



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

CASO PARA ENSINO
FRANQUIA MINITÁLIA – MINI PIZZAS

ALUNA: Afra de Medeiros Soares

ORIENTADORA: Maria Valéria Pereira Araújo

NATAL - RN

Franquia Minitália – Mini pizzas

Autora: Afra de Medeiros Soares

Orientadora: Maria Valéria Pereira Araújo

É final de tarde e em uma reunião com Humberto, um de seus franqueados mais antigos, Alberto, que é o sócio-proprietário da franquia Minitália, recebe a reclamação de que as suas mini pizzas não estão mais apresentando o padrão de qualidade, que era oferecido nos primeiros anos. Proprietário de três lojas, Humberto queixa-se de que seus clientes têm reclamado com frequência da quantidade e da qualidade dos recheios, sobretudo do sabor banana com chocolate, pois a qualidade das frutas utilizadas no recheio alterna entre verdes ou maduras em excesso.

Alberto, também é o *chef* de cozinha da Minitália e responsável pela preparação da massa e dos recheios, deixando a sua equipe responsável exclusivamente pela montagem das mini pizzas.

Ainda durante a reunião, o franqueador recebe a ligação de Rafael, seu mais recente franqueado, avisando que as mini pizzas ainda não chegaram e a loja já está com clientes na porta aguardando. Para resolver a situação, Alberto telefona para seu sócio Leandro, que lhe informa que o motorista responsável pelas entregas teve que ir ao banco pagar uma conta da empresa. Alberto começa a discutir pelo telefone com Leandro sobre a falha da entrega na frente de Humberto, dizendo para o sócio resolver, mas Leandro argumenta que não pode, pois está fazendo as compras dos insumos que serão usados na produção do dia seguinte. Alberto liga para Rafael e diz que naquele momento, não terá condições de entregar o produto em tempo hábil. O franqueado não vê outra solução momentânea que não seja informar aos clientes que não irá abrir naquele horário.

A Empresa

O paulista Alberto Lodetti descobriu o talento para gastronomia na adolescência. Em 1985, aos 15 anos, o jovem começou a preparar suas próprias refeições, enquanto sua mãe, em decorrência da profissão de representante comercial, passava dias e às vezes semanas fora de casa. Com as viagens frequentes da mãe e sem outra pessoa que cozinhasse para ele, Alberto foi aprendendo e desenvolvendo receitas.

O interesse pela carreira de *chef* de cozinha não demorou a surgir e a descendência italiana o levou, em 1987, aos 17 anos, a se mudar para cidade de Nápoles, considerada o berço da pizza. Na Itália, além de fazer alguns cursos de gastronomia, Alberto teve a oportunidade de trabalhar como assistente de cozinha nas famosas e tradicionais pizzarias Da Michelle e Leopoldo. Após uma temporada de três anos no país, ele foi para os Estados Unidos, onde passou mais dois anos trabalhando como *pizzaiolo* em Nova York e na Carolina do Norte.

Com a experiência adquirida no exterior, ele voltou ao Brasil em 1994 e ingressou na faculdade de gastronomia e ao concluir em 1996, foi trabalhar como *chef* de cozinha em um grande hotel na capital paulista. No entanto, depois de um ano, no início de 1998, Alberto deixou o emprego e resolveu abrir o próprio negócio: Delícias Di Napoli, uma lojinha para vender mini pizzas.

Ao contrário das tradicionais pizzarias italianas que comercializam outros tipos de prato, a proposta do negócio era produzir exclusivamente pequenas pizzas, a preços populares e com uma diversidade de sabores. O diferencial do produto era uma receita secreta criada pelo próprio Alberto, que unia uma massa leve e um recheio generoso. O objetivo era comercializar o produto como uma refeição rápida, simples e barata.

Rapidamente, a Delícias Di Napoli conquistou uma clientela fiel e em um ano e meio, o investimento teve seu retorno, o que entusiasmou Alberto a abrir uma segunda loja em abril de 2000. Entretanto, com o sucesso rápido do negócio, o empresário começou a gastar mais do que ganhava e a misturar despesas da empresa com despesas pessoais. Para pagar as dívidas, no início de 2003, as lojas tiveram que fechar as portas.

Depois da experiência mal sucedida, em 2004, Alberto resolveu viajar novamente para o exterior, escolhendo como destino a cidade de Valência, na Espanha. Por coincidência do acaso, encontrou um velho amigo, Leandro Garcia, que morava em Natal, no Rio Grande do Norte, mas estava em Valência, estudando. Este amigo propôs a Alberto que fosse morar em Natal e colocasse um novo negócio em sociedade com ele.

Mais uma vez, o espírito empreendedor de Alberto falou mais alto, ele aceitou a proposta e veio para Natal em 2005, onde abriu uma fabricação de mini pizzas em parceria com Leandro, que investiu um pequeno capital no negócio. A receita e os sabores eram os mesmos utilizados nas lojinhas em São Paulo, mas a estratégia de venda tinha mudado. Com um investimento mais modesto, ele decidiu comercializar

seus produtos na praia de Ponta Negra, montando em caixinhas portáteis e térmicas, que conservavam as mini pizzas quentes e treinando quatro vendedores.

As vendas foram crescendo e em março de 2006, os sócios resolveram abrir a primeira loja em Ponta Negra. Compraram fornos profissionais, investiram na criação de uma identidade visual usando a marca “Minitália” e definiram novas estratégias de marketing. A principal delas era oferecer um sabor especial a cada dia da semana, além do mix de trinta recheios oferecidos diariamente. Os preços também eram acessíveis e dependendo do sabor, as mini pizzas custavam de R\$ 5,00 a R\$ 6,50. Além disso, investiram em publicidade com a produção de panfletos e um anúncio numa revista de gastronomia muito conhecida da cidade.

A ideia da franquia

Já em novembro de 2006, abriram uma filial no bairro de Petrópolis com as mesmas características da primeira loja. No entanto, o preparo da receita secreta e a diversidade de recheios exigiam de Alberto a organização de uma rotina cansativa. Todos os dias, ao finalizar a produção de uma loja, ele tinha que correr rapidamente para outra. A dificuldade em manter essa rotina fez os sócios pensarem em centralizar a produção em um único ponto e comprar um carro baú para distribuir os produtos, em julho de 2007.

A nova estratégia de formato do negócio atraiu interessados em abrir novas lojas e foi a partir da terceira loja que Alberto começou a franquear a sua ideia. Com um investimento de R\$ 35.000,00, o franqueado compraria o direito de uso da marca, o treinamento e o fornecimento dos produtos com valor para revenda. O sucesso da franquia foi instantâneo, chegando ao número de 12 lojas, sendo 10 unidades em Natal e 02 em Mossoró no período de pouco mais de quatro anos, de 2006 a 2010. Para atender a demanda, os sócios decidiram vender as lojas nas quais tinham participação e se dedicaram exclusivamente à produção e distribuição das mini pizzas para os franqueados.

Segundo Alberto, o suporte oferecido ao franqueado consiste no treinamento da equipe para assar as pizzas e em orientações sobre a escolha do ponto comercial, infraestrutura, padronização e uso da marca.

O processo de produção e a padronização dos produtos

Na fábrica da Minitália, Alberto possui uma sala reservada onde prepara a massa e os recheios. Depois de prontos, ele passa a finalização da produção para uma equipe, formada por duas cozinheiras e três assistentes.

Seu sócio, além de resolver questões administrativas como contratação de funcionários, pagamentos e assuntos relacionados às franquias, é responsável pela compra diária da matéria-prima, em supermercados e atacados de Natal. A fábrica estoca os ingredientes para produção da massa, mas não costuma estocar insumos para preparação dos recheios.

Por não existir fornecedores fixos, nem sempre são utilizadas as mesmas marcas de produtos para os recheios, mas as que estão disponíveis no dia da compra. As frutas são compradas em supermercados, o que também não garante o mesmo padrão de qualidade para toda produção.

Nos últimos dois anos, com o crescimento da empresa e o seu bom faturamento, Alberto começou a viajar com mais frequência, a trabalho e, sobretudo, a lazer. Para que a fábrica continue produzindo e fornecendo durante a sua ausência, o empresário passou a preparar a receita secreta da massa e congelar. Os recheios são feitos pelas cozinheiras, com algumas orientações dadas por ele.

A logística de distribuição dos produtos

Depois de produzidas, as mini pizzas são resfriadas e colocadas numa caminhonete-baú para entrega. Em Natal, as lojas que funcionam em tempo integral recebem duas entregas, a primeira, a partir das 11h e a segunda, a partir das 15h. As que funcionam no horário da tarde, recebem apenas a segunda entrega.

Os franqueados recebem diariamente o mix de 30 opções de sabores. Dentre eles, os mais populares são camarão, carne de sol na nata e banana com chocolate. Já para a estratégia do *Sabor do dia*, Alberto desenvolveu cinco sabores especiais de mini pizzas: stroganoff, bacalhau, caranguejo, lagosta e filé com gorgonzola. A promoção

funciona de terça-feira a sábado, sendo cada dia, um sabor especial diferente. Em virtude da distância, as lojas de Mossoró não possuem essa estratégia e o mix de 30 sabores é entregue a cada três dias.

Para este serviço de distribuição, Alberto e Leandro contam com duas caminhonetes-baú. A que distribui para as lojas de Natal é patrimônio da empresa e o motorista realiza as entregas e alguns serviços de *office boy*. A caminhonete que distribui as mini pizzas para Mossoró é alugada para os dias de entrega e o motorista é terceirizado.

Atualmente, com dez franqueados, Alberto e o seu sócio pararam a venda de novas franquias dentro da grande Natal. Entretanto, pretendem expandir o negócio para outras capitais, começando a franquear para a cidade de Manaus.

O Problema

Em meio a tantas obrigações diárias e falhas de organização, as reclamações dos franqueados e as discussões com o sócio tem se tornado uma rotina para Alberto. O empreendedor enfrenta um grande dilema:

“Como resolver o problema da falta de padronização dos seus produtos e corrigir as recorrentes falhas de distribuição no seu sistema de *franchising*?”

Notas de ensino

Resumo

Este caso de ensino aborda o planejamento de uma franquia do ramo de alimentação, a Minitália, que fabrica e comercializa mini pizzas. O estudo relata o desenvolvimento do produto, o surgimento das primeiras lojas, as estratégias de marketing e como a transição para o formato de franquia não contemplou detalhes importantes de planejamento referentes à fabricação, à qualidade do produto e à entrega aos seus franqueados. O relato foi observado a partir das perspectivas do principal sócio-proprietário Alberto Lodetti, de um dos mais antigos franqueados, Humberto Pereira e de um novo franqueado Rafael Oliveira. Este estudo propõe a possibilidade de refletir sobre os erros de planejamento passíveis de correção para a sobrevivência do negócio e o resgate da credibilidade e do bom relacionamento do franqueador com seus franqueados atuais. Durante a análise são sugeridas para resolução do problema proposto: a reconciliação e o acordo de responsabilidades entre os dois sócios ou a dissolução da sociedade; ajustes na rotina de produção e padronização dos produtos; resgate da credibilidade junto aos franqueados, através do compromisso de dispor de veículos exclusivos para fins de entrega dos produtos e da pontualidade no cumprimento do cronograma de entregas.

Palavras-chave: sistema de franquia, alimentação, planejamento, logística, análise de franqueabilidade.

Abstract

This teaching case discusses planning a franchise food business, the Minitalia, manufactures and sells mini pizzas. The study reports the development of the product, the emergence of the first stores, marketing strategies and how to transition to the format franchise did not include important planning details concerning manufacturing, product quality and delivery to its franchisees. The report was observed from the perspectives of the main socio-owner Alberto Lodetti, one of the oldest franchises, Humberto Pereira and Rafael Oliveira a new franchisee. This study proposes the possibility to reflect on the planning errors can be corrected to business survival and rescue the credibility and good relationship with their franchisor's current franchisees. During the analysis are suggested for solving the proposed problem: reconciliation and agreement of responsibilities between the two partners or dissolution of the company; adjustments in routine production and standardization of products; rescue of credibility with franchisees through our commitment to have exclusive purposes of delivery and punctuality in meeting the delivery schedule vehicles.

Keywords: franchise system, food, planning, logistics, franchisibility analysis.

Fonte dos dados

Os dados para o desenvolvimento desse caso de ensino foram obtidos a partir de visitas realizadas a três lojas da franquia. Os dados primários foram averiguados através da observação do funcionamento das lojas e de entrevistas com o principal sócio e franqueador e com dois franqueados. Para evitar problemas legais, a marca, o produto e as partes entrevistadas tiveram seus nomes protegidos através de nomes fictícios. Por conter informações prejudiciais a marca, aos sócios franqueadores e aos franqueados, o estudo optou por não divulgar o nome verdadeiro da empresa pesquisada. A supressão deste dado não compromete a avaliação do caso de ensino.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em aproximadamente trinta minutos em sala de aula. Sugere-se a sua aplicação para turmas de graduação e/ou pós-graduação em administração de empresas ou marketing. Recomenda-se: 1) uma breve explicação sobre planejamento e desenvolvimento de franquias, com ênfase em franquias do ramo de alimentação; 2) leitura individual do texto; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) exposição da temática e da situação pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

Um estudo sobre planejamento e desenvolvimento de franquias tem por objetivo buscar uma melhor compreensão sobre os desafios de uma empresa que decide adaptar suas características ao formato e sobre eventuais falhas advindas da falta de planejamento adequado. O exercício contribui para enriquecer o conhecimento do aluno e de sua capacidade de solucionar problemas relacionados ao marketing de franquias.

Questões para discussão

- 1. Identifique as principais falhas relacionadas à falta de planejamento na franquía Minitália.**
- 2. Quais os pontos fortes da franquía?**
- 3. Na sua opinião, que medidas poderiam ser adotadas por Alberto para resolver ou minimizar seus problemas?**
- 4. Como resgatar o bom relacionamento com os seus franqueados e com seu sócio?**
- 5. Quais fatores são determinantes para uma empresa na hora de decidir se adaptar ao formato de franquía?**

Análise do caso

Para obter um aproveitamento didático mais amplo da análise em questão, propomos inicialmente a conceituação de *franchising*. Podem ser levados em conta conceitos de dois ou três autores, pois existe um grande número de definições sobre assunto, mas são descrições com ideias sempre muito próximas, o que pode tornar-se repetitivo.

De acordo com a cartilha do Sebrae escrita por Bernard(2013), o conceito significa “a união dos interesse de dois parceiros que trabalham sob um único sistema, buscando o sucesso e o lucro mútuos”. Nessa mesma cartilha também podemos observar a definição da Associação Brasileira de Franchising, que descreve o conceito como um “sistema no qual alguém (franqueador) cede a um terceiro os direitos de uso da marca, os direitos de de distribuição exclusiva de produtos e/ou serviços e os direitos de utilizar um sistema de operação e gerência de um negócio de sucesso”.

Em obra também escrita por Bernard (1992), a franquía comercial ou de distribuição é definida como uma oportunidade de negócios na qual o seu proprietário concede direitos exclusivos de um serviço ou produto com marca registrada para distribuição ou venda. Essa concessão é dada pelo franqueador em troca de uma taxa

inicial e/ou royalties e o compromisso do franqueado em cumprir com a padronização de qualidade proposta.

Outra definição de *franchising* que poderia ser apresentado neste caso de ensino é o de Mauro (1994), que além do uso de direitos exclusivos de produção e distribuição de serviços e produtos, explica que o sistema de franquia também utiliza esse *know how* da marca conceituada em determinado local ou região, por um determinado período de tempo, seguindo seus padrões de operação.

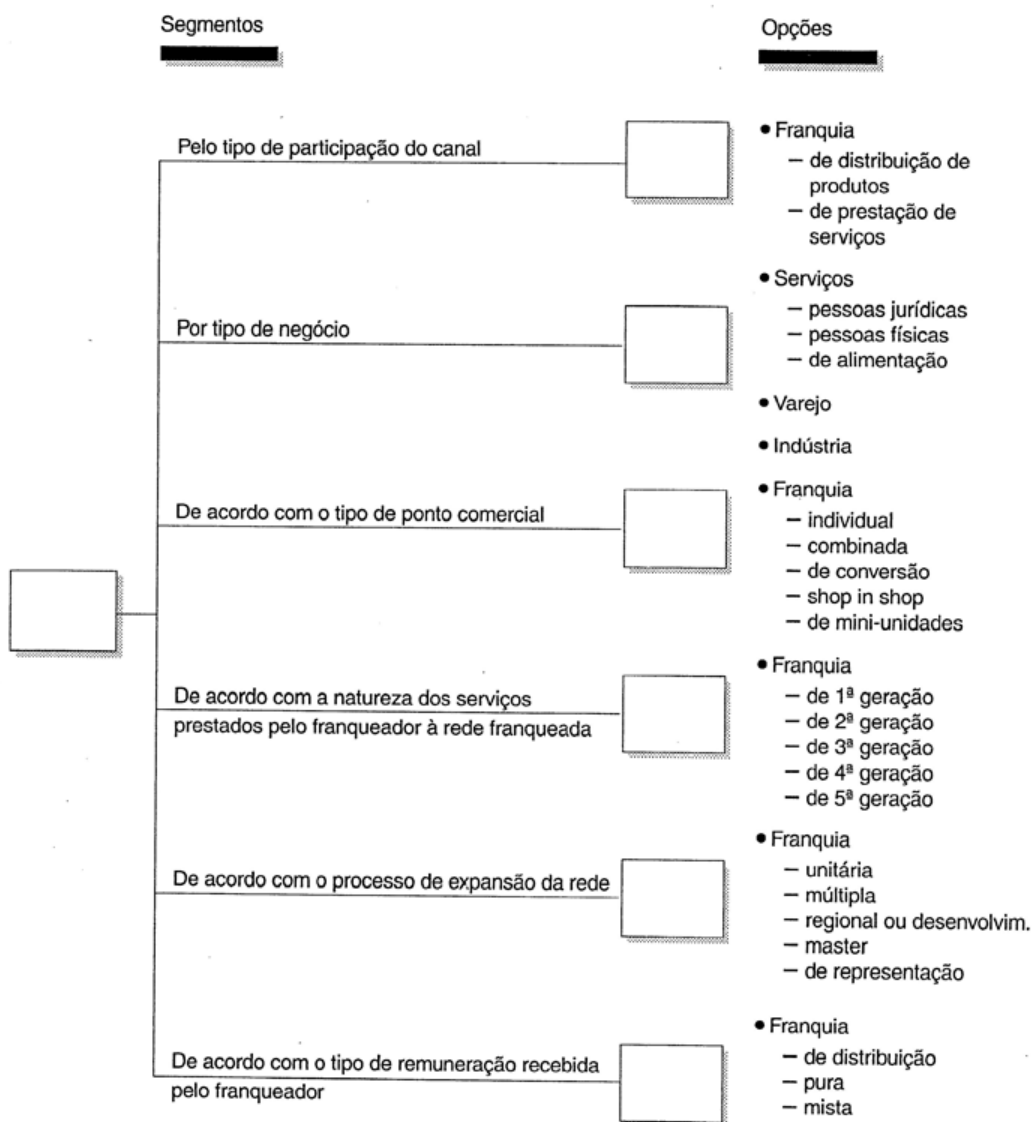
Além do conceito propriamente dito de *franchising*, a análise de caso também pode contemplar algumas classificações com relação aos tipos de franquia. Quanto aos tipos de franquia, Leite (1991) cita a classificação francesa, que define quatro principais: franquia de produto, que se refere à produção e/ou comercialização de bens produzidos pelo próprio franqueador ou por terceiros licenciados e o revendedor autorizado comercializa; franquia de distribuição que se refere à venda de mercadorias; franquia de serviços; e franquia industrial, que se refere à fabricação de produtos.

Já Bernard (1992), além da francesa, lembra da classificação americana que categoriza dois tipos principais de franquias: a franquia de marca e de produto; e a *business format franchising*, conhecida no Brasil como franquia empresarial. Enquanto a primeira categoria é originada nos fornecedores que lidam com contratos de venda dirigidos a empresas revendedoras de seus produtos ou serviços, a segunda categoria trata o *franchising* como um relacionamento mais amplo entre comerciantes, que consiste na cessão do direito de uso de uma marca registrada, no aceite de se trabalhar com um plano de marketing desenvolvido pelo franqueador, na transferência de fluxo de receita do franqueado para o franqueador seja por uma taxa inicial e/ou pagamento contínuo de royalties, e ainda segundo o autor, apud Rubin, a previsão de uma cláusula prevista em contrato, que ofereça ao franqueador o direito unilateral de término do acordo, independente do prazo de duração estabelecido.

Leite (1991) ressalta que a sistematização da franquia empresarial é o que a distingue de outras formas ou modalidades, ou seja, a padronização de técnicas e métodos é o que formata o negócio e quanto mais bem organizada for a empresa do franqueador, mais fácil será a implantação de suas unidades.

Ainda segundo Bernard (1992), a classificação brasileira é bem próxima da americana. Ele cita o conceito de “geração” cunhado por Marcelo R. Cherto e descreve como exemplos: franquia de marca e de produto de primeira geração, que funciona como um canal alternativo de revenda; franquia de marca e de produto de segunda geração, que funciona como canal exclusivo para distribuição de produtos e/ou serviços do franqueador. Além dessas duas categorias, ele menciona como franquia de terceira geração, a franquia de negócio, citada anteriormente como *Business format franchising*, sistema pelo qual o franqueador transfere toda a sua competência para implantação da empresa. Por fim, acrescenta a classificação *franchising* de conversão, sem denominar a que tipo de geração ela pertence. Esta quarta categoria se refere a negócios já existentes que são transformados em franquias. É uma variação da franquia empresarial, apesar de não ter sido criada inicialmente com o propósito de se tornar uma.

Mauro (1994) também apresenta as classificações de sistemas de *franchising* já citadas e ainda se estende a outras modalidades. Conforme o quadro abaixo podemos observar uma grande diversificação quanto às segmentações sugeridas por este autor:



QUADRO – Segmentações para o sistema de *franchising*. Fonte: MAURO, 1994, p. 92

Para fins de análise, consideraremos a classificação de Bernard (1992). Ao observar o presente caso de ensino, identificamos a franquia analisada como uma franquia de conversão. A empresa Minitália não foi planejada inicialmente nos moldes de uma franquia de negócio. Seu idealizador, Alberto Lodetti, com o *know-how* adquirido como *chef* de cozinha, aceitou entrar em sociedade com o amigo Leandro Garcia para abertura de um pequeno negócio. Com uma experiência anterior de uma empresa semelhante, mas não muito bem sucedida, Alberto optou por um investimento de menor porte no início, adaptando seu produto ao comércio ambulante de praia.

Com a boa aceitação desse produto e o levantamento de capital para aumentar o negócio, ele e seu sócio decidiram abrir uma pequena loja no bairro de Ponta Negra. A

criação de uma identidade visual para marca, as novas estratégias de venda como o *Sabor do dia* e a escolha do ponto de venda numa região próxima à praia onde Alberto tinha conquistado a sua primeira clientela foram decisões acertadas para o planejamento da proposta inicial de organização da empresa.

O número de vendas demonstrado pela primeira unidade de negócio despertou em Alberto e Leandro o interesse na abertura de uma segunda filial no bairro de Petrópolis. A segunda loja da Minitália também atraiu um bom número de clientes, entretanto, a decisão de abrir uma filial não vislumbrou a dificuldade logística de produção do produto. Alberto preparava os produtos da loja de Ponta Negra e tinha que correr para a filial de Petrópolis para preparar o restante. Em decorrência do desgaste dessa rotina, ele e o sócio decidiram centralizar a produção e foi a partir dessa adaptação, que surgiu a ideia de franquear.

As franquias de alimentação têm um grande potencial de lucratividade. De acordo com números levantados pelo site oficial da Associação Brasileira de Franchising (ABF), esse tipo de franquia faturou no país cerca de 23,998 bilhões em 2013, tendo alcançado um crescimento de 16,6% em relação ao ano anterior. Em distribuição de faturamento, o segmento de alimentação correspondeu a 21% do setor de *franchising* no Brasil, sendo inferior apenas ao segmento de Negócios, Serviços e Outros Varejos, que representou 22% do setor no ano de 2013.

No entanto, para franquear é necessário planejar, mas além de um planejamento estratégico, também é importante que exista uma análise de franqueabilidade, ou seja, um estudo que indique se o negócio tem vocação para se transformar em franquia. O planejamento estratégico como bem definiu Kotler (2000), objetiva dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles tornem possível a sua lucratividade e crescimento almejados. Por outro lado, a fase de transição de negócio próprio independente para rede de franquias exige do empresário um aprofundamento do mercado em que está inserido e do próprio negócio, que preveja uma maior segurança quanto à viabilidade dessa conversão.

Segundo Ricardo Bomeny, diretor presidente da Associação Brasileira de Franchising, em resposta a revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, explica que a análise de franqueabilidade necessita de uma sistemática ampla, ordenada e concatenada que conduza a empresa à reflexão sobre si mesma, seu negócio e seus objetivo dentro de

um sistema de franquias. Para isso, ele propõe o seguinte passo a passo ao empreendedor (PEGN, 2014):



FIGURA – Ciclo de etapas da análise de franqueabilidade. Fonte: “Como analisar a Franqueabilidade de Seu Negócio”, TCC MBA FIA de Gestão de Franquias, Luis Henrique Stockler e Artur Grinberg apud Site da Revista PEGN¹.

Para adaptar o seu negócio ao formato de franquia, Alberto contemplou alguns itens do planejamento estratégico, mas esqueceu de outros e sua análise de franqueabilidade partiu de pressupostos intuitivos. No seu relato e nos depoimentos de seus franqueados podemos identificar problemas relacionados a falhas presentes nesse planejamento e na sua decisão de expandir como rede de franquias, baseado em seu senso comum sobre o assunto e nas experiências positivas da primeira loja e filial.

Mesmo depois de centralizar a sua produção num único ponto, o que facilitou a sua desgastante rotina inicial, o empresário não anteviu outras dificuldades futuras relacionadas à logística, que enfrentaria ao transformar seu negócio em sistema de franquias. Inicialmente, constata-se como reclamação dos franqueados a ausência de uma padronização rígida do produto quanto à sua fabricação. Essa falha é também

¹ Disponível em < <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI187452-17161,00-QUAIS+SAO+OS+PRIMEIROS+PASSOS+PARA+ESTRUTURAR+UMA+REDE+DE+FRANQUIAS.html> > Acesso em 20/08/2014.

decorrente da logística estabelecida por Alberto na sua linha de produção e na distribuição aos franqueados.

Segundo os depoimentos coletados, na produção, podemos observar duas deficiências principais. A primeira, quanto à compra dos insumos necessários para os recheios das mini pizzas. Ao optar pela compra diária desses produtos, Alberto não usa marcas fixas, nem alimentos com padrões rígidos de qualidade como, por exemplo, as bananas, que ora, estão verdes, ora, excessivamente maduras, conforme descrito por Humberto. Se buscasse sempre pelas mesmas marcas e por um mesmo fornecedor de frutas, legumes e verduras, o empresário conseguiria melhores negociações de preço e aperfeiçoaria o padrão de seu produto final. Com essa fixação de fornecedores, também poderia negociar a entrega dos insumos na própria fábrica, deixando o sócio Leandro, livre dessa atribuição e mais focado na resolução de problemas administrativos.

Segundo o Council of Logistic Management (CLM) apud Yanaze e Oliveira (2006, p. 309), a logística é definida como:

Processo de planejamento, implementação e controle, de modo eficiente e eficaz, do fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações a eles relacionados, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de corresponder às necessidades dos clientes.

A segunda deficiência observada em nosso caso de ensino diz respeito à própria linha de fabricação, que demonstra dependência direta de Alberto. Com o segredo da preparação da massa das pizzas restrito exclusivamente ao empresário, o produto sofre variações quando ele se ausenta da empresa em decorrência de suas viagens. A opção de congelamento da massa não é suficiente para manutenção da rotina nesses casos e também, interfere diretamente no padrão do produto. É necessário que haja a transferência de conhecimento dessa receita, para que o empresário possa delegar essa atividade à sua equipe, quando não estiver presente. Para isso, Alberto pode criar um termo de sigilo, que seja assinado pelos funcionários designados para o preparo da massa e caso constata o vazamento dessas informações, o responsável possa responder juridicamente pela quebra de sigilo.

Outro erro de logística observado na franquia está relacionado à distribuição dos produtos aos franqueados. O cronograma de entregas das mini pizzas apresenta falhas recorrentes de pontualidade e até mesmo de não fornecimento do produto, pois a

prioridade da distribuição é desfocada para resolver problemas administrativos da empresa.

Ampliando o conceito de logística citado anteriormente e direcionando-o ao marketing, Yanaze e Oliveira (2006) explicam que a sua importância é estratégica, pois não lida apenas com o mercado consumidor, mas com um mercado ainda maior, que engloba todas as suas fontes de recursos, autoridades, governos, entidades, ou seja, todo o universo de público do processo, que possa interferir direta ou indiretamente nas suas atividades, sendo consumidor ou não.

Quando o produto de Alberto não chega ao seu consumidor em tempo hábil e nas condições esperadas, não é apenas a relação de credibilidade com o cliente final que é afetada. Os erros de logística desgastam os relacionamentos do franqueador com os seus franqueados, dos dois sócios proprietários do sistema de franquias, de Alberto com a sua equipe de trabalho e da imagem institucional da marca para futuros investidores ou fornecedores. A fragilidade na padronização de suas mini pizzas e o não cumprimento dos prazos de entrega demonstram falhas graves na adaptação da Minitália ao formato de franquia.

Antes de planejar a venda de novas franquias, Alberto precisa resolver seus problemas atuais. Inicialmente, faz-se necessário um diálogo de reconciliação com seu sócio Leandro, estabelecendo um novo acordo de responsabilidades entre eles, em que constem atribuições que não foram observadas durante a fase de adaptação do negócio ao formato de *franchising* e que venham sendo motivos de discussão entre os dois. Caso as diferenças entre os sócios sejam irreconciliáveis, eles devem chegar a um acordo para dissolução da sociedade.

Outro ponto importante a ser corrigido para sobrevivência da rede criada por Alberto e Leandro é o resgate da credibilidade e do bom relacionamento junto aos seus franqueados. Para isso, além dos ajustes na rotina de produção e padronização já citados, sugerimos que a empresa disponha de veículos exclusivos para fins de entrega dos produtos e que se comprometa com a pontualidade no cumprimento do cronograma de entregas.

Esse diagnóstico é válido para as franquias localizadas no estado do Rio Grande do Norte e além das correções na padronização dos produtos e distribuição, também é

importante que o franqueador repense a padronização das estratégias de marketing e divulgação de modo que atendam eficientemente a todos franqueados. Por exemplo, os franqueados de cidades como Mossoró não usufruem do benefício de promoções como o *Sabor do Dia*, e a publicidade direcionada a uma revista local de gastronomia não atinge o público desses franqueados.

Para futuras tentativas de expansão das suas franquias em novos estados, sugerimos a Alberto e Leandro um novo planejamento estratégico e o estudo de franqueabilidade para esses lugares. É necessária a redefinição de diretrizes relacionadas aos processos de produção e distribuição dos produtos, das estratégias de divulgação da marca Minitália e das estratégias de lucro dos franqueadores para atingir o objetivo de implantar com sucesso a rede de franquias em regiões mais distantes.

Referências

BERNARD, Daniel Alberto. **Como tornar sua empresa uma franquia**. Brasília, SEBRAE, 2007.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1993.

BOMENY, Ricardo. **Quais são os primeiros passos para estruturar uma rede de franquias?** Disponível em:

< <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI187452-17161,00-QUAIS+SAO+OS+PRIMEIROS+PASSOS+PARA+ESTRUTURAR+UMA+REDE+DE+FRANQUIAS.html> >. Acesso em: 25 de agosto de 2014.

KOTLER, P; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising**: na criação de novos negócios. São Paulo: Atlas, 1991.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador**: como desenvolver marcas mundiais. São Paulo: Nobel, 1994.

PORTAL DO FRANCHISING. **Estatísticas: Desempenho do Franchising Brasileiro 2012/2013**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>> Acesso em 21 de agosto 2014.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação:** avanços e aplicações. Colaboradores Basile Emmanouel Mihailides... [et al.] - São Paulo: Saraiva, 2006.