com que o varejo aumente sua participação na riqueza nacional. O setor é o maior empregador privado brasileiro, e um dos que mais empreendem, porém precisamos de mudanças fundamentais, como a fiscal e trabalhista, além da redução da burocracia, para aspirar a um crescimento regular de 4% a 5% do PIB a cada ano (GESTÃO EMPRESARIAL, 2015).

Sendo assim, o Brasil tem que buscar uma economia que funcione e que contribua para o crescimento da riqueza nacional. Há muito que se fazer na questão econômica no país, pois vivenciamos uma instabilidade financeira devido aos problemas políticos e sociais. Que acabam interferindo economicamente a riqueza nacional.

2.3 SISTEMAS DE FRANQUIAS

Segundo Merlo (2000) as franquias surgiram em 1851, com o desenvolvimento das máquinas de costura Singer. Esta empresa em primeiro franqueou aos comerciantes a sua marca e os produtos, com isto a participação da marca Singer cresceu consideravelmente. No ano de 1898 a empresa General Motors adotou este modelo de franquia, e em 1899 a empresa mais conhecida do mundo a "Coca Cola" adotou o modelo de franquias aos seus engarrafadores. Por fim, na década de 30 as companhias de petróleo, também começaram a utilizar este método de franquias em seus postos de gasolina.

Ao longo dos anos foram surgindo empreendimento que forneciam refeições rápidas os *"fast food"* nos Estados Unidos. Em 1948 os donos do *McDonal's* batizou o sistema como *"Seep System"*. Este tipo de empreendimento que fornecia refeições rápidas chegou ao Brasil em 1952 pelo "Bob's" e foi inaugurada na cidade do Rio de Janeiro. Com isso, vieram para o Brasil vários empreendimentos, Segundo Merlo (2000, p. 39) cita:

> 1979, na cidade do Rio de Janeiro, ocorre a inauguração da primeira loja franqueada no Brasil da rede Mc Donald's;
> 1983, o grupo Pão de Açúcar inaugura sua primeira loja de fast food a Well's Burguer;
> 1985 existiam, conforme a Associação Brasileira de Franquias (ABF), 3,2 mil unidades franqueadas;
> No período 1980/90, consolidou-se a tendência de crescimento dos shopping centers, passando de 13 unidades (1980) para 62 unidades em 1990, conforme a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), representando um crescimento de 377%;
> 1990, o número de unidades franqueadas registradas foi de 8 mil unidades conforme a Associação Brasileira de Franchising (ABF) (MERLO, 2000, p. 39).

Diante disto, a partir da década de 1990 o franqueado começou a crescer, com isso em 1994 foi sancionada a Lei nº 8.955, que estabeleceu o conceito de franquias no país e passou ter disciplinas a partir dos contratos que determinavam as informações conforme contava na Circular de Oferta de Franquia (COF). Conforme dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF) que aponta o crescimento constante no número de redes e unidades franqueadas no Brasil em 2001. Este número de crescimento de franquias em 2012 chegou a 2.426 unidades, com isto surgiram 104.543 unidades próprias e franqueadas no país (SEBRAE, 2013).

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o sistema de franquia é utilizado quando um franqueador cede ao franqueado o direito do uso da marca patente. Dando, ao franqueado o direito de

distribuição dos produtos e serviços, conforme a Lei nº 8.955/94, que estabelece que o franqueador ceda os diretos tecnológicos para implantação e administração do sistema operacional a ser desenvolvido pelo negócio, como também a remuneração direta ou indireta, sem que haja vínculo empregatício entre o franqueador e franqueado.

O sistema de franquia é conhecido como *Franchising*, sendo termo utilizado para trabalhar a estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. E, para que uma franquia seja criada, será necessário do envolvimento de vários aspectos, segundo SEBRAE (2013), como:

- Franqueador – pessoa jurídica que será responsável pela sua marca e forma de trabalho a terceiros, cedendo o direito de uso da patente e do know-how;
- Franqueado – pessoa física ou jurídica que se insere nas redes de franquias, mediante o pagamento de certo valor ao franqueador para uso da patente e transferência de know-how;
- Royalty – sendo uma remuneração paga pelo franqueado para uso fruto, da marca, que é cobrado sobre o faturamento bruto;
- Taxa de franquia – é conhecida como *franchie fee*, pois é o valor estipulado para pagamento inicial ao franqueador, após a legalização do pré-contrato da franquia;
- Fundo de propaganda – é valor pago pela publicidade de marketing pelos franqueados aos franqueadores;
- Conselhos de Franqueados – é constituído pela franqueadora e por um grupo de franqueados para administração do Fundo de Propaganda;
- Circular de Oferta de Franquia – é um documento, segundo a legislação brasileira, entregue ao franqueador que irá repassar ao franqueado, até 10 dias antes do pré-contrato e assinatura, ou seja, é o contrato de validação para uso e fruto de uma franquia.

O empreendedor deve estar atento quanto ao licenciamento e uso de marca das franquias. Existem algumas diferenças entre contrato de franquias e direito ao uso da marca franqueada. Segundo SEBRAE (2013) os contratos de licenciamento para conter validade, deve ser averbado e registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), pois, a averbação só será exigida em contratos franqueados, que forem do exterior, ou seja, de outro país. Conforme a Lei nº 8.955/94 de uso das franquias, o contrato é um processo

complicado em relação ao licenciamento da marca. Nele está incluso a transferência de Konw-how, os direitos e obrigações ambas as partes e todo este processo irá permitir ao franqueado utilizar o modelo de negócio que pretende administrar.

Para trabalhar com uma franquia, primeiramente os contratos estabelecem o licenciamento da marca. O franqueado recebe a Circular de Oferta de Franquia (COF), pois os contratos de licenciamento podem ser protestados na justiça, sendo uma forma disfarçada de as franquias, poderem incluir a transferência de Konw-how para se cumprir as exigências formais dos contratos de franquia empresarial (SEBARE, 2013).

A melhor forma de atuar como franqueador ou franqueado é definindo as boas práticas, benefícios e vantagens do sistema de franquias para amenizar conflitos e riscos entre franqueador e franqueado. Para obter bons resultados ambos devem seguir os seguintes critérios, conforme Quadro 1.

O QUE SE ESPERA DOS FRANQUEADORES	O QUE SE ESPERA DOS FRANQUEADOS
✓ Que ofereçam produtos e serviços de qualidade e com diferenciais que permitam manter a competitividade da franquia no mercado;	✓ Que sigam os padrões determinados pela franquia, reconhecendo a importância de sua manutenção para o fortalecimento da rede e satisfação dos clientes;
✓ Que tenha o registro da marca e um projeto de identidade visual que resguarde os direitos de exclusividade de uso pelos franqueados;	✓ Que participe ativamente do treinamento ✓ Juntamente com sua equipe;
✓ Que tenha foco no relacionamento com a rede, buscando sempre a minimização dos conflitos;	✓ Que se empenhe na conquista e manutenção de clientes;
✓ Que tenha regras claras e bem estabelecidas, seguindo o que determina a Lei de Franquia Empresarial;	✓ Que monitore a concorrência na região onde atua, municiando a franquia com informações que auxiliem na elaboração do planejamento estratégico da rede;
✓ Que ofereça constantemente treinamentos e consultoria de campo, investindo na modernização da rede e capacitação de seus franqueados;	✓ Que tenha uma boa gestão financeira, planejando e estabelecendo metas a serem atingidas, controlando os custos e a produtividade dos funcionários;
✓ Que faça um adequado uso do fundo de propaganda, mantendo uma contabilidade transparente dos recursos nele aplicados e investindo em um plano de marketing que amplie os resultados dos franqueados.	✓ Que zele pelo bom relacionamento com o seu franqueador e os demais franqueados.

Quadro 1 – Uso adequado da franquia
Fonte: SEBRAE (2013, p.11).

Para aumentar a marca da franquia que foi adquirida, o franqueador optar por vários tipos de franquias no mercado, pois se deve sempre estar atento a melhor franquia, e que

atenda as necessidades do empreendedor, usando estratégias de crescimento. Podemos destacar alguns tipos de franquias, como: Franquia Unitária, Franquia Master e Franquia de Desenvolvimento de Área.

Diante disto, outro tipo de franquia muito utilizada é a microfranquia, chamada de *"home based"*. São franquias que exigem baixo investimento e possui baixo custo operacional, podendo chegar até R$ 80 mil um ponto comercial. Este tipo de franquia pode ser administrado na própria residência do franqueado, ou atender o cliente ao seu domicílio (SEBRAE, 2013).

As vantagens e desafios, dependendo do tipo de franquia a ser administrado são inúmeros, conforme Quadros 2 e 3.

VANTAGENS PARA OS FRANQUEADORES	VANTAGENS PARA OS FRANQUEADOS
Maior rapidez na expansão do negócio, e com baixo investimento próprio, uma vez que o investimento em cada novo ponto será feito pelos franqueados;	Uso de marca testada e reconhecida no mercado, reduzindo os erros comuns em negócios iniciantes, uma vez que o modelo franqueado será fruto da experiência do franqueador, que já terá promovido ajustes, antes e durante a opção pelo modelo de franquia, para melhoria e credibilidade da marca junto ao público-alvo da empresa.
Aumento da disponibilidade de tempo e recursos para ações de marketing e desenvolvimento de produtos e serviços;	Participação em uma rede, aumentando o poder de negociação junto aos principais fornecedores, troca de experiências e maior presença da marca no mercado.
Fortalecimento da marca e penetração de mercado, devido à visibilidade e capilaridade alcançadas com a abertura das unidades franqueadas.	Menores riscos, devido ao uso de modelo já testado e apoio para escolha do ponto, implantação e gestão da unidade franqueada.
Economia de escala, com redução do custo médio de produção e do preço pago pelos insumos, uma vez que o maior volume de compras aumenta o poder de negociação junto aos principais fornecedores da rede.	Utilização de know-how do franqueador, o que reduz o tempo para a implantação, otimização dos recursos utilizados e riscos de insucesso.
Equipe reduzida, quando comparada ao negócio próprio, por ser uma gestão descentralizada, cabendo aos franqueados manter e gerenciar sua própria equipe.	Economia de escala, por participar de um processo de compras que envolvem toda a rede, reduzindo os preços pagos ou rateando as despesas, como os custos de propaganda.
Lealdade do canal de distribuição, por tratar-se de uma parceria firmada entre franqueadores e franqueados para o sucesso da rede.	Orientação e assistência na administração do negócio, com treinamentos, manuais e consultoria de campo.
Disponibilização de tempo para desenvolvimento de produtos e serviços devido ao não envolvimento no dia a dia das unidades franqueadas.	Maior concentração nas vendas, resultado da transferência de know-how, do apoio na gestão e por ser responsabilidade do franqueador o desenvolvimento de produtos e serviços para a rede.
Expectativa de maior eficiência na gestão das unidades, por contar com a motivação e liderança de cada franqueado em busca de resultados para a sua empresa.	Uso de marca testada e reconhecida no mercado, reduzindo os erros comuns em negócios iniciantes, uma vez que o modelo franqueado será fruto da experiência do franqueador, que já terá promovido ajustes, antes e durante a opção pelo modelo de franquia, para melhoria e credibilidade da marca junto ao público-alvo da empresa.
Redução de riscos trabalhistas, por não haver vínculo empregatício entre a empresa franqueadora e os franqueados e seus funcionários.	Participação em uma rede, aumentando o poder de negociação junto aos principais fornecedores, troca de experiências e maior presença da marca no mercado.

Quadro 2 – Vantagens e desafios para franqueadores e franqueados
Fonte: SEBRAE (2013, p. 14-15).

Como demonstra o Quadro 2 acima, existe muitos fatores vantajosos e em desvantagem para o franqueado e franqueador. Durante a gestão de uma franquia ocorrem

muitos riscos, e o principal é a instabilidade econômica, em que o gestor deve trabalhar com expectativas e eficiência para redução destes riscos econômicos.

DESAFIOS PARA OS FRANQUEADORES	DESAFIOS PARA OS FRANQUEADOS
O primeiro desafio é aquele que impõe uma divisão de poderes, uma vez que os franqueados são empresários, responsáveis legais por suas empresas, além de terem interesse em participar das decisões tomadas pela franquia com o intuito de defenderem seus interesses.	Controle permanente para manutenção dos padrões. Durante toda a vigência do contrato o franqueador verificará se o modelo está sendo corretamente replicado pelo franqueado, exigindo os ajustes necessários para correção de erros ou adequação a mudanças.
Um dos temas mais delicados na franchising é o relacionamento entre franqueadores e franqueados e a administração de conflitos na rede, que exigirão atenção e liderança dos franqueadores para que possam ser minimizados.	O poder de decisão limitada, devendo o franqueado consultar a franquia e obter sua autorização toda vez que desejar realizar ações que não digam respeito às decisões gerenciais de responsabilidade exclusiva do franqueado, inclusive quanto à escolha de fornecedores.
A definição do perfil ideal do franqueado e a escolha daqueles que melhor se enquadrem neste perfil representam menos problemas a serem resolvidos.	Pagamentos de royalties e taxas, pela cessão do direito de uso da marca, para usufruir do modelo franqueado e se beneficiar do suporte oferecido pelo franqueador.
A manutenção dos padrões operacionais determinados pelo franqueador e que, frequentemente, por falta de treinamento ou descaso deixam de ser seguidos, é vital para a imagem da marca.	Risco de insucesso do franqueador, uma vez que também é uma empresa sujeita às incertezas do ambiente externo ou a erros de gestão, que afetam não só a ela, mas a toda a rede de franqueados que utilizam sua marca, *know-how* ou até produtos.
O franqueador precisa acompanhar o desempenho dos franqueados para que um mau desempenho não ponha em risco a saúde financeira da franquia e sua imagem no mercado.	Dificuldade na transferência do negócio, por caber ao franqueador a aprovação do novo franqueado a participar da rede e pelas taxas que serão cobradas a título de transferência do contrato de franquia e, em muitos casos, do contrato de locação.
A necessária transmissão de informações implica em perda relativa de sigilo empresarial.	Obediência à determinação de localização, que tanto pode ter o aspecto positivo de assessoria para a escolha do ponto, quanto redução da liberdade de escolha por ter que acatar as determinações de localização previstas no plano de expansão da franquia.

Quadro 3 – Desafios para os franqueadores e franqueados
Fonte: SEBRAE (2013, p. 16-17)

Nos desafios dos franqueados e franqueadores ocorrem muitos aspectos relacionados à abertura e sucesso de uma franquia no mercado de trabalho. Pois, as vantagens e desafios que os empreendedores deverão passar durante a execução e estratégias nas empresas serão determinantes para efetividade e eficiência da franquia.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Este estudo busca apresentar um modelo de varejo da franquia Cacau Show da cidade de Rio Brilhante-MS. Será abordado todo o desenvolvimento varejista, para mostrar como esta franquia se mantém no mercado de trabalho com eficiência e qualidade nos serviços prestados. Toda empresa tem que trabalhar com estrutura organizacional eficiente, oferecendo estratégias no ambiente racional, tanto quanto no ambiente sócio emocional, com planejamento estruturado na cadeia de processos críticos que irão surgir no decorrer da gestão de negócios.

3.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

De acordo com Parente (2011), o planejamento orçamentário está associado a todas as funções dentro do sistema administrativo da organização. Para que as estratégias sejam almejadas e as metas preestabelecidas, um exemplo claro disto, é a criação do orçamento. Segundo Figura 1.

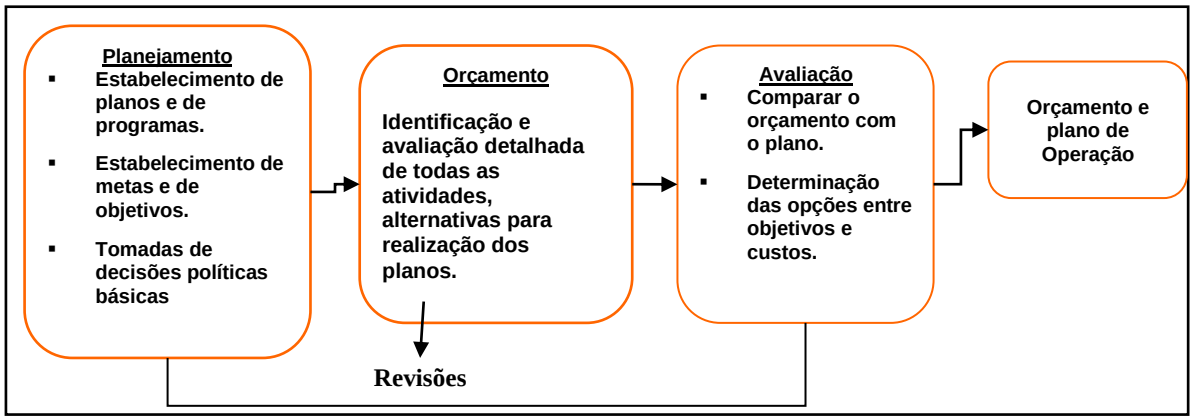


Figura 1 – Planejamento do orçamento
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

De acordo com Parente (2011) e Oliveira (2013), descrevem que os processos orçamentários, através dos orçamentos de vendas desencadeiam os orçamentos de produção, de estoques, de insumos, de mão de obra, das despesas administrativas, dos ativos permanentes necessários, dos financiamentos, dos investimentos, das receitas e

despesas financeiras e do caixa, que darão consistência para a elaboração da projeção de um demonstrativo de resultados e da projeção de um Balanço Patrimonial. De acordo com a Figura 2, o esquema de planejamento orçamentário deve seguir todas as necessidades orçamentarias para que a empresa almeje sucesso organizacional.

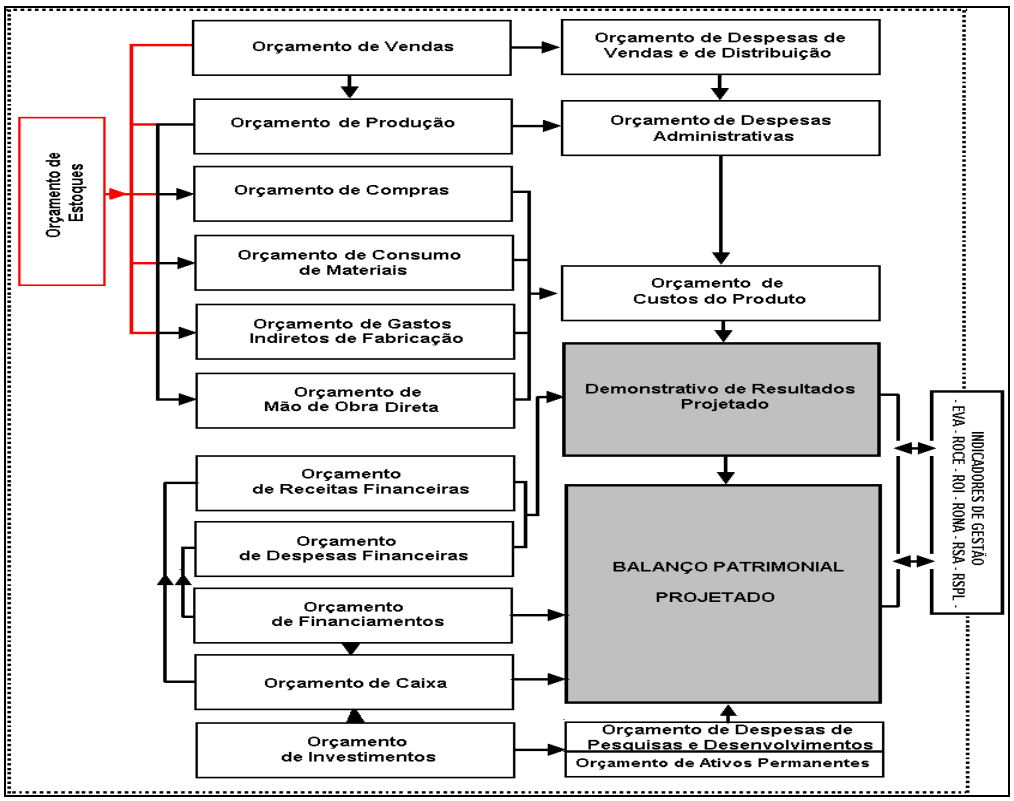


Figura 2 – Esquema do Planejamento Orçamentário
Fonte: Oliveira (2013, p. 7).

Sabe-se que toda organização tem como intuito de apurar e definir quais as necessidades dentro da gestão orçamentária, com objetivo de obter lucros e a viabilidade de aumentar sua estrutura. Entretanto, para que isto ocorra é necessário definir as diretrizes orçamentárias.

3.2 PRODUTO

Segundo Las Casas (2009, p. 255), “produto é o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer os desejos ou à necessidade de determinados grupos de consumidores”, Para obter maior conhecimento sobre o processo de desenvolvimento de

um produto no mercado se faz necessário buscar melhor compreensão sobre o que significa um produto.

Define-se um produto como algo que pode ser oferecido ao mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer as necessidades dos clientes. Produtos são mais do que apenas bens tangíveis[4] e pode se definir amplamente como bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações e ideias (KOTLER, ARMSTRONG, 2003).

3.3 SISTEMA PRODUÇÃO

Para Padoveze (2011), o sistema de produção é fundamental no planejamento do orçamento no programa de produção e precisa conter informações necessárias de materiais e mão-de-obra, com disponibilidade logística e que estejam instruídos sobre a capacidade instalada do orçamento de produção.

Zdanowicz (2003, p. 154) cita que o sistema de produção determinará que:

> As quantidades de produtos que deverão ser fabricados, tendo em vista o volume de vendas projetado e a política fixada para estoques de produtos prontos e em processamento, projetando os custos e as despesas relacionadas diretamente com o processo produtivo.

Para Padoveze (2011), o orçamento de produção é uma das funções mais importante e fundamental na gestão. Para que a empresa ofereça produtos com qualidade e custos competitivos, com orçamento de mão-de-obra direta estima-se que o número de funcionários seja necessário para produção e projeção das taxas médias de remuneração/encargos sociais. (idem, p. 82) “a capacidade da mão-de-obra normalmente é medida em horas necessárias para os processos, ou em relação às quantidades de produtos ou serviços intermediários ou finais”.

3.4 ORÇAMENTO DE VENDAS

Nota-se que o gestor deve estar atento quanto à análise das oportunidades e ameaças, por ser um grande fator de risco a todas as variáveis na estimativa de vendas. Parente (2011) relata que existem vários fatores externos que podem ser com alto grau de variedades, conforme segue os que mais se destacam nas previsões de vendas:

- Fatores de mercado;
- Fatores competitivos;
- Fatores econômicos e governamentais;
- Fatores tecnológicos;
- Fatores sociais e culturais.

A análise dos fatores internos é a verificação das condições da empresa para atender às expectativas de seus clientes. Os fatores internos podem estar relacionados à produção, vendas, marketing, engenharia, finanças, gestão, entre outros.

Para Parente (2011), através de outras medidas para atingir as estimativas de vendas são necessárias para complementar as metas do orçamento com as vendas tradicionais. Fexina (2012, p. 3), afirma que "essas metas correlacionadas do orçamento de vendas podem incluir informações a respeito da satisfação dos clientes internos e externos, atração e retenção de clientes, custos relacionados às vendas, novos clientes, satisfação dos clientes por vendedor, lucratividade por cliente ou vendedor, lucratividade por produto, entre outras metas que a empresa considerar importante gerenciar".

A previsão de vendas tem como intuito de medir metas direcionadas para obtenção de valor que está no desenvolvimento de novas estratégias e mudanças com objetivo de atrair novos clientes. Sempre a procura de manter os valores mais lucrativos, na reestruturação para criar uma resposta multifuncional. Conforme cita Fexina (2012, p. 3):

- No uso da tecnologia para atrair novos clientes;
- No aumento da receita por meio do lançamento de novos produtos;
- Aumento do volume de gastos oferecendo produtos de maior valor agregado;

[4] São aqueles bens que podem ser tocados, que têm existência física, tais como terrenos, edifícios, máquinas, instalações, e assim por diante. É o que se convenciona chamar de *"good will"*.

- No aumento do percentual de clientes de longo prazo e em evitar relações não lucrativas acompanhando as demais metas da empresa.

Segundo Zdanowicz (2001) a empresa deve estar atenta ao planejar e projetar as vendas de seus produtos e serviços. Todo produto tem ciclo de vida para atuar no mercado.

A análise dos fatores internos é a verificação das condições da empresa para atender às expectativas de seus clientes. Os fatores internos podem estar relacionados à produção, vendas, marketing, engenharia, finanças, gestão de estoque, entre outros. Conforme Figura 3, abaixo.

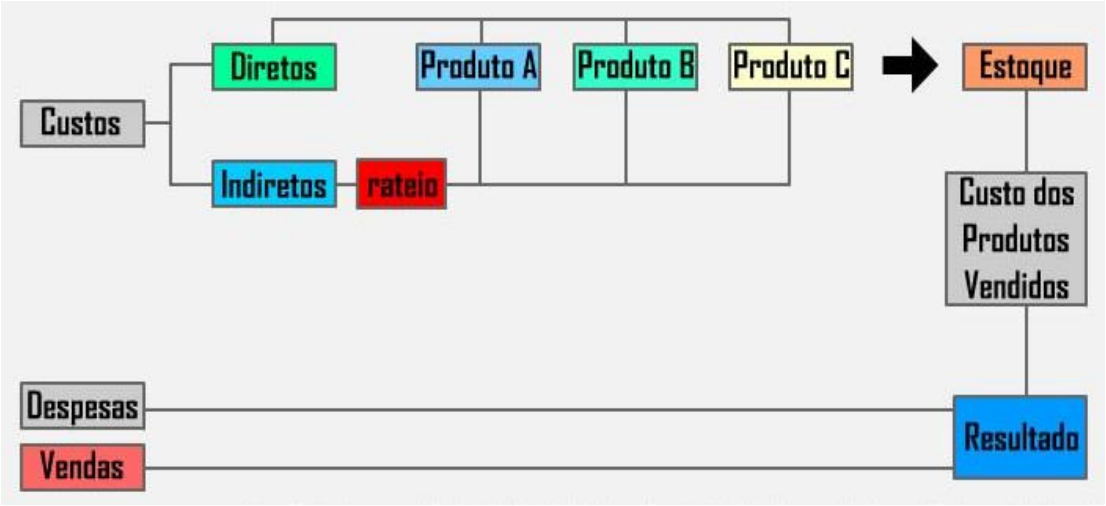


Figura 3 – Projeção do orçamento de vendas
Fonte: Martins (1978, p. 58)

Assim será possível descobrir as causas dos problemas dentro das previsões de vendas, a forma que ações e decisões possam ser tomadas com o objetivo de maximizar o desempenho do orçamento organizacional. Após a Finalização das previsões de vendas, marketing, compras de matérias-primas, e aliado às prévias orçamentárias, dão se início às projeções do custo do produto, para obter uma visão da formação do custo do produto, para que possa medir a margem de contribuição, viabilidade de produção e estoque.

3.5 ORÇAMENTO DE CUSTOS E DESPESAS

Para Martins (2003), empresa deve ter conhecimento do custo de um produto, das mercadorias e dos serviços para poder identificar os custos, desenvolver habilidades e atitudes propostas das atividades dos gastos e custos diretos, indiretos e fixos da empresa.

Na Figura 4, o gestor deve estar ciente dos conceitos fundamentais dos custos e despesas da empresa.

Figura 4 – Conceitos Fundamentais de gastos
Fonte: Martins (2003, p.58)

Diante disto, Martins (2003, p. 58), cita que "todo custo é um gasto, mas nem todo gasto é um custo. Toda despesa é um gasto, mas nem todo gasto é uma despesa. Todo investimento é um gasto, mas nem todo gasto é um investimento".

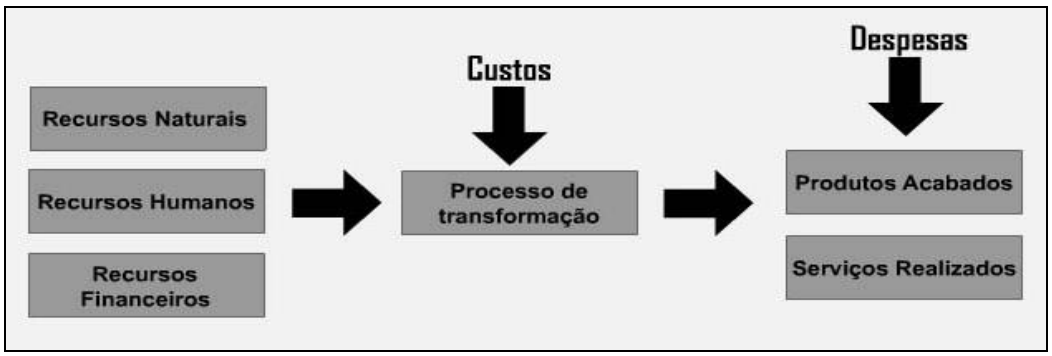


Figura 5 – Investimentos
Fonte: Martins (2003, p.58)

Os custos e despesas de uma empresa determinam o resultado dos produtos e serviços para obtenção dos gastos. A fim de minimizar qualquer problema nos custos diretos e indiretos na gestão orçamentária**.**

3.6 MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006), o plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados, onde se define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro da empresa.

> Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de venda, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível (KOTLER, 2000, p.30).

O plano de ação para vendas poderia ser anexado ao plano de marketing, onde haja necessidades desse procedimento quando o planejador necessitar de um plano mais detalhado para a atividade de venda. Conforme Las Casas (2009), o plano de ação de vendas é uma ferramenta essencial para comunicação da empresa, onde inclui aspectos operacionais de uma venda, sendo importante identificar: “A quem vender”? “O que vender”? Métodos de vendas: contatos a serem feitos, quais serão os clientes, frequência de visita e objetivos da visita.

O planejamento estratégico de marketing na prática possui dois tipos de objetivos, conforme Kotler e Keller (2006) descrevem que o primeiro tipo estratégico de marketing, indica a intenção geral e as ambições respectivas da direção geral da empresa e o segundo tipo estratégico de marketing são os objetivos operacionais que especificam metas procedentes de pesquisa e análises, como:

- Desempenho passado de empresa com relação ao mundo dos negócios em que ela opera.
- Previsões do meio ambiente geral e condições de negócios em que a empresa opera.
- Os fatores-chave para o sucesso nas áreas de operação.
- Análise dos fortes e fracos da empresa.

Segundo Urdan e Urdan (2011), o plano de marketing só será eficaz, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso do empreendimento, desde o presidente, o funcionário da expedição e embalagem. É o procedimento que ele esteja sempre atualizando como variável no meio ambiente mercadológico.

3.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), as organizações devem avaliar a mudança de hábitos do consumidor, com o surgimento de novos mercados, a diversificação, com a entrada de novos concorrentes e dos produtos substitutos. Porém, através das estratégias da análise dos pontos fortes e fracos o empreendedor saberá administrar a organização conforme Quadro 4.

	Análise Externa	
Análise Interna	**Oportunidades**	**Ameaças**
Pontos Fortes	**Política de ação ofensiva ou Aproveitamento:** área de domínio da empresa	**Política de ação defensiva ou Enfrentamento:** área de risco a se enfrentar
Pontos Fracos	**Política de manutenção ou Melhoria:** área de aproveitamento potencial	**Política de saída ou** **Desativação:** área de risco acentuado

Quadro 4 – Matriz SOWT
Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO (2003, p.188).

Existem questões potenciais a considerar e uma análise SWOT, para que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa seja levada em consideração que obtenha o sucesso organizacional. As forças da organização são variáveis internas e controláveis que propiciam condições que favoreça para a organização em relação ao seu ambiente. As fraquezas são consideradas as deficiências que impedem a capacidade desempenho da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A missão da organização é colaborar na formação de talentos, desenvolvendo e aprimorando a excelência no atendimento. Capacitar pessoas com ética, integridade, trabalhando em equipe e ser empreendedor.

A visão da organização é ser referência no mercado em que atua. Ter uma equipe altamente qualificada e que sirva de modelo para outras empresas. Proporcionar a melhor estrutura de trabalho para seus colaboradores com ênfase na integridade física, moral e social.

Os valores dentro da empresa garantem planejamento integro e descentralizado para atingir seus objetivos, aprimorando a cadeia global na produção de produtos.

3.8 RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos ou ARH é um sistema ou subsistema, porque fazem parte de um sistema maior, tendo a função de *staffaos* de outros setores, ou seja, é uma função de assessoria, dando sustentabilidade e organização, conduzindo-os para a obtenção dos objetivos em comum.

Gil (1994, p.11), diz ainda que "o mais comum tem sido considerar a Administração de Recursos Humanos um sistema e, a partir daí, especificar as atividades desenvolvidas em cada um de seus subsistemas". Sendo assim, a administração de recursos humanos dentro de uma empresa representa não só uma responsabilidade gerencial, como também um conjunto de políticas e práticas voltadas para a gestão de pessoas, tais como: cargos e salários, treinamento, planejamento de carreira, voltada para as pessoas que compõem a organização.

De acordo com Gil (1994, p.3):

> A administração de Recursos humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção controle e avaliação de pessoal.

Carbone (2009), afirma que, tudo que se relaciona com competências de seres humanos está ligado a situações profissionais que atribuem estratégias organizacionais e também para alcançar o objetivo nas tarefas a serem realizadas pelo setor de recursos humanos.

Neste sentido há duas vertentes de avaliação de desempenho organizacional, no RH, conforme Hanashiro (2007, p. 288) cita:

- Técnico e Operacional: "é uma apreciação sistemática de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".
- Centrada no Desenvolvimento e Aprendizagem: "tem por objetivo fornecer oportunidades de crescimento para a pessoa no contexto da organização". O

desenvolvimento por competências permite trabalhar os conhecimentos, habilidades e as atitudes que as organizações necessitam, visando desenvolver em seus colaboradores, de maneira alinhada e comprometida, um comportamento proativo com o objetivo de alcance das metas e objetivos traçados pela organização.

Nas organizações o conhecimento a informações que vão se integrando pela memória do indivíduo causa impacto sobre o comportamento das pessoas que fora acumulado ao longo dos anos. A habilidade se relaciona a prática produtiva do conhecimento e as atitudes se referem aos aspectos sociais e afetivos em relação ao trabalho (CARBONE, 2009).

De acordo com Dutra et al. (2013), a competência de gestão de pessoas não é exatamente o conhecimento que se tem, e nem o resultado de treinamento, sinceramente competência é mobilizar o conhecimento com experiências para atender as demandas exigidas pelo determinado contexto organizacional. Para o autor pode-se dizer que está ocorrendo competência em ação, na qual as pessoas estão cada vez mais inseridas no seu dia-a-dia dentro das organizações, e tornando difícil e impensável o modo de prescrever a tarefa e atividades que cada pessoa irá executar.

Conclui-se que, toda empresa necessita de um planejamento estratégico, para que o produto chegue íntegro e dentro das normas de conformidade. Para que isto aconteça o produto a ser produzido passará por uma etapa estratégica dentro da organização até chegar ao consumidor.

3.9 LOGÍSTICA

Para Cavanha Filho (2001), a Logística é a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, programa e controla o eficiente e efetivo fluxo, estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.

Para Bowersox e Closs (2001), o gerenciamento de sistemas logísticos da empresa deve ter ao menos seis objetivos diferentes, como:

- Resposta rápida: atendimento breve e cumprimento de prazos pré-estabelecidos;
- Variância mínima: cultura do produto/serviço padronizado ou sem variações;

- Estoque mínimo: uso de estoques apenas em situações emergenciais
- Consolidação da movimentação: aperfeiçoar os processos e torná-los sólidos e competitivos;
- Qualidade: preocupação se o produto/serviço atende os parâmetros exigidos e encomendados pelo cliente;
- Apoio ao ciclo de vida: estender o ciclo de vida do produto/serviço

RODRIGUES (2002), detalha o transporte como o deslocamento de pessoas e pesos de um local para outro. Nos primórdios da humanidade todos os pesos eram transportados pelo próprio homem, de acordo com a sua limitada capacidade física.

Diante disto, a empresa Cacau Show da cidade de Rio Brilhante-MS, deve levar em consideração o comportamento de compra, principalmente, quando e onde os consumidores compram e quais são os mesmos. Pois, o modo de transporte dentro de uma empresa é fundamental para crescimento e sucesso organizacional.

4 METODOLOGIA

Buscando contribuir para melhorias da prática, por meio de observação, análise e descrições objetivas, através de uma entrevista com gerente ou administrador para validação do conteúdo. Este tipo de pesquisa tem como objetivo descrever as características de uma determinada população, região ou fenômeno existente (BARUFFI, 2004).

Foi realizada uma pesquisa de campo, na Franquia Cacau Show na cidade de Rio Brilhante-MS. Em que se baseou no caráter qualitativo com ênfase no Grupo Focal (GF), baseada em observação participante, perguntas abertas, tendo uma pergunta como ponto de partida para as entrevistas. Segundo Duarte (2002, p. 3) cita:

> De um modo geral, pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semi-estruturadas. Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. A descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentada.

Neste sentido, a pesquisa de campo foi desenvolvida e precedida por meio da consulta bibliográfica e das pesquisas sobre a importância da franquia. Em que, foi elaborado um questionário com 10 perguntas, sobre a franquia de Cacau Show da cidade de Rio Brilhante-MS. Para verificar as práticas econômicas, o seu crescimento e a importância de abrir um empreendimento de franqueado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 CRESCENTE ABERTURA DAS FRANQUIAS NO BRASIL

De acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), divulgado em 26 de fevereiro de 2014, no balanço final de desempenho de crescimento de franquias no mercado brasileiro teve 7,7%, com um faturamento de R$- 127 bilhões, gerando 6,5% mais empregos diretos, num total de 1.096.859. Com isso, foi registrado 239 novas marcas no mercado de trabalho nacional, em que o crescimento de franquias chegou 9,8%, totalizando 125.641. Então em 2014 foram abertos 11.232 novos pontos de franquias no país (FRANCO, 2014).

Diante deste crescimento, Franco (2014, p. 1) relata que:

> O franchising é uma indústria promissora, nos momentos bons e difíceis. Temos um cenário complexo que nos pede cautela. O governo fará uma série de ajustes que impactam o varejo e, portanto, o franchising nacional, mas somos capazes de produzir resultados mesmo diante dessa situação.

Com isso, no primeiro trimestre de 2015, segundo Associação Brasileira de Franchising (ABF), houve aumento do faturamento em 9,2% a indústria de franquias, em comparação ao mesmo período de 2014. Sendo que, o faturamento atual foi de R$ 31,3 bilhões e o faturamento do ano anterior no mesmo período foi de R$ 28,7 bilhões. Os dados de faturamento apresentados ABF de 2014 foi de 127 Bilhões, e do primeiro trimestre de 2015 foi de 128 bilhões, conforme dados relevantes identificados.

A presidente Cristina Franco da Associação Brasileira de Franchising (ABF) relata que:

> O resultado desta pesquisa trimestral é um forte indicativo da resiliência de nosso setor. Pela natureza em rede e de constante capacitação técnica e motivacional do franchising, conseguimos enfrentar melhor o atual cenário. Em um trimestre que costuma ser mais difícil, ao menos recuperamos a inflação e com alguma sobra.

Nota-se que o crescimento de franquias é atribuído devido ao surgimento de novos empreendimentos franqueados que usam o poder de suas marcas na negociação e o know-how. Mesmo havendo um ritmo desacelerado no mercado de trabalho, as franquias mantêm níveis relevantes de emprego, renda, mudanças comportamentais, qualificação profissional e a presença da mulher no mercado de trabalho.

Segundo Franco (2015) afirma que, apesar do país não estar trabalhando de forma acelerada, e com queda no crescimento econômico. Tal argumento, nos mostra que certas conquistas da estabilidade econômica não devem regredir. Pois, não podemos esquecer que o agronegócio no país é uma área muito forte, sendo que, se existir uma boa renda no local, sempre terá a possibilidade de abrir um empreendimento franqueado.

Segue Quadro 5 da pesquisa da Associação Brasileira de Franchising (ABF) dos segmentos de franquias que mais cresceram no país em 2015.

SEGMENTOS	FATURAMENTO
Alimentação e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	14%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	11%
Nos três primeiros meses do ano, foram abertas 3,7% novas lojas e fechadas 1,1%, ficando o mercado com um saldo positivo de 2,5% de novas lojas. Tendo como base o dia 31/03/2015, operam no Brasil 128.809 unidades de franquias. Em número de unidades, os segmentos que mais cresceram foram Acessórios Pessoais e Calçados (14%) e Comunicação, Informática e Eletrônicos (13%).	
A pesquisa deste trimestre ainda explorou duas questões importantes: ponto de venda e internacionalização. As respostas apontaram que 8% das redes brasileiras contam com operações internacionais (unidade própria ou franqueada no exterior), com destaque para os segmentos de Acessórios Pessoais e Calçados (16%) e Comunicação, Informática e Eletrônicos (15%). Em relação ao ponto comercial, foi registrado que 50% das redes operam exclusivamente com lojas de rua e 11% exclusivamente com lojas de shoppings. De forma geral, 72% das unidades de franquias no Brasil são de rua.	
Frente ao apurado na pesquisa trimestral, a ABF mantém sua estimativa de crescimento do faturamento do setor em 2015 entre 7,5% e 9,0%. Já o número de marcas deve aumentar 8% e o de novas unidades, crescer entre 9% e 10% até final de 2015.	

Quadro 5 – Crescente segmentos de franquias
Fonte: Elaborado pelo autor, conforme dados da ABF (2015)

Conforme os dados expostos acima, o diretor de mercado da Associação Brasileira de Franchising (ABF) Claudio Tieghi, afirma que os segmentos mais tradicionais como alimentação, esporte, saúde, beleza e lazer tem o intuito de crescer cada vez mais, devido às mudanças comportamentais da sociedade, que está interligada ao bem estar e as facilidades do cotidiano. Os segmentos de comunicação, informática e eletrônicos tendem a crescer, devido à necessidade de cada vez mais utilizar novas tecnologias, com isso, gera oportunidades de emprego, vendas, produtos, consultoria, assistência técnica, dentro outras oportunidades no mercado de trabalho (FELISARDO, 2016).

De acordo com os dados da pesquisa da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Franco (2015) tem acompanhado o desempenho e os desafios que as franquias estavam passando no ano de 2015, e com isso, oferecer instrumentos para que o setor

franqueado passe de um ano para outro, de melhor forma possível. Sendo que, as empresas tiveram um bom faturamento no primeiro trimestre de 2015, porém no último trimestre de 2015 houve uma recaída no faturamento, que refletiu no balanço anual do faturamento, conforme Figura 6, abaixo.

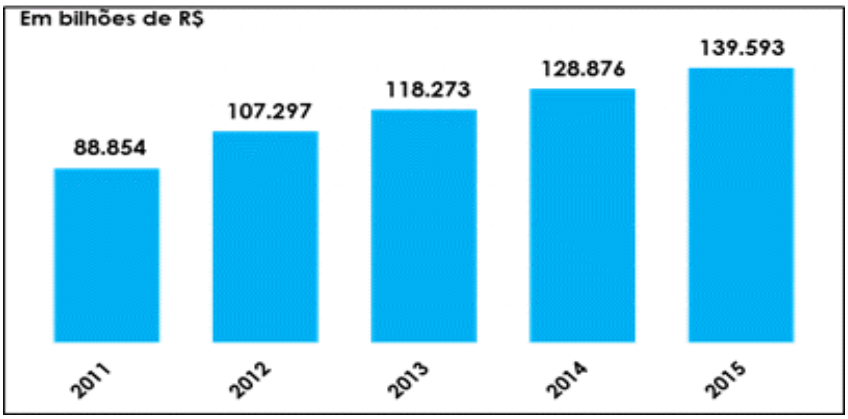


Figura 6 - Evolução do faturamento das franquias
Fonte: http://franquia.com.br/noticias/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2015-e-fatura-r139-bilhoes/

A pesquisa da Associação Brasileira de Franchising (ABF) indica que a franquia no Brasil atingiu a marca de 1,189 milhão de trabalhadores diretos em 2015. No ano, foram abertos mais de 90 mil postos de trabalho. Conforme Figura 7.

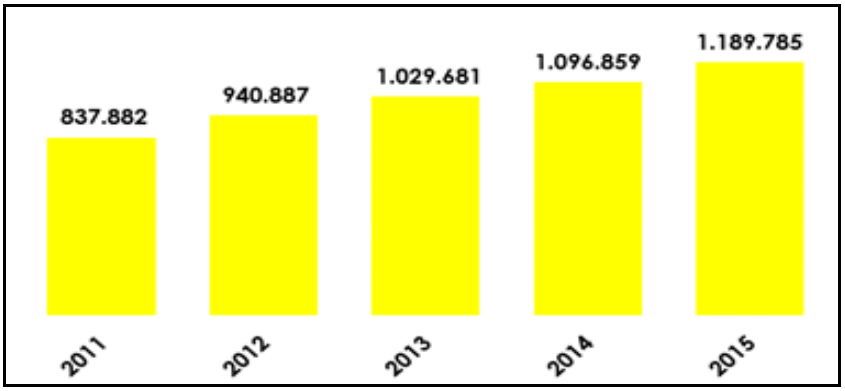


Figura 7 - Evolução do número de empregos diretos nas franquias
Fonte: http://franquia.com.br/noticias/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2015-e-fatura-r139-bilhoes/

De acordo o levantamento de dados da ABF (2015), o número de unidades de franquia em operação no Brasil, que chegou a 138.343 no ano passado, cujo resultado, foi de 10,1% em relação a 2014. Com o movimento de abertura e fechamento de pontos de venda ao longo do ano resultou em um saldo de 12.702 novas unidades franqueadas em 2015. Conforme Figura 8.

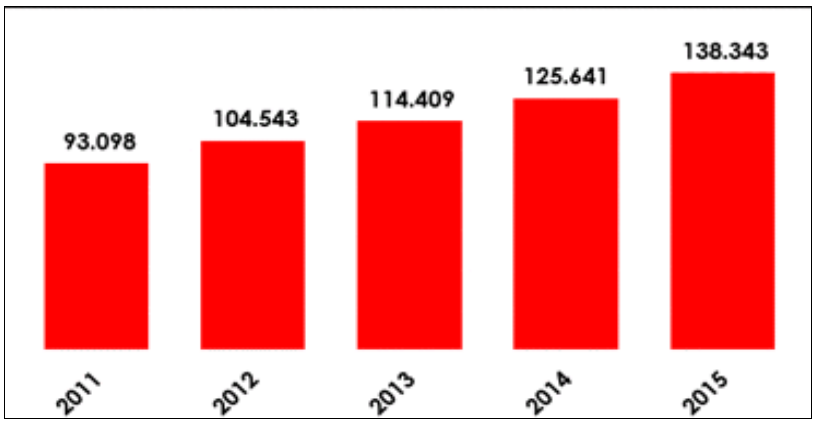


Figura 8 - Evolução do número de unidades de franquias
Fonte: http://franquia.com.br/noticias/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2015-e-fatura-r139-bilhoes/

Com o surgimento de novas redes de franquias, os dados apurados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2015) indicam que existem no país mais de 3 mil marcas em operação, registrando um aumento de 4,5% no número de redes em relação a 2014. E, 95% das novas redes são de origem nacional.

Em 2015, foram abertas 131 novas marcas de diferentes segmentos de franquias. Dentre elas estão Casa Bauducco, Cia. dos Livros, Di Pollini, Espaço Laser e Paris Joias. Conforme Figura 9, da evolução das marcas, abaixo.

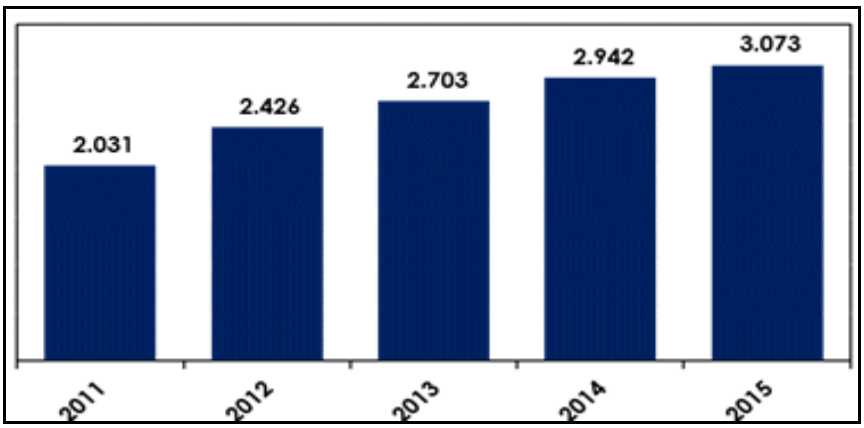


Figura 9 - Evolução do número das marcas
Fonte: http://franquia.com.br/noticias/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2015-e-fatura-r139-bilhoes/

De acordo com os dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2015), 28 marcas nacionais iniciaram suas atividades no exterior no ano passado, com isso, tem se um total de 134 segmentos de franquias operando no exterior. Nota-se que cada vez mais, a

marca "*made in Brazil*" está presente no mundo inteiro. Devido ao recrudescimento da economia brasileira, a desvalorização da moeda nacional e a aliança com mercados americanos, ajudam a internacionalizar as franquias do país (FELISARDO, 2016).

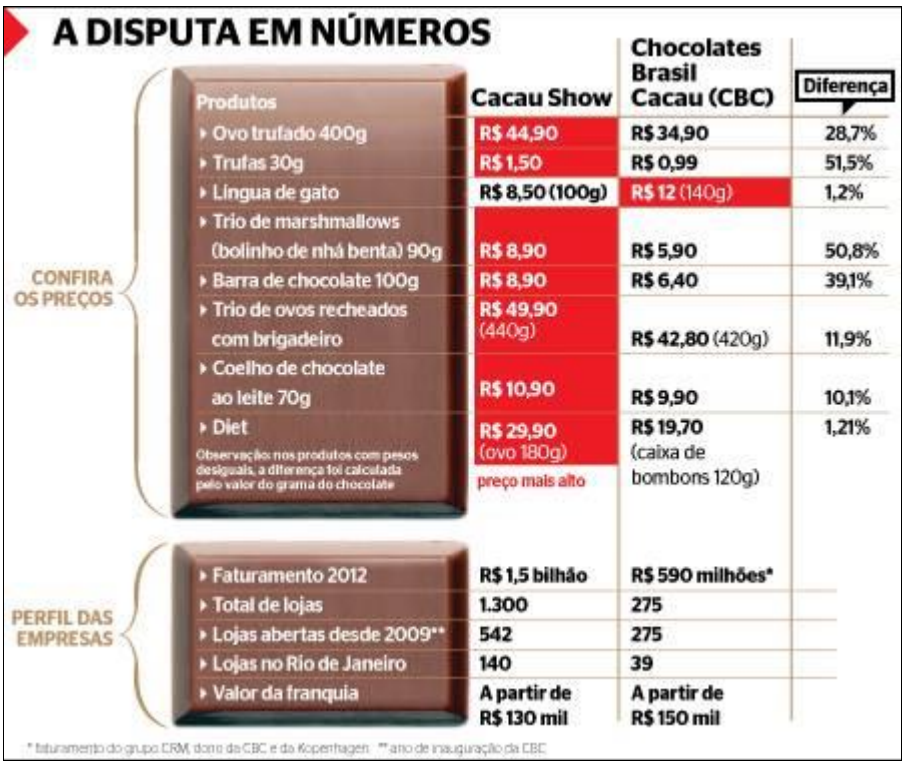
Segundo os dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o mercado de franquias mais procurado a nível mundo, em primeiro lugar está Estados Unidos com (37) marcas, Portugal (21) marcas, Argentina (16) marcas e o México com (13) marcas. Nos diversos segmentos de mercado como: alimentação com (18%), saúde, esporte, produtos de beleza e Lazer com (17%), acessórios (femininos e masculinos) e calçados com (15%), educação e treinamento (12%), negócios, serviços e outros tipos de varejos (11%). Estes segmentos são os mais internacionalizados e procurados para abertura dos empreendimentos franqueados (FELISARDO, 2016; ABF, 2015).

Devido à evolução do faturamento por segmento de franquias, segue Quadro 6, abaixo, deste crescimento em 2014:

SEGMENTOS	MARCAS	CRESCIMENTO % EM 2014
Acessórios (masculinos e femininos) e calçados	Óticas Carol, Óticas Diniz, Chilli Beans, Carmen Steffens e Havaianas	**12%**
Negócios, serviços e outros tipos de segmento de varejo	AM PM Mini Market, BR Mania, Correios, Dia% e Seguralta – Bolsa de Seguros.	**10,2%**
Hotelaria e Turismo	CVC Brasil, TAM Viagens, Accor Hospitality, Flytour Franchising e CI.	**9,0%**
Alimentação	Subway, "***CACAU SHOW***", McDonald's, Bob's e Nosso Bar.	**8,9%**
Serviços Automotivos	Jet Oil, Lubrax Mais, Localiza Rent a Car, Multipark e Acquazero	**8,8%**

Quadro 6 – Evolução do faturamento e crescimento por segmento
Fonte: Elaborado pelo autor, conforme dados da ABF (2015)

Em fim, nota-se que o mercado de franquias é um empreendimento promissor e que cresce a cada ano. Porém, não basta só abrir uma franquia. O novo empreendimento deve estar munido de um ótimo planejamento estratégico que possa competir no mercado de trabalho. Conforme podemos demonstrar na Figura 10.



A DISPUTA EM NÚMEROS

	Produtos	Cacau Show	Chocolates Brasil Cacau (CBC)	Diferença
CONFIRA OS PREÇOS	Ovo trufado 400g	R$ 44,90	R$ 34,90	28,7%
	Trufas 30g	R$ 1,50	R$ 0,99	51,5%
	Língua de gato	R$ 8,50 (100g)	R$ 12 (140g)	1,2%
	Trio de marshmallows (bolinho de nhá benta) 90g	R$ 8,90	R$ 5,90	50,8%
	Barra de chocolate 100g	R$ 8,90	R$ 6,40	39,1%
	Trio de ovos recheados com brigadeiro	R$ 49,90 (440g)	R$ 42,80 (420g)	11,9%
	Coelho de chocolate ao leite 70g	R$ 10,90	R$ 9,90	10,1%
	Diet	R$ 29,90 (ovo 180g) preço mais alto	R$ 19,70 (caixa de bombons 120g)	1,21%
	Observação: nos produtos com pesos desiguais, a diferença foi calculada pelo valor do grama do chocolate			
PERFIL DAS EMPRESAS	Faturamento 2012	R$ 1,5 bilhão	R$ 590 milhões*	
	Total de lojas	1.300	275	
	Lojas abertas desde 2009**	542	275	
	Lojas no Rio de Janeiro	140	39	
	Valor da franquia	A partir de R$ 130 mil	A partir de R$ 150 mil	

* faturamento do grupo CRM, dono da CBC e da Kopenhagen ** ano de inauguração da CBC

Figura 10 - Disputa, varrições por preços e faturamento das franquias
Fonte: http://www.empreendedoresweb.com.br/como-abrir-uma-franquia-cacau-show/

A franquia Cacau Show, nos mostra que mesmo com os preços mais altos que o concorrente, a mesma ainda possui um faturamento maior em relação ao concorrente, percebe-se que a franquia Cacau Show já se estabeleceu no mercado de trabalho e também já garantiu a confiança e credibilidade dos consumidores.

5.2 FRANQUIA CACAU SHOW

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2015), Cacau Show é uma das redes que mais cresce atualmente no segmento de alimentos.

O empresário Alexandre Tadeu da Costa, aos 17 anos começou seu empreendimento em 1987 com Cleusa Trentin. Entretanto, Cacau Show surgiu em 1988, e em apenas 25 anos de trabalho se tornou a rede de chocolates finos que mais vende no mundo (FERREIRA, 2012).

Em 2001, é inaugurada a primeira loja Cacau Show, na cidade de Piracicaba/SP. Com a necessidade de expandir os produtos e ter um lugar para estocar os produtos.

Segundo Alexandre relata, *"demos um grande passo"*, pois tinham uma boa clientela de venda de porta a porta. Como vendiam um ótimo produto, muitos clientes não esperavam até o dia da visita e iam buscar o produto no próprio estabelecimento de produção e vendas (FERREIRA, 2012).

A sua marca é referencia a nível mundo, pois oferece ao cliente um produto de qualidade, diversas opções de chocolate e preços acessíveis a todo tipo de cliente como A, B e C. Uma das características que consolidou e diferenciou a Cacau Show no mercado nacional, foi oferecer um luxo acessível e sofisticado, com preços dentro dos padrões de renda para cada tipo de classe social. A intenção da marca é satisfazer o cliente, e isto a Cacau Show está levando em consideração, quando há abertura de uma franquia dela (ABF, 2015).

Atualmente, existem quatro modelos de franquias Cacau Show, conforme Quadro 7 abaixo:

Tipo de loja	Valor R$ do investimento da franquia
Loja Convencional – Essa é a opção sugerida para a abertura de unidades em shoppings e pontos de rua, que contam com maior circulação de pessoas e exigem um espaço mais amplo.	**R$ 135.000,00**
Loja Light – A primeira é destinada para cidades menores, que possuem um menor potencial econômico.	**R$ 110.500,00**
Loja Express – Esse modelo segue o mesmo modelo da Convencional, mas é projetada para imóveis menores	**R$ 90.000,00**
Quiosques da Cacau Show – Nessa modalidade exige uma área menor, em torno de quatro a seis metros quadrados e o investimento é bem menor	**R$ 18.000,00**

Quadro 7 – Modelos de franquias Cacau Show
Fonte: Elaborado pelo autor, conforme dados da ABF (2015)

Todas as lojas seguem um perfil de marketing e marca própria. Existem dois tipos de modelos de franquias mais requisitadas para mercado. O modelo clássico, que pode localizado nas ruas comerciais ou em shoppings. O outro modelo pode ser em forma de quiosques, conforme figuras 10 e 11 abaixo:

Figura 11 - Fachada da loja Cacau Show
Fonte: http://www.empreendedoresweb.com.br/como-abrir-uma-franquia-cacau-show/

Figura 12 - Fachada do Quiosque Cacau Show
Fonte: http://www.empreendedoresweb.com.br/como-abrir-uma-franquia-cacau-show/

Conforme demonstrado acima nota-se que cada vez mais as pessoas estão procurando por uma loja de franquia que ofereça bons produtos, preços justos e qualidade no serviço, com isso faz com que surjam mais e mais franquias Cacau Show. Conforme

relata a proprietária da franquia de Rio Brilhante-MS que: *"Primeiramente a escolha da franquia, foi por já se ter um modelo de negócio conceituado e de sucesso, em segundo lugar é a qualidade dos produtos e o respaldo que a franqueadora me dá".*

Segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015) a cidade possui aproximadamente 34.776 habitantes e densidade demográfica por hab/km² é de 7,69. Na dinâmica demográfica os dados demonstram que Rio Brilhante cresceu nos últimos anos 4,82%, em relação ao ano de 2000. Sendo assim, em um curto período de tempo, a cidade está vivenciando um largo processo de transformação socioeconômica.

A franquia Cacau Show de Rio Brilhante está localizada na Avenida Benjamin Constant, nº 1.446 no centro da cidade.

Atualmente, estão sendo abertas muitas franquias Cacau Show aqui no estado, mesmo com o surgimento de outras marcas de chocolate. Ela, ainda é a preferida, segundo afirma a proprietária: *"a Cacau Show é a maior rede de chocolates finos do mundo, é a marca mais conhecida, e onde realmente se tem paixão no que faz isso, se traduz nos produtos de altíssima qualidade, na inovação que a marca sempre busca".*

Em relação à pergunta acima, a franquia Cacau Show é a terceira franquia que mais abre lojas no país. Não podemos considerar como a maior rede de vendas de chocolates finos do mundo segundo relato da proprietária da loja de Rio Brilhante-MS e conforme demonstra no Quadro 8, dados do Portal Sua Franquia.

MARCAS	INVESTIMENTO DAS FRANQUIAS
1º - Kopenhagen	Investimento inicial R$ 350 mil Taxa Royalties Não divulgado Faturamento mensal bruto (média) R$ 70 mil
2º - Chocolates Brasil Cacau	Investimento inicial R$ 60 mil a R$ 120 mil Taxa Royalties Não divulgado Faturamento mensal bruto (média) R$ 30 mil
3º - Cacau Show	Investimento inicial R$ 60 mil a R$ 155 mil Taxa Royalties 50% Faturamento mensal bruto (média) R$ 40 mil
4º - Fábrica Di Chocolate	investimento inicial R$ 91,4 mil a R$ 96,4 mil Taxa Royalties Variável Faturamento mensal bruto (média) R$ 25 mil
5º - Showcolate	Investimento inicial R$ 89 mil a R$ 99 mil Taxa Royalties Variável Faturamento mensal bruto (média) R$ 27,5 mil

Quadro 8 – 5 franquias de chocolate mais famosas para quem deseja começar um negócio.
Fonte: Elaborado pelo autor, conforme dados Portal Sua Franquia http://www.suafranquia.com/noticias /alimentacao/2012/07/veja-5-franquias-de-chocolate-para-investir.html.

Porém, a Cacau Show é considerada uma das franquias mais famosas do mercado e um ótimo investimento, segundo relata a proprietária da loja de Rio Brilhante-MS.

Diante deste fato acima, e segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2015), a Cacau Show possui 14 lojas próprias e 1.580 empreendimentos franqueados, cada loja possui de dois a cinco funcionários; com faturamento médio mensal de R$ 60 mil reais; a taxa de franquia é de R$ 30 mil reais; a taxa de propaganda varia de acordo com o modelo de franquia e o retorno do capital investido pode ser entre 18 a 24 meses.

Quando à necessidade de abrir uma nova franquia Cacau Show, a mesma irá analisar e verificar a possiblidade deste empreendimento, buscando melhor ponto comercial e será feito uma avaliação do perfil no novo candidato. Tudo isto levou a abertura da franquia conforme relata a proprietária sobre uma pesquisa de mercado antes de decidir trazer esta franquia para cidade de Rio Brilhante-MS. Resposta: "*A própria franqueadora já tem essas pesquisas, no caso nós não a fizemos"*.

Como tiveram conhecimento da oportunidade de abrir uma unidade Cacau Show em Rio Brilhante-MS? A proprietária fala que*: "primeiro mandamos um e-mail pra expansão, na qual foi marcada uma reunião para demonstração de como funcionava a franquia"*. A escolha da abertura da loja nesta cidade "*foi devido a toda família do esposo morar no local e que a cidade vem crescendo a cada ano".*

Nota-se que a Cacau Show se preocupa em oferecer suporte para abertura das suas lojas, porém o único questionamento que a proprietária fez foi sobre o tempo de treinamento dos funcionários, segundo ela disse que: *"Temos o suporte, porém as responsabilidades e tratativas com os fornecedores é toda do franqueado. Mas, o pós-abertura já foi mais complicado, o treinamento de 10 dias não é suficiente pra prática do negócio, pois engloba outras coisas, ou seja, outras práticas comerciais. O treinamento deveria ter mais 10 dias de treinamento in loco em alguma unidade".*

Diante disto, percebe-se que apesar de estarmos falando de uma franquia de sucesso, ainda há alguns problemas como o tempo de treinamento para prática e estabilidade econômica da franquia. Entretanto, com ética e responsabilidade tudo pode ser resolvido, se tratando de uma franquia como Cacau Show.

Mas, levando em consideração o retorno do capital investido. Foi como esperava? "*Sim, foi dentro do esperado e do que a franqueadora realmente nos passou que seria*. *O retorno do capital investido foi entre um ano meio a dois anos*". Conforme a proprietária *relatou que: "a lucratividade da franquia Cacau Show é em torno de 6.000,00 (Seis Mil Reais) por mês".*

Ao indagar a proprietária, sobre a recomendação da abertura de uma franquia Cacau Show em outra cidade, a mesma se mostrou satisfeita e falou: *"pois vender chocolates é algo prazeroso, que te traz alegria, por mais que o trabalho seja duro, pois a franqueadora te exige muito, você consegue ter prazer no trabalho".*

Sempre que ocorre algum problema para melhorias na franquia. Como fazem? A gerente relatou que: *"Os problemas que são trazidos à franqueadora, a mesma sempre procura encontrar uma solução"*. Nota-se que a única preocupação do novo franqueado é buscar o sucesso, permanencia no mercado e estar atento ao mercado competitivo. Tentar melhorar o funcionamento e estratégia organizacional para alcançar permanência econômica e empresarial futura.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As franquias no Brasil é uma forma de empreendedorismo que mais cresce a cada ano. Sabe-se que dependendo do tipo de segmento ou marca do novo empreendimento lhe trará bons lucros. Como é o caso da franqueada Cacau Show, que há 25 anos vem se consolidando no mercado e mostrando seu potencial para economia do país.

Nota-se a necessidade de entendimento entre a economia e as organizações, que cada vez mais tem sido um tema de discussões teóricas pelos economistas. Com isso, ocorre a necessidade de compreender os motivos de comportamento das empresas nos mercados, que as mesmas atuam, para discutir sobre o desempenho de funcionamento e trabalho das franquias no mercado nacional.

De acordo com dados da Associação Brasileira de Franquias e indicadores econômicos no de 2016 a uma estimativa de crescimento para vários tipos de segmentos de marcado, sendo que de 6% a 8% será sobre o faturamento, o crescimento de 8% a 10% em número de unidades novas abertas e de 4% a 6% em número de marcas no mercado.

Enfim, conclui-se que é vantajoso investir em loja de franquia Cacau Show. Conforme relatou a proprietária da loja na cidade de Rio Brilhante-MS. Pois, surgirão vários problemas no decorrer da gestão do empreendimento, mas com estratégia eficiente, qualidade no serviço e competitividade eficaz, com certeza o sucesso será garantido.

REFERÊNCIAS

ABF. Associação Brasileira de Franquias. *A evolução do faturamento, número de redes, total de unidades e empregos diretos gerados pelo franchising brasileiro*, 2015. Disponível em: http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/. Acesso em 01/09/2016

ALBUQUERQUE, C.; MEDEIROS, M.; FEIJÓ, P. H. *Gestão de Finanças Públicas*. 2ª Edição. Editora Gestão Pública. 2008.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. *Logística Empresarial* - O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2007.

CARBONE et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento.* 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAVANHA FILHO, A.O. *Logística: novos modelos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DETONI, D. J. *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2001.

DUARTE, R. *Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo*. Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

DUTRA et al. *Competências conceitos, métodos e experiências.* São Paulo: Atlas, 2013.

EXO. Excelência Organizacional. *Gestão de Processos de Negócios*. 2013. Disponível em: http://www.exo.com.br/gestaoprocessos.html#link. Acesso em 25/08/2016

FELISARDO, T. *Franchising cresce 8,3% em 2015 e fatura R$ 139 bilhões*. 2016. Disponível em: http://franquia.com.br/noticias/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2015-e-fatura-r139-bilhoes/. Acesso em 01/09/2016

FERREIRA, A. *Dono da Cacau Show começou vendendo chocolates em Fusca*, 2012. Disponível em: http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/09/24/dono-da-cacau-show-comecou-vendendo-chocolates-em-fusca.htm. Acesso em 01/09/2016.

FRANCO, C. *Números do mercado de franquias segundo pesquisa da ABF*. 2014. Disponível em: http://canaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo-franquias/numeros-do-mercado-de-franquias-segundo-pesquisa-da-abf/. Acesso em 01/09/2016.

FRANCO, C. *Franchising cresce 9,2% no 1º trimestre de 2015*. Disponível em: http://www.abf.com.br/franchising-cresce-92-no-1o-trimestre-de-2015/. 01/09/2016

GIL, A. C. *Administração de Recursos Humanos:* um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GESTÃO EMPRESARIAL. *As expectativas de sete setores da economia para 2015*. Disponível em: http://www.amcham.com.br/. Acesso em 06/07/2016

GRAVES, C. W.; MADDEN, H.; MADDEN, L. The congruent management strategy: www.clarewgraves.com. v. 2008. 1971. Disponível em: http://www.clarewgraves.com/. Acesso em 10/07/2016

HANASHIRO, D. M. M. et al. (org.) Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva. 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Aspectos Geográficos. Prefeitura de Rio Brilhante-MS*, 2015. Disponível em: http://riobrilhante.ms.gov.br/. Acesso em 06/07/2016

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006.

LAS CASAS, A. L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. 5ª ed. São Paulo Atlas, 2009.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 1978.

MARTINS. E. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MENGER, C. *Princípios de economia política*. São Paulo: Nova Cultura, 1983.

MERLO, E. M. *O desempenho do setor de franquias no Brasil:* um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance. 2000. Disponível em: http//teseedgardmonfortemerlopdf%20(2).pdf. Acesso em 10/07/2016

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, Organização e Métodos*. Uma abordagem Gerencial. 21ª d. 2013.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2011.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. Gestão e Estratégia. Editora: Atlas, 2011.

PORTAL SUA FRANQUIA. O portal dos bons negócios. **Segmentos de franquias**. 2015. Disponível em: http://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2012/07/veja-5-franquias-de-chocolate-para-investir.html. Acesso em 18/09/2016

RODRIGUES, P. R. A. *Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

RUTTAN, V. Usher and Schumpeter on invention, innovation and technological change. Quarterly Journal of Economics, nov. 1959.

SCHUMPETER, J. A. *The instablity of capitalism*. Economic Journal, 1928.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Franquias, 2013. Disponível em: www.sebrae.com.br/.../PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias. Acesso em 02/08/2016

SEPLAN. *Manual de Introdução aos Conceitos Orçamentários*. 2012. Disponível em: http://www.seplan.ba.gov.br/wpcontent/uploads/2013/04/20120710_150749_Manual-de-Introdu%C3%A7%C3%A3o-aos-Conceitos-Or%C3%A7ament%C3%A1riosv1.pdf. Acesso em 06/07/2016

TORRES, R. L. *A "inovação" na teoria econômica: uma revisão*. 2015. Disponível em: http://www.apec.unesc.net/. Acesso em 03/08/2016

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do composto de marketing*. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

VEIGA, M. *Checklist – O que é e qual é a sua importância*? 2010. Disponível em: http://blog.sucessolab.com/checklist-o-que-e-e-qual-e-a-sua-importancia/. Acesso em 06/07/2016

FEXINA, V. J. *Orçamento de vendas:* uma vantagem competitiva. 2012. Disponível em: http://ava2.unitins.br/ava/files/projetoconteudo/12347da3f36cc053c9d3b6b06f6b 22f6.html. Acesso em 06/07/2016

ZDANOWICZ, J. E. *Criando valor através do orçamento*: um modelo de proposta orçamentária global como requisito de sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003. Disponível em: http://www.redalyc.org/pdf/2735/273520258009.pdf. Acesso em 06/07/2016

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Proposta de entrevista de franqueado Cacau Show

1. O que te levou a abrir uma franquia de chocolates?

   R: Primeiramente a escolha da franquia, foi por já se ter um modelo de negocio conceituado e de sucesso, em segundo lugar é a qualidade dos produtos e o respaldo que a franqueadora lhe dá.

2. O que te fez escolher a Cacau Show dentre tantas marcas de chocolate?

   R: A cacau show é a maior rede de chocolates finos do mundo, é a marca mais conhecida, e onde realmente se tem paixão no que faz, isso se traduz nos produtos de altíssima qualidades, na inovação que a marca sempre busca.

3. Faz uma pesquisa de mercado antes de decidir trazer esta franquia?

   R: A própria franqueadora já tem essas pesquisas, no caso nós não a fizemos.

4. Como teve conhecimento da oportunidade de abrir uma unidade em Rio Brilhante-MS?

   R: Primeiro mandamos um e-mail pra expansão, na qual foi marcada uma reunião para demonstração de como funciona a franquia.

5. O que te levou a escolha da cidade de Rio Brilhante-MS?

   R: A família do meu esposo é daqui, por isso a escolha.

6. A loja Cacau Show te deu suporte na abertura da unidade? E após a abertura?

   R: Sim, temos o suporte, porém as responsabilidades e tratativas com os fornecedores é toda do franqueado, o pós-abertura já foi mais complicado, o treinamento de 10 dias não é suficiente pra pratica do negocio, pois engloba outras coisas que o treinamento teria que ter mais 10 dias de treinamento in loco em alguma unidade.

7. Considera que o investimento (tempo e capital) foi vantajoso?

   R: Sim, foi dentro do esperado e do que a franqueadora realmente nos passou que seria.

8. Qual o tempo de retorno do investimento?

   R: Praticamente 1 ano e meio a dois anos.

9. Recomendaria para alguém ou você abrir outra unidade em outra cidade?

R: Sim, pois vender chocolates é algo prazeroso, que te traz alegria, por mais que o trabalho seja duro, pois a franqueadora te exige muito, você consegue ter prazer no trabalho.

10. Qual problema ou percebe no seu negócio ou alguma questão que precisa melhorar?

R: Os problemas que são trazidos a franqueadora, a mesma sempre procura encontrar uma solução.