



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Mayara Torres Farias

BLACK BEEF: estudo de caso de franchising no Brasil

Maceió,AL

2020

MAYARA TORRES FARIAS

BLACK BEEF: estudo de caso de franchising no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Alagoas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Professor Dr. Ibsen Mateus Bittencourt

Maceió,AL

2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ATA DE APRESENTAÇÃO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

Declaramos que, **MAYARA TORRES FARIAS**, Matrícula nº **12211583**, aluno (a) do Curso de Administração, concluiu e apresentou o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **“BLACK BEEF: estudo de caso de franchising no Brasil”**, sob orientação do(a) **Prof. Dr. Ibsen Mateus Bittencourt**, obtendo a nota final 9,5 (nove e meio), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
1. Prof. Dr. Ibsen Mateus Bittencourt	9,5
2. Profa. Dra. Ana Paula Lima Marques Fernandes	9,5
3. Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa	9,5
NOTA FINAL	9,5

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1.  Presidente/Orientador.
2.  Membro.
3.  Membro.

Maceió, ___ DE FEVEREIRO DE 2020

Prof. Dra. Adriana Alvarenga Marques
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
___ / ___ / ____	

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Silvia e Marco (in memoriam), a minha irmã Maysa e as de coração Edinete e Marilene, meu namorado João Guilherme e a todos os familiares e amigos.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFAL

F663T Farias, Mayara Torres.

THE BLACK BEEF: estudo de caso de franchising no Brasil. Mayara Torres
Farias.–2020.

32f.: il.

Orientador (a): Ibsen Mateus Bittencourt

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)–Universidade
Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Curso
de Administração.
Maceió, 2020.

Bibliografia: f.(29)

1.Franquias , 2.Franching, 3. Empreendedorismo. 4. Administração brasileira.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida.

Ao Curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. À Universidade Federal de Alagoas.

Ao professor Dr. Ibsen Mateus Bittencourt dos principais responsáveis pela concretização deste trabalho, obrigada por me orientar, pelos ensinamentos, pela disposição, o conhecimento oferecido durante o Curso e principalmente na realização do referido trabalho, pelos conselhos e principalmente pela paciência nessa última etapa para a realização dessa importante fase em minha vida.

A professora Dra. Ana Paula Lima Marques Fernandes e o professor Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa por terem aceito participar da banca examinadora e por toda contribuição na minha formação.

Ao professor coordenador do curso por sempre estar disposto a me ajudar em todos os momentos, por todo o conhecimento oferecido durante o Curso que foi de fundamental importância para o meu aprendizado.

A todos os professores do Curso de Administração que durante esse tempo me mostraram diversos conhecimentos e conteúdo que irei levar para sempre em minha formação.

Meu agradecimento em especial, aos meus amados pais, Silvia Maria Torres Abreu Farias e Marco Antônio Costa Farias (in memoriam), a minha irmã Maysa Torres Abreu Farias e a de coração Edinete Bezerra Leal, meu namorado João Guilherme Chaves Gama e a todos os familiares e amigos. Por sempre acreditarem no meu melhor e em todos os meus sonhos com muito amor e carinho.

A minha irmã do coração Marilene Bezerra Leal, obrigada por se fazer presente nesse momento e não me deixar desistir, seu suporte com muito amor e dedicação em cada momento dessa fase e da minha vida toda.

Agradeço a todos os meus amigos do Movimento Empresa Junior que contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional. Deixaram importantes contribuições para o meu crescimento pessoal.

Ao The Black Beef pela oportunidade de trabalhar nessa empresa e principalmente pela oportunidade de desenvolver esse estudo e oferecer todas as informações necessárias. Vão deixar uma marca muito importante na minha vida profissional e acadêmica.

EPIGRAFE

Faça com que cada pensamento, cada fato que surgir em sua mente lhe traga proveito. Faça com que trabalhem e produzam para você. pense nas coisas não da forma como são, mas como poderiam ser. Não pare nos sonhos - crie!

Robert Collier

RESUMO

FARIAS, M. T. **BLACK BEEF: estudo de caso de franchising no Brasil.** Maceió - Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC, UFAL, junho de 2020. 32f.il. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração Bacharelado. Orientador: Professor. Dr. Ibsen Mateus Bittencourt.

Esse trabalho tem como objeto de estudo a empresa alimentícia THE BLACK BEEF. Inaugurada em 2014 na capital alagoana, tornou-se uma marca de referência no setor fast food brasileiro após aderir ao sistema de franquia (franchising), expandindo, então, sua rede fast food nas principais cidades brasileiras. A partir desse exemplo, o objetivo deste trabalho é debater, de modo qualitativo e teórico, as vantagens inerentes ao sistema de franquia para o empreendedorismo desta marca, além de enfatizar a viabilidade, a obtenção de lucro, os desafios e as estratégias necessárias para a inclusão da marca no “franchising” brasileiro.

Palavras-chave: franquias; franchising; empreendedorismo; administração brasileira.

ABSTRACT

FARIAS, M. T. **THE BLACK BEEF: estudo de caso de franchising no Brasil.** Maceió - Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC, UFAL, junho de 2020. 32f.il. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração Bacharelado. Orientador: Professor. Dr. Ibsen Mateus Bittencourt.

This work has as object of study the food company THE BLACK BEEF. Inaugurated in 2014 in Alagoas's capital, it became a benchmark in the Brazilian fast food sector after joining the franchise system, expanding its network of snack bars in the main Brazilian cities. From this example, the objective of this work is debating, in a qualitative and theoretical way, the inherent advantages of the franchise system for the entrepreneurship of this brand, besides emphasizing the viability, the profit making, the challenges and the strategies necessary for the inclusion of the brand in Brazilian franchising.

Keywords: franchising, entrepreneurship; brazilian administration

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Problema de pesquisa.....	16
1.2. Justificativa	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Geral	17
1.3.2. Específicos.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4. THE BLACK BEEF	23
1.4. História.....	23
5. FRANQUIA BLACK BEEF	27
5.1 Requisitos necessários para a franquia	27
5.2 Vantagens de ser um franqueado	28
5.2.1 Pré – Inauguração	28
5.2.2 Pós – Inauguração.....	29
5.3 bFundo de Marketing	30
5.4 Abastecimento das redes.....	31
5.5 Exclusividade das lojas por cidade	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
7. REFERÊNCIAS	33

LISTA DE FIGURA

Figura 01	Chef Deco Sadigursk.....	22
Figura 02	Os sócios João Paulo Gomes, Maurício Coutinho e Thiago Wanderley(A), três dos sabores disponíveis no cardápio (B)	23
Figura 03	Dados de investimento, faturamento, taxa da franquia, formatos e tempo de retorno aos franqueados.	24
Figura 04	Logo marca inicial (A), em 2020 após mudança (B).....	25

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Venosa (2015) o termo “Franchise, seria uma derivação do verbo francês, *franchir*, que significa libertar ou liberar, que dá imunidade a alguém originalmente proibido de realizar certos atos. Este correspondia a privilégios que se concedia na Idade Média a cidades e súditos. Possui como compreensão um privilégio concedido a uma pessoa ou grupo. Juridicamente, portanto, significa um direito concedido a alguém”

O objeto de estudo deste trabalho é a empresa alagoana BLACK BEEF e seu percurso de crescimento a partir do sistema de franquias, que proporcionou o desenvolvimento da marca em todo o território brasileiro.

BLACK BEEF é uma marca de fast food erradicada na capital Alagoana, pelo Chef Deco Sadgursk. Inicialmente, o food truck fora o formato escolhido para a inauguração da marca no mercado, por proporcionar a proximidade com o público, a divulgação - visto que o food truck pode ser alocado em qualquer território, respeitando apenas as normas territoriais municipais – e o baixo custo de investimento. Diante do sucesso, às experiências internacionais e a noção de mercado adquirida, o Chef Sadgursk expandiu a marca junto ao investidor de mercado Maurício Coutinho - na época, recém-chegado dos Estados Unidos, onde realizou curso em Harvard. Apaixonados por burgers e estudiosos do mercado de investimentos, uniram-se e resolveram atrelar o estilo casual já desenvolvido nos food trucks à um espaço físico no estilo *flagship store*, com o objetivo de promover diferentes motivações de consumo: seja pelo desejo, pela necessidade de consumo ou pelo conceito empreendedor ou logístico, por exemplo.

1.1. Problema de pesquisa

O empreendedorismo de Sadgursk, junto ao conhecimento de mercado, a análise de marketing e a inserção ao sistema de franquias, impulsionou a THE BLACK BEEF ao mercado de fast food nas principais capitais brasileiras. Tendo em vista este percurso de sucesso, buscamos detalhar o sistema de franquias brasileiras (franchising), objetivando debater sobre as vantagens para a marca, as estratégias necessárias para a obtenção de lucro e o retorno - em nível de gestão, estratégia de mercado e qualificação de serviço - ofertado pela inserção de uma marca ao franchising

1.2. Justificativa

Julgamos ser o BLACK BEEF um percurso de relevância acadêmica porque, além de abrir o mercado alagoano no setor fast food para todo o território nacional, esta marca demonstra a inserção ao sistema de franquias como um caminho que assegura o apoio comercial, de suporte técnico, gestão de qualidade e, por fim, de rentabilidade. Entretanto, é preciso problematizar como se dá essa inserção, quais as estratégias necessárias para viabilizá-la e quais as vantagens na propagação de franquias desta marca para o mercado.

Desta forma, será realizada uma pesquisa baseada na metodologia de estudo de caso e observação sistêmica da referida marca. Além disso, por tratar-se de um estudo qualitativo, serão utilizados os seguintes descritores: sistema de franquia, franchising e mercado alimentício/fast food para compor o referencial teórico que visa debater os objetivos específicos elencados abaixo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Geral

Analisar o percurso de inserção da marca BLACK BEFF ao sistema de franquias.

1.3.2. Específicos

- a) Debater as vantagens da inserção dessa marca ao franchising brasileiro;
- b) Detalhar as estratégias necessárias para a abertura de franquias;
- c) Relacionar o conceito da loja (*flagship store*) ao sucesso da marca no sistema de franquia brasileiro;
- d) Apontar as possíveis desvantagens na inserção ao franchising para o desenvolvimento da marca.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

2.1 Surgimento do Franchising

“Franchise, em inglês, provém do verbo francês, franchir, que significa libertar ou liberar, dar imunidade a alguém originalmente proibido de praticar certos atos. Daí o termo franchisage, correspondente ao privilégio que se concedia na Idade Média a cidades e súditos. Tem a compreensão de um privilégio concedido a uma pessoa ou a um grupo. Juridicamente, portanto, significa um direito concedido a alguém”. (VENOSA, 2015)

Alguns historiadores utilizam o exemplo da Igreja Católica para detalhar o sistema de franquia atual. Segundo Ribeiro. et al. (2013) essa lógica, o Vaticano seria a detentora do poderio empresarial, responsável pelo desenvolvimento dos produtos, pela execução de leis e regras e pela gestão do sistema católico. Em correlação, seria o Vaticano a matriz franqueadora; os padres os franqueados; a paróquia seria a franquia; a Bíblia corresponderia ao manual da gestão; os dízimos seriam a moeda de troca entre as franquias ou, como chamamos, seriam os royalties e, enfim, a cruz católica seria o logotipo da “empresa” Igreja Católica.

Essa breve especulação é importante ser frisada por duas razões. Primeiramente, porque nos faz lembrar que o desenvolvimento moderno do setor franchising não tem seu surgimento apenas atrelado as condições favorecidas pelo capitalismo. Ele é influenciado e baseado na junção das trocas e autorização de mercado, bem conhecida e desenvolvida pelos senhores feudais da Idade Média. A segunda razão é que analisando o contexto histórico podemos perceber os alicerces que proporcionam o surgimento de algo novo ou uma reedição moderna de algo que já havia sendo praticado anteriormente. Dessa forma, consideramos franchising uma reedição moderna das práticas históricas; um movimento de mercado no qual política, economia e situação social estão atreladas ao seu surgimento. (CHERTO,1989)

Dito isto, podemos compreender a expansão do sistema de franquias como algo proporcionado pelos movimentos políticos e históricos de cada país. Sendo assim, é considerando estes fatores que compreenderemos a explosão de franquias que acontecia nos Estados Unidos da América no início da década de 50.(MENDELSON,19904)

Nesse período, os Estados Unidos passavam por um processo de expansão social devido a incorporação de transportes urbanos e ferrovias. Diante disso, as empresas acompanharam o movimento das cidades, crescimento populacional e começaram a

aperfeiçoar seus produtos e suas formas de venda. Com diversos lugares interligados devido ao crescimento das ferrovias, a preocupação dos fabricantes era como atender as demandas externas à cidade e desenvolver seus produtos em outras regiões do país, agora proporcionado pelo fluxo de mercadoria de forma rápida e segura devido a incorporação das ferrovias.

Foi, então segundo Cherto et.al(2006), em 1852 que a empresa Singer Sewing Machine, do proprietário norte americano Isaac Singer, utilizou o sistema de franquias para o desenvolvimento de sua marca. As máquinas de costura inovadoras de Isaac Singer foram concedidas a outros comerciantes em diferentes cidades americanas, a partir do sistema de cobrança de taxas e aperfeiçoamento dos profissionais que tinham a intenção de vendê-las.

Com a expansão da marca e o ganho de capital adquirido pela empresa, diversas outras marcas utilizaram os caminhos desbravados por Isaac, que além de empresário, tornou-se a primeira pessoa a patentear uma máquina de costura, gerando assim, uma valorização do produto aos olhos dos demais comerciantes.

Seguindo o exemplo de Isaac, diversas outras empresas começaram alavancar seus negócios a partir da cobrança de taxas e ensino de uso dos seus serviços, autorizando assim novas concessões a outros mercados. Exemplo disso, podemos citar a General Motors, a Coca-Cola e, a partir de 1930, a expansão do sistema de franquias, chega ao setor de lanches e refeições com a incipiente A e W Root Beer.

De acordo com Ribeiro (2013) Um outro fator histórico que proporcionou aos Estados Unidos a expansão do sistema de franquias em seu território foi o fim da II Guerra Mundial que proporcionou a expansão dos mercados e a o retorno de milhares de combatentes de guerra.

Visando a inserção dos soldados americanos no mercado de trabalho, o governo abriu concessões de investimento para este público. Naquela época, o sistema de franquias buscava uma consolidação no mercado e contava com experiências de marcas de extremo sucesso. Considerando tal cenário, em 1950, o setor de fastfood ganha investimentos deste público devido ao seu baixo custo de mercado – quando comparada com outras marcas -, a sua popularidade entre os consumidores e a “facilidade” na gestão e desenvolvimento de produtos. Diante disso, marcas como Burger King, Dunkin’Donuts, KFC e McDonald’s ganham notoriedade no mercado americano e internacional. (RIBEIRO et al. 2013; MENDELSON, 1994)

Os Estados Unidos foram os primeiros a criar os elementos básicos para a formulação deste sistema. Proporcionando, portanto, ao franchising moderno a expansão de

marcas no mercado norte-americano e internacional, bem como abrindo campo para o investimento de marcas importadas, como é o caso das marcas brasileiras: Havaianas, O Boticário, China in Box, para citar algumas.

Visando a transformação norte-americana para o desenvolvimento de novos negócios o Brasil conseguiu se desenvolver e ganhar grandes fatias do mercado de franchising, alguns não obtiveram tanto sucesso. Surgindo a necessidade de criação de normas.

2.2 No Brasil

O sistema de franquias no Brasil ainda é incipiente quando comparado com as grandes nações capitalistas. Como afirmam Ribeiro et al.(2013) a inserção brasileira no sistema de franchising aconteceu em meados da década de 1960, com a incorporação ao mercado da empresa Yázigi e CCAA, franquias de ensino de língua inglesa. A abertura para esse novo nicho de empreendedorismo não foi rapidamente incorporada pelas empresas brasileiras, porém, na década de 1970 chegam as marcas internacionais, e a instalação da primeira unidade do McDonald's na cidade do Rio de Janeiro.

Entretanto, no sudeste brasileiro, região mais desenvolvida de nosso país, essa realidade começa a ser modificada devido à crescente industrialização, a abertura de mercado internacional e a urbanização das principais cidades. A criação de shopping centers em São Paulo e Rio de Janeiro impulsionou a importação de novas marcas estrangeiras, aumentando o investimento internacional e atraindo interesse de investidores locais.

Considerando as mudanças sociais, econômicas e políticas, a instabilidade criada pelo Plano Cruzado e, em contrapartida, o investimento internacional, os investidores brasileiros passaram a notar o sistema de franquia como uma possibilidade de estabilidade, rentabilidade e expansão de suas marcas. Apropriando-se desse cenário, Ricardo Young, os consultores Marcus Rizzo, Marcelo Cherto e outros empreendedores, responsabilizaram-se pela organização do mercado de franquias e criam a Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 1987, tendo como primeira estratégia “buscar um acordo com um grupo de franqueadores do Rio de Janeiro, que havia criado uma associação nacional, a AFRAB”. (Associação Brasileira de Franchising 30 anos, 2017).

Ainda de acordo com a ABF, o ano de 1994 fora de extrema relevância para o crescimento do mercado de franquias brasileiras. Fatores como a estabilidade financeira do

país devido a implantação do Real, a influência internacional proporcionada pelo sucessor de Ricardo Young na Associação – o belga Bernard Jeger – e até mesmo a visibilidade crescente devido a conquista da Copa do Mundo de Futebol, foram essenciais para o sentimento nacionalista do povo brasileiro, para o investimento local nos produtos e marcas brasileiras e, conseqüentemente, para o aumento de investimento em franquias nacionais e internacionais. Além disso, foi em 1994, que o presidente Itamar Franco aprovou a Lei das Franquias, o que possibilitou credibilidade e estabilidade para o franchising brasileiro.

Para Plá (2001) citado por Vance, Fávero e Luppe (2008) a expansão do sistema de franquias brasileiras podem ser resumidos nas seguintes razões:

[...] o custo dos financiamentos no País, que torna atrativa, sob a percepção das empresas, a adoção do sistema de franquias como estratégia de expansão e fortalecimento da marca. Em segundo lugar, o risco associado à abertura de um novo negócio franqueado é inferior ao de um novo negócio, por conta da existência de modelos previamente testados. Por fim, outros fatores estimularam o desenvolvimento do setor de franquias no país, relativos à estabilidade econômica e aos diversos programas de demissão voluntária ocorridos na década de 1990.

Diante do cenário brasileiro que proporciona a incorporação de investimentos no sistema de franquias, devido a garantias governamentais, leis de incentivo ao investimento e um plano político instável no qual torna as franquias uma opção viável e segura para a estabilidade financeira e inserção no mercado econômico, é pertinente questionarmos: como essa inserção de investimento ocorre? Quais as garantias de sucesso para o empreendedor e sua marca? Há desvantagens em sua incorporação?

Como resposta, enfatizaremos o percurso no sistema de franquias da marca THE BLACK BEEF, uma empresa alimentícia no setor de fast food, erradicada na cidade de Maceió, cujo desenvolvimento rápido e progressivo tem resultado na incorporação da marca nas principais cidades do país.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Será realizado um estudo de caso da empresa The Black Beef localizada inicialmente em Maceió no Estado de Alagoas, onde foi analisado sua transformação em modelo de franquia. Avaliando a padronização dos processos, informações e orientações quanto aos produtos oferecidos, sua rede exclusiva de fornecedores, técnicas relativas à organização e abastecimento, software de gestão e projeto arquitetônico para montagem, suporte para a operação, monitorando e orientando.

Relato de trabalho do estudo de caso, analisando a formação da loja em sistema de franchising, utilizando os seguintes métodos de pesquisa:

- a) Observação sistemática;
- b) Histórico da empresa;
- c) Entrevista..

Discussão, será realizada por meio da conferência entre as teorias demonstradas nos capítulos e a prática analisada na pesquisa.

4. THE BLACK BEEF

1.4. História

O The Black Beef tem sua inauguração datada no ano de 2014 localizada na orla de Maceió, após o Chef Deco Sadigursk ter viajado pelo mundo acumulando experiências profissionais, onde se tornou ponto de partida para a marca que é hoje, de forma pioneira ainda em um formato food truck,, onde o Chef desenvolvia todas as funções, desde as compras dos ingredientes à pré-produção e preparo na grelha, com colaboração de três funcionários.

Figura 1 Chef Deco Sadigursk



Fonte: Site Black Beef

Deco Sadigursky nasceu em Salvador e aos 12 anos se mudou com a família para Maceió. Na capital alagoana, fez as faculdades de Relações Internacionais e de Fisioterapia. Com dois diplomas, foi morar em Nova York. No seu primeiro momento, trabalhou na cozinha de um restaurante mexicano, onde despertou o gosto pela culinária. Uma vocação alimentada desde cedo e que estava apenas adormecida. Sua mãe uma excelente doceira, fez por muito tempo sobremesas para restaurantes em Salvador. Seu pai também gostava de se aventurar na cozinha. Quando voltou ao Brasil, a sua vontade era atuar na gastronomia. Após

a conclusão do curso de gastronomia, deu início aos trabalhos como Chef consultor em restaurantes e hotéis, para enfim se firmar como empresário do ramo de food truck.

Com o sucesso entre o público, surgiu a necessidade de uma loja física para melhor atender os consumidores. Através dos seus clientes mais constantes surgiu a resposta, Maurício Coutinho ao voltar de um curso em Harvard no Estados Unidos, quando conheceu e se deslumbrou pelo modelo Fast Casual, junto com Thiago Wanderley e João Paulo Gomes(Figura 2A), que eram proprietários de uma empresa que atuava na bolsa de valores e ações de mercado financeiro juntos fizeram uma proposta de expansão de negócio. A aplicação de capital de investidores e uma paixão em comum por burgers (Figura 2B), o TBB inaugurou sua primeira loja física em 2016, com um conceito inovador conhecido como flagship store.

Figura 2 Os sócios João Paulo Gomes, Maurício Coutinho e Thiago Wanderley(A), três dos sabores disponíveis no cardápio (B)



Fonte: Site Black Beef

Flagship store é uma nova tendência do varejo, que incorpora a necessidade de consumo dos clientes a um ambiente acolhedor, divertido e que busca agregar ao produto oferecido outros interesses do consumidor Sebrae (2015). No caso específico da TBB, é possível encontrar na loja em Maceió e em suas franquias, um ambiente inclusivo para animais, conhecido popularmente como *pet friendly*; o Menú Totó, assim como é chamado pela rede TBB, é certamente um diferencial na estruturação do público consumidor. Com esse tipo de serviço, o Black Beef atinge a simpatia dos clientes que se sentem acolhidos num ambiente que outrora era visto apenas para consumo do produto principal e passa agora a ser visto também como um lugar de acolhimento e bem-estar.

Além da qualidade associada ao produto, os preços acessíveis, a modernização da loja e o conceito da flagship store, o Black Beef passa a ganhar notoriedade a partir do investimentos de empreendedores locais e o marketing positivo atribuído a nova sociedade da franqueadora e dona da marca com o ator global Caio Castro em setembro de 2017. A qualidade do produto, associada ao marketing positivo e o capital de investimento proporcionaram a expansão desta marca junto ao sistema de franquia dentro do mercado brasileiro.

Atualmente, são mais de 30 lojas espalhadas em 16 cidades brasileiras e 9 estados, o custo de investimento para a abertura de novas franquias gira em torno de quatrocentos e cinquenta mil reais (R\$450.000,00) para uma loja, cento e cinquenta mil reais (R\$150.000,00) para um quiosque ou delivery, valor considerado acessível diante da popularidade do produtor, da consolidação da marca e do suporte do franqueador para com seus franqueados (Figura 3).

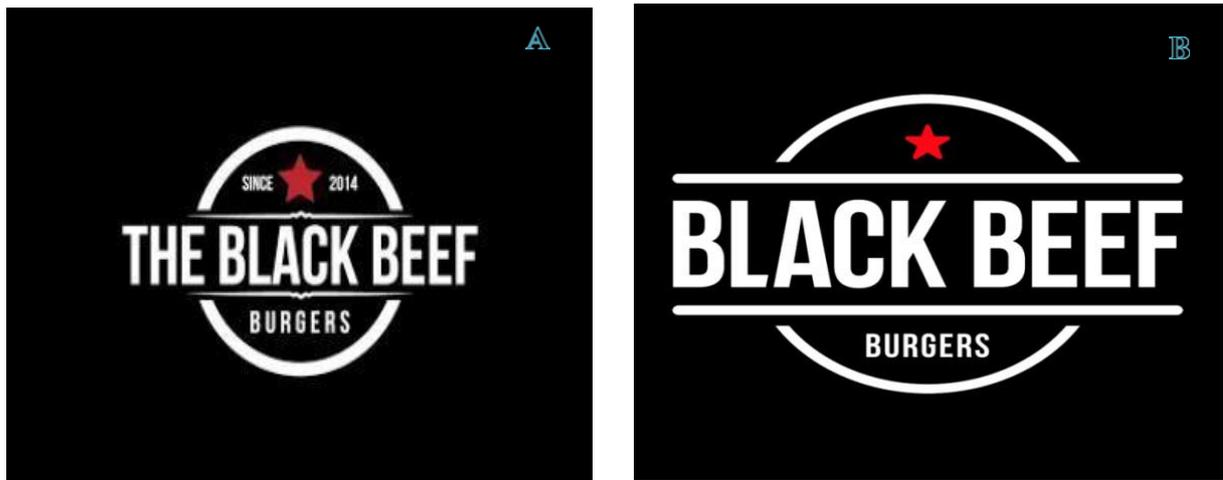
Figura 3. Dados de investimento, faturamento, taxa da franquia, formatos e tempo de retorno aos franqueados.



Fonte: site THE BLACK BEEF (2019), apresentação de franquias

Em 2020 a logo marca inicial “THE BLACK BEEF” (Figura 4A) passou por uma mudança, pois, vivemos em um momento que o mundo está em constante evolução e as marcas também. Com o grande reconhecimento dos seus clientes após a modificação transformou-se em “BLACK BEEF” (Figura 4B).

Figura 4: Logo marca inicial (A), em 2020 após mudança (B)



Fonte: Site The Black Beef

De acordo com o site do Black Beef, onde o acesso ao plano de franquias é disponibilizado, extraímos o perfil do franqueador – “paixão por pessoas e burgers; foco e dedicação ao negócio; investimento e gestão” – e as vantagens sustentadas pelo franqueador para com o franqueado: “consultoria na seleção do ponto comercial; suporte para o desenvolvimento dos projetos do restaurante e consultoria de gerenciamento da implantação; aplicação de treinamentos; desenvolvimento de campanhas e suporte material promocional de qualidade, elaboração de cardápios, receitas e manual do franqueado”.

Diante deste percurso e compreendo a criação e o desenvolvimento da marca, a metodologia que será utilizada será entrevista semi-dirigida direcionada à funcionários e responsáveis da franqueadora, com o objetivo de debater as vantagens de inserção da marca ao franchising; detalhar as estratégias necessárias para a abertura desta franquia; relacionar o conceito da loja ao sucesso da marca; apontar as possíveis desvantagens na inserção no franchising para o desenvolvimento da marca; assim correspondendo aos objetivos específicos desta pesquisa.

5. FRANQUIA BLACK BEEF

5.1 Requisitos necessários para a franquia

Conforme entrevista dirigida com o Diretor geral da franqueadora Daniel Pimentel, os requisitos necessários para ser um franqueado são: ter espírito empreendedor, atuação sinérgica, visão de negócios, focados em resultados e de fácil traquejo no dia a dia do relacionamento comercial, bem como interesse em investir em um negócio no ramo dos produtos e que tenha disponibilidade para atuar dentro dos padrões de qualidade, respeitando os conceitos da marca.

A caracterização do Franqueado ideal, pode ser dividida em três partes, as características pessoais, características profissionais e disponibilidade.

a) Características pessoais:

- Escolaridade Mínima: Ensino Médio Completo;
- Possuir habilidade numérica e lógica;
- Agilidade;
- Flexibilidade;
- Ter disposição e aptidão para trabalhar até 07 (sete) dias por semana, e mais de 08 (oito) horas por dia, sempre que necessário;
- Ser uma pessoa idônea, ter boa reputação pessoal e comercial;
- Ser capaz de trabalhar utilizando-se de fatores chave de sucesso, como ser uma pessoa educada, cortês, atenciosa, dinâmica, receptiva a novas idéias e mudanças;
- Ter aptidões multidisciplinares, podendo atuar em todas as frentes da operação;
- Ter capacidade de se dedicar ao negócio, aceitando as normas e procedimentos definidos pela Franqueadora, gerenciando corretamente sua equipe de trabalho, com o objetivo de manter o padrão de atendimento determinado para a Franquia;
- Contar com o apoio e aprovação familiar;
- Possuir afinidade com o mercado de alimentação, food service;
- Ter muita proximidade e afeição no tratamento dado ao público-alvo da Unidade Franqueada.

- Ter a capacidade e o comprometimento em aderir e por em prática a missão, visão e valores da Franqueadora, quais sejam:
 - MISSÃO: Paixão por Pessoas e Burgers.
 - VISÃO: Ser uma empresa em que clientes, equipe e parceiros tenham orgulho em recomendar para seus melhores amigos e familiares, para se comer trabalhar e fazer negócios.
 - VALORES: Atenção ao cliente, Bem estar dos trabalhadores e trabalho em equipe, Padrão de qualidade, Austeridade e Ética e respeito ao meio ambiente.
- b) Características Profissionais
- Ter disponibilidade financeira para investir no projeto, inclusive durante o período de maturação do negócio, sem comprometer o patrimônio familiar e o sustento da família;
 - Habilidade negocial;
 - É desejável já ter trabalhado com equipes/pessoas;
 - É desejável ter experiência profissional na área de gestão de empresas;
- c) Disponibilidades:
- Residir na região ou cidade da Unidade;
 - Não possuir restrições para constituir/participar de nova empresa;
 - Poder e ter disposição para envolver-se integralmente, diariamente, na administração da Unidade Franqueada.

5.2 Vantagens de ser um franqueado

5.2.1 Pré – Inauguração

- a. Auxílio na escolha do ponto onde será instalada a Franquia, fornecendo-lhe critérios para a sua avaliação e aprovando ou rejeitando pontos indicados pelo.
- b. O Treinamento Inicial é dirigido ao Franqueado, tendo carga horária total aproximada de 10 (dez) horas e será realizado no escritório matriz da Franqueadora, na Cidade de Maceió, Alagoas. Posteriormente, deverá se submeter ao treinamento na “flagship store” da Franqueadora. Treinado nos processos de vendas, na abordagem ao cliente, no comportamento do consumidor, no conhecimento e aplicação dos produtos e do estoque.

- c. Layout da unidade será feito por indicação de um arquiteto homologado, que elaborará o projeto arquitetônico do design interior e visual nos padrões da Franquia.
- d. Assessoria na Inauguração, elaborará em conjunto com o Franqueado, o cronograma de abertura.
- e. Entrega ao Franqueado, no decorrer do relacionamento, os seguintes Manuais:
 - Manual de processos para Produção e pré-produção ;
 - Manual de Suprimentos ;
 - Manual de atendimento ao cliente e vendas;
 - Manual do Financeiro;
 - Check lists:
 - * Abertura e fechamento da loja;
 - * Abertura e fechamento do caixa;
 - * Limpeza, segurança e manutenção;
 - * Contingências
- f. Programas de Gestão, o Software que deverá utilizar para o desempenho de suas funções gerenciais, sendo seu uso obrigatório.
- g. Montagem do mix inicial de produtos, orientará a compra do estoque inicial, baseando-se nas premissas de quantidade e variedade, de acordo com o plano de negócios.

5.2.2 Pós – Inauguração

- a. Auxilia e fornece suporte no início e durante a operação de seu negócio, repassando, ainda as informações de boas práticas de atuação adotadas em outras unidades.
- b. Periodicamente ou quando julgar necessário, enviará um profissional com o intuito de orientar e auxiliar em sua operação, sanar dúvidas, discutir melhorias e aprimorar as práticas adotadas, bem como verificar as condições gerais do negócio. O profissional verifica o cumprimento de todas as normas aplicáveis ao negócio, informando a existência de irregularidades, minimizando os riscos e fornecendo sugestões, bem como informações sobre as melhores práticas da rede para aperfeiçoamento e melhoria das atividades.

- c. A Franqueadora será sempre responsável pelo posicionamento da marca no mercado, orientando quanto à sua correta utilização. Além disto, coordenará eventos e divulgação de caráter nacional, como divulgação em mídia televisiva, mídia escrita, assessoria de imprensa, releases, criação de outdoors, banners e displays, cabendo respeitar as diretrizes estipuladas, além de sugerir ações que favoreçam toda a rede inclusive, mediante prévio alinhamento, realizar ações de marketing local.
- d. Desenvolvimento de Novos Produtos: Buscar sempre se atualizar, lançar tendências e acompanhar o que existe de mais atual em seu segmento, através da realização de pesquisas e acompanhamento do que existe de mais moderno e inovador.
- e. Desenvolvimento de Rede de Fornecedores: Uma rede de fornecedores específicos e capacitados para o fornecimento dos equipamentos, produtos e insumos necessários à operação.
- f. Recrutamento e seleção da equipe: Recrutar e selecionar a equipe de funcionários de acordo com o Treinamento Inicial recebido, podendo, eventualmente, solicitar apoio para treinar e reciclar a equipe.
- g. Integração da Rede: Atender a critérios de transparência e de qualidade, estruturar e estabelecer reuniões entre os Franqueados e a Franqueadora para discutir problemas comuns e trocar experiências, pois tais grupos de discussões fortalecem e unem a Rede.

5.3 bFundo de Marketing

O Fundo Cooperado de Marketing e Publicidade é formado pela soma dos valores arrecadados pela Franqueadora da Rede de Franqueados, a título de contribuição obrigatória de marketing, o qual possui a finalidade exclusiva de custear ações de marketing, publicidade e promoção da Rede tendo por objetivo a divulgação, a visibilidade da marca e dos Produtos junto ao mercado consumidor, buscando reverter em benefícios para toda a Rede.

O Franqueado deverá arcar com uma parcela periódica, a título de Fundo de Marketing realizado entre todos os Franqueados, no percentual de 1% (um por cento) calculados sobre a Faturamento Mensal Bruto da Unidade Franqueada. O planejamento das

estratégias de marketing e publicidade institucionais, assim como sua implementação, serão decididos e realizados exclusivamente pela Franqueadora.

A publicidade e marketing local a serem desenvolvidos para a Unidade Franqueada serão arcados exclusivamente pelo Franqueado, sendo que todo e qualquer material publicitário estará sujeito à aprovação prévia e expressa da Franqueadora. Deverá investir também, no mínimo, 1% (um por cento) de seu Faturamento Mensal Bruto em ações de marketing local, além do valor pago à título de Fundo de Marketing. A chamada publicidade cooperada entre Franqueados poderá ocorrer, sendo que os custos a tanto necessários, ou daí decorrentes, rateados entre os interessados na proporção que seja definida em cada caso, deverão ser previamente acordados entre Franqueadora e Franqueados em ajuste específico.

5.4 Abastecimento das redes

Objetivando garantir a padronização, assim como considerando seu maior poder de negociação com fornecedores, decorrente do volume de vendas representado por toda uma Rede de Franqueados, a Franqueadora detém a tarefa de selecionar fornecedores para atenderem ao Sistema de Franchising BLACK BEEF.

Aquisição ou qualquer outra modalidade de uso dos móveis e equipamentos para a operação é promovida unicamente através da Franqueadora ou de empresas autorizadas. Todos os produtos, serviços e insumos para operação do negócio são adquiridos da Franqueadora ou de seus fornecedores homologados.

Alguns produtos e/ou serviços, utilizados na rede, relativos aos quais não tenha fornecedores homologados, poderão ser adquiridos de quaisquer fornecedores, desde que consultada previamente a Franqueadora para aprová-lo, no que se refere ao padrão de qualidade.

5.5 Exclusividade das lojas por cidade

Não outorga exclusividade territorial ao Franqueado, limitando como seu espaço mercantil, apenas o âmbito de sua unidade. A Franqueadora poderá, a seu exclusivo critério, conceder direito de preferência ao Franqueado para a abertura de novas unidade, em localidade que não o de seu espaço mercantil delimitado no Contrato de Franquia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notamos o sistema de *franchising* tem o principal objetivo entregar um modelo negócio estruturado para que o investimento seja rentável no menor prazo possível, e assim o tornando como o melhor investimento para se fazer. No entanto suas regras e normas devem ser seguidas de acordo com a sua circular de oferta de franquia e seu contrato regido pela franqueadora. No entanto o franqueado tem a missão de ser um disseminador da marca e responsável pelo sucesso em sua região, é importante se manter fiel aos detalhes sugeridos pela marca, para se manter alinhado com a expectativa de lucro e suas responsabilidades.

A grande vantagem entre investir em franquia e investir para montar seu próprio negócio, são a falta de risco em lançar um produto no mercado onde não se sabe o comportamento do seu consumidor, utilizar a marca e seus padrões de produtos, atendimento e arquitetura aprovados por uma grande gama de clientes.

Como o exemplo do Black Beef, uma empresa alagoana apaixonada por buguers e pessoas que conquistou o Brasil com sua rede de franquias“flagship store”, expandindo sabores de um ótimo burger artesanal com ingredientes frescos e selecionados, experiências e qualidade.

Os diferenciais em relação aos seus concorrentes tendo como padrão de sabor e qualidade de seus produtos, o alto investimento da marca em campanhas publicitária emarketing positivo atribuído a nova sociedade da franqueadora e dona da marca com o ator global Caio Castro. Oferecendo gestão de qualidade e atendimento in loco. O Black Beef possui produtos com custo justos ao estilo de vida de quem busca experiências originais, mostrando hoje uma franquia reconhecida, capacitados para inovação e atingindo metas e objetivos para melhor atender seus clientes.

Conclui-se que a pergunta problema foi respondida, que o Black Beef um empresa alagoana conseguiu seu lugar no mercado nacional e o sistema de *franchising*alavanca a fidelidade do cliente, qualidade nos produtos e atendimento, assim contribuindo para a competitividade e lucratividade.

7. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF) 30 ANOS, 1ª ed. São Paulo: Ed. Lamonica, 2017. Disponível em: <<http://www.livroabf.com.br/>> Acesso em 15 de janeiro de 2020.

CHERTO, M.; RIZZO, M. **Franchising na prática**; São Paulo: Makron Books, 1994.

CHERTO, M. **Franchising: revolução no marketing**; São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

FRANQUIA. **The Black Beef**<<https://theblackbeef.com.br/>> Acesso em 15 de janeiro de 2020.

LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado : leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia** ; 2. Ed. São Paulo: Nobel,2013.

MENDELSON, M. **A essência do franchising**. Tradução Francisco Ferreira Martins e Leila di Natali. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 19904.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**; 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: DVS Editora, 2013

VANCE, FÁVERO e LUPPE (2008), **Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil** <https://www.researchgate.net/publication/286194274_Franquia_empresarial_um_estudo_das_caracteristicas_do_relacionamento_entre_franqueadores_e_franqueados_no_Brasil> Acesso em 15 de janeiro de 2020.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito Civil: contratos em espécie**. São Paulo: Atlas, 2015

APÊNDICE A – Roteiro de Observação Sistemática

1. DADOS DA EMPRESA

- Nome:
- Endereço:
- Porte da Empresa:

8. Róteiro para a observação

- Público Alvo
- Horário
- Layout
- Embalagens
- Promoções
- Comportamento observado dos clientes durante a refeição
- Tipos de interação com demais pessoas

APÊNDICE B- Histórico da empresa

1. DADOS HISTÓRICOS:

- a) Surgimento da empresa;
- b) Desenvolvimento da empresa;
- c) Planos para o futuro;
- d) Produtos;
- e) Clientes;
- f) Projeto de expansão
- g) Treinamentos,
- h) Franqueados;
- i) Franquias;
- j) Fornecedores;
- k) Treinamento;
- l) Publicidade.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com o diretor geral da franqueadora

1. DADOS PROFISSIONAIS:

- a) Profissão:
- b) Tempo de experiência:

2. ENTREVISTA:

- a) Como funciona a franquía?
- b) Quais os critérios de escolha dos franqueados?
- c) Quais os benefícios oferecidos aos franqueados?
- d) A escolha da localização da loja, é uma decisão única do franqueado ou deve-se a uma decisão conjunta com o franqueador?
- e) Existe exclusividade nas lojas por cidade?
- f) Como funciona o abastecimento das redes?
- g) Como funciona o pagamento das campanhas publicitárias realizadas pela franqueadora?