UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JONATHAN EDWARD DEL POSSO MAGRATH

INTERFACES DE ATUAÇÃO DO ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO NA FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS: UMA PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM FRANCHISING

JUIZ DE FORA
2022

JONATHAN EDWARD DEL POSSO MAGRATH

INTERFACES DE ATUAÇÃO DO ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO NA FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS: UMA PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM FRANCHISING

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: D. Sc. Mariana Paes da Fonseca
Coorientador: Esp. Arésio Ribeiro da Silva Júnior

JUIZ DE FORA
2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Del Posso Magrath, Jonathan Edward.
INTERFACES DE ATUAÇÃO DO ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO NA FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS: UMA PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM FRANCHISING / Jonathan Edward Del Posso Magrath. -- 2022.
74 p. : il.

Orientadora: Mariana Paes da Fonseca
Coorientador: Arésio Ribeiro da Silva Júnior
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2022.

1. Franchising. 2. Engenharia de produção. 3. Formatação de franquias. I. Paes da Fonseca, Mariana, orient. II. Ribeiro da Silva Júnior, Arésio, coorient. III. Título.

JONATHAN EDWARD DEL POSSO MAGRATH

INTERFACES DE ATUAÇÃO DO ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO NA FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS: UMA PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM FRANCHISING

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovado em 21 de novembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Mariana Paes da Fonseca (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Esp., Arésio Ribeiro da Silva Júnior (Co-orientador)

D. Sc., Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Foi necessário que as pessoas mais especiais e brilhantes do mundo depositassem muito esforço e carinho para que a conclusão deste ciclo se desse. Para eles vão meus indispensáveis agradecimentos:

Aos meus pais, Patrícia e Philip, os grandes responsáveis por moldarem quem sou, dentre todos os ensinamentos da vida, por me ensinarem que sacrifícios são necessários para que possamos nos sentir felizes e realizados, mas que esses pouco nos custam quando o que nos motiva é o amor.

Aos meus irmãos, Raphael, Matthew e Iuri, por serem inspiração, por mostrarem que a determinação compensa e por me lembrarem de manter sempre vivos os meus sonhos.

Aos meus avós, Arlete, Eduardo, Marisa e Reginald, por me passarem os valores da experiência, da sabedoria e da leveza da vida.

À minha namorada, Natasha, por me encontrar, por compartilhar comigo as melhores alegrias e por ser a minha grande parceira, ajudando-me a me equilibrar nos momentos turbulentos.

À minha família, tias e tios, primas e primos, por mostrarem que família é incondicional, que família e lar são sinônimos e por fazerem das lembranças boas o lugar mais especial.

Para todos os amigos que demonstraram, da forma mais nobre possível, o meu valor, doando seu tempo e apoio a mim, em especial aos amigos Caio, Marcelo e Fernando, sem os quais este momento jamais seria possível.

Às professoras Clarice, Roberta e Mariana, e ao amigo Arésio, pela solidariedade, auxílio e orientação, tanto ao longo da minha formação quanto da realização deste trabalho.

Daqui não sai um profissional, mas alguém resultado da troca de palavras, vivências e emoções ao longo desses anos, decidido a ser grande com aqueles que com ele estão.

Por fim, dedico esta realização à pessoa que, com toda a certeza, é a que mais se orgulha desta conquista, que está presente em cada linha da minha história, minha eterna, amiga e tão querida vovó Lertinha.

Sintam-se amados e abraçados.

Obrigado!

RESUMO

A busca por um modelo de negócios que apresente baixos riscos e grandes chances de sucesso faz com que muitos empresários e empreendedores adotem o *franchising* como forma de empreender. No Brasil, mesmo com os efeitos negativos da COVID-19, a prática permanece com forte presença no cenário econômico do país. Paralelamente a isto, a Engenharia de Produção tem grande papel na formação de profissionais eficientes na otimização de processos, e capazes de gerir negócios e empresas, porém, ainda assim, é escassa a oferta de estudos que apresentem a possível relação benéfica entre ambos os temas. Desta forma, o presente trabalho versa sobre como é executado o processo de formatação de franquias (em particular o executado pela empresa estudada, localizada em Juiz de Fora – MG) traçando sua relação com as áreas do conhecimento da Engenharia de Produção, enquanto busca associar as atribuições deste profissional com as fases trabalhadas ao longo do processo em questão. Para isso, faz-se uso de entrevistas não-estruturadas com pessoas envolvidas no processo em questão, bem como a análise, tanto de documentos cedidos pela empresa, quanto da grade curricular dos cursos de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e da Universidade de São Paulo (USP). A pesquisa resulta, então, na sugestão das principais metodologias, técnicas e ferramentas ensinadas durante esta graduação, que podem ser aplicadas em cada etapa da formatação de franquias, qualificadas de acordo com as relações definidas.

Palavras-chave: *Franchising*, Engenharia de Produção, Formatação de franquias.

ABSTRACT

The search for a business model that presents low risks and high chances of success makes most of businessmen and entrepreneurs to use franchising as a way to endeavour. In Brazil, even with the negative effects caused by COVID-19, it is still strongly present in the country's economic scenario. Parallel to that, the course of Production Engineering plays a big part by training professionals who can effectively optimize processes, and are also capable of managing business and companies, however, studies that present the beneficial relation between both subjects are still scarce. Therefore, this article shows how the process of franchise formatting is done (particularly the one executed by the company which is being studied, located in *Juiz de Fora – MG)*, establishing the relation mentioned before, while it tries to connect the process's steps with the profession. To achieve that, the author makes use of non-elaborated interviews with people who are involved with the process, and analyses papers provided by the company and the curricula of the Federal University of Juiz de For a (UFJF) and University of São Paulo (USP). The result of this work is the proposal of methodologies, techniques and tools taught during the graduation of this course, qualified given the established relation.

Keywords: Franchising, Production Engineering, Franchise formatting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Histórico de abertura e fechamento de empresas de 2011 a 2021 (em milhões) 21
Figura 2 - Fluxograma: Etapas do Processo Premium de Franqueamento 46
Figura 3 - Fluxograma: Etapas do Processo Standard de Franqueamento 46
Figura 4 - Mapa de Processos: Formatação (*Standard*) 48
Figura 5 - Mapa de Processos: Processos e Micro processos da Etapa de Modelagem de Franquia (Standard) 51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de franquia de acordo com a atuação geográfica 27
Quadro 2 - Tipos de franquia de acordo com o ponto comercial 28
Quadro 3 - Descrições das gerações de franquias 28
Quadro 4 - Tipos de Manuais de Franquias..... 39
Quadro 5 - Descrição das áreas de atuação da engenharia de produção 42
Quadro 6 - Atuação do Engenheiro de Produção no Processo de Formatação de Franquias (continua)..... 59
Quadro 7 - Descrição de Conceitos e Ferramentas abordados 61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Movimento de abertura de empresas por tipo de empresa em 2021 22
Tabela 2 - Movimento de abertura de empresários individuais em 2021..... 22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 12
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 15
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16

2. REVISÃO DE LITERATURA 18

2.1 EMPREENDEDORISMO E *FRANCHISING* 18
2.1.1 EMPREENDEDORISMO 18
2.1.1.1 ETIMOLOGIA, DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA 18
2.1.1.2 CONTEXTO ATUAL – CENÁRIO BRASILEIRO 20
2.1.2 FRANQUIAS 22
2.1.2.1 DEFINIÇÃO DO TERMO 22
2.1.2.2 SURGIMENTO E BREVE HISTÓRICO 23
2.1.2.3 MOTIVAÇÕES DO EMPREENDEDOR 24
2.1.2.4 TERMOS RELEVANTES SOBRE O TEMA 25
2.1.2.5 TIPOS E GERAÇÕES 27
2.2 ARCABOUÇO LEGAL BRASILEIRO 29
2.2.1 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA 29
2.2.1.1 LEI DE FRANQUIAS 29
2.2.1.2 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIAS (COF) 30
2.3 O PROCESSO DE FRANQUEAMENTO 33
2.3.1 FORMATAÇÃO DE FRANQUIA 34
2.3.1.1 ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE E VIABILIDADE 35
2.3.1.2 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E FINANCEIRO 36
2.3.1.3 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MANUAIS OPERACIONAIS 38
2.3.1.4 DOCUMENTAÇÃO LEGAL 40
2.4 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E ÁREAS DE ATUAÇÃO 41
2.4.1 DEFINIÇÃO E ÁREAS DE ATUAÇÃO 41

3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS 45

3.1 A EMPRESA ESTUDADA 45
3.2 O PROCESSO DE FORMATAÇÃO DA EMPRESA 47
3.2.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE 49
3.2.2 MODELAGEM 50
3.2.2.1 O PROCESSO COMO UM PROJETO (CRONOGRAMA) 52
3.2.2.2 ESTRATÉGIA 52
3.2.2.3 PROCESSOS 53
3.2.2.4 ARQUITETURA 55
3.2.2.5 MARKETING 55
3.2.2.6 FINANCEIRO 56
3.2.2.7 TÉCNICA 56
3.2.2.8 JURÍDICO 57
3.3 SÍNTESE DAS RELAÇÕES COM A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 58

4. CONCLUSÃO 63

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 74

ANEXO B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO BIBLIOTECA..... 75

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A busca por uma nova empreitada no âmbito dos negócios, na qual se façam minimizados os riscos e maximizadas as chances de sucesso, motiva empreendedores em todo o mundo a optarem por adotar a prática do *franchising*. Sendo considerada "uma estratégia cooperativa em que as firmas adotam para dispersar os riscos e compartilhar competências" (SHANE, 2005, *apud* MELO;ANDREASSI, 2010), o *franchising* se caracteriza como o modelo de negócios baseado na cooperação e troca de informações constante, que busca replicar da forma mais fiel possível, um negócio já existente, produzindo os bens/serviços de forma padronizada que atenda as exigências de clientes, dadas as expectativas dos mesmo pelo já conhecimento acerca da marca franqueada, no intuito de atingir os resultados semelhantes aos anteriormente alcançados pelo franqueador.

No Brasil, dados da Associação Brasileira de Franchising demonstraram uma perspectiva positiva sobre o mercado de franquias. Segundo o estudo (ABF, 2022), a variação no primeiro trimestre de 2022 do número de operações de *franchising* no país representou um acréscimo de 2.771, o que totalizou 173.770 operações. Quando analisado o faturamento referente ao setor, houve um crescimento de 8,8% quando comparado ao ano de 2021, demonstrando uma recuperação frente à comparação 2021/2020, que apresentou queda devido aos efeitos da pandemia da COVID-19.

Sendo o 4º período de análise consecutivo em alta para o faturamento do setor, a ABF (2022) conclui que esse resultado advém da melhoria geral da economia e do setor e ao fortalecimento de canais digitais, entre outros fatores. Lembra-se que tal cenário de recessão econômica provocado pela pandemia da COVID-19 promoveu um grande aumento no número de desemprego no país, principalmente no que tange os empregos formais, porém provocando consequentemente um aumento no número de empregos informais – indivíduos buscando no empreendedorismo formas de atuação que gerem fonte de renda que garanta sua sobrevivência, dentre as quais se destaca a prática do *franchising*.

Entretanto, é válido lembrar que há ainda o fechamento de muitas operações de franqueados ocorrendo. O mesmo estudo aponta que no primeiro trimestre de 2022, cerca de 2,2% das operações foram encerradas, enquanto no mesmo período de 2021, a parcela foi de 1,9%. Isso demonstra que, apesar do crescimento do setor e da apuração de novas operações de franquias, existe ainda um crescimento no número de franquias que encerram seu

funcionamento. Segundo o SEBRAE (2005, *apud* MACHADO;ESPINHA, 2010), dentre os motivos que corroboram para a mortalidade de pequenas e médias empresas estão a instabilidade do mercado, crises econômicas, ausência de preparo técnico e dificuldades em gestão.

Tendo em vista o baixo nível de preparo técnico e de conhecimentos de gestão como importantes aspectos desse contexto, o presente trabalho elabora sobre como o Engenheiro de Produção – cuja atuação se pauta em conhecimentos pertencentes às áreas de gestão de operações, processos, qualidade, organizações, economia e trabalho – pode auxiliar na mitigação dos riscos existentes para esse modelo de negócio, já nos estágios iniciais do processo, abordando principalmente a fase de formatação de franquias.

Para isso, será utilizado como suporte para a pesquisa e objeto de estudo a empresa de consultoria FYP Consultoria (nome fictício), que atua na criação, modelagem e operação de franquias em todos o território nacional, com sede em Juiz de Fora, cidade da Zona da Mata de Minas Gerais. A empresa realiza o mapeamento dos processos, formula o padrão da empresa e planeja e executa cada projeto de franquia, até que sejam inauguradas. Ao longo deste estudo, será possível observar que o processo de franquear engloba diversas fases que podem ser relacionadas com determinadas áreas do saber que o aluno do curso de Engenharia de Produção estuda, culminando na indicação de metodologias, técnicas e ferramentas cuja aplicação melhor se adequa em cada fase do processo.

1.2 JUSTIFICATIVA

As motivações que levam à realização deste trabalho surgem a partir do contato do autor com os profissionais que atuam na empresa objeto de estudo da pesquisa. A prática do *franchising* é de grande importância para o cenário brasileiro há anos, e, conforme indicado, tem se mantido em evidência no cenário atual, apresentando crescimento nos números de novas operações, faturamento e receita. Contudo, ainda apresenta alta taxa de mortalidade derivada de fatores que o autor julga passíveis de serem reduzidos, quando a estes podem ser aplicados conhecimentos de sua área de estudo.

Ainda se nota a escassez na literatura científica de estudos que relacionem os temas de franquias e engenharia de produção, principalmente no que tange a gestão empresarial. Quando analisados os estudos de caso disponibilizados, são encontradas poucas referências quanto a atuação de um engenheiro de produção no processo de modelagem de franquias. Portanto, além de incrementar o processo de execução da formatação de franquias para a empresa parceira

analisada, o resultado e as discussões proporcionadas por esta pesquisa visam fomentar novos estudos que relacionem ambos os temas.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Como mencionado, o objeto de estudo deste trabalho é o processo de formatação de franquias genericamente executado pela empresa de consultoria em *franchising* FYP Consultoria, cujo trabalho é focado na criação, modelagem e gestão de franquias, atuante na cidade de Juiz de Fora – MG.

Esse processo é definido de acordo com o escopo genérico de projeto de formatação de franquias, elaborado pela empresa, isto é, sem considerar as peculiaridades e necessidades que cada cliente – empresas interessadas em transformar sua marca em franquia – apresentam. Também não são tratados os outros serviços que a empresa oferece, nem os processos de franqueamento que abrangem maior quantidade de etapas, como a criação e estruturação de empresa, pilotagem, expansão e prospecção de franqueados. Isso se dá pois, além da barreira temporal existente para apuração de dados, que inviabilizaria o acompanhamento completo de um projeto em execução e a avaliação de resultados posteriores, o nível de complexidade proporcionado pelas camadas existentes em cada um dos procedimentos executados do início ao fim do projeto não permitiria a focalização adequada de cada etapa, proporcionando, portanto, menor riqueza de informações para discussão dos resultados do trabalho.

Ressalta-se também que as etapas do processo de formatação de franquias relatadas no capítulo de revisão da literatura são formuladas com base num conjunto de relatos e abordagens do mesmo tema, a partir da leitura de diversas obras bibliográficas. Cada franquia, assim como qualquer negócio, apresenta suas características específicas, que dependem do segmento, contexto e demais circunstâncias que a cercam e determinam os diferentes processos de franqueamento. Sendo assim, o autor opta por reunir as fases mais encontradas em obras dos autores estudados, estabelecendo um sistema que se adequasse à sua concepção de como se dá o processo de *franchising*. Não se aprofunda os termos legais, mas sim as fases processuais da formatação de franquias.

A conexão entre as áreas da Engenharia de Produção e o processo de formatação de franquias se dá de acordo com a análise do autor, pautando-se nos objetivos e características de cada fase do processo descrito pelos documentos da empresa e pelo que é relatado pelo proprietário através das entrevistas não-estruturadas realizadas, e no que descrevem as ementas dos cursos de Engenharia de Produção, tanto da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

quanto da Universidade de São Paulo (USP), vigentes durante o ano de 2022, período de realização da presente pesquisa, ambos cursos de referência nacional. Essa via é importante pois demonstra embasamento fidedigno do que compõe a formação deste profissional no país. Ainda, como base para entendimento das áreas deste ramo da engenharia, utiliza-se o que é apresentado pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO).

As premissas aqui ditadas são essenciais para que o autor possa estabelecer um padrão de processo passível de ser estudado, que possibilitasse a verificação do que se propõe pelos objetivos do trabalho, que relacionam o curso de Engenharia de Produção com o âmbito das franquias, no que tange a forma com que as áreas e ferramentas que contemplam a formação de engenheiro de produção podem contribuir no processo de formatação deste modelo de negócio.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O presente trabalho objetiva identificar como um profissional de Engenharia de Produção pode contribuir com o processo de formatação de franquia de um negócio, descrevendo a relação entre as áreas da Engenharia de Produção e o processo, indicando técnicas, metodologias e ferramentas que podem ser usadas durante a sua execução.

Para isso, se faz necessária a busca pelos objetivos específicos:

(i) identificar como se dá o processo genérico de formatação de franquia executado pela empresa de consultoria estudada;

(ii) identificar quais metodologias e ferramentas da Engenharia de Produção podem ser aplicadas em cada fase do processo de formatação realizado pela empresa de forma específica;

(iii) verificar como o processo em questão se enquadra de acordo com as fases e etapas do processo de formatação apresentadas na literatura – quais etapas são concomitantes e quais etapas se diferenciam e;

(iv) fornecer material de estudo para próximas pesquisas acerca das relações entre Engenharia de Produção e *franchising*, bem como orientar profissionais em futuros processos de formatação de franquias.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Dada a intenção de verificar e demonstrar como o processo de formatação de franquias pode contar com a aplicação de ferramentas de áreas do conhecimento da Engenharia de

Produção, quanto ao que diz respeito aos meios de investigação, esta pesquisa utiliza de uma revisão bibliográfica e documental. Isto é, para atingir os objetivos da pesquisa, faz-se um levantamento da bibliografia referente aos temas de interesse do estudo, acessíveis através da utilização de plataformas como *Google Scholar*, que permite o contato com artigos e periódicos científicos, legislações e estudos realizados por órgãos governamentais. Ainda, são estudados materiais e documentos proporcionados pela empresa estudada, a qual conta com profissionais experientes na execução do processo de franqueamento e abertura de novos negócios. O estudo também conta com a realização de entrevistas não-estruturadas com pessoas chave na execução da formatação de franquias analisada.

Portanto, pode-se inferir que esta é uma pesquisa-ação, uma vez que é um trabalho de investigação realizado com base na autorreflexão coletiva e na colaboração entre o pesquisador e pesquisado, ocorrendo de forma continuada, sistemática e empiricamente fundamentada com o intuito de aprimorar uma prática de relevância social (DE SOUZA *et al*, 2021).

Seguindo o levantamento bibliográfico, estrutura-se o processo de formatação de franquias que a empresa executa, partindo de uma coleta de dados realizada através da análise de documentos fornecidos pela empresa, que evidencia como é composta a proposta deste produto, e da realização de entrevistas não-estruturadas com o proprietário da empresa, peça de atuação constante na realização desses projetos, que descreve cada etapa do processo. É feita a identificação da relação entre as áreas de atuação da Engenharia de Produção e o processo de formatação, como etapa de avaliação dos dados coletados do trabalho, para que fundamentasse a discussão e avaliação dos resultados propostos posteriormente. Além disso, identifica-se a partir da literatura cientifica levantada, as divergências e similaridades entre o processo executado descrito pela empresa estudada e o processo observado na literatura.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se divide em 4 capítulos, alguns dos quais são destrinchados em seções e tópicos com a finalidade de facilitar, para o leitor, a compreensão do tema e da linha de raciocínio pensada pelo autor. Os capítulos se descrevem como:

- Capítulo 1 (Introdução): Tem por finalidade introduzir o tema de estudo da pesquisa. Conta com uma breve contextualização sobre as questões abordadas ao longo do artigo, os objetivos que o autor vislumbra alcançar e as motivações e justificativas que levam

à realização do trabalho. Ainda, aborda a estruturação do trabalho em si, contendo a descrição da metodologia utilizada, escopo e estrutura dele.

- Capítulo 2 (Revisão de Literatura): Planejado de forma a se fazer pleno o entendimento sobre os temas de principal relevância para a pesquisa. Há introdução das definições de empreendedorismo, *franchising* e engenharia de produção, destrinchadas por tópicos que ilustram aspectos de grande importância que cada um dos temas toca.
- Capítulo 3 (Desenvolvimento e Resultados): Visa descrever a empresa a qual caracteriza o objeto de estudo do artigo, retratando o processo de formatação de franquias padrão utilizado por ela. Este então é qualificado de acordo com as etapas que compõem esta fase do processo de acordo com o que é apresentado na revisão da literatura. Por fim, busca relacionar suas etapas com as áreas da Engenharia de Produção, demonstrando quais ferramentas de conhecimento do engenheiro de produção podem ser aplicadas. Além disso, dita os resultados da pesquisa baseados nos objetivos previamente estabelecidos. Enuncia qual deve ser a atuação do profissional da Engenharia de Produção num processo de formatação de franquia, descrevendo de forma detalhada essa atuação ao decorrer do processo.
- Capítulo 4 (Conclusão): Encerra-se concluindo o trabalho, trazendo a discussão pautada na comparação entre os resultados obtidos e os objetivos vislumbrados pelo autor. Também evidencia quais temas podem ser abordados em futuros trabalhos científicos, dado o material que por este se faz disponível.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo visa esclarecer o conhecimento dos temas de principal relevância para o trabalho aqui apresentado, feito através de uma pesquisa bibliográfica. Na primeira seção deste capítulo, serão introduzidas definições de diversos autores sobre o conceito de Empreendedorismo e o contexto em que se encontra dado o cenário brasileiro atual, assim como definições e conceitos acerca do que é a prática do *Franchising*, seu histórico, terminologias de interesse e como é descrita a diferenciação dos tipos de franquia, abordando em todo momento a relação entre ambos os temas. Na seção seguinte, será tratado o arcabouço legal brasileiro, abordando o que diz a legislação atual brasileira sobre franquias, dando enfoque à Circular de Oferta de Franquia e sobre quais aspectos ela discorre. Em sequência são enunciadas as etapas comumente relatadas no processo de franqueamento de um negócio, focalizando na formatação de uma franquia, na qual são descritas as fases principais que um empreendedor deve passar por para a conclusão desta etapa. Por fim, é feita uma breve descrição do que é a Engenharia de Produção, elencando as 10 áreas de atuação do profissional com esta formação de acordo com o que define a Associação Brasileira de Engenharia de Produção, das quais algumas serão relacionadas com o processo em questão posteriormente.

2.1 EMPREENDEDORISMO E *FRANCHISING*

2.1.1 EMPREENDEDORISMO

2.1.1.1 ETIMOLOGIA, DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA

Segundo Barreto (1998, *apud* BAGGIO, 2018), a expressão empreendedorismo advém da tradução livre da palavra pertencente à língua inglesa "*Entrepreneurship*", que por sua vez, tem sua composição dada a partir da junção da palavra "*Entrepeneur*" de origem francesa, com a palavra "*ship*", sufixo inglês que indica posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade. A origem etimológica da palavra pode ser confirmada por Dolabela (1999, p. 43), que diz que "Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *Entrepreneurship* (...)", e Leite (2017), ao afirmar que "*Entrepreneurship*, na língua inglesa, é derivado de *Entreprendre*, termo utilizado no século XVII, na França, para denominar um indivíduo que assumia o risco de criar um novo negócio".

As definições acerca do significado do termo encontradas na literatura são diversas. Para Dolabela (1999, p. 43) o termo é "utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação". Tal abordagem remete a aplicação de disciplinas lecionadas em instituições de ensino básico e superior, que "visa, em primeiro lugar, a disseminar a cultura empreendedora, a importância do empreendedor na escola, promovendo sua integração no desenvolvimento de projetos conjuntos" (ACÚRCIO; ANDRADE, 2005, p. 13). Este ponto é defendido por Ratten (*et al* 2021), que garante que a educação empreendedora é usada para transformar a sociedade. Um exemplo que fundamenta a afirmação é o de que a educação empreendedora melhora a performance acadêmica de estudantes, e que a lição de instrução empreendedora na sala de aula seria a forma mais vantajosa para mudar a mentalidade dos estudantes frente à vida e à sociedade (NASRULLAH *et al*, 2016).

Outros estudos analisam o Empreendedorismo através de uma ótica comportamental, como uma mentalidade específica ou um conjunto de habilidades voltadas para uma abordagem empresarial. Para Barot (2015), o empreendedorismo é uma prática tem início com a ação e criação de uma organização. De maneira semelhante, Drucker (1998) define empreendedores como indivíduos inovadores, que fazem da inovação o meio para explorarem a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Também pode ser relacionado a inovação, através da "percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios" (SCHUMPETER, 1978, *apud* RODRIGUES, 2008). Schumpeter (1978, *apud* RODRIGUES, 2008), ainda destaca que é sempre relacionado a criação de uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados do seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Young (1990) criou uma tipologia para indicar as classes mais citadas do que é ser empreendedor, sendo elas "o empreendedor artesão" o indivíduo que é essencialmente um técnico e escolhe (ou é obrigado a) instalar um negócio independente para praticar o seu ofício; o "empreendedor tecnológico" o indivíduo associado ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou um processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias tecnológicas e obter lucro; o "empreendedor oportunista" o indivíduo que enfoca o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e faz crescer empresas em resposta a uma oportunidade observada, e o "empreendedor estilo de vida" o indivíduo autônomo ou que começa um negócio por causa da liberdade, independência ou outros benefícios de seu estilo de vida que esse tipo de empresa torna possíveis" (*apud,* URIARTE, 2000).

Na literatura encontram-se as mais diversas publicações, que trazem inúmeras concepções do que é ser empreendedor. Numa definição clássica, e que melhor se adequa ao compreendimento do conceito de empreendedorismo a qual se norteia esta pesquisa, Cole; Slade (1999) descrevem o empreendedor como aquele que começa, mantém ou amplia uma unidade de negócio que visa o lucro, que pode ser complementada por Barot (2015, *apud* HESSELS, 2019) – gerando empregos e oportunidades que levam ao desenvolvimento econômico

2.1.1.2 CONTEXTO ATUAL – CENÁRIO BRASILEIRO

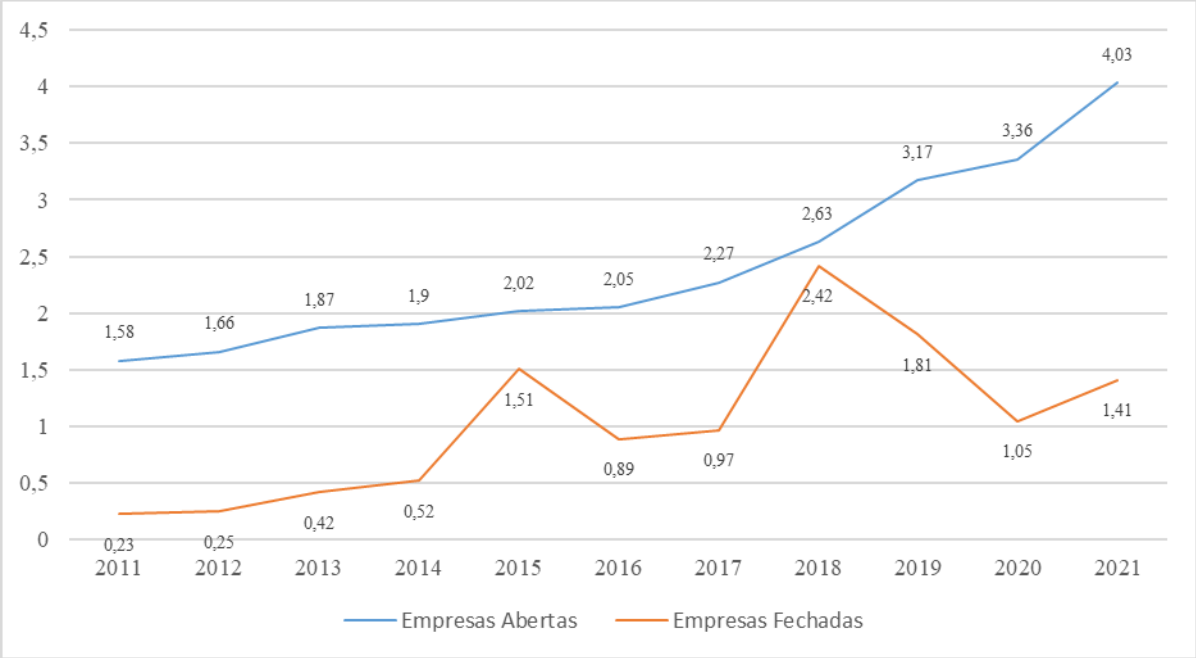
Segundo Valenciano (2005), o conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990. Sua disseminação começou com a criação de entidades como o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), aliada à criação de startups de base tecnológica desenvolvidas por jovens empreendedores (DORNELAS, 2008). Dornelas (2008) acredita que esses movimentos incentivaram diversas iniciativas no país, tais como as criações de incubadoras de empresas, cursos e disciplinas em várias instituições de ensino e programas de apoio e incentivo ao empreendedorismo (CALDEIRA; NEVES; FERREIRA, 2016).

Frente ao ano de 2021, Segundo Guimarães *et al* (2022), a crise econômica deixada pela COVID-19, aliada a falta de políticas públicas efetivas para a garantia de subsistências, no cenário de falta de renda e de altos níveis de desemprego, proporcionou um ambiente favorável para as atividades empreendedoras. O Governo Federal (2020) afirma que os efeitos da pandemia fizeram com que muitas pessoas que perderam seu emprego em virtude dos efeitos da pandemia (como o isolamento social), buscaram no empreendedorismo uma fonte de renda para sobreviver (*apud* GUIMARÃES, 2022). Almeida *et al* (2020, *apud* GUIMARÃES *et al*, 2022) defendem que em tal período se destacou o empreendedorismo por necessidade, devido à baixa oferta de empregos no setor formal, o que fez com que indivíduos que buscassem a garantia a sobrevivência financeira aumentassem o número de microempreendedores e empresários individuais.

Portanto, conforme o Mapa de Empresas do Ministério da Economia (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021) no ano de 2021, no Brasil, foram abertas mais de 4 milhões de empresas, um recorde histórico para o país. O estudo revela que “os resultados revelam um saldo positivo de 2.615.906 empresas abertas em 2021, com um número total de 18.915.002 empresas ativas”. Determinados resultados demonstram uma boa perspectiva do cenário. O

Figura 1 traz a esquematização dos números de abertura e fechamento de empresas referentes ao período analisado (até o 3º quadrimestre) em forma de gráfico.

Figura 1 - Histórico de abertura e fechamento de empresas de 2011 a 2021 (em milhões)



Fonte: Mapa de Empresas, Ministério da Economia (2021).

Apesar do crescimento do número de empresas permitir uma visão positiva acerca do setor no país, dados do SEBRAE (2021) indicam que as taxas de mortalidade em até cinco anos dos setores de microempreendedores individuais (MEI) é de 29%, enquanto de microempresas são de 21,6% e de empresas de pequeno porte ser de 17% (SEBRAE, 2021, *apud* AGÊNCIA BRASIL, 2021). Tomando em consideração que os MEI representam cerca de 57% das empresas ativas do país (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, p.12 – 14, 2021), como pode ser observado a partir da análise das Tabela 1 e 2, é válida a percepção de que existem fatores aos quais deve-se atentar, pois corroboram para a falência de tal número representativo de empresas no país, como capacidade de gestão, à maior experiência e ao conhecimento do ramo (MELLES, C. *apud* AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Tabela 1 - Movimento de abertura de empresas por tipo de empresa em 2021

	Empresas Ativas	Empresas Abertas	Variação em relação ao ano de 2020
Geral	18.915.002	4.026.776	19,7%
Empresário individual (incluindo Microempreendedor Individual – MEI)	13.220.695	3.309.730	17,6%
Sociedade Empresária Limitada	4.435.440	620.725	46,1%
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI	984.573	72.085	-31,1%
Sociedade Anônima	175.355	14.989	28,9%
Cooperativa	34.520	2.620	32,8%
Demais tipos de empresas	64.419	6.627	3,5%

Fonte: Mapa de Empresas, Ministério da Economia (2021).

Tabela 2 - Movimento de abertura de empresários individuais em 2021

	Empresas Ativas	Empresas Abertas	Variação em relação ao ano de 2020
Empresário Individual	13.220.695	3.309.730	17,6%
Microempreendedor Individual	10.822.385	3.131.851	19,8%
Demais Empresários Individuais	2.398.310	177.879	-11,2%

Fonte: Mapa de Empresas, Ministério da Economia (2021).

2.1.2 FRANQUIAS

2.1.2.1 DEFINIÇÃO DO TERMO

Da tradução livre do termo da língua inglesa *Franchising*, de acordo com Czinkota *et al* (2004, *apud* ROSADO-SERRANO; PAUL; DIKOVA, 2018), franquia, ou franqueamento, é uma forma de licenciamento na qual uma empresa geradora, garante a uma entidade (empresa) independente, o direito de atuar de uma maneira prescrita.

Conforme argumentam Baucus *et al* (1996) e Kaufmann; Dant (1999), trata-se de um acordo corporativo realizado entre dois tipos de empreendedores, o franqueador e o franqueado, no qual o primeiro formata um modelo de negócio e cede os direitos de uso desta marca ou

patente e do *know-how* por ela desenvolvido ao segundo, que deve assim comprometer-se a seguir o modelo definido (SEBRAE, 2018). Conclusivamente,

> "é um modelo empresarial baseado na venda de licença de uso de um negócio com marca, know-how, estruturas, rotinas e produtos/serviços desenvolvidos por um franqueador. É uma estratégia de mercado para aqueles que desejam iniciar um novo projeto já com bases mais consolidadas, aplicações testadas e certo reconhecimento pelo público-alvo" (SEBRAE, 2018).

Portanto, entende-se então a prática como a tentativa os mesmos resultados obtidos por um negócio já testado e bem-sucedido, quando replicando da forma mais fiel possível, ditada pelas diretrizes estipuladas pelo franqueador, cedidas ao franqueado por meios legais.

2.1.2.2 SURGIMENTO E BREVE HISTÓRICO

A palavra *Franchising*, segundo Bulgarelli (1999, *apud* SILVA, 2009), tem origem etimológica francesa do termo *franc*, do qual são derivados *franchisage* e o verbo *francher* o substantivo, cujo significado "conceder abandono de uma servidão" remete ao fato de que, na Idade Média, altas classes de algumas cidades francas permitiam comerciantes a livre circulação de pessoas e mercadorias (LEITE, 1991).

Contudo, a primeira forma de *franchising* que se tem registro, semelhante ao modelo de negócio conhecido atualmente, data-se de da década de 1860, pela empresa americana Singer Sewing Machine (MENDELSOHN, 1996, *apud* SILVA, 2009), que buscou expandir sua marca através do licenciamento do direito de uso de suas técnicas, devido à sua grande presença e poder de entrada no mercado. Como é indicado por Silva (2009) e Moura (2013), a partir de então, diversos casos de empresas dos EUA que buscavam expandir suas atividades e negócios, e que fizeram uso do sistema de franquias para isso, passaram a ser registrados como casos de sucesso, tais como o General Motors (GE) em 1898 e da Coca-Cola em 1899. Tais empresas inovaram na aplicação do modelo, ao licenciar não somente o direito de uso da marca, como o direito a fabricação de seus produtos. O portal *Franchising Emphorium* (*apud* MOURA, 2013) enuncia cada caso subsequente, sendo os mais relevantes a expansão do sistema de franquias para outros áreas como as mercearias e supermercados – como é o caso da *Piggly Wiggly* em 1917 – e da *Hertz Rent-A-Car* em 1921. Tais casos registram o crescimento da influência do modelo ao redor do mundo conforme o passar dos anos.

De acordo com Silva (2009), o cenário de grande instabilidade econômica mundial ocasionado pela 2ª Guerra Mundial propiciou o avanço e modificação do sistema de *franchising* como forma de escoamento de produtos para territórios de grande potencial, tornando-o mais

estruturado (*Business Format Franchising*), o que possibilitou o ingresso de indivíduos sem experiência prévia no modelo de negócio. Semelhante ao que diz Dahab (1996), pois a prática representava uma via para ganhos financeiros, menos onerosa para aqueles que não tinham o conhecimento ou experiências necessárias.

Resultado do *Business Format Franchising*, o caso mais conhecido, utilizado como principal exemplo de franquias de sucesso ao redor do mundo, a rede de *fast-food* McDonalds, tem seu surgimento com a criação da primeira franquia da rede em 1955, em Des Plains, Illinois (GERHARDT, *et al*, 2012). O diferencial se deu pelo fato de que seu fundador, Ray Kroc, decidiu fazer da McDonald's não só uma fornecedora de recursos para seus franqueados, mas sim uma corporação capaz de manter a qualidade e o controle sobre suas franquias (MCDONALDS CORPORATION, 1988, *apud* GERHARDT, *et al*, 2012), o que a caracterizou como o primeiro formato de franquia empresarial como se conhece atualmente.

Conforme propõe Silva (2009), o primeiro contato do Brasil com *franchising* se deu muito antes de qualquer registro legal ou criação de legislação relativa no país. O portal *Franchising Emphorium* (*apud* MOURA, 2013) indica que na década de 1960 a escola de idiomas *Yázigi* seria a pioneira na adoção do modelo de negócios no país, assim como as escolas Fisk e CCUSA (ABF 30 ANOS, 2017), seguinte das lojas O Boticário em 1979, e da inserção de outras empresas do setor de fast-food americano no mercado brasileiro com as lojas das gigantes McDonald's e Bob's. Em 1987 é então criada a ABF (Associação Brasileira de Franchising) com o objetivo de regularizar e profissionalizar o setor de franquias (YOUNG, *apud* ABF 30 ANOS, 2017). O livro *ABF: 30 anos* (ABF, 2017) argumenta que devido ao "milagre econômico" da década 1970, os centros comerciais – como São Paulo e Rio de Janeiro – se tornaram "terreno fértil para o crescimento do *franchising*"

2.1.2.3 MOTIVAÇÕES DO EMPREENDEDOR

O franqueador se motiva a seguir esse sistema pois permite um crescimento relativamente rápido da empresa, com volume de capital inferior ao de alternativas de desenvolvimento de negócio e com controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e/ou serviços (MAURO, 2006). Michael (1996, *apud* WEAVEN; FRAZER, 2016) argumenta ainda que motivação do franqueador está relacionada à busca por menores despesas referentes à gestão e abertura de uma nova agência, esta sendo provável resultado de ausência de capital financeiro inicial (OXENFELDT; KELLY, 1969). Outra teoria (BRICKLEY; DARK, 1987) apresenta a ideia de que a motivação se origina da vontade de se acessar economias de escala, ao passo em que problemas relacionados à gestão de agência são minimizados.

Lafontaine; Kaufmann (1994) elaboram que a motivação do franqueado também resulta da necessidade e do desejo em obter acesso aos recursos pertencentes ao franqueador, tais como capital humano, financeiro ou conhecimento de gestão. O franqueado, como empreendedor, ao optar por seguir um modelo já testado que já apresenta a possibilidade de bons resultados, abre seu negócio próprio com perspectivas de correr menos riscos, quando comparado aos riscos que correria caso optasse pela criação de um negócio independente (SEBRAE, 2018).

Mauro (2006) destaca que, apesar dos riscos serem menores, aderir ao *franchising* não significa não correr riscos, por se tratar de um sistema que pode oferecer certas desvantagens, como modelo de negócio, tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Dahab (1996) aborda como desvantagens para o franqueador, advindas da implementação do *franchising*, as perdas parciais referentes ao controle do processo – devido à distância natural que surge entre este e o negócio franqueado –, e ao sigilo – uma vez que o conhecimento e técnicas são transferidos para um terceiro. Ainda como desvantagens existem os custos de formatação e supervisão, processos obrigatórios já que o franqueador deseja manter o padrão e a qualidade da sua marca durante sua expansão (DAHAB, 1996).

Ao franqueador cabe também a atenção para não tornar do *franchising* o seu principal negócio, no sentido de que não se deve basear os ganhos apenas pelas receitas extras advindas do franqueamento, mas que se deve reinvesti-las, em parte, no produto/processo que realiza (MAURO, 2006).

Para Dahab (1996) ao franqueado cabe lidar com a desvantagem de ter menor autonomia e controle sobre os processos da franquia, uma vez que, por contrato, deverá seguir diretrizes e padrões de operação estabelecidos de acordo com os interesses do franqueador. Os custos, tanto *royalties* quanto às taxas de franquias são gastos embutidos no processo com que o franqueado deve arcar (SEBRAE, 2013, *apud* NUNES, 2017), que não são necessários no caso da abertura de um negócio plenamente independente.

2.1.2.4 TERMOS RELEVANTES SOBRE O TEMA

A partir das contribuições do Portal SEBRAE (2016) e de Vitorino *et al* (2018), formulou-se a presente secção deste capítulo, a fim de elucidar e familiarizar o leitor acerca de termos relevantes referentes ao tema de *Franchising* que são tratados ao longo da pesquisa:

Associação Brasileira de Franchising (ABF) – Entidade sem fins lucrativos, a qual franqueados e franqueadores se associam, que atua com o intuito de desenvolver o sistema de franquias brasileiro (VITORINO *et al*, 2018).

Associação de franqueados – “Entidade sem fins lucrativos, criada prioritariamente para gerir o fundo de propaganda da rede, de maneira que não incidam impostos sobre os valores arrecadados” (VITORINO *et al*, 2018).

Bandeira – É um termo popular para se determinar a marca pela qual o franqueado opera (VITORINO *et al*, 2018).

Brand Equity (Patrimônio de Marca) – “Valor monetário de uma marca, a partir de um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis ligados a ela” (VITORINO *et al*, 2018).

Canal de distribuição – Meio logístico utilizado para disponibilizar o produto final ao consumidor (VITORINO *et al*, 2018).

Circular de Oferta a Franquia (COF) – Documento legal redigido pelo franqueador contendo informações da franquia e as exigências esperadas do possível franqueado, referente ao modelo de negócios em questão, entregue anteriormente à assinatura de contrato (SEBRAE, 2016).

Conselho de franqueados – Grupo de caráter consultivo, formado pelo franqueador e seus franqueados, que visa administrar o Fundo de Propaganda (SEBRAE, 2016).

Consultoria de franquias – Empresa especializada em *franchising*, capaz de fornecer diagnósticos e propor mudanças para a franquia, além de atuar na formatação e estruturação de uma rede franqueadora (VITORINO *et al*, 2018).

Contrato de franquias – Documento legal, assinado entre as partes, que define direitos e deveres de ambas (VITORINO *et al*, 2018).

Convenção de franqueados – “Reunião periódica de franqueados para coleta de informações, tomada e comunicações de decisões estratégicas para a rede” (VITORINO *et al*, 2018).

Conversão da marca – “Uma unidade de negócio adquirida por uma rede de franquias, passando a operar sob a marca desta nova proprietária” (VITORINO *et al*, 2018).

Expansão de rede – Processo de disseminação de uma rede de franquias, caracterizado pelo aumento de unidades franqueadas no país ou no exterior (VITORINO *et al*, 2018).

Formatação – Padronização e estruturação dos processos operacionais e característicos da franquia, tais como layout, plano de negócios e estratégias de crescimento, realizado com a finalidade de manter o padrão em todas as unidades franqueadas da marca (VITORINO *et al*, 2018).

Royalty – “Remuneração periódica paga pelo franqueado pelo uso da marca e serviços prestados pelo franqueador. Geralmente é cobrado um percentual sobre o faturamento bruto” (SEBRAE, 2016).

Taxa de Franquia – Valor pago pelo franqueado que permite sua adesão ao sistema de franquias da marca de interesse, além de ser uma forma de remuneração do franqueador pelos serviços prestados no início da parceria (SEBRAE, 2016).

2.1.2.5 TIPOS E GERAÇÕES

O SEBRAE realizou um levantamento acerca dos tipos de franquias existentes, incluindo suas descrições, categorizados de acordo com atuação geográfica (MOURA, 2013). Segundo o portal, a escolha por um tipo se dá a partir de critérios como o local de atuação e quais responsabilidades serão transferidas, definindo então a forma de contrato a ser firmado pelas duas partes. A classificação se dá conforme indicado pelo Quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de franquia de acordo com a atuação geográfica

Franquia Unitária	Definida pela concessão de direito de abertura de unidade da marca, em local predeterminado pelo franqueador, como *shoppings centers* e centros comerciais.
Franquia Master	Modelo comumente utilizado por corporações que visam internacionalizar sua marca, no qual é concedido por contrato o direito do franqueado de implantar e terceirizar outras unidades da franquia que representa, recebendo parte dos *royalties* e taxas de franquias consequentes.
Franquia de Desenvolvimento	Franquias que têm o direito de abertura de determinado número pré-estabelecido de unidades da marca em um também determinado espaço de tempo, onde o objetivo do desenvolvedor é explorar a área geográfica em questão.
Microfranquia	Franquias cujo baixo capital inicial necessário (devido aos baixos custos de operação, de natureza simples) têm retorno rápido e proporcional ao valor investido. Não há exigência de um ponto comercial definido pelo franqueador, podendo o franqueado ter tanto um ponto fixo de atendimento, quanto se locomover à demanda de clientes (*home based*).

Fonte: SEBRAE, Serviço Brasileiro de Auxílio a Micro e Pequenas Empresas (2018).

É ainda possível diferenciar franquias dadas a forma de remuneração e os tipos de pontos comerciais. Para Mauro (2006), quando tratamos de forma de remuneração, as franquias podem gerar a remuneração para o franqueador através dos ganhos advindos da distribuição dos produtos e serviços por parte do franqueado, sem a cobrança de *royalties* ou taxa de franquias, o que as caracteriza como **franquias de distribuição**, ou, em contraponto, o franqueado pode gerar receita estritamente pelo pagamento de *royalties* e taxa de franquia ao franqueador, o que a caracteriza sua franquia como sendo uma **franquia pura**. Além disso, existe ainda a combinação dos dois modelos onde a remuneração é gerada tanto por taxas e

royalties quanto pela distribuição dos serviços, como é o caso das **franquias mistas** (MAURO, 2006).

Se analisadas de acordo com o ponto comercial, podemos classificar as franquias conforme indicado pelo Quadro 2:

Quadro 2 - Tipos de franquia de acordo com o ponto comercial

Franquia Individual	O ponto é implantado com base no conceito de negócio, projetado para representar a marca em questão de acordo com as especificidades estabelecidas, não havendo o compartilhamento do espaço com outras modalidades de negócio (CONCEIÇÃO, 2011).
Franquia de Conversão	São caracterizadas pela conversão de um negócio independente para os padrões de um franqueador, que busca o aproveitamento do ponto comercial e experiência do novo franqueado (MAURO, 2006).
Franquia Combinada ou *Shop in shop*	Quando, num mesmo ponto comercial existe a atuação de dois tipos diferentes de franquias, cujos negócios não competem entre si, mas se integram, regidas pelo mesmo franqueado (SEBRAE, 2016).

Fonte: SEBRAE, Serviço Brasileiro de Auxílio a Micro e Pequenas Empresas (2018).

Ademais, existe uma divisão de franquias feita por gerações, conforme a evolução do relacionamento entre franqueador e franqueado ao longo da história, tendo ainda um paralelo com a evolução dos meios de produção (SILVA, p. 29, 2005). O Quadro 3 caracteriza cada uma destas gerações:

Quadro 3 - Descrições das gerações de franquias

Primeira Geração	Franquias que obtêm o licenciamento por uso de marca, porém não contam com suporte do franqueador no que tange à exclusividade de distribuição de produtos (VITORINO *et al*, 2018). Caracterizam-se simplesmente por distribuir o produto do franqueado sob a tutela de sua marca (PREBLE *et al*, 1998, *apud* GRUNHAGEN, 2000).
Segunda Geração	Franquias que contam com o fator de exclusividade de oferta dos produtos ou serviços da marca franqueada, podendo ser chamadas de franquias de revenda ou distribuição exclusiva (VITORINO *et al*, 2018).
Terceira Geração	Baseadas na forte parceria entre as partes, com a finalidade de desenvolver os produtos e serviços, mantendo a qualidade e padrão esperado pela marca (VITORINO *et al*, 2018). Pode ser denominado como *Business Format Franchising* (BFF), caracterizado pela formatação contratual do modelo de negócio, transferido para o franqueado (AZEVEDO *et al*, 2000, *apud* SILVA, 2005).
Quarta Geração	Franquias de parceria com alto nível de complexidade, em que são exigidos padrões de profissionalização. Recebem grande assistência do franqueador para operação de negócio e

	planejamento estratégico. Se destacam pela qualidade dos serviços prestados, autonomia, fortalecimento da marca e desenvolvimento de diferenciais competitivos. Geração de franquias marcada pela participação na tomada de decisões estratégicas da empresa (MOURA, 2013)
Quinta Geração	Assemelham-se às franquias de Quarta Geração, diferenciando-se apenas pelo fator de garantia de recompra por parte do franqueador (VITORINO *et al*, 2018).

Fonte: SEBRAE, Serviço Brasileiro de Auxílio a Micro e Pequenas Empresas (2018).

O conhecimento acerca do tipo de franquia é interessante pois, durante o processo de formatação de franquia, apresentado na seção 2.3 deste capítulo, ao realizar a análise de franqueabilidade e elaboração do plano de expansão, deve-se considerar os tipos de franquias que o empreendedor deseja comercializar (SEBRAE, 2016).

2.2 ARCABOUÇO LEGAL BRASILEIRO

2.2.1 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

2.2.1.1 LEI DE FRANQUIAS

Os anos 1990 foram de grande importância para o *franchising* brasileiro. Segundo Silva (2009), alguns fatores corroboraram para que o sistema tivesse grande desenvolvimento, tais quais o advento de políticas de abertura econômica – que viabilizaram a entrada de redes de franquias estrangeiras no país, o que exigiu maiores investimentos em profissionalização por parte das empresas brasileiras, fortalecendo o setor consequentemente – e a criação da legislação específica para franquias empresariais brasileiras, com a promulgação da Lei 8.955/1994 em 15 de Dezembro de 1994. Silva (2009) ainda ressalta que a criação da regulamentação teve suma importância pois "trouxe uma valiosa segurança aos investidores, o que contribuiu de forma decisiva para impulsionar o setor favorecendo a economia do país".

Como indicado por Muller (2022), a lei trazia em essência o intuito de regular e definir os requisitos da Circular de Oferta de Franquias (COF), bem como nominar a obrigatoriedade de sua apresentação aos interessados pela aquisição de uma franquia de determinada marca. Ainda, conforme enunciado pelo Art. 1º da Lei 8955/94 (BRASIL, 1994), ela disciplinava os contratos de franquias empresariais no país, o que é reforçado por Rizzardo Filho *et al* (2020) pela afirmação de que a lei previa os contratos de franquias empresariais como objeto de regulamentação.

No entanto, em 26 de dezembro de 2019, houve a promulgação da Lei 13.966/19, a nova lei de franquias – vigente até o momento –, que revogou a Lei 8.955/94 (BRASIL, 2019). Uma notável diferença entre as leis é a de que o objeto de regulamentação passa a ser o sistema de franquias, e não somente o contrato, que por sua vez faz parte do sistema (RIZZARDO FILHO *et al*, 2020).

A lei trouxe maior segurança jurídica nas relações entre franqueador e franqueado, definindo que não existe vínculo empregatício entre o empregado do franqueado e o franqueador, e determinando que os contratos sejam redigidos em português, ditado pelo Artigo 1º e pelos tópicos I e II do Artigo 7º:

> "Art. 1º Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento.
>
> [...]
>
> Art. 7º Os contratos de franquia obedecerão às seguintes condições:
> I - os que produzirem efeitos exclusivamente no território nacional serão escritos em língua portuguesa e regidos pela legislação brasileira;
> II - os contratos de franquia internacional serão escritos originalmente em língua portuguesa ou terão tradução certificada para a língua portuguesa custeada pelo franqueador, e os contratantes poderão optar, no contrato, pelo foro de um de seus países de domicílio (BRASIL, 2019)."

Ainda, a lei aperfeiçoou a obrigação pré-contratual, fazendo com que o franqueador prestasse as informações necessárias ao franqueado, levando a verificação ou não da intenção de ingresso na rede de franquias em questão (DE SIQUEIRA FERREIRA *et al*, 2020), expressa pelo Artigo 2º, disciplinando a obrigatoriedade da COF e seu conteúdo.

2.2.1.2 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIAS (COF)

Nas palavras de de Figueiredo & Rizzardo (2020):

> "A Circular de Oferta de Franquia (COF) é o documento elaborado pela franqueadora para informar às candidatas a franqueada informações relevantes sobre si e sobre a rede de franquia formatada. Trata-se de documento obrigatório e com conteúdo mínimo previsto nos incisos do

> artigo segundo da Lei nº 13.966/2019 (artigo terceiro da Lei nº 8.955/94). A finalidade precípua é reduzir a assimetria de informação quanto ao negócio como um todo, fornecendo dados para lastrear a decisão de aderir ou não à rede. Trata-se de mecanismo que visa proteger os potenciais franqueados, que na maioria dos casos estão na posição de aderentes contratuais, através do *disclosure* [1] das informações essenciais ao negócio. Esse instrumento possui origem na legislação norte americana, pioneira na regulamentação do contrato de franquia, e é utilizada em diversos ordenamentos jurídicos mundo afora."

A Circular de Oferta de Franquia muito se assemelha ao *Franchise Disclosure Document* (FDD), documento obrigatório imposto pela *Federal Trade Comission* (FTC) nos Estados Unidos, que visa demonstrar ao interessado todas as informações referentes ao negócio visado como franquia – tais como o *background* do franqueador e de seu negócio, custos, formas de publicidade e treinamento e representações de desempenho financeiro (FTC, 2015, *apud* CARVALHO, 2018, p. 45).

O conteúdo da Circular de Oferta de Franquias é descrito conforme indicado pelo Artigo 2º da nova lei de franquias (BRASIL, 2019), crava a obrigatoriedade de sua apresentação, e define uma série de informações e descrições que o franqueador deve tornar acessível, e de forma objetiva, ao franqueado – as quais as mais relevantes para a pesquisa serão comentadas a seguir. Para Ulhoa Coelho (2017, *apud* CARVALHO, 2018), é possível dividir a natureza das informações necessárias entregues pela Circular em categorias, que tratam do perfil do franqueado, da franquia e do franqueador, tal como as obrigações e direitos de ambas as partes:

> "Art. 2º Para a implantação da franquia, o franqueador deverá fornecer ao interessado Circular de Oferta de Franquia, escrita em língua portuguesa, de forma objetiva e acessível, contendo obrigatoriamente:
> I - histórico resumido do negócio franqueado;
> II - qualificação completa do franqueador e das empresas a que esteja ligado, identificando-as com os respectivos números de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);
> III - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora, relativos aos 2 (dois) últimos exercícios;" (BRASIL, 2019).

---

[1] O termo *disclosure* não tem uma tradução definitiva para o português, sendo traduzido muitas vezes como divulgação, evidenciação, veiculação de informação. Segundo Gibbins *et al* (1990) a definição de *disclosure* pode ser dada como qualquer divulgação intencional de informação financeira, tanto quantitativa quanto qualitativa, obrigatória ou voluntária, difundida por canais formais ou informais (ZORZAL; RODRIGUES, 2015).

É possível ilustrar o que é requerido referente ao perfil do franqueador pelos tópicos I, II e III do artigo, que abordam o histórico de negócios, as qualificações e demonstrações financeiras do mesmo. O que por dever é necessário ser fornecido, e que tange o perfil da franquia em si, são as ações judiciais em que está envolvida a franquia, e a descrição completa da mesma e de suas atividades, conforme os tópicos IV, V e VI:

> "IV - indicação das ações judiciais relativas à franquia que questionem o sistema ou que possam comprometer a operação da franquia no País, nas quais sejam parte o franqueador, as empresas controladoras, o subfranqueador e os titulares de marcas e demais direitos de propriedade intelectual;
> V - descrição detalhada da franquia e descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;
> VI - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;" (BRASIL, 2019)

Através da Circular de Oferta de Franquias o franqueador deve esclarecer as exigências e os requisitos de envolvimento do franqueado nas operações e administração do negócio, assim como as especificações dos custos envolvidos acerca de investimentos iniciais, taxa de franquia e instalações, o que pode ser encontrado nos tópicos VII, VIII e IX (BRASIL, 2019). É também evidenciado o apoio e conhecimento que o franqueador dará ao interessado no caso de aquisição da franquia. Isso é demonstrado pelo tópico XIII do artigo, que descreve o nível de suporte e demais faces do negócio que serão oferecidos:

> "XIII - indicação do que é oferecido ao franqueado pelo franqueador e em quais condições, no que se refere a:
> a) suporte;
> b) supervisão de rede;
> c) serviços;
> d) incorporação de inovações tecnológicas às franquias;
> e) treinamento do franqueado e de seus funcionários, especificando duração, conteúdo e custos;
> f) manuais de franquia;
> g) auxílio na análise e na escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
> h) leiaute e padrões arquitetônicos das instalações do franqueado, incluindo arranjo físico de equipamentos e instrumentos, memorial descritivo, composição e croqui;" (BRASIL, 2019)

Além disso, pelo tópico XVI do artigo, definem-se aspectos contratuais que devem ser envolvidos, tal qual o modelo de contrato-padrão e suas características e peculiaridades. Paralelamente ao processo que ocorre nos sistemas de franquias dos Estados Unidos, com a obrigatoriedade de entrega do *Franchise Disclosure Document* ao possível franqueado, por parte do franqueador, em até 14 dias antes de assinatura de contrato ou qualquer tipo de

pagamento (FTC, 2015, *apud* CARVALHO, 2018, p. 45), no Brasil, a Circular de Oferta de Franquia deve ser entregue em até 10 dias úteis ao interessado (BRASIL, 2019):

> "§ 1º A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado, no mínimo, 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou, ainda, do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou a pessoa ligada a este, salvo no caso de licitação ou pré-qualificação promovida por órgão ou entidade pública, caso em que a Circular de Oferta de Franquia será divulgada logo no início do processo de seleção" (BRASIL, 2019).

De Siqueira Ferreira *et al* (2020) salientam que a transparência e clareza da fase pré-contratual proporcionadas pelas exigências da COF, e a abordagem do *franchising* como sistema regulamentado surgidos com a nova lei, fomentaram a criação de novos modelos de negócios, importante no cenário pós-pandêmico do Brasil, em que predomina a busca por expansão de operação com menor investimento aliada ao investimento em soluções financeiras com menores riscos.

2.3 O PROCESSO DE FRANQUEAMENTO

O processo de franqueamento não é tomado como um processo definido, tendo alterações de acordo com o estado atual de cada negócio. Quando observado o estado da arte, verifica-se que existem diversos relatos de franqueamento de empresas diferentes, abordando etapas e fases também diferentes, adequadas a cada negócio estudado. No geral, o processo de franqueamento engloba uma série de procedimentos, tais quais a criação da empresa propriamente dita, a testagem do negócio através de uma unidade piloto, formatação da franquia, aplicação do plano de expansão e concessão da marca a possíveis franqueados.

Entende-se como unidade piloto como a instalação de uma unidade original da franquia, onde serão testadas as operações da empresa, com o intuito de validar o processo operacional da empresa para que seja reproduzido (QUADROS, 2016). Já o plano de expansão se define como um planejamento estratégico detalhado que é aplicado de forma que os riscos de uma expansão desordenada sejam reduzidos, em que ocorre a captação de fornecedores e novos franqueados, dando origem à concessão de franquias em si (SEBRAE, 2022a 2020c).

Para o presente trabalho, o foco é o processo de formatação de franquia, o qual foi retratado através da realização de uma interseção dos pontos mais relatados na literatura, abordando as fases que um empreendedor deve passar para tornar seu modelo de negócio comercialmente replicável.

2.3.1 FORMATAÇÃO DE FRANQUIA

Como dito por Richardson & Berelowitz (2012, *apud* TAKASHI, 2019):

> "para estar pronto para a replicação, os sistemas e procedimentos operacionais precisam estar funcionando bem, as finanças devem ser estáveis e sustentáveis, e o modelo de negócios deve ser claramente entendido e codificado. Além disso, é imprescindível que seja provado que o modelo funciona e não dependa apenas da liderança ou circunstâncias únicas (RICHARDSON; BERELOWITZ, 2012, *apud* TAKAHASHI, 2019)."

O que caracteriza o processo de formatação pode ser simplificada pelo que diz a Associação Brasileira de Franchising (2016):

> "Neste ponto encontra-se o papel do Franqueador, não só de estudar, antes de começar a franquear os meios para viabilizar o negócio para si e seus franqueados (operacional e financeiramente), mas também de sempre manter este tópico em constante estudo em aprimoramento. O Franqueado, de seu lado, deve compreender que faz parte de um sistema padronizado e que seguir as correspondentes regras é a alma do negócio (ABF, 2016)."

Logo, no modelo de *Business Format Franchising*, o interessado pela expansão da marca e das operações deve seguir uma trajetória de abertura e concessão de franquia que exige a formulação de estratégias, a elaboração de documentos, dentre outras atitudes por parte da empresa franqueadora (QUADROS, 2016, p. 13) tomado como a Formatação da Franquia. Esse processo se dá por não bastar apenas empenho e desejo do franqueador, mas também por se fazer necessária "uma estruturação bem realizada, com planejamento e desenvolvimento de ações voltadas para a garantia de que o sistema funcionará da forma correta para a rede" (CICCARELLI *et al*, 2016).

Na literatura podem ser encontrados diferentes processos que abordam estruturas específicas das etapas de formatação de franquia. O Sebrae (2016) indica as etapas do processo de formatação baseado em três vertentes, sendo elas a Análise de Franqueabilidade e elaboração do Plano de Negócios, a Elaboração de Instrumentos Jurídicos, e a Manualização. Ainda segundo o Sebrae (2022a 2020c), o franqueador interessado deve se submeter a um processo em que são realizadas etapas de avaliação de capacidade de investimento, organização de processos, definição de estratégias, importância da marca, estabelecimento de padrões, e formação de unidade piloto. Em sua pesquisa, Ciccarelli *et al* (2016) propõem um modelo base das etapas pelo qual um negócio passa para formatação da sua franquia, composto por 5 áreas que podem ser tomadas como etapas comuns em qualquer processo de franqueamento, sendo

elas Análise de Franqueabilidade, Planejamento Organizacional, Planejamento Financeiro, Manualização e Documentação Legal.

Dessa forma, pode-se resumir o processo a partir de quatros etapas, sendo elas a análise diagnóstica de franqueabilidade e viabilidade, o planejamento e estruturação organizacional e financeira, a transcrição do mapeamento e da padronização de processos em manuais, e a elaboração da documentação legal.

2.3.1.1 ANÁLISE DE FRANQUEABILIDADE E VIABILIDADE

Na fase de Análise é realizado o estudo do estado atual da empresa, a elaboração do modelo da franquia que melhor se adequa, e verifica-se se a operação será rentável para o franqueado, tendo como objetivo final a indicação ou contraindicação ao empreendedor a seguir pelo modelo de *franchising* (SEBRAE, 2022a 2020c).

Essa etapa do processo se caracteriza como um diagnóstico, onde serão analisados diversos aspectos da empresa como a cultura, experiência e imagem; o modelo de negócio, a concorrência e a viabilidade financeira; a gestão – abordando os padrões, sistemas e *know-how*; a viabilidade de expansão pelo potencial de crescimento; e os riscos presentes no processo (QUADROS, 2016), feito a partir de documentos contábeis e análises do mercado (LEITE, 1991). Concomitantemente, Ciccarelli *et al* (2016) sugerem que a etapa de análise é uma avaliação inicial da empresa que tem por objetivo demonstrar questões como Rentabilidade da Empresa, da sua Marca e Imagem, do Potencial de Negócio e da Qualidade do produto oferecido.

A análise de rentabilidade é feita pois visa provar para o franqueado que existe um lucro esperado como retorno de seu investimento, sendo esse mais atrativo que o de outras opções de expansão (CICCARELLI *et al*, 2016). Esses dados são obtidos a partir de cálculos pautados na definição das taxas a serem pagas, nos investimentos realizados pelo franqueador para se ajustar ao modelo de franquias, dando o prazo de retorno do capital investido (SEBRAE, 2022a 2020c).

Para Ciccarelli *et al* (2016) a análise de marca e imagem da empresa é um dos fatores essenciais no processo pois seu resultado demonstrará a força da empresa em seu mercado de atuação, qual seu público e a fidelidade do mesmo para com o negócio e servirá de força de atração para novos franqueados uma vez demonstrado seu diferencial. É válido ressaltar que a utilização da marca é um dos principais conceitos do *franchising*, como abordado em seções anteriores deste capítulo. Uma marca forte e de valor reconhecido tem grande atuação no alavancamento dos negócios e expansão das operações da empresa quando possui credibilidade

(SEBRAE, 2016). Essa estrutura deve ser bem definida por meio de um Plano de Marketing bem estruturado. É exigido registro da marca da empresa no Instituto Nacional de Propriedade Industrial, o INPI (SEBRAE, 2022a 2020c).

O potencial atual do negócio é a análise da capacidade que o mercado tem de absorver a venda do produto ou serviço oferecido, onde também são vistos a atual presença do negócio, a força concorrente e a capacidade de investimento do franqueador (CICCARELLI *et al*, 2016). Antes de contar com a receita advinda de seus franqueados, a empresa franqueadora deve arcar com custos iniciais referentes à investimentos de plano de expansão e de primeiras unidades, além dos relacionados ao suporte que o este deve dar ao seus franqueados, sendo, portanto, indicado pelo Sebrae (2016) uma forte capacidade financeira do negócio original. Atrelado ao potencial de mercado está o produto ou serviço core do negócio, que deve corresponder a expectativas de qualidade que garantam sua permanência e aceitação no mercado. Também se faz necessária a possibilidade de sua replicação por terceiros, como indicam Ciccarelli *et al* (2016). Plá (2001, *apud* QUADROS, 2016) afirma que "é preciso ter um diferencial difícil de ser copiado, e fácil de ser reproduzido através da padronização, revelando a necessidade do franqueador ter uma marca conhecida e de credibilidade que desperte o interesse dos consumidores e candidatos a franqueados".

2.3.1.2 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E FINANCEIRO

O planejamento organizacional é de primal importância no processo de formatação da franquia, sendo esse base para o bom funcionamento do negócio. É nele em que serão definidos os modelos de unidade a serem franqueadas de forma padronizada, o perfil do franqueado ideal, a estrutura do franqueador, o plano de expansão e o nível de suporte oferecido.

O modelo de unidades de franquias que serão comercializadas deve ser escolhido a partir da análise dos objetivos da rede franqueadora quanto ao modelo de negócio e atuação geográfica, comparando-os aos tipos de franquias existentes conforme demonstrados em 2.1.2.5.

Outra fase que o planejamento organizacional contempla é a elaboração do plano de expansão da rede. Definir o plano de expansão é definir a estratégia de crescimento que a empresa franqueadora irá adotar para abranger o mercado conforme deseja, ajustando as formas com que irá penetrar e, posteriormente, desenvolver o mercado, a maneira com que se dará o desenvolvimento do seu produto e a sua expansão territorial (LIVI, 2008).

Além disso, nele serão previstos os canais de comunicação para atrair os franqueados com perfil ideal para a rede, feito através de um trabalho de *marketing*. Através de uma estratégia, o franqueador irá planejar a forma com que irá expandir sua atuação no mercado,

definindo os locais em que quer atuar, em quanto tempo atingirá os seus objetivos como rede, com quem irá se relacionar para isso (escolha de fornecedores e franqueados), e o quão oneroso será o processo (SEBRAE, 2016). Para isso, é necessário que se tenha conhecimento acerca das diferenças culturais de cada região de interesse de atuação, o que faz com que muitas empresas atuem como consultorias, auxiliando nesse processo.

Merrilees (2014, *apud* ROSADO-SERRANO; PAUL; DIKOVA, 2018) afirma que o perfil ideal de franqueado deve ser pensado de forma cuidadosa, seguindo critérios como conhecimento mercadológico local, conhecimento de marketing e finanças, bem como a qualidade do time de colaboradores com os quais conta. Coincidentemente, em sua pesquisa, Moraes *et al* (2016) demonstram um modelo teórico que levanta as principais características que devem ser consideradas no perfil do franqueado, sendo elas perfil empreendedor, recursos e capacidades, compartilhamento de valores, conhecimento de mercado e habilidades gerenciais.

A estruturação do franqueador nada mais é que a estrutura organizacional da empresa, que pode ser descrita como o modo com que a empresa aloca seus colaboradores e define relações de trabalho e hierarquia, sendo levados em consideração, dado o tema estudado, aspectos como o tipo de franquia ofertado, o tamanho da rede, a cultura organizacional da empresa, o planejamento estratégico e a capacidade de prestação de suporte aos franqueados (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2022).

“O suporte fornecido pelo franqueador aos seus franqueados é composto por serviços que irão moderar o relacionamento entre as partes, influenciando o nível de satisfação do franqueado com a rede à qual pertence (MELO; BORINI; CUNHA, 2014, p. 333)”. Portanto, definir o nível de suporte que o franqueador fornecerá ao seu franqueado é delimitar a atuação do franqueador no novo negócio, tornando-a transparente ao franqueado uma vez que está presente na COF (BRASIL, 2019). Dessa forma, os tipos de suporte que serão estruturados são, como relatam Melo *et al* (2014), treinamentos e as orientações operacionais que serão oferecidos.

No planejamento financeiro, o foco é elaborar a estrutura de finanças de forma que os negócios replicados sejam economicamente sustentáveis, lucrativos e rentáveis. O planejamento financeiro objetiva dar a sustentação necessária para execução de planos estratégicos a curto e a longo prazo, direcionando toda a ação empresarial a fim de atingir as metas orçamentárias previstas, permitindo também que as metas de crescimento da empresa atinjam resultados satisfatórios (LUCION, 2005).

No âmbito do *franchising*, os resultados dessa etapa são as análises de resultados do negócio já testado, juntamente com a definição das taxas pagas na concessão da franquia, da precificação do produto ou serviço, o que resultará nas projeções de resultado dos franqueados bem como os ganhos do franqueador com a rede.

Os futuros franqueados buscam a comprovação de que os valores investidos na franquia tendem a gerar retorno financeiro e lucro em determinado prazo (*payback*), que se dá pela demonstração dos resultados financeiros do negócio já existente, como exigida pela COF, através dos "balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora, relativos aos 2 (dois) últimos exercícios" (BRASIL, 2019). Outra forma de comprovar a rentabilidade do negócio é através da demonstração de indicadores de viabilidade financeira, sendo eles Taxa Interna de Retorno (TIR), Taxa Mínima de Atratividade (TMA), Valor Presente Líquido (VPL), Valor Futuro Líquido (VFL) e Valor Uniforme Líquido (VUL), além dos indicadores de resultado propriamente ditos, como o índice de lucratividade – que compara as entradas líquidas do negócio e o investimento inicial –, e o índice de rentabilidade – que faz a comparação entre lucro alcançado e o retorno programado (VIEIRA, 2016).

Dessa forma é possível desenvolver as taxas que devem ser especificadas ao franqueado (BRASIL, 2019), como o total estimado de investimento inicial, o valor da taxa de franquia, valores estimados de instalações e equipamentos, bem como a remuneração periódica dos direitos concedidos pelo franqueador (*royalties* ou receita de distribuição de produtos) e fundo de propaganda. O entendimento acerca das despesas operacionais, dos fornecedores, do funcionamento do mercado local e das formas de distribuição serão os instrumentos para a precificação do serviço que será replicado ou produto que será distribuído (SEBRAE, 2022a 2020c).

2.3.1.3 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MANUAIS OPERACIONAIS

A vertente de manualização levantada pelo Sebrae (2016) é a etapa que ocorre a partir da elaboração de manuais que descrevem, de forma padronizada, todos os fatores operacionais e característicos que norteiam o negócio. O seu objetivo fim é o de transmitir o conhecimento acerca de sua operação para o franqueado, garantido o padrão esperado de suas operações (SEBRAE, 2022a 2020c).

Como afirma Quadros (2016):

> "Os manuais são documentos que contêm os registros de operacionalização das franquias, bem como alguns traços do seu perfil, e são divulgados para os proprietários das unidades franqueadas como forma de auxílio durante a administração do empreendimento, servindo

> mais ou menos como uma consultoria especializada naquele tipo de negócio, que prima pelo estabelecimento de padrões apontados nos manuais.”

Antes da confecção dos manuais, é preciso organizar e testar os processos, para então padronizá-los e documentá-los. A organização se inicia pela priorização dos processos, que segundo o Sebrae (2016), é feita seguindo a análise de quais processos estão envolvidos com os ganhos operacionais e riscos à segurança, mas que sejam relacionados diretamente com o diferencial da franquia. Os processos selecionados serão mapeados, simplificados e padronizados, ocorrendo como indica Campos (2004, *apud* ESPÍNDOLA, 2011).

Assim sendo, estrutura-se em forma documental o *know how*, detalhadamente abordando os procedimentos operacionais padrão (POP’s) das áreas relacionadas a: atendimento de clientes, processos administrativos, recursos humanos, gestão financeira, imagem e projetos arquitetônicos (CICCARELLI *et al*, 2016).

Podem ser elencados os principais tipos de manuais a serem oferecidos pelo franqueador aos franqueados no Quadro 4:

Quadro 4 - Tipos de Manuais de Franquias

Manual de Implantação	Define os aspectos relevantes para a implantação de uma nova franquia como: constituição da empresa e demais documentações, auxílio sobre ponto comercial e projeto arquitetônico, compra de mobília e estoques iniciais, critérios de recrutamento e treinamentos.
Manual Operacional	Define os aspectos relevantes para a operação da empresa, retratando: as principais rotinas e atividades, os métodos de produção, tempos-padrão de execução, especificações técnicas e manuseio de equipamentos.
Manual de Marketing e Vendas	Define os aspectos relacionados à captação e satisfação de clientes, como: a política de venda, perfil do funcionário responsável por vendas, políticas de pós-venda, canais de comunicação a serem utilizados, regras de atendimento ao cliente e regras para prospecção de novos clientes.
Manual de Administração e Controle	Define os aspectos relevantes à gestão da unidade, contendo orientações contábeis, administrativas e financeiras, equivalentes a geração de controle financeiro, controle de caixa, movimentações bancárias, tributos, custos, estoques e formas de pagamentos. Ainda podem conter processos das áreas de recursos humanos, como perfis ideais, funções, cargos e instruções para seleção de colaboradores.
Manual de Identidade Visual	Definem os aspectos de comunicação visual da marca, como: forma de utilização da marca, execução de projeto arquitetônico e fatores

	estéticos que abordem o melhor posicionamento da marca.

Fonte: SEBRAE, Serviço Brasileiro de Auxílio a Micro e Pequenas Empresas (2016).

De acordo com Teece (1985, *apud* GOROVAIA, 2017), conhecimento tácito não é possível ser demonstrado sem ensinamento e demonstração. Para tanto, Gorovaia (2017) assume que esse conhecimento deve ser transmitido através de treinamentos e *workshops* aos franqueados, os quais, baseados nos manuais previamente criados, são elaborados também na etapa de manualização, para que sejam aplicados aos colaboradores da franquia posteriormente.

2.3.1.4 DOCUMENTAÇÃO LEGAL

Como indicado pela Lei 13.966/19, discutida em tópicos anteriores deste capítulo, o processo de formatação de franquias se torna oficial uma vez que são redigidos, entregues e aprovados os documentos exigidos pela legislação que determinem as nuances, requisitos e definições legais do relacionamento entre franqueado e franqueador.

É nesta fase que é redigida a Circular de Oferta de Franquia, contendo todos os aspectos exigidos pela Lei, que foram estruturados nas fases anteriormente citadas, os dados do franqueado e de atuais e ex-franqueados, projeções financeiras, treinamentos e benefícios, sendo essa entregue com um prazo de 10 dias para análise do interessado em se tornar franqueado, sem qualquer exigência de pagamento ou assinatura de contrato neste período (ABF, 2014).

Como parte da COF, é feito o Contrato de Franquia, pelo qual as partes formalizarão os direitos de uso do sistema produtivo, técnicas, marca e demais atributos que o franqueador cederá ao franqueado, em troca da remuneração pré-definida paga durante um determinado período (CICCARELLI *et al*, 2016). Segundo Menin (2021), o instrumento deve respeitar e seguir os direitos e deveres das partes de forma que não ocorram alterações subjetivas e unilaterais no curso do empreendimento. Os contratos elaborados seguem a ordem de contrato de licenciamento de uso de marca, de organização empresarial (ULHOA COELHO, 2011, *apud* MENIN, 2021), de *engineering* – no qual o franqueador planeja e define a organização do franqueado –, de *management* – relacionado aos treinamentos dos funcionários e à administração do negócio franqueado – e *marketing* – o qual caracteriza as técnicas de publicidade e venda, ou seja, aspectos que relacionem o produto aos clientes (MENIN, 2021).

O contrato ainda deve conter a localização do negócio, tratado como região ou território, sendo a posição geográfica onde será implantada a nova franquia, com especificações

acerca de distância entre duas franquias numa mesma cidade ou detalhamento sobre a instalação de uma franquia em centros comerciais (ARAÚJO; DA SILVA MOURA, 2015).

2.4 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E ÁREAS DE ATUAÇÃO

2.4.1 DEFINIÇÃO E ÁREAS DE ATUAÇÃO

Para Fleury (2008):

> "A Engenharia de Produção trata do projeto, aperfeiçoamento e implantação de sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços, de maneira econômica, respeitando os preceitos éticos e culturais. Tem como base os conhecimentos específicos e as habilidades associadas às ciências físicas, matemáticas e sociais, assim como aos princípios e métodos de análise da engenharia de projeto para especificar, predizer, e avaliar os resultados obtidos por tais sistemas (FLEURY, 2008)."

Segundo o autor, o engenheiro de produção tem por função organizar os recursos de produção, de forma que os bens e serviços produzidos sejam feitos de maneira econômica e ética, verificando ainda que o papel desse profissional é de grande importância, no que tange a focalização de não apenas um elemento do sistema de produção – como fazem outras especializações da Engenharia –, mas no entendimento de cada um, estabelecendo a estruturação de um sistema de produção baseado na relação entre eles.

Através do documento de referenciais nacionais dos cursos de engenharia, o Ministério da Educação (BRASIL, 2022) descreve as competências do profissional da Engenharia de Produção:

> "O Engenheiro de Produção é um profissional de formação generalista, que projeta, implanta, opera, otimiza e mantém sistemas integrados de produção de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologias, custos e informação, bem como a sua interação com o meio ambiente; analisa a viabilidade econômica, incorporando conceitos e técnicas da qualidade em sistemas produtivos; coordena e/ou integra grupos de trabalho na solução de problemas de engenharia, englobando aspectos técnicos, econômicos, políticos, sociais, éticos, ambientais e de segurança. Coordena e supervisiona equipes de trabalho, realiza estudos de viabilidade técnico-econômica, executa e fiscaliza obras e serviços técnicos; e efetua vistorias, perícias e avaliações, emitindo laudos e pareceres. Em suas atividades, considera a ética, a segurança, a legislação e os impactos ambientais (BRASIL, 2022)."

Dentre as competências do profissional, a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (2022) dita ainda que compete a este a especificação, previsão e avaliação de resultados obtidos dos sistemas de produção estruturados para a sociedade e ambiente, utilizando-se de conhecimentos especializados acerca das ciências exatas, humanas e sociais. A ABEPRO descreve então as 10 áreas principais de atuação da profissão, esquematizadas no Quadro 5, o qual contém também as suas respectivas subáreas de atuação:

Quadro 5 - Descrição das áreas de atuação da engenharia de produção

Área de atuação	Descrição da área
Engenharia de Operações e Processo da Produção	Abrange projetos, operações e melhorias de sistemas que criam e entregam produtos primários da empresa.
Logística	Abrange técnicas referentes a transporte, movimentação e estoque, visando a minimização de custos, garantia de disponibilidade de produto e atendimento de exigências de clientes.
Pesquisa Operacional	Abrange a resolução de problemas envolvendo tomada de decisão e modelos matemáticos processados computacionalmente.
Engenharia de Qualidade	Abrange o planejamento e controle da gestão de qualidade, abordando normatização, auditorias e certificações para a qualidade, organização metrológica da qualidade e confiabilidade de processos e produtos.
Engenharia do Produto	Abrange processos de planejamento, organização, decisão e execução no desenvolvimento de produtos, desde a concepção até o lançamento.
Engenharia Organizacional	Abrange o conjunto de conhecimentos que possibilitam a atuação na gestão de organizações, planejamento estratégico, planejamento operacional e gestão de projetos.
Engenharia Econômica	Abrange a formulação, estimação e avaliação de resultados financeiros que apoiem a tomada de decisão e a gestão econômica de empresas.
Engenharia do Trabalho	Abrange o aperfeiçoamento de sistemas de trabalho pautados nas relações máquina/ambiente/homem/organização, visando maior qualidade e produtividade, considerando a integridade físicas dos recursos humanos envolvidos no processo.
Engenharia da Sustentabilidade	Abrange a utilização eficiente e sustentável de recursos naturais em sistemas produtivos e a implementação de sistemas de gestão ambiental e responsabilidade social.
Educação em Engenharia de Produção	Abrange a formação e a organização didático pedagógica do engenheiro de produção, metodologias e meios de ensino.

Fonte: Adaptado pelo autor à partir do portal ABEPRO, disponível em https://portal.abepro.org.br/profissao/ (acesso em 18/06/2022)

Assim, é notável a abrangência que o engenheiro de produção tem, dados os conhecimentos que adquire em Matemática, Física, Programação, Automação, Mecânica, Gestão de Pessoas e Administração. Essas habilidades possibilitam que o profissional atue em

diversas vertentes, tanto industriais quanto empresariais. Dessa forma, o engenheiro de produção ocupa frequentemente cargos de liderança no âmbito empresarial, visto que ele conta seus conhecimentos e habilidades acerca de gestão estratégica e de pessoas adquiridos na sua formação são recursos indispensáveis para líderes de empresas.

Gerolamo (2019) traça as relações que a Gestão da Mudança – que aborda assuntos como liderança e cultura organizacional – e aspectos comumente tratados na engenharia de produção, como gestão de qualidade, gestão de projetos, manufatura enxuta e educação em engenharia. Para o autor, as organizações precisam de líderes que sejam capazes de inspirar seus membros colaboradores a buscarem a visão da empresa, mas também precisam de gestores capazes de criar e gerir estruturas e planejamentos operacionais, com o intuito de atingir a maior eficácia, ponto em que se enquadram os engenheiros de produção (GEROLAMO, 2019).

Ademais, o engenheiro de produção tem aptidão para atuar fortemente em frentes tecnológicas de empresas. Com o passar dos anos, novas tecnologias se desenvolveram, e a engenharia de produção acompanhou essa evolução. Como exemplo, segundo Rios & Oliveira (2021), o Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas (ICET/UFAM) reformulou sua grade curricular do curso de Engenharia de Produção para que a formação dos seus estudantes fosse adequada às necessidades que surgiram a partir do advento da Indústria 4.0 e da era digital. Isso pois tais ideias têm se tornado cada vez mais frequentes em processos industriais, afetando os meios de produção e a forma com que é realizada a organização do trabalho nas indústrias.

Para o *Boston Consulting Group* (BCG) (*apud* FERREIRA, 2020), algumas ferramentas responsáveis pela reformulação da produção são a inserção de robôs avançados nas linhas produtivas, a prototipagem, os conceitos de realidade aumentada e realidade virtual, a integração vertical e horizontal proporcionada pela Internet das Coisas, além dos conceitos de *Cloud Computing*, *Cybersecurity* e *Big Data*. Logo, engenheiros de Produção que têm em sua formação atribuições como conhecimentos em tecnologia da informação e ferramentas de trabalho remoto estão à frente no mercado de trabalho.

Em sua pesquisa, Ivale *et al* (2021) destacam, a partir de um levantamento bibliométrico, os artigos produzidos pela comunidade científica, que se relacionam com a engenharia de produção, publicados antes e após a inserção e familiarização do conceito de Industria 4.0 no Brasil, dividindo-os pelos assuntos mais abordados nesses estudos. Ideias como Internet das Coisas, Sistemas Ciberfísicos, Automação e Big Data são os temas mais abordados, o que comprova a tendência de modernização que a formação do profissional vem seguindo (IVALE *et al*, 2021).

Também pode-se observar profissionais desta formação trabalhando em áreas não convencionais, ou que ao menos se distanciam, de certa forma, do âmbito industrial. O mercado financeiro, por exemplo, é uma das ramificações que a gama de conhecimentos adquiridos por engenheiros de produção, sendo eles de economia, finanças e estatística, permite atuação.

Recentemente, as Ligas de Mercado Financeiro (LMF's) têm se consolidado nos ambientes universitários, muito por estarem sendo impulsionadas por parcerias com instituições financeiras de grande relevância – como Itaú, BTG Pactual, Bradesco, Banco Safra, e outras –, como pela influência da difusão de ideias de importantes personalidades do empreendedorismo nacional e mercado de capitais – como Jorge Paulo Lemman, Marcel Telles e Beto Sicupira. Sendo assim, as ligas acabam "encurtando" o caminho do graduando para o mercado de trabalho, sendo notável a presença de estudantes de engenharia como a maior parcela daqueles que as compõem, sobretudo os de engenharia de produção como a fração mais representativa (SIGAHI; SALTORATO, 2017).

3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

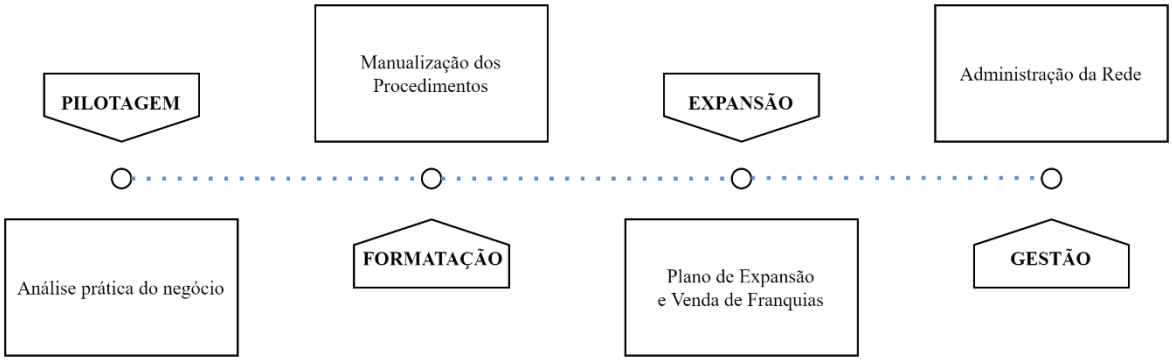
3.1 A EMPRESA ESTUDADA

O objeto de estudo do presente artigo, a "FYP Consultoria" (nome fictício) é uma empresa de consultoria que atua no segmento de franquias, em específico na estruturação, gestão de rede e expansão de marcas, modelando franquias, em que o trabalho se baseia na interlocução de equipes transdisciplinares, composta por advogados, administradores, arquitetos, publicitários, *designers* e contadores. Atuando desde 2009 no o segmento de franquias empresariais, a FYP tem o propósito de estruturar e expandir negócios e torná-los competitivos junto ao mercado, atuando com Consultoria Empresarial, Formatação de Franquias, Gestão de Franquias e Expansão de Negócios em todo o território nacional. No que tange a atuação em *franchising*, a partir de entrevistas com o proprietário da consultoria de franquias estudada, ficou evidenciado que a empresa se utiliza de dois produtos, que de formas distintas, compõem o serviço de formulação de franquias oferecido aos clientes interessados com negócios em potencial.

O primeiro produto (Figura 2) trata-se de uma abordagem mais completa que a empresa adota com os clientes, que pode ser chamado de "Procedimento de Franqueamento *Premium*". Por esse produto, o processo de franqueamento se inicia através da chamada Pilotagem, que nada mais é do que uma testagem inicial do negócio que busca ser o franqueador. É nela em que ocorre a montagem das unidades, modelagem inicial, seguida do acompanhamento dos procedimentos, teste de produtos ou serviços e análise de fluxo de caixa. Uma vez testado o negócio, e obtidos resultados satisfatórios de aspectos financeiros e de atendimento, passa-se para a fase de Formatação. Aqui, o processo se caracteriza pela transcrição dos procedimentos que geraram os resultados positivos anteriormente obtidos para manuais, de forma que esses procedimentos possam ser replicados. Dentre esses procedimentos estão processos de compra e venda, gestão, operação e técnicas de produção, resultados financeiros e realização de projeções.

Com os manuais estruturados, a consultoria atua na elaboração do Plano de Expansão, onde serão analisados os requisitos de regionalidade, especificidades sociais e geográficas, que moldarão as estratégias de logística e venda de polos de franquia. Uma vez realizadas, a consultoria também oferece a possibilidade de atuar na gestão da rede de franquias criada, tendo funções administrativas, caracterizando a etapa de gestão.

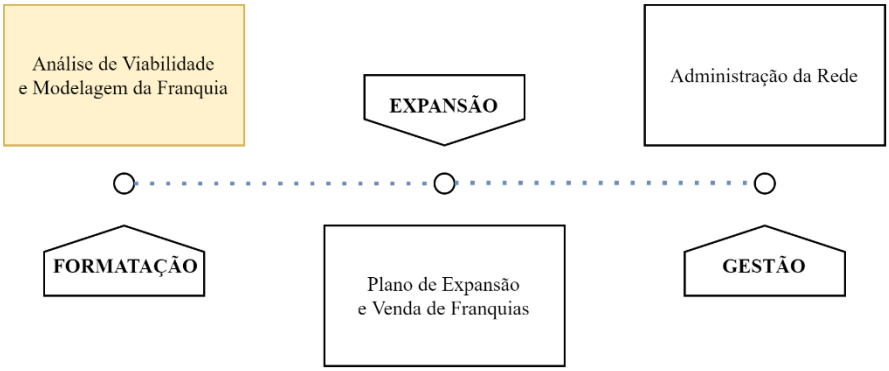
Figura 2 - Fluxograma: Etapas do Processo Premium de Franqueamento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já o segundo produto oferecido pela empresa se dá pelo Procedimento de Franqueamento *Standard* (Figura 3). Diferentemente do procedimento Premium, neste não ocorre a modelagem dos procedimentos e testagem do negócio em todos os seus âmbitos na prática, mas sim ocorre uma Análise de Viabilidade teórica, onde são verificados os aspectos do negócio em questão que afirmarão, ou não, a viabilidade de se seguir com o processo de formatação. No caso positivo de retorno, inicia-se a Formatação da Franquia que, para além da criação de manuais, pode conter a estruturação/otimização dos processos internos de fato. O processo então segue com a elaboração e execução do Plano de Expansão e com a Venda de Polos de Franquia, havendo também a possibilidade da atuação com a gestão da rede.

Figura 3 - Fluxograma: Etapas do Processo Standard de Franqueamento



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 O PROCESSO DE FORMATAÇÃO DA EMPRESA

Com o objetivo de trabalhar a relação do processo de *franchising* com as atribuições do engenheiro de produção, foi de escolha do autor focalizar o estudo sobre a etapa de formatação de franquias do produto *Standard*, visto que essa traz uma quantidade maior de processos que podem ser relacionados à Engenharia (proposta da pesquisa), assim como por ser caracterizar como um processo executado com maior frequência por empresas que trabalham com este modelo de expansão de negócios.

Após entrevistas não-estruturadas realizadas com o sócio-diretor da empresa FYP Consultoria, e seguindo análises de documentos relativos à propostas de projetos de modelagem de franquia da modalidade *Standard*, cedidos pela empresa para a realização do presente trabalho, identifica-se que, genericamente – ou seja, ante qualquer especificidade de clientes, ou nível de informação prestado pelo mesmo, que possa alterar o processo de franqueamento, as etapas que compõem exclusivamente o processo de formatação de franquias se dão conforme o mapa de processos representado pela Figura 4.

Ao longo do texto, além da descrição de cada etapa do processo, são indicadas as relações dessas etapas com a Engenharia de Produção, através da explicação de qual área contém metodologias e ferramentas que se encaixam, pois buscam resultados congruentes com o que é esperado da execução da etapa em questão.

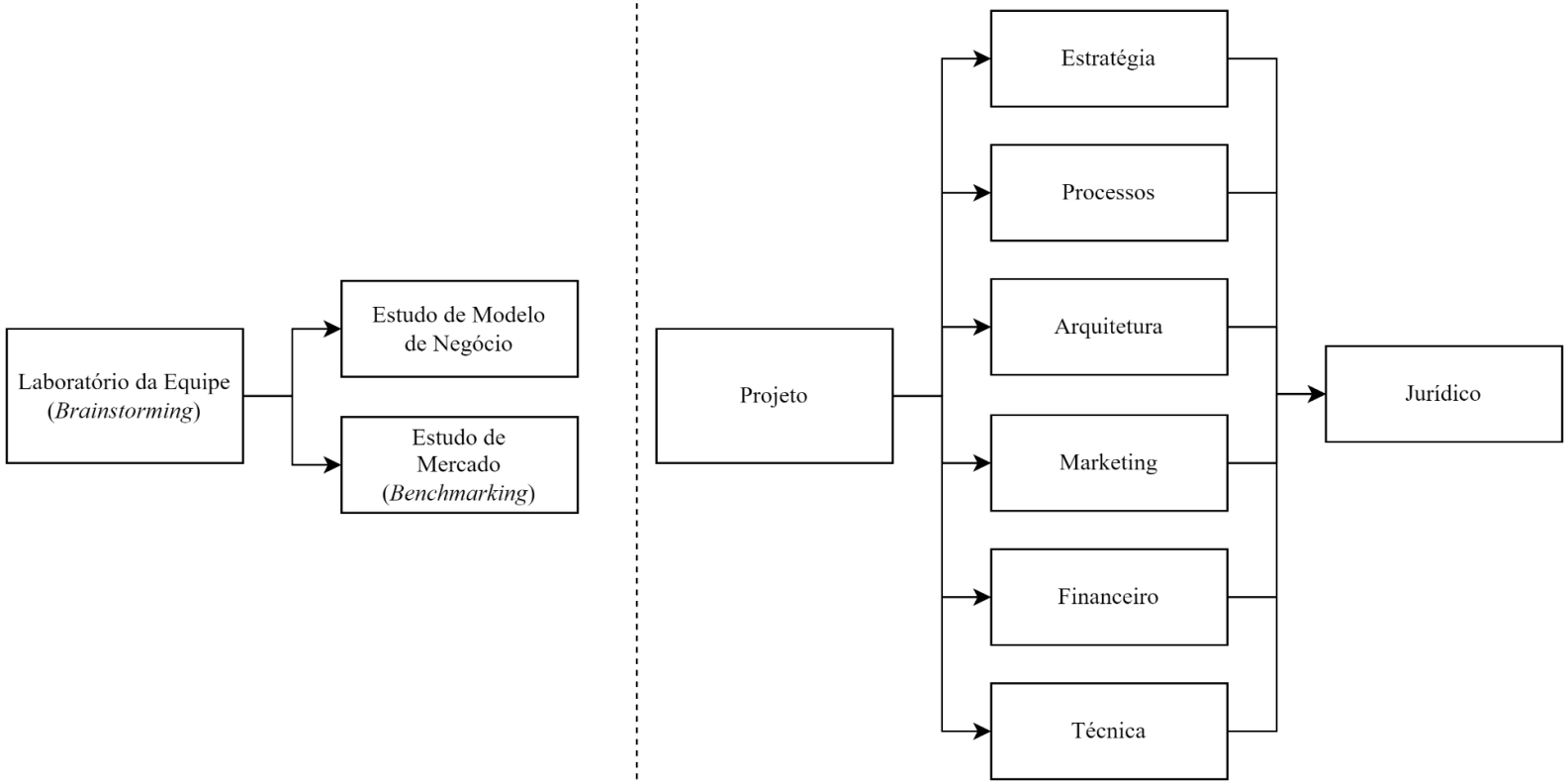
Figura 4 - Mapa de Processos: Formatação (*Standard*)

1ª Etapa: Análise de Viabilidade

Etapa teórica da Formatação. Ocorrem o estudo do modelo de negócio atual e o estudo mercadológico, cujas finalidades são familiarização da equipe de projeto e verificação do potencial de franqueabilidade da empresa.

2ª Etapa: Modelagem

Etapa prática da Formatação. Ocorre a execução de microprocessos que constituem as 7 principais áreas trabalhadas que resultarão no modelo de franquia formatado e pronto para expansão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Vê-se então que este é um processo que é dividido em duas principais etapas. A primeira, chamada de Análise de Viabilidade, que se caracteriza como uma fase teórica de avaliação sobre o que o negócio a ser trabalhado apresenta no momento inicial, assim como sobre suas características específicas, de forma a compreender as possibilidades de franqueamento. A segunda etapa, chamada de Modelagem, compõe-se de procedimentos práticos, em que é realizada a estruturação e definição do modelo da franquia que será comercializada.

3.2.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE

A primeira fase do processo de formatação, executado pela FYP, se dá por uma avaliação teórica do momento atual da empresa candidata a se tornar uma franqueadora. Tem-se como objetivo, nesta fase, a indicação de que o negócio da empresa é forte o suficiente, ou ao menos tem potencial para se expandir como uma forte marca por outros territórios, entrando de forma competitiva nestes mercados.

Ainda é necessário que a equipe de projeto se familiarize com as nuances que envolvem a empresa. A partir da prática do *Brainstorming*, feita através de laboratórios *in-loco*, a equipe de consultores poderá iniciar sua atuação na formatação. Assim sendo, faz-se um estudo do modelo de negócio para compreendimento total, e avaliação, do estado atual da empresa. O engenheiro de produção pode auxiliar na etapa devido aos seus conhecimentos adquiridos em disciplinas que abordam o planejamento estratégico, o empreendedorismo e a gestão/administração de empresas. A ferramenta Canvas, muito utilizada por empreendedores quando querem modelar seu negócio, e a qual os engenheiros de produção têm contato durante sua formação, pode ser de grande contribuição para que o objetivo seja alcançado, assim como outras, tais quais as análises provenientes de Matriz SWOT e a análise As Cinco Forças de Porter.

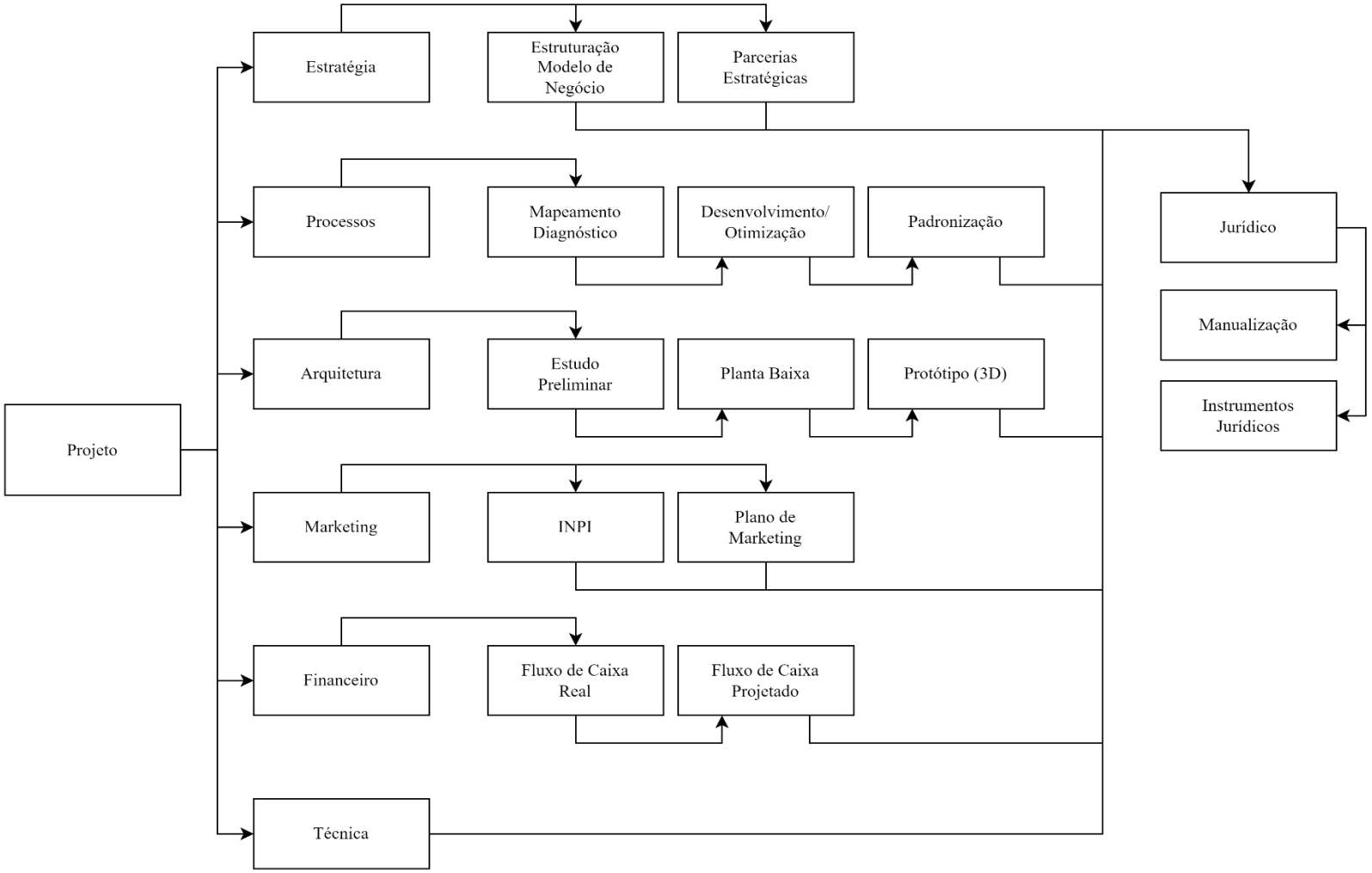
O *Benchmarking* ocorre com intuito de estudar o segmento em que a empresa se insere, bem como os marcos já conquistados em determinado mercado, como os resultados já alcançados pelas empresas referências do ramo, e a que grau estas aplicam as compensações financeiras que envolvem o *franchising* (taxa de franquia, fundo de propaganda, *royalties* , etc.), para que se possa verificar a possibilidade do crescimento ao se franquear. A pesquisa e análise de mercado somadas à análise atual da empresa resultam em relatórios de análise e contribuem para o desenvolvimento e a parametrização de indicadores de resultado.

3.2.2 MODELAGEM

A etapa prática da formatação de franquias, a Modelagem, é aquela em que se concentram esforços para a execução de tarefas que compõem os âmbitos de maior importância para a estruturação e organização da franquia, sendo as áreas de Estratégia, Processos, Arquitetura, *Marketing*, Financeiro, Técnica e Jurídico. É essencial que os processos internos de cada área sejam executados para que, uma vez definidos e gerando bons resultados, seja possível formalizá-los, tornando-os passíveis de serem replicados a cada detalhe. Na Figura 5 visualiza-se o mapa dos processos que constituem essa etapa.

Embora sejam áreas de naturezas distintas, a realização dos trabalhos de cada uma pode ocorrer simultaneamente, desde que respeitando o cronograma previamente definido. É o que traduz a abordagem transdisciplinar adotada pela FYP Consultoria, na qual mesmo tendo responsáveis específicos para cada etapa, selecionados de acordo com sua experiência e formação, toda a equipe se encontra engajada e participando de todas as fases do processo. Ou seja, ainda que exista um arquiteto responsável pelos processos da área de Arquitetura, o consultor encarregado pela área de Estratégia está presente nas reuniões do projeto arquitetônico, contribuindo com suas perspectivas. Dessa forma, a troca de informações se enriquece, e a probabilidade de resultados satisfatórios serem gerados advindos de soluções criativas se torna maior. Ainda, é inevitável que as áreas conversem entre si, uma vez que existem processos de áreas diferentes, mas que são interdependentes. Tal troca de informações e transferência de conhecimento se caracteriza como Gestão do Conhecimento, que pode ser realizada através do uso de sistemas de informação, cuja escolha e modelagem de funções compõe a etapa de Estratégia, conforme a seção 3.2.2.2 indica.

Figura 5 - Mapa de Processos: Processos e Micro processos da Etapa de Modelagem de Franquia (Standard)



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.2.1 O PROCESSO COMO UM PROJETO (CRONOGRAMA)

Antes de apresentar quaisquer frentes em que o engenheiro de produção pode atuar, aplicando seus conhecimentos nos processos essenciais para a formatação de uma franquia, de forma a obter resultados expressivos e coerentes, é importante reconhecer que este profissional pode também atuar como um gerenciador de todo o projeto de franqueamento.

Quando o processo de franqueamento é realizado por uma empresa interessada, em parceria com uma empresa de consultoria em franquias, sejam quais forem as etapas contratadas e estipuladas sobre as quais trabalharão em conjunto, o processo todo pode ser tomado como um projeto, que contará com etapas e entregas a serem realizadas de forma a atender os requisitos do cliente.

Tendo em vista que o gerenciamento de projetos é uma das principais atribuições do profissional da engenharia de produção, suas habilidades podem ser empregadas em cada etapa do projeto. O escopo do projeto, que delimitará qual será a atuação da consultoria; a elaboração de cronograma, que ditará o tempo em que ocorrerá cada etapa e entregas do processo de franqueamento – incluso o processo de formatação; e a análise de riscos do projeto, estão entre as funções do responsável pelo gerenciamento. É válido também ressaltar que o engenheiro de produção não necessariamente atuará em todas as etapas da formatação, contudo, para cada etapa, haverá um responsável. Sendo assim, o gerenciamento de equipes faz parte da gama de processos que este profissional cuidará.

Em sua formação, o engenheiro de produção adquire conhecimento acerca de técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos que podem ser sugeridas para aplicação nessa etapa, sendo algumas delas: PMBOK, Scrum e Kanban.

3.2.2.2 ESTRATÉGIA

A área de estratégia é aplicada no estudo do modelo de negócio e de mercado, obtidos anteriormente na etapa de Análise de Viabilidade. A partir de então, torna-se possível a revisão do modelo de negócio e o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da empresa, que engloba as estruturas organizacionais, tais quais as diretrizes da empresa (missão, visão e valores) e as definições de cargos e funções (organogramas). Também se traçam planos de ação referentes à expansão que se dará futuramente, e ao estabelecimento de parcerias estratégicas, assim como definição de fornecedores homologados. Dentro disso se encontra atuação referente à Engenharia do Produto, com conceitos de Planejamento e Projeto de Produto, pois um manejo

de portfólio bem-sucedido será de vital importância para que a franquia apresente variedade de produtos que garantam a sua forte presença no mercado.

Ademais, são definidos os sistemas de informação que serão utilizados para gerenciar alguns âmbitos da empresa, como a gestão empresarial propriamente dita (ERP), a cadeia de suprimentos (SCM) e o relacionamento com clientes (CRM), além de quais serão as possíveis fontes de receita, os canais de distribuição e comunicação, quais as atividades chave que envolvem o negócio e os recursos, tanto presentes quanto necessários para o crescimento almejado. Esse modelo de negócio reestruturado se dá pensado de forma que atenda às demandas específicas que o setor em que a empresa que busca franquear está inserida, e além disso, busca também definir o modelo de franquia que será comercializado.

De forma intuitiva, verifica-se que os aprendizados que o engenheiro de produção tem com disciplinas de Planejamento Estratégico, Empreendedorismo e Administração de Empresas podem ser de grande valia para a execução eficiente dos processos que envolvem está área. Ferramentas e técnicas de planejamento, métodos de análise (como o modelo de 5 forças de Porter, já mencionado), estratégias de competição e posicionamento competitivo, matriz de produtos e mercado, ferramentas de auxílio à tomada de decisão (árvore de decisão), ferramentas para a modelagem do negócio (Canvas), ferramentas para identificação de oportunidades e de perfil empreendedor, além de conceitos de liderança, recursos humanos e controle organizacional são instrumentos que podem ser aplicados. Ao que se refere aos Planos de Expansão que serão aplicados na fase posterior à formatação de franquias, para a escolha dos novos pontos comerciais, além da contribuição que as análises SWOT e das Cinco Forças de Porter podem dar acerca de conhecimento de mercado, o campo da Logística pode ser de grande utilidade, uma vez que este apresenta conceitos que auxiliarão na tomada de decisão para tais escolhas, com base em cálculos e modelos matemáticos.

No que tange a escolha do sistema de *software* que auxiliará nas operações da franquia, o engenheiro de produção pode atuar devido aos conhecimentos referentes à estruturação, controle e gestão de sistemas de informação na engenharia, bem como a familiarização com o conceito e aplicação de Sistemas ERP, SCM e CRM que adquire no decorrer da sua graduação.

3.2.2.3 PROCESSOS

A área de processos engloba todas as atividades e procedimentos referentes às operações que envolvem o negócio da empresa. Processos produtivos, administrativos, operacionais e estratégicos devem estar definidos com clareza para que novos empreendedores possam

compreendê-los e executá-los exatamente como devem ser, para que gerem os resultados esperados.

Para isso, é inicialmente feito um Mapeamento Diagnóstico, que não somente tem a finalidade de descrever a forma atual de execução dos processos, mas que também deve evidenciar possíveis falhas, passíveis de serem aperfeiçoadas (é indicada a aplicação de um Mapeamento de Fluxo de Valor para este fim). Esses processos são desenvolvidos e vão sendo alterados conforme demanda, buscando sempre a melhoria contínua. Ao passo em que maior eficiência é verificada, resultada de tais alterações, estas passam a ser incorporadas definitivamente aos processos originais que, uma vez sendo executados de forma satisfatória, são então padronizados.

A FYP Consultoria não necessariamente atua na otimização dos processos, ainda que, em alguns casos, os clientes se apresentam sem conter se quer os processos descritos. Mesmo assim, engenheiros de produção têm forte atuação em quaisquer trabalhos que envolvam mapeamento, otimização e padronização de processos. A busca pela eliminação de desperdícios, diminuição de custos e aumento de produtividade e eficiência são cernes da profissão do engenheiro que atua no chão de fábrica e em corporações.

Diversas são as áreas da engenharia de produção que contribuem para alcançar os objetivos descritos. Quando se aborda o mapeamento e a padronização de processos, os conhecimentos adquiridos em Processos Produtivos e Engenharia da Qualidade são de grande utilidade. O primeiro por tratar especificamente o compreendimento e classificação de tipos de processos, a outra por auxiliar no direcionamento da atuação do profissional ao estruturar os processos, seja pela aplicação de metodologias ou seguindo normas e sistemas de gestão da qualidade, assim como o domínio de metodologias específicas para garantir o controle de qualidade e a confiabilidade nos processos.

Além disso, tem competência para mapear o processo (com a criação de fluxogramas, por exemplo) e, caso esteja contratado para atuar na melhoria, pode atuar com base em áreas específicas, que busquem o aumento de produtividade e o aumento da eficiência no processo produtivo, a depender de sua natureza, aplicando conhecimentos adquiridos em Planejamento e Controle de Produção, Pesquisa Operacional e Logística. Ainda, abordando o aspecto humano da produção, o engenheiro pode aplicar conhecimentos de conceitos de Ergonomia, Segurança do Trabalho e Organização do Trabalho, para que o processo tenha melhoria na produtividade, respeitando a integridade das pessoas envolvidas na operação.

À medida em que o desenvolvimento do processo avança, o responsável pode aplicar a ferramenta PDCA para análise da melhoria dos processos. Por fim, a padronização realizada pode ser formalizada através da criação dos de Procedimentos Operacionais Padrão (POP's).

3.2.2.4 ARQUITETURA

A fase de Arquitetura cuida dos aspectos físicos e dimensionais do espaço em que a operação da franquia se dará, tendo como resultado o projeto arquitetônico de novas unidades de franquia (ou revisão do conceito arquitetônico já existente). Faz-se um Estudo Preliminar, com um levantamento de dados – como inventário de máquinas e utensílios utilizados na fabricação do produto vendido pela franquia, ou um entendimento da ordem em que ocorrem os procedimentos no caso de uma franquia que realiza a prestação de serviços – para que seja possível o desenvolvimento da planta baixa ideal, respeitando os requisitos e limitações impostas pelo processo, à partir da criação de protótipos 3D.

Engenheiros de produção têm fortes noções tanto de estratégias de produção, quanto de arranjos físicos, sistemas organizacionais e projetos de planta industrial, pois está presente em sua formação a disciplina referente a projetos de fábrica e *layout*. Incluso a isso, pode-se considerar a aplicação de conceitos de simulação de processos produtivos e a própria aplicação de conceitos da Pesquisa Operacional, como a Teoria das Filas.

Somadas aos conhecimentos adquiridos em relação à processos e logística, assim como em questões de segurança do trabalho, a sua presença pode ser de grande contribuição para a conclusão desta fase, auxiliando os profissionais que estejam atuando como responsáveis, tais como arquitetos e engenheiros civis, uma vez que esses são os especialistas em processos dessa natureza, dadas suas formações acadêmicas.

3.2.2.5 MARKETING

Sendo uma área de extrema importância para qualquer empresa que comercializa um produto ou oferece um serviço, principalmente quando existe o desejo de expansão, no *Marketing*, estrutura-se tudo aquilo que é referente à imagem da marca, perante os clientes e o mercado. Ao comprar uma franquia de uma rede, o empresário busca usar da força da imagem de uma marca já consolidada para vencer barreiras de entrada no mercado e atingir públicos com maior facilidade. Logo, é essencial que questões de imagem sejam bem pensadas e estejam bem definidas.

A primeira tarefa a ser executada para esta fase é o registro da marca (ou revisão das classes), sendo essa a verificação das proteções e das classes de registro de marca perante o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial). Segue então para a elaboração e criação do Plano de *Marketing*, que, com base no Planejamento Estratégico já estruturado, auxiliará direcionando as operações da fase de expansão da rede. O que pode fazer com que o engenheiro tenha contribuição com a fase, servindo como suporte para os profissionais mais bem qualificados, uma vez que existem conceitos que são entregues ao graduando de engenharia de produção referentes a formulação de um plano de marketing, mas também referente a noções de *Marketing* Estratégico, estudando os comportamentos de mercado e consumidor, e de *Marketing* Tático, que estudam aspectos como preço, canais de distribuição e produtos e serviços.

3.2.2.6 FINANCEIRO

Modelar a área Financeira da franquia se traduz como organizar a estrutura de finanças do negócio. Estudar e definir a estrutura de custos, as atividades realizadas no departamento, as operações que envolvem capital, precificação e os resultados financeiros esperados, propriamente ditos. É a etapa em que se observa o fluxo de caixa realizado para a elaboração do fluxo de caixa projetado. Para isso, calculam-se diversos valores chave, como o Ponto de Equilíbrio, o índice de Markup, o EBITDA e Lucro Líquido, para que seja possível a definição dos valores pagos vinculados à concessão dos direitos para um novo franqueado, tais quais a taxa de franquia, o fundo de propaganda e os *royalties*.

Dessa forma podemos associar tal etapa aos estudos relacionados às disciplinas de Engenharia Econômica e Gestão Financeira, que trazem aos alunos conceitos como teorias de macroeconomia e microeconomia, gestão de custos, demonstrativos financeiros, análises de desempenho e de indicadores, projeções financeiras, e os tópicos de noções de finanças apresentados nas disciplinas de administração de empresas.

3.2.2.7 TÉCNICA

A área técnica é aquela que dita as questões técnicas de produção, como receitas e modos de preparo, ou métodos específicos aplicados na prestação de serviços, se for o caso da empresa. Nesta etapa, o engenheiro de produção pode atuar na otimização dos aspectos técnicos de produção e operação através da aplicação dos seus conhecimentos sobre Planejamento e Controle da Produção (pelos conhecimentos acerca de previsão de demanda, planejamento e

controle de capacidade, estoque e redes de suprimentos), Engenharia do Produto (pelos conhecimentos de gestão e processo de desenvolvimento de produto) Engenharia da Qualidade (pelos conhecimentos de organização metrológica da qualidade, controle e confiabilidade de processos e produtos), desde que acordado previamente no contrato firmado entre as partes.

É necessário cuidado e atenção quando se dispõe um engenheiro de produção para atuar nas melhorias do aspecto técnico do negócio. Mesmo que tenha em seu inventário ferramentas que podem oferecer maior qualidade para o produto ou serviço do negócio tratado, deve-se ater ao fato de que, para o intuito desta pesquisa, busca-se demonstrar a atuação do engenheiro com foco exclusivo na formatação da franquia, e não na otimização do processo em si, uma vez que se entende que se trata de dois processos distintos, lembrando que as formas de otimização são infindas, uma vez que se varia dadas peculiaridades de cada cliente. Ainda, mesmo com atuação mais limitada, esta é uma etapa de fundamental importância, se não principal etapa para a franquia de sucesso. É nela que se apresenta a raiz do diferencial competitivo que caracterizará a marca no mercado.

É então uma fase que pode ser considerada independente da atuação da consultoria em sua formulação, mas que, respeitando a necessidade da padronização para que seja possível a replicação das operações, é vinculada à área de processos e gestão da qualidade.

3.2.2.8 JURÍDICO

Findadas as estruturações das atividades e operações das áreas de estratégia, processos, arquitetura, *marketing*, financeiro e técnica, pode-se dar início à estruturação do âmbito jurídico da franquia.

Todos os processos capturados anteriormente são transcritos para a forma de documentos e livros, chamados Manuais de Franquia, que serão a principal maneira de transmitir dos conhecimentos que envolvem o funcionamento do negócio comercializado. Esses materiais, preparados na forma de passo-a-passo, descrevem de forma minuciosa como deve-se dar a execução de cada atividade referente às principais áreas da empresa, para que o franqueador consiga dar continuidade ao negócio de uma forma padronizada, atingindo os resultados projetados.

Logo, o engenheiro de produção pode atuar nesta etapa, auxiliando os advogados da equipe de projeto, pela capacidade de elaboração e confecção de Procedimentos Operacionais Padrão (POP’s), e pelo conhecimento acerca de requisitos de normas (caso seja da intenção da empresa se adequar a alguma) para a criação de documentos organizacionais, graças à conceitos

da Gestão da Qualidade. São desenvolvidos então diversos manuais, conforme necessidade levantada na modelagem, podendo ser manual de identidade corporativa, marketing e vendas, operacional, boas práticas, atendimento, relacionamento, implantação de novas unidades e gestão administrativa. São ainda planejados os treinamentos que serão realizados em workshops para capacitação do novo franqueado.

Nesta etapa ocorre também a confecção dos instrumentos jurídicos, isto é, do pré-contrato e contrato de franquia, tal como da Circular de Oferta de Franquia, que reunirá tudo aquilo que foi estudado e estruturado anteriormente, na forma com que é exigido pela legislação brasileira. Esta é uma de constante troca entre o advogado pertencente à equipe e os consultores encarregados. O Engenheiro de produção pode ainda contribuir com noções legislativas relacionadas à preservação de integridade do ambiente e segurança do trabalho, bem como com a gestão de riscos, o que pode ser de grande valia para evitar infortúnios nas operações de negócios envolvendo terceiros no futuro. Isso, pois disciplinas como a de Engenharia e Sociedade, ensina sobre assuntos legais, profissionais e éticos da engenharia, direitos humanos e desenvolvimento social, bem como a influência e a conexão entre a engenharia e a cidadania.

3.3 SÍNTESE DAS RELAÇÕES COM A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Dessa forma, a partir da descrição do processo realizado pela empresa e da correlação das atividades que compõem cada etapa com a engenharia de produção e suas áreas do saber, é possível esquematizar as relações traçadas, através do Quadro 6, além das definições para as terminologias utilizadas ao indicar conceitos e ferramentas aplicáveis, como indica o Quadro 7:

Quadro 6 - Atuação do Engenheiro de Produção no Processo de Formatação de Franquias (continua)

ETAPA DE FORMATAÇÃO	ÁREA(S) CORRESPONDENTE(S) DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
	FORMAS DE ATUAÇÃO	**METODOLOGIAS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS APLICÁVEIS**
ANÁLISE DE VIABILIDADE	**ENGENHARIA ORGANIZACIONAL**	
	• Avaliação do Modelo de Negócio; • Condução de reuniões de Brainstorming; • Criação de indicadores de resultado.	• Aplicação da ferramenta Canvas; • Aplicação de *Benchmarking;* • Análise de Matriz SWOT; • Análise das 5 Forças de Porter.
PROJETO	**ENGENHARIA ORGANIZACIONAL**	
	• Definição de Escopo; • Criação de Cronograma; • Análise de Riscos; • Gerenciamento de Entregas; • Gerenciamento de Equipes.	• Metodologias de gestão de projeto: PMBOK e Scrum; • Utilização de Kanban para gestão de entregas.
ESTRATÉGIA	**ENG. ORGANIZACIONAL/LOGÍSTICA/ENG. DO PRODUTO**	
	• Revisão e/ou Reestruturação do Modelo de Negócio; • Definição de Parcerias Estratégicas; • Elaboração de Planos de Ação (Plano de Expansão); • Escolha de Sistemas de Informação úteis para o negócio e Modelagem de suas funções; • Planejamento e Projeto de Produto.	• Aplicação da ferramenta Canvas; • Aplicação de *Benchmarking;* • Análise de Matriz SWOT; • Análise das 5 Forças de Porter; • Criação de Organogramas; • Árvore de Decisão para Auxiliar na Tomada de Decisão ao elaborar Planos de Ação; • Ferramentas de Logística para Análise de Fornecedores no Plano de Expansão; • Modelos matemáticos para escolha de novos pontos comerciais e franqueados em potencial. • Manejo de portfólio.
PROCESSOS	**ENG. OPERAÇÕES E PROCESSOS DA PRODUÇÃO/PESQUISA OPERACIONAL/LOGÍSTICA/ENG. QUALIDADE**	
	• Mapeamento de Processo; • Desenvolvimento e Otimização de Processo; • Padronização de Processo.	• Adoção de Normas (SGQ's) para a definição de processos e padronização de Processos; • Aplicação de técnicas e ferramentas referentes às áres de P.C.P., P.O., Qualidade e Logística que possam otimizar processos específicos; • Aplicação de MFV para Mapeamento e Melhoria de Processos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6 - Atuação do Engenheiro de Produção no Processo de Formatação de Franquias (conclusão)

ARQUITETURA	**ENG. OPERAÇÕES E PROCESSOS DA PRODUÇÃO/LOGÍSTICA/PESQUISA OPREACIONAL**	
	• Auxílio no Levantamento de Dados (Inventário) de Maquinário e Recursos da Produção; • Auxílio na defição do Layout com base no Maquinário e Processos Logísticos.	• Planejamento de Arranjos Físicos e Fluxos Internos de Produção; • Projetos de Planta Industrial e Sistemas Organizacionais; • Aplicação de Simulação de Fluxo Produtivo (Teoria das Filas).
MARKETING	**ENGENHARIA ORGANIZACIONAL**	
	• Auxílio na Elaboração do Plano de Marketing.	• Estruturação e Realização de Pesquisas de Mercado; • Utilização do Planejamento Estratégico realizado para definição de Estratégias de Marketing; • Conceitos de Marketing Estratégico e Marketing Tático.
FINANCEIRO	**ENGENHARIA ECONÔMICA**	
	• Auxílio na Modelagem Financeira da Franquia.	• Realização de Gestão de Custos; • Elaboração de Demonstrativos Financeiros; • Análise de desempenho através de indicadores financeiros; • Projeções Financeiras.
TÉCNICA	**ENG. OPERAÇÕES E PROCESSOS DA PRODUÇÃO/ENG. DA QUALIDADE/ENG. DO PRODUTO**	
	• Auxílio na Otimização da Produção (caso estipulado por contrato)	• Previsão de demanda; • Planejamento e Controle de capacidade; • Redes de Suprimentos; • Utilização de MRP; • Técnicas de Gestão da Produção; • Organização Metrológica, Controle de Qualidade dos Produtos e Confiabilidade de Processos Produtivos; • Gestão da Manutenção.
JURÍDICO	**ENG. DA QUALIDADE/ENG. DO TRABALHO/ENG. DA SUSTENTABILIDADE**	
	• Criação dos Manuais de Franquias; • Auxílio em questões de regulamentação referentes à Sustentabilidade e Segurança do Trabalho.	• Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POP); • Adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ); • Legislação Trabalhista e Sistemas de Gestão de Segurança; • Instrumentos e Sistemas de Gestão Ambiental; • Avaliação e Gestão de Riscos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7 - Descrição de Conceitos e Ferramentas abordados

Conceito/Ferramenta	Descrição
Árvore de Decisão	Estratégia utilizada para decompor um problema complexo em outros subproblemas mais simples, para auxiliar na tomada de decisão do seu usuário (LEMOS; STEINER; NIEVOLA, 2005).
As Cinco Forças de Porter	Ferramenta estratégica de análise ambiental, que relaciona a organização com o meio em que está inserida, determinando o grau de concorrência que pode enfrentar, analisando Concorrentes, Produtos Substitutos, Compradores, Novos Entrantes e Fornecedores (ROJO; DO COUTO, 2010).
Benchmarking	"Processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação aos líderes mundiais" (MADEIRA, 1999).
Brainstorming	"Ferramenta de criatividade, realizada em grupo, através da qual são procuradas soluções para problemas, através de uma lista de ideias espontaneamente geradas pelo grupo" (NAVAS, 2016).
Canvas	"Ferramenta para descrever, analisar e construir modelos de negócio, e que relaciona graficamente os chamados Nove Blocos de Construção do Modelo de Negócio" (PIRES; QUEIROZ, 2012, apud. DE MEDEIROS, 2015).
CRM – *Customer Relationship Manager*	Sistema que permite criar e manter relações comerciais eficazes entre a organização, fornecedores e clientes, no que tange atendimento ao cliente, suporte ao cliente, marketing e outros meios de comunicação com o cliente (PEREIRA, 2021).
EBITDA	"Equivale ao conceito de fluxo de caixa operacional da empresa, calculado antes do imposto de renda e da contribuição social" (ASSAF NETO, 2010, *apud.* LAMBIASI, 2017).
ERP – *Enterprise Resource Planning*	Um sistema ERP integra toda a organização, através de uma base de dados relacional, onde são armazenados dados resultantes da ação dos seus colaboradores da organização (PEREIRA, 2021).
Kanban	Método de gestão de mudanças, que possibilita visualizar o trabalho em andamento medir e gerenciar o fluxo, para poder tomar decisões bem embasadas, além de visualizar as consequências dessas decisões (BOEG, 2010).
Mark-up	"Índice que, acrescentado ao custo da mercadoria vendida para determinar o preço de venda, pode ser aplicado sobre os gastos totais, os gastos variáveis ou os custos variáveis unitários" (CREPALDI, 2010, *apud.* SIQUEIRA, 2019).
Matriz *SWOT*	Análise a partir dos critérios "forças, fraquezas, ameaças e oportunidades" da situação da empresa para saber se sua estratégia está conforme as necessidades de um ambiente competitivo (ROJO; DO COUTO, 2010).
MFV – Mapeamento de Fluxo de Valor	Ferramenta utilizada no processo de desenvolvimento de produtos que permite identificar os desperdícios inerentes ao processo de produção e propor melhorias no sentido de mitigá-los, proporcionando uma redução no seu tempo total (SALGADO *et al*, 2009).
MRP – *Manufacturing Resource Planning*	Sistema de controle utilizado por organizações para planejar a necessidade de materiais, para estimar as quantidades necessárias de matéria-prima e planear a entrega do produto final (PEREIRA, 2021).
PDCA	Método que tem como objetivo solucionar problemas e melhor continuamente os processos ou produtos a partir de quatro passos: Planejar, Fazer, Verificar e Agir. (SILVA, 2018)
PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*	Guia de boas práticas em gerenciamento de projetos que tem por objetivo descrever a estrutura, a relação entre os processos e a interação entre agentes em um projeto (PMBOK, 2013, *apud.* VARGAS, 2016).
Ponto de Equilíbrio	Ponto de determinação da quantidade mínima de produção que garanta que a organização/indústria não tenha prejuízo, garantindo sua rentabilidade (LEVORATO; CARREIRA, 2014).
SCM – *Supply Chain Management*	Sistema que permite criar e manter relações comerciais eficazes entre a organização, fornecedores e clientes, no que tange a integração com fornecedores, sendo comum submódulos para aquisição de materiais, transformação dos materiais em produtos e distribuição desses produtos aos clientes (PEREIRA, 2021).
Scrum	Método essencialmente ágil de gerenciamento de projetos, tendo em sua gênese a busca constante pelo melhoramento das práticas estruturais e pelo encorajamento da adaptação constante dos componentes desde que não prejudique a essência do método (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013, *apud*. VARGAS, 2016).
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade	Sistemas responsáveis pela definição de um conjunto de medidas organizacionais que evidenciam de forma clara a maneira com que as empresas lidam com aspectos relacionados com os resultados das avaliações dos seus produtos ou serviços, o tratamento de não conformidades, o desencadeamento, acompanhamento e verificação da eficácia de ações corretivas, preventivas e de melhoria, etc. (LOPES, 2014).
Teoria das Filas	Conhecimento matemático aplicado aos fenômenos de filas, com o objetivo de satisfazer o cliente de modo economicamente viável para o servidor, além de ser possível prever seus possíveis acontecimentos, como dimensionamento, infraestrutura e qualidade de equipamentos para satisfazer os clientes (BOIKO; DE FÁTIMA MORAIS, 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O esquema (quadro 6) resume e apresenta a etapa do processo em questão representada por cada linha do quadro, enquanto a área de atuação da engenharia de produção equivalente é representada por cada coluna, cuja interseção de ambas se divide em dois quadrantes, tendo o primeiro apresentando a possível forma de atuação do engenheiro (ou seja, qual trabalho ele pode desempenhar dadas as atividades específicas da etapa), e o segundo, apresentando quais metodologias, ferramentas e técnicas podem ser aplicadas em determinado momento do processo, conforme identificado pelo autor.

4. CONCLUSÃO

O capítulo introdutório da presente pesquisa apresenta o seu principal objetivo, de "identificar como um profissional de Engenharia de Produção pode contribuir com o processo de formatação de franquia de um negócio, descrevendo a relação entre as áreas da Engenharia de Produção e o processo em si, indicando técnicas, metodologias e ferramentas que podem ser usadas durante a sua execução". Para que se possa identificar se o objetivo é alcançado, subdivide-se o objetivo principal em outros quatro objetivos, descritos por:

(i) identificar como se dá o processo genérico de formatação de franquia executado pela empresa de consultoria estudada;
(ii) identificar quais metodologias e ferramentas da Engenharia de Produção podem ser aplicadas em cada fase do processo de formatação realizado pela empresa de forma específica;
(iii) verificar como o processo em questão se enquadra de acordo com as fases e etapas do processo de formatação apresentadas na literatura – quais etapas são concomitantes e quais etapas se diferenciam e;
(iv) fornecer material de estudo para próximas pesquisas acerca das relações entre Engenharia de Produção e *franchising*, bem como orientar profissionais em futuros processos de formatação de franquias.

Analisa-se então cada um dos objetivos para a conclusão dos resultados alcançados pela pesquisa, iniciando-se pelo objetivo "(i)", que visa identificar como se dá o processo genérico de formatação de franquia executado pela empresa de consultoria estudada, a chamada, de forma fictícia, como FYP Consultoria. Uma vez que é possível detalhar a execução dos procedimentos que compõem a formatação de franquias executada pela FYP Consultoria, conforme demonstrado na seção "3.2 O PROCESSO DE FORMATAÇÃO DA EMPRESA", nota-se que estão descritas cada etapa do processo em questão, bem como as áreas trabalhadas em sua execução, sendo elas pautadas nas fases de Análise de Viabilidade e Modelagem, em que são trabalhadas as áreas de Projeto, Estratégia, Processos, Marketing, Arquitetura, Financeiro, Técnica e Jurídico, é possível afirmar que este objetivo foi alcançado.

O objetivo "(ii)" visa identificar as metodologias e ferramentas da Engenharia de Produção que podem ser aplicadas no processo de formatação. No decorrer da seção 3.2, estão indicadas relações existentes entre as áreas que compõem o conteúdo entregue aos graduandos

durante a formação de engenheiro de produção e cada etapa do processo de formatação. Além disso, também estão descritas formas com que esse profissional pode atuar, sugerindo algumas metodologias, ferramentas e técnicas a serem aplicadas. A seção 3.3 apresenta de forma visual estas relações, com destaque para as áreas da Engenharia de Produção que apresentam maior contribuição para o processo de formatação de franquias estudado sendo Engenharia Organizacional, Engenharia do Produto, Logística, Engenharia de Operações e Processos da Produção, Engenharia da Qualidade, Pesquisa Operacional, Engenharia Econômica e Engenharia da Sustentabilidade. Logo, pode-se dizer que o objetivo em questão também foi alcançado.

Busca-se também, com esta pesquisa, verificar em quais aspectos o processo de formatação da empresa estudada se assemelha ao processo identificado a partir do estudo da literatura do assunto, tal como aqueles que diferenciam ambos os processos, como dita o objetivo "(iii)". O processo identificado pelo autor através do levantamento bibliográfico sobre o *franchising* observou que, dados os estudos analisados, se estabelece a partir da execução de quatro principais etapas, sendo elas Análise de Franqueabilidade e Viabilidade, Planejamento Organizacional e Financeiro, Padronização dos Processos e Manuais Operacionais e Documentação Legal. Já o processo genérico de formatação que a empresa FYP Consultoria executa (pertencente ao produto *Standard* como já enunciado) se baseia em duas fases, a de Análise de Viabilidade e Modelagem, com as áreas de Estratégia, Processos, Marketing, Arquitetura, Financeiro, Técnica e Jurídico. Observa-se que, em questão de estrutura, a quantidade de fases e as etapas que compõe cada uma se diferenciam nos dois processos.

Ainda, pode-se notar que o processo de franqueamento realizado pela consultoria, independentemente do produto, já se diferencia do processo de franqueamento descrito no capítulo 2. Como exemplo, quando verificado o produto *Premium*, nota-se que não há a etapa de Análise de Viabilidade, uma vez que ocorre uma verificação da eficiência dos processos e resultados financeiros através da Pilotagem, sendo essa uma análise prática do negócio a partir da criação e estruturação de tudo aquilo que irá comprovar a viabilidade do negócio, e daí inicia-se a etapa de Formatação, sendo esta puramente a transcrição dos procedimentos internos em manuais. Já quando se analisa o procedimento *Standard*, é possível identificar que existe a etapa de Análise de Viabilidade já vinculada à fase de Formatação, e que pode ocorrer a criação e adição de processos essenciais para a franqueabilidade do negócio durante esta etapa.

Tais notações ajudam a embasar a ideia de que o *franchising*, ou processo de franqueamento, não se trata de uma ciência exata, nem de uma verdade absoluta, com etapas

pré-definidas e que devem ser seguidas em determinado padrão de forma obrigatória. A ideia melhor se caracteriza como uma doutrina, com etapas semelhantes que convergem para um objetivo final, porém cujo percurso se diferencia, variando de acordo com a metodologia de aplicação do processo e de características específicas de cada empresa que se encontra como objeto de franqueamento, como ramo de atuação, nível de estrutura de processos e resultados já obtidos. Logo, pode-se que, para o objetivo (iii), identifica-se a validade do processo da empresa como coerente com a formatação de franquias amplamente abordada no estado da arte, ainda que com peculiaridades.

Para o objetivo "(iv)", que se caracteriza como tornar a pesquisa material informativo a ser fornecido para profissionais que atuem no ramo de franquias, ou estudantes que buscam aprofundamento no assunto, vê-se que este é cumprido. Conforme apresentadas as definições dos temas, os fatores importantes do processo e a esquematização do Quadro 6 (seção 3.3) que torna possível a visualização de forma prática e sintetizada das relações pertinentes já ditadas, toma-se então a pesquisa como uma sugestão/orientação que clarifica os caminhos de trabalho para engenheiros ou consultores que se encontrem realizando projetos de formatação de franquias em sua vida profissional, ou interessados que estejam realizando pesquisas similares.

Desta forma, respeitando as premissas previamente elencadas, assumindo as limitações previstas para o trabalho e analisando os resultados alcançados, dados os objetivos traçados, conclui-se que a pesquisa cumpriu com suas expectativas frente ao seu objetivo principal.

É valido concluir também que, como observado, o processo de formatação de franquias não obriga que a execução de suas etapas ocorra exatamente da mesma forma para quaisquer tipos de negócios, mas, por se tratar de um processo de execução extremamente flexível, possibilita que as estas se adequem a negócios de diversos ramos e setores. Tanto aqueles que tratam de linhas produtivas (com maquinário e matéria-prima) contendo um produto final, quanto os que tratam da prestação de serviços, podem se tornar franquias, visto exemplos de redes de *fast-food* e indústrias alimentícias, assim como de academias e escolas de idiomas, que podem ser facilmente encontrados no mercado.

Surgem como oportunidades de trabalhos futuros, a partir do que apresenta esta pesquisa, o aprimoramento da própria pesquisa, buscando encontrar possíveis metodologias e ferramentas da Engenharia de Produção que porventura não tenham sido mencionadas. Também se sugere a realização das análises práticas da atuação do Engenheiro de Produção em cada etapa do processo, aplicando as técnicas e as metodologias indicadas, e metrificando os resultados então alcançados. Ainda, acerca do processo de formatação de franquias executado por consultorias, pode-se realizar a mesma análise feita nesta pesquisa, utilizando-se de outra empresa de

consultoria como objeto de estudo, possibilitando ainda a comparação do processo encontrado com o apresentado neste trabalho. Por fim, é indicado até mesmo investigar as relações do processo de formatação de franquias, ou do processo de franqueamento como um todo, com outros currículos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ABF. **ABF 30 anos**. São Paulo: Editora Lamonica, 2017. Disponível em: < https://editoralamonica.com.br/livros/livro-abf-30-anos/>. Acesso em: 22 mai. 2022.

ABF. **O papel das partes franqueador e franqueado**. Associação Brasileira de Franchising, 2016. Disponivel em: <https://www.abf.com.br/o-papel-das-partes-franqueador-e-franqueado/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

ABF. **Pesquisa de desempenho: 1° trimestre de 2022**. Associação Brasileira de Franchising. 2022. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Relatorio-Desempenho-Franchising-1TRI22.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2022.

ACÚRCIO, Marina RB; ANDRADE, Rosamaria C. de. O empreendedorismo na escola. **Porto Alegre: Artmed**, 2005.

AGÊNCIA BRASIL. **Sebrae: pequenos negócios tem maior taxa de mortalidade**. Agência Brasil. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em 22 mai. 2022.

ARAÚJO, Ana Beatriz Alves; DA SILVA MOURA, Davi Jeremias. Entendendo a estrutura das franquias: planejamento, implantação e manutenção. **TECNOLOGIA & INFORMAÇÃO-ISSN 2318-9622**, v. 2, n. 2, p. 7-23, 2015.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BAROT, Haresh. Entrepreneurship–A Key to Success. **International Journal of Business and Management**, v. 3, n. 1, p. 163-165, 2015.

BAUCUS, David A.; BAUCUS, Melissa S.; HUMAN, Sherrie E. Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. **Journal of Business venturing**, v. 11, n. 5, p. 359-378, 1996.

BOIKO, Thays J. Perassoli; DE FÁTIMA MORAIS, Márcia. Teoria das Filas: Conceitos e Aplicações. **VII Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial-VII EEPA**, 2013.

BOEG, Jesper. Kanban em 10 passos. **Tradução de Leonardo Campos, Marcelo Costa, Lúcio Camilo, Rafael Buzon, Paulo Rebelo, Eric Fer, Ivo La Puma, Leonardo Galvão, Thiago Vespa, Manoel Pimentel e Daniel Wildt. C4Media**, p. 27, 2010.

BRASIL. **Lei n° 8.955**, de 15 de dezembro de 1994. Brasília, DF.

BRASIL. **Lei n° 13.966**, de 26 de dezembro de 2019. Brasília, DF.

BRASIL. Ministério da Economia. **Referenciais nacionais dos cursos de engenharia**. Brasília. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/referenciais.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H. The choice of organizational form the case of franchising. **Journal of financial economics**, v. 18, n. 2, p. 401-420, 1987.

CALDEIRA, Marcus G.; NEVES, Jorge T. de R.; FERREIRA, Marta A.T. Contribuição da educação empreendedora na escolha dos temas de trabalhos de conclusão de curso: **Estudo de caso na FUNORTE-Faculdades Integradas do Norte de Minas**. 2016.

CARVALHO, Rafael T. de.; **Contrato de franquia e circular de oferta de franquia: elementos, requisitos e tratamento jurisprudencial**. 2018

CICCARELLI, C. D. et al. Modelagem e formatação de franquias. **Espacios**, v. 37, 2016. ISSN 38.

COLE, David C.; SLADE, Betty F. **Building a modern financial system: The Indonesian experience**. Cambridge University Press, 1999.

CONCEIÇÃO, Emanuella Kátia da et al. **Projeto de expansão através do sistema de franquias: um estudo de caso na Barbearia Vip**. 2011.

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

DE FIGUEIREDO, Raif D. H.; RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Circular de oferta de franquia: função, elementos e vícios**, 2020

DE MEDEIROS, Ivan Luiz et al. Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **InfoDesign-Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 12, n. 1, p. 93-110, 2015.

DE MORAES, Romulo Matos; DOS SANTOS, Zâmora Cristina; MAINARDES, Emerson Wagner. Fatores estrategicos na selecao de franqueados: um modelo teorico. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 23-42, 2016.

DE SIQUEIRA FERREIRA, Juliana et al. O CONTRATO DE FRANQUIA SOB O CRIVO DA LEI DE PROTEÇÃO DE DADOS. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 6, n. 2, p. 23-39, 2020.

DE SOUZA, Aline Morião Carvalho; DA COSTA, Ivan Tramujas; SILVA, Adriana Gonçalves Daumas Pinheiro Guimarães. **PESQUISA-AÇÃO: UM OLHAR PARA A ATENÇÃO PRIMÁRIA EM SAÚDE**. 2021.

DOLABELA, Fernando; DO EMPREENDEDOR, Oficina. A metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. **Rio de Janeiro, Sextante**, v. 2, p. 319, 1999.

DORNELAS, José C.A. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

DRUCKER, Peter F. **The discipline of innovation**. Harvard business review, v. 76, n. 6, p. 149-157, 1998.

ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins. **Padronização de processos administrativos para melhoria contínua em uma empresa de serviços**. 2011. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

FERREIRA, Pedro José Gabriel et al. Indústria 4.0: modelo de ensino para formação de engenheiros de produção. **Revista de Ensino de Engenharia**, v. 38, n. 3, 2020.

FLEURY, Afonso. O que é Engenharia de Produção. **Introdução à engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier**, 2008.

GERHARDT, Steve; DUDLEY, Dan; HAZEN, Samuel. Franchising and the Impact of McDonald's. **Journal of Management and Marketing Research**, v. 10, p. 1, 2012.

GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2019.

GOROVAIA, Nina. Knowledge transfer in franchising. **Handbook of research on franchising**, 2017.

GRUNHAGEN, Marko; MITTELSTAEDT, Robert A. Multi-unit franchising from the franchisee perspective: a literature review and update on the fast-food industry situation. In: **14th Annual International Society of Franchising Conference**. 2000.

GUIMARÃES, Cristiane Pereira et al. O empreendedorismo no contexto da covid-19: necessidade, oportunidade e solidariedade. **Pensar Acadêmico**, v. 20, n. 1, p. 93-105, 2022.

HESSELS, Jolanda; NAUDÉ, Wim. The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view. **Journal of Economic Surveys**, v. 33, n. 2, p. 389-403, 2019.

IVALE, André Henrique; DA SILVA, Mario César; DE ALENCAR NÄÄS, Irenilza. Cenário da publicação científica sobre a Indústria 4.0 no Brasil: Uma revisão bibliométrica. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, p. e10610513838-e10610513838, 2021.

KAUFMANN, Patrick J.; DANT, Rajiv P. Franchising and the domain of entrepreneurship research. **Journal of Business venturing**, v. 14, n. 1, p. 5-16, 1999.

LAFONTAINE, Francine; KAUFMANN, Patrick J. The evolution of ownersip patterns in franchise systems. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, p. 97-113, 1994.

LAMBIASI, Eduardo et al. Implantação de técnicas de gestão financeira em pequena empresa: uma abordagem intervencionista. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. 2, 2017.

LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo**. Saraiva Educação SA, 2017.

LEITE, Roberto C. Franchising. **rev. Ampl. São Paulo: Atlas**, 1991.

LEMOS, Eliane Prezepiorski; STEINER, Maria Teresinha Arns; NIEVOLA, Julio César. Análise de crédito bancário por meio de redes neurais e árvores de decisão: uma aplicação simples de data mining. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 40, n. 3, p. 225-234, 2005.
LIVI, Henry Albertin. **Plano de expansão: o estudo da empresa Óticas Livi**. 2008.

LEVORATO, Thiago Ranieri; CARREIRA, Manoel Francisco. ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO DE INDÚSTRIA DE DE POLPA DE FRUTAS-COOPERATIVA. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**. 2014.

LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade**. Tese de Doutorado. 2014.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento financeiro. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 2, n. 1, p. 160, 2005.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 131-153, 2010.

MADEIRA, Paulo. Benchmarking: a arte de copiar. **Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)**, p. 364-367, 1999.

MAURO, Paulo César. Guia do franqueado. **São Paulo: Nobel**, 2006.

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 268-288, 2010.

MELO, Pedro Lucas de Resende; BORINI, Felipe Mendes; CUNHA, Julio Araujo Carneiro da. Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 328-350, 2014.

MENIN, Laís Cosin. **Contrato de franquias no direito brasileiro: origem, aspectos gerais e importância do instituto**. 2021

MOURA, Ana Karla Silveira de.; **Franquias: Uma opção de empreendimento**. 2013.

MÜLLER, Luiz Henrique. Franquias: Os Dois Lados da Moeda. **Editora Appris**, 2022.

NASRULLAH, Shazia; KHAN, Muhammad Saqib; KHAN, Irfanullah. The Entrepreneurship Education and Academic Performance. **Journal of Education and Practice**, v. 7, n. 1, p. 1-4, 2016.

NAVAS, Helena VG. Brainstorming–gerador de ideias criativas. **Inovação & empreendedorismo**, v. 78, p. 4-4, 2016.

NUNES, Thaynah F. F.; **Franchising como modelo de negócio: um estudo bibliométrico dos principais fatores de sucesso e insucesso**. 2017.

OXENFELT, A. R.; KELLY, A. O. 69." Will Successful Systems Ultimately become Wholly-Owned Chains?". **Journal of Retailing**, p. 44, 1968.

PACHECO, F. **Estrutura Organizacional: saiba o que é, os tipos e como definir em sua franquia**. Central do franqueado. 2022. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/gestao-de-franquias/estrutura-organizacional-franquias/#1>. Acesso em: 07 jun. 2022.

PEREIRA, Fábio Miguel Azevedo. **Configurador de Produtos e Serviços-Desafios à Integração de Sistemas de Informação Legacy**. 2021.

QUADROS, Pedro Milani de et al. **Estratégias de operacionalização de franquias Devorata trufas artesanais**. 2016.

RATTEN, Vanessa; USMANIJ, Petrus. Entrepreneurship education: Time for a change in research direction?. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, p. 100367, 2021.

RIOS, Pablo Steven Rodrigues; DE JESUS OLIVEIRA, Elizangela. Competências do engenheiro de produção e diferencial competitivo. **HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 34, n. 1, p. 410-425, 2022.

RIZZARDO FILHO, Arnaldo; DE FIGUEIREDO, Raif Daher Hardman. Franquia Empresarial enquanto Sistema. **Revista de Direito da Empresa e dos Negócios**, v. 4, n. 2, 2020.

RODRIGUES, Sofia. Manual Técnico do Formando: **Empreendedorismo**. 2008.

ROJO, Cláudio Antonio; DO COUTO, Eder Reli. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **CAP Accounting and Management-B4**, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2010.

ROSADO-SERRANO, Alexander; PAUL, Justin; DIKOVA, Desislava. International franchising: A literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 85, p. 238-257, 2018.

SALGADO, Eduardo Gomes et al. Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos. **Gestão & Produção**, v. 16, p. 344-356, 2009.

SEBRAE. **Como funciona o sistema de franquias**. Portal Sebrae. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias,46cf39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 24 mai. 2022.

SEBRAE. **Conheça o sistema de franquias**. Portal Sebrae. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 mai. 2022.

SEBRAE. **Franquia Franqueado Franqueador**. Portal Sebrae. 2020c. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

SIGAHI, TFAC; SALTORATO, Patrícia. Ligas de Mercado Financeiro: perfil, atuação, inspirações ea corrida dos engenheiros de produção aos bancos. **XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia de Produção e as Novas Tecnologias Produtivas: Indústria**, v. 4, 2017.

SILVA, André Gustavo Alves da. **Análise da relação franqueador-franqueado em redes de franquias de alimentos**. 2005.

SILVA, Daniella Marotta. Gestão de Projetos com Método PDCA: uma aplicação em uma indústria alimentícia. **Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Juiz de Fora-UFJF**, 2018.

SILVA, Flávio Lucas de Menezes et al**. Franchising e estabelecimento franqueado**. 2009.

SIQUEIRA, Dazzle Annie et al. Mark-up versus mercado: um estudo de caso em comércio de tecidos no interior de São Paulo. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2019.

TAKAHASHI, Juliana**. Franquia Social: Análise e Proposta de um Plano de Expansão de uma Escola de Idiomas**. 2019.

UFJF, Graduação em Engenharia de Produção, **Currículo Atual.** Disponível em < https://www2.ufjf.br/engenhariadeproducao/o-curso/matriz-curricular/>.
Acesso em: 01 nov. 2022.

URIARTE, Luiz Ricardo *et al.* Empresário ou empreendedor. **EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. I**, p. 71-80, 2000.

USP, DO CURSO–PPC, PROJETO PEDAGÓGICO. **GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Disponível em < https://prod.eesc.usp.br/graduacao/curso/grade-curricular-do-curso-de-graduacao/>.
Acesso em 01 nov. 2022.

VALENCIANO SENTANIN, Luis Henrique; BARBOZA, Reginaldo José. Conceitos de empreendedorismo. **Revista Científica Eletônica de Administração**, v. 9, 2005.

VARGAS, Letícia Marques. Gerenciamento Ágil de Projetos em Desenvolvimento de Software: um estudo comparativo sobre a aplicabilidade do Scrum em conjunto com PMBOK e/ou PRINCE2. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 3, p. 48-60, 2016.

VIEIRA, Aline Izabel Secco. **Análise de viabilidade econômica e financeira para implantação de uma franquia de cafeteria**. 2016.

VITORINO, Sidney Lincoln et al. Glossário do Sistema Brasileiro de Franquias: Termos Técnicos e Científicos. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v. 3, n. 2, p. 283-323, 2018.

WEAVEN, Scott; FRAZER, Lorelle. Expansion through multiple unit franchising: Australian franchisors reveal their motivations. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 2, p. 173-205, 2007.

YOUNG, Robert. Formação entrepreneurial e consolidação de desempenho empresarial, **Relatório Final apresentado a Agência Para o Desenvolvimento Internacional**, 1990.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg. Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 113-146, 2015.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 21 de Novembro de 2022.

Jonathan Edward Del Posso Magrath	201549005
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
	109.522.806-47
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

ANEXO B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO BIBLIOTECA

Repositório Institucional

Termo de Autorização para publicação de trabalhos acadêmicos em formato eletrônico no Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF

1. Identificação da material bibliográfico: ( )Tese ( ) Dissertação (x) TCC graduação ( ) TCC Especialização

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor: Jonathan Edward Del Posso Magrath

Matrícula: 201549005 CPF: 109.522.806-47 Telefone fixo: N/C

Telefone celular: (32) 9 8894-4686 E-mail: jonathan.magrath@engenharia.ufjf.br

Nome do orientador: Mariana Paes da Fonseca

Título do trabalho: Interfaces de Atuação do Engenheiro de Produção na Formatação de Franquias: Uma Pesquisa-ação em uma Empresa de Consultoria em Franchising

Co-orientador: Arésio Ribeiro da Silva Júnior

Membros da Banca: Clarice Breviglieri Porto e Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Pós Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado)

Programa: Curso:

Área do Conhecimento: Palavras-chave:

Data da defesa: __/__/____

Pós-graduação Lato Sensu (especialização)

Curso de Pós-Graduação:

Área do Conhecimento: Palavras-chave:

Data da defesa: __/__/____

Graduação

Curso: Engenharia de Produção Data da defesa: 21 /11 /2022

Área do Conhecimento:

Palavras-chave: *Franchising*, Engenharia de Produção, Formatação de franquias

3. Agência (s) de fomento (se houver):

4. Licença de uso

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Centro de Difusão do Conhecimento da Universidade Federal de Juiz de Fora a disponibilizar a obra no Repositório Institucional gratuitamente, de acordo com a licença pública ***Creative Commons*** Licença 4.0 Internacional por mim declarada sob as seguintes condições.

Permite uso comercial de sua obra? ( ) Sim (X) não

Permitir alterações em sua obra? ( ) sim ( ) sim, desde que outros compartilhem pela mesma licença (X) não

A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

4. Informação de acesso ao documento:

Liberação para publicação: (X) Total ( ) Parcial

A restrição (parcial ou total) poderá der mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à PROPP ou PROGRAD. Em caso de publicação parcial, o embargo será de 12 meses. Especifique o (s) arquivo(s) capítulo(s) restritos:

Declaração de distribuição não-exclusiva

O referido autor:

a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade.

b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Juiz de Fora os direitos requeridos por esta licença e que esse material, cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdos do documento entregue.

c) Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFJF, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Assinatura do autor **Data** 21/11/2022