

## **É DOCE FRANQUEAR? O CASO DA ZENY DOCES E SALGADOS**

**MARIA RENATA DA SILVA CAVALCANTI**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

## É DOCE FRANQUEAR? O CASO DA ZENY DOCES E SALGADOS

### 1 INTRODUÇÃO

Aquele era mais um final de semana comum do mês de setembro de 2019 na franquia Zeny Doces e Salgados, no Bairro do Bessa. Júlia e Amanda, funcionárias do setor de telemarketing, recebiam as encomendas dos clientes e anotavam os pedidos no sistema, e Carlos, gerente da franquia, passava todos os pedidos confirmados do sistema para um quadro que ficava no setor da produção, controlava e conferia as saídas dos pedidos para que todos fossem entregues no horário certo e para o cliente certo.

Carlos, ao verificar o sistema, notou que o próximo pedido era uma encomenda de 1000 salgados para ser entregue às 15h. Já eram 14h15min quando o gerente foi no setor de frituras verificar com as funcionárias Fátima e Alice se os salgados estavam fritos. Já chegou perguntando:

- Como anda a encomenda dos 1000 salgados para às 15h?

Fátima se mostrou espantada e advertiu ao gerente:

- Não temos todos esses salgados fritos, pois a encomenda não se encontra no quadro de pedidos, senhor Carlos.

Carlos verificou no quadro onde ficavam anotadas as encomendas do dia e, realmente, o pedido não estava lá; ele havia se atrapalhado nas anotações e não colocara o pedido no quadro. Apreensivo, decidiu ligar para o franqueador e proprietário da Zeny Doces e Salgados, Marcos, para lhe pedir que enviasse essa quantidade de salgados já fritos da fábrica. Só assim conseguiria impedir que a encomenda atrasasse, com receio de perder o cliente. Carlos saiu da sala de fritura muito preocupado, pegou o celular e ligou para Marcos:

- Boa tarde, Marcos! Preciso urgente de 1000 salgados fritos para uma encomenda às 15h; tivemos um problema com o tempo e não deu para fritar todos aqui na franquia.

Marcos, que recebeu esse pedido com certa chateação, retrucou:

- Carlos, os salgados precisam ser entregues para os clientes dentro de um tempo, para que mantenham sua qualidade, e daqui para a sua franquia demora cerca de 20 minutos, fora o tempo para ser entregue de fato para o cliente. Ou seja, estarão fritos já há um tempo, o que você sabe que compromete o sabor do nosso produto.

Carlos, no entanto, argumentou: /

- Marcos, é melhor entregar a tempo para o cliente do que perdê-lo e manchamos a marca da Zeny por causa de um pedido.

Marcos desligou o telefone, confirmando a entrega dos 1000 salgados na franqueada e pedindo a sua secretária, Lígia, que avisasse na produção e na entrega imediatamente. No entanto, ficou contrariado. Tanto que antes que Lígia pegasse o telefone para proceder com as demandas, não se conteve e comentou:

- Estou muito preocupado com essa situação, Lígia! Problemas como esse rompem com os valores da Zeny e com o que a empresa preza, que é um alto padrão de qualidade dos seus produtos, e para isso os salgados devem ser fritos na hora. Nesses e em outros momentos, questiono-me demais se ter franqueado foi uma boa ideia. Mas, vá, por favor, avise logo na produção e na entrega! – Marcos desabafou.

Sozinho, na sua sala, Marcos viu retornar um pensamento que há um tempo já o inquietava: “Eu preciso fazer alguma coisa. Estou arriscando o nome da Zeny, arriscando tudo que construí, 29 anos de história para minha empresa estar nas mãos de pessoas que parecem não levar os valores e padrão Zeny a sério. Eu preciso mudar essa situação”.

## 2 A ZENY DOCES E SALGADOS: COMO TUDO COMEÇOU

A Zeny Doces e Salgados nasceu em 1991, no Centro da Cidade de João Pessoa, na Paraíba. A ideia de montar o negócio surgiu em um momento difícil na vida do casal Zenilda Diniz e Marcos Cordeiro. Eles iam se casar, mas na empresa onde eram colegas não era tolerado que marido e mulher trabalhassem juntos. Então, Zenilda, que desde 1989 fazia cursos de culinária, teve a ideia de se especializar na área. A partir disso, identificaram-se com o segmento e abriram uma lanchonete e doceria, que chamaram de Zeny, por ser um apelido feminino de Zenilda e por acharem que seria atrativo para o público. Desde então, a cada passo que davam no negócio, aumentavam a paixão pelo segmento e o desejo de melhorias na gestão da empresa.

Ao iniciarem com a lanchonete, Zenilda se tornou responsável pela produção e gestão de pessoas, enquanto Marcos realizava as compras, o controle financeiro e as entregas, recebendo também, nesse período, o auxílio de um familiar e de um colaborador. Marcos e Zenilda logo perceberam que a empresa tinha grandes chances de sucesso, pois já possuíam um grande número de clientes que sempre elogiavam os seus produtos e que procuravam também por outros serviços que a lanchonete ainda não oferecia.

Desse modo, em 1992, um ano após a abertura da lanchonete e doceria, Marcos e Zenilda aumentaram o mix de produtos da Zeny, passando a oferecer almoços, por meio de pratos feitos. Posteriormente, em 1993, além da lanchonete e doceria e dos pratos feitos, a empresa também passou a ser um restaurante. Após mais um ano de funcionamento do *self service*, a Zeny iniciou serviços de buffet para festas, recepções e eventos, direcionados para aqueles clientes mais exigentes, que queriam obter um serviço completo e de qualidade. Assim, os clientes contratavam o serviço, e a Zeny realizava o buffet montado no espaço do cliente, servindo uma grande quantidade de pessoas. Todas essas decisões acerca do mix de produtos foram tomadas com intuito de conseguir arcar com os custos fixos da Zeny, que eram um problema comum na empresa.

Conseqüentemente, com o passar dos anos, Marcos e Zenilda perceberam novamente que a cartela de clientes só aumentava e o negócio estava fazendo cada vez mais sucesso. Mesmo assim, o casal, insatisfeito, resolveu realizar melhorias na empresa. Dessa maneira, em 1997, Marcos obteve recurso financeiro, por meio de uma instituição financeira, e alugou e reformou um espaço que considerava bem atrativo, pois ficava ao lado do ambiente que a Zeny ficava localizada, construindo nesse local o seu próprio salão de festas.

A Zeny Doces e Salgados passou a funcionar nesse local alugado, um espaço de aproximadamente 270 m<sup>2</sup>, que comportava 18 funcionários, e onde oferecia todo o seu mix de produtos, como a venda dos pratos feitos, *self service*, buffet, salão de festas, e onde era realizada toda a produção dos doces, salgados e tortas. Anos mais tarde, atendendo à demanda, foram abertas outras lojas por conta própria, dentro do Hiper Bompreço, no bairro do Aeroclube, em 2005, no Shopping Manaíra, no ano de 2006.

Marcos e Zenilda ofertaram esse mix de produtos e serviços na Zeny até 2008, quando encerraram os serviços de pratos feitos, de buffet e do salão de festas. Isso aconteceu porque os gestores passavam constantemente por dificuldades para pagar os custos fixos da empresa, devido aos altos valores investidos em aluguéis, funcionários, e porque, sendo a empresa uma doceria, suas vendas eram mais frequentes nos finais de semanas. Desse modo, era mais difícil obter um saldo positivo no final do mês, visto que, nos outros dias, as vendas da Zeny eram bem menores e, conseqüentemente, os lucros diminuía, de forma que, para reverter essa situação, os gestores da empresa aumentava seu mix de produtos. Mas ainda assim estava difícil manter toda a oferta.

Diante dessa conjuntura, Marcos, identificando uma possibilidade de mercado em relação ao seu potencial de vendas, decidiu redirecionar a Zeny Doces e Salgados para a popularização de três produtos da sua cadeia produtiva (tortas, doces e salgados) e para a composição de um kit festa (torta de Marshmallow, salgados e doces selecionados), por preços

abaixo dos da concorrência, com intuito de aumentar as suas vendas. Essa ideia se deu após o casal conhecer uma empresa em Recife que comercializava salgadinhos de festa com preços populares e que fazia bastante sucesso na região.

Nesse momento, ao popularizar os três produtos da cadeia produtiva, Marcos compreendeu que o local onde a Zeny funcionava passou a ser insuficiente para suportar o aumento da produção e, conseqüentemente, o número de colaboradores. Com isso, em 2011, foi comprado e reformado um espaço no qual foi criada a fábrica da Zeny Doces e Salgados, localizada no Distrito Industrial de Mangabeira, em João Pessoa. Uma área de 4.000 m<sup>2</sup> passou a comportar a capacidade produtiva exigida, realizada por meio de máquinas de automação para uma produção em grande escala dos salgados, doces e das tortas.

Com a criação da fábrica, as lojas passaram a ter um estoque regulador para atender à demanda, obtendo um potencial de vendas significativo. Se antes os produtos eram processados manualmente, passaram a ser produzidos por máquinas de automação potentes que fabricavam até 19.000 salgados por hora, conservando a qualidade dos produtos e serviços de sempre, e possibilitando o diferencial de atender pronta entrega e atacado.

A implementação dessas decisões gerou outros benefícios para a empresa, como o de atingir vários públicos, inclusive a classe C, que passou a comprar mais e ter uma participação significativa na receita da empresa. Na época, o cento de salgados passou de R\$ 89,00 para R\$ 15,90, e o kit festa custava R\$55,00, de modo que o custo se tornou compatível ao poder de compra de clientes de variadas classes sociais.

Nesse cenário, Marcos iniciou a comercialização de alguns dos produtos em supermercados, padarias, mercadinhos e lojas de conveniências, o que gerou mais visibilidade para a marca e fez com que a empresa conquistasse outras formas de gerar renda, sem ser apenas por meio das lojas. Assim, a Zeny passou a ter um aumento na sua carteira de clientes, no quadro de colaboradores e também no seu faturamento. Logo, aumentaram seus custos fixos e outras despesas, o que exigia dos gestores da Zeny um melhor planejamento e um grande número de vendas para poder permanecer com um saldo positivo no final do mês e arcar com as despesas. Uma das ideias que surgiu foi a possibilidade de expandir a Zeny, e sua conseqüente lucratividade, por meio de um sistema de franquia.

### **3 A ZENY DECIDE FRANQUEAR**

Uma vez que tinham uma alta capacidade de pronta entrega e atacado dos seus produtos, uma marca consolidada no mercado pessoense e precisavam aumentar o faturamento para cobrir os custos fixos, o que constantemente era uma preocupação, Marcos e Zenilda decidiram franquear a Zeny Doces e Salgados. Para obter uma franquia da Zeny, Marcos entendia que o franqueado precisava atender a três requisitos: ter disponibilidade para gerenciar uma empresa e para implementar o seu modelo de negócio, gostar do segmento alimentício e ter o capital para investir na loja, sem precisar recorrer a instituições financeiras.

Para Marcos, apenas franquear não garantia o sucesso da franquia; era preciso ter um planejamento e uma boa gestão para reaplicar o modelo de negócio e, assim, ter sucesso. Ele ressaltava que a Zeny não era uma simples doceria em relação à sua operação, já que os seus clientes não precisavam encomendar seus produtos, pois todas as lojas possuíam um estoque regulador para atender tanto pronta entrega como também atacado.

Quando um investidor apresentava o interesse em adquirir a franquia, Marcos realizava uma entrevista com o interessado, para tentar identificar se ele realmente tinha o potencial para desenvolver e administrar a franquia, tentando evitar possíveis problemas na relação entre o franqueado e o franqueador. Durante a entrevista, Marcos contava toda a história da Zeny para os candidatos, as turbulências que a empresa havia enfrentado, as decisões implementadas nos 29 anos de história, o seu modelo de negócio e as normas e valores da empresa, buscando sempre enfatizar a importância da marca e do modelo de negócio da Zeny.

Além da entrevista, Marcos apresentava ao franqueado, com dez dias de antecedência da assinatura do contrato, uma circular de oferta de franquia, elaborado por ele, contendo 66 páginas, com todos os direitos, obrigações e pontos primordiais da relação entre franqueado e franqueador. Marcos entendia que esse manual estava elaborado de forma clara e transparente para que os franqueados pudessem entender todos os termos técnicos e jurídicos do negócio, sendo mais uma forma de fazê-los compreenderem a importância do modelo de negócio e da boa relação entre ambas as partes.

Com essas informações, o candidato podia identificar se tinha realmente potencial para abrir a franquia, já que iria ter que oferecer os serviços de doceria, ser uma pronta entrega e atacado, além de assegurar todas as regras de oferta compatíveis com a marca Zeny, para garantir que seus produtos apresentassem a melhor qualidade em doces e salgados no mercado. Outro fator importante para Marcos era a escolha da localização da franquia, que precisava estar situada em um local que houvesse fluxo de pessoas, para que pudesse favorecer o faturamento da franquia.

Além do investimento inicial, que era um valor fixo pago referente à licença do uso da marca, os franqueados também tinham outros custos, como o de aquisição dos produtos da fábrica e os royalties. Dessa maneira, os franqueados tinham a obrigação de pagar à Zeny o valor dos produtos adquiridos pelo preço de fábrica, mais uma taxa de 5% em cima das vendas desses produtos, referente aos royalties, na qual estava inclusa a taxa de marketing para que a Zeny continuasse promovendo a marca, os serviços prestados e todo o suporte oferecido pela franqueadora.

Após a seleção dos franqueados, eram realizados treinamentos, de modo que toda a equipe que iria trabalhar na franquia passava entre vinte e trinta dias na fábrica, para compreender o processo de fabricação de cada produto e de todos os processos realizados em cada setor da fábrica e também das lojas. Posteriormente, os franqueados tinham um período de três a seis meses para a construção da franquia no local selecionado. Marcos possuía o layout padrão da Zeny e, para que a estrutura da loja franqueada seguisse esse padrão, existiam os fornecedores homologados, que sempre realizavam o orçamento de toda a estrutura da loja para que o franqueado tomasse conhecimento do capital que precisaria ser investido.

Após a construção da franquia, uma equipe da Zeny, composta pelo gerente administrativo, gerente de produção e gerente comercial, frequentava a franquia dentro de um período de um a três meses, para verificar se os franqueados estavam colocando em prática todos os ensinamentos repassados durante o processo de treinamento. Adicionalmente, eram realizadas auditorias periódicas para fiscalizar os processos. Além disso, todos os produtos necessários para as vendas dos franqueados eram entregues a partir da fábrica da Zeny, de forma que o franqueado deveria realizar o controle do estoque para poder realizar o pedido dos produtos e também se responsabilizavam pelo controle de qualidade das tortas e dos salgados. Todas essas exigências garantiam que os produtos fossem vendidos com a melhor qualidade possível.

Em 2020, a Zeny possuía 7 lojas, 5 próprias e 2 franquias. As lojas próprias eram localizadas no Centro de João Pessoa, no Manaíra Shopping, no Hiper Bompreço, no Mangabeira Shopping e no município de Guarabira. As franquias se localizavam nos bairros dos Bancários e do Bessa, na cidade de João Pessoa. As lojas próprias da Zeny ofereciam, nesse ano, serviços como restaurante, doceria e self service, atendendo pronta entrega e atacado. Já nas franquias eram ofertados os serviços de restaurante e doceria, assim como pronta entrega e atacado. O número total de colaboradores do grupo Zeny, englobando as lojas próprias, escritório e fábrica, nesse ano, era de 118 colaboradores.

#### **4 O FRANQUEADO ZENY**

Para que os franqueados pudessem cumprir todas as normas de qualidade, a Zeny, como franqueadora, exigia das franquias uma estante para realizar a exposição das tortas e uma câmara frigorífica para assegurar o estoque regulador da loja e poder receber os produtos vindos da fábrica. O estoque dependia da franqueada, ficando sob responsabilidade da fábrica apenas a distribuição dos produtos para as franquias manterem um estoque significativo e atender pronta entrega e atacado.

Marcos entendia que a franquia deveria estimular as vendas por meio de estratégias de marketing capazes de gerar mais visibilidade para a marca, resultando no aumento da demanda e em um maior faturamento tanto para si quanto para a Zeny. Entretanto, nem sempre isso acontecia, o que trazia grandes dificuldades para a Zeny, como custos fixos altos e baixo retorno, já que era preciso arcar com todos os custos de produção. Nesse sentido, Marcos acreditava que as franquias precisavam pensar estrategicamente no sucesso da rede como um todo, e que ações erradas poderiam prejudicar todo o crescimento da rede. Mesmo assim, a grande maioria das franquias realizava boa parte das suas vendas por meio do telefone, apoiando-se apenas à marca Zeny para vender, posto que poucos clientes paravam para consumir os produtos no local.

Com isso, a relação entre as franquias e a Zeny era algo desafiador para Marcos, tendo em vista que ele não considerava a Zeny uma simples doceria, e que prezava muito pela qualidade de seus produtos. Portanto, esses fatores exigiam que o franqueado cumprisse todas as normas de qualidade, o que nem sempre acontecia, como por exemplo, na hora do franqueado realizar o controle de qualidade das tortas para preservar o seu sabor, o que influenciava a qualidade do produto.

Parte dos franqueados não possuíam outra fonte de renda a não ser a gerada pelas franquias, apresentando dificuldades em ter um bom fluxo de caixa. Desse modo, várias vezes ocorreram problemas contratuais a respeito do atraso no pagamento dos royalties, gerando ainda mais dificuldades nesse relacionamento entre franqueado e franqueador.

Outra situação que deixava Marcos extremamente preocupado dizia respeito a um franqueado que atrasava constantemente os pedidos dos seus clientes. Sendo a Zeny uma doceria que atendia tanto pronta entrega como atacado, grande parte dos seus clientes encomendava os produtos para eventos muitas vezes com hora marcada. Logo, isso gerava muitos problemas para a reputação da marca, visto que atrasar pedidos interferia na programação e satisfação do cliente. Marcos considerava que a reputação da marca Zeny poderia ser muito prejudicada nesses casos e essas ocorrências tornaram a sua relação com o franqueado bem mais difícil.

Esses motivos fizeram com que os gestores da Zeny e das franquias passassem por alguns problemas de relacionamento. Diante disso, Marcos começou a se questionar sobre a decisão de franquear a Zeny. Teria sido a melhor para a sua empresa?

#### **5 SERÁ MESMO DOCE FRANQUEAR?**

Nesse tempo em que a Zeny Doces e Salgados estava em crescimento, diversas crises foram enfrentadas. Entretanto, Marcos e Zeny buscavam soluções e alternativas capazes de contornar essas situações, ao invés de retroceder, planejando e analisando o que consideraram melhores decisões e estratégias que pudessem trazer mais lucro para o negócio. Uma dessas soluções se converteu no sistema de franquias. No entanto, essa decisão, depois de implementada, não parecia estar atendendo às expectativas do casal, e isso, diferentemente de algumas ações do passado, não era simples de reverter.

O episódio ocorrido com Carlos naquele final de semana apenas reforçou essa preocupação, principalmente porque problemas como esse desgastavam muito a relação com

os franqueados. Mas o que poderia ser feito? À noite, Marcos, inquieto, sem conseguir dormir, comentou com Zenilda:

- Querida, não estou conseguindo dormir. Ando pensando em tudo que está acontecendo entre a gente e os nossos franqueados. Precisamos urgentemente tomar uma decisão referente às franquias. O atraso nos pedidos pode sujar a imagem da empresa e trazer sérios problemas para nossa marca, que é tão bem conceituada no mercado nesses 29 anos de existência. Estou pensando realmente em retomar as franquias.

- Marcos, para retomar as franquias precisamos de capital para comprá-las, e isso requer um certo investimento. Fora que existem consequências jurídicas nessa decisão de terminar o contrato. Será que estamos preparados para arcar com isso? - Zenilda, preocupada, retrucou.

- Tem razão, Zenilda. Temos que pensar com cautela sobre isso, devido a todos os problemas que estamos enfrentando. Sei que precisamos analisar detalhadamente as consequências para tomarmos qualquer decisão. Mas, afinal, qual seria a melhor decisão? Fechar as franquias, retomar e assumir as lojas, ou utilizar outras estratégias para amenizar essas dificuldades? O que fazer?

## **6 NOTAS DE ENSINO**

### ***6.1 Objetivos Pedagógicos***

O objetivo desse caso consiste na reflexão e no debate relativos à formulação e análise de estratégias de crescimento e vantagem competitiva implementadas por empresas. Ainda, permite a análise de um dilema gerencial com base na tomada de decisão acerca de um sistema de franchising. Desse modo, o caso tanto pode ser aplicado no curso de Administração, como também em cursos que possuam disciplinas que abordem essas temáticas, sobretudo no contexto de graduação e pós-graduação lato sensu, nas disciplinas de Administração Geral Estratégia e Empreendedorismo. As competências a serem desenvolvidas com a aplicação do caso são: 1) simulação entre teoria e prática e familiaridade com a formulação estratégica organizacional, 2) pensamento crítico e analítico sobre estratégias de crescimento organizacional e, por fim, 3) tomada de decisão, considerando os pontos positivos e negativos de cada alternativa.

### ***6.2 Fonte de dados***

Os dados foram, inicialmente, obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada presencial com Marcos Cordeiro, proprietário da Zeny Doces e Salgados. Outras consultas para esclarecer informações obtidas na entrevista foram realizadas, pelo aplicativo *WhatsApp*. A entrevista presencial foi gravada com o consentimento do gestor, seguidas do processo de transcrição para uma melhor organização e compreensão das informações. Alguns dados foram coletados por meio do site da empresa. O caso, apesar de descrever uma situação real, apresenta elementos ficcionais que incrementam e dão vida ao relato.

### ***6.3 Tópicos pedagógicos***

Para que o caso possa alcançar todos os objetivos pedagógicos, potencializando os resultados da sua análise, mediante aplicação em sala de aula, sugerimos algumas recomendações:

1. Antes da aplicação e análise do caso em sala de aula, é necessário que seja apresentado ao discente as temáticas sobre Estratégias de Crescimento, Vantagem Competitiva e Franchising. É importante salientar que é imprescindível que o docente discuta esses

- conteúdos anteriormente à análise do caso, de maneira que o discente esteja familiarizado com os temas teóricos que o circundam.
2. Posteriormente, o professor entregará o caso impresso para que os alunos leiam e reflitam individualmente em um tempo de no máximo 30 minutos.
  3. Após passar o tempo prescrito, o professor irá determinar um tempo de 1 hora e 30 minutos para que os alunos entreguem individualmente as questões devidamente respondidas, com seus respectivos pontos de vista e reflexões.
  4. Posteriormente, ao terminar o tempo, o docente recolherá as respostas e pedirá para que os alunos se reúnam em um único círculo para debaterem sobre o caso, no qual ele também estará incluso.
  5. De início, o docente fará as perguntas referente às questões presentes no caso, por ordem das questões, e perguntará sobre as reflexões feitas pelos alunos.
  6. A discussão poderá ter no máximo 45 minutos de duração, visto que será tempo suficiente para atingir os objetivos propostos. Assim, o debate será uma atividade reflexiva, dinâmica e participativa para o desenvolvimento de competências e construção de conhecimento e pensamento crítico, resultando na formação de argumentos na busca em resolver problemas referentes à temática proposta no caso.
  7. Por fim, o professor fará uma última pergunta sobre quais argumentos foram modificados e quais permaneceram após a discussão do tema com os demais alunos. Isso permite aos alunos verificarem a importância de analisar e discutir a temática com seus colegas.

#### ***6.4 Questões para discussão e análise do caso***

- 1. Quais estratégias de crescimento foram adotadas pela Zeny Doce e Salgados nesses 29 anos de mercado que resultaram no crescimento do negócio? Como você avalia esse processo estratégico? Ilustre sua resposta com trechos do caso.**

Para responder essa questão, o aluno precisa ter conhecimento sobre o conceito e as estratégias de crescimento. Para um melhor aprendizado e resposta da questão, o professor deve sugerir também que o aluno tome como base as estratégias de crescimento na perspectiva de Ansoff (1997). Segundo Sobral e Peci (2008), a estratégia de crescimento é determinada pelo aumento de procedimentos tanto de maneira interna quanto externa, cujo objetivo consiste na identificação de novas oportunidades e em uma melhor forma de enfrentar as ameaças ambientais. O crescimento pode ser interno, quando a empresa utiliza estratégias para desenvolver os mercados em que já atua ou desenvolver produtos, e externo, quando tem como finalidade expandir o seu negócio atual em outras áreas ainda não exploradas.

Segundo Ansoff (1981), estratégias de crescimento consistem em decisões referentes a um negócio já existente e na ampliação das vendas de produtos ou na procura por novos mercados ou novos produtos para o mercado atual. Sendo assim, de acordo com Ansoff (1977), o conjunto de dimensões combinadas (produto e mercado, novos e existentes) permite a criação de quatro estratégias para o crescimento empresarial que fazem as empresas se manterem competitivas no mercado: a) penetração de mercado, por meio da expansão relativa da empresa em seus produtos existentes e mercados atuais, b) desenvolvimento de mercado, de modo que a empresa procura se expandir por meio da procura de novos mercados para os seus produtos, c) desenvolvimento de produtos, com base na produção de novos produtos para substituir os existentes e d) diversificação, a partir da criação de produtos para mercados ainda não dominados.

Portanto, segundo as contribuições e ensinamentos de Ansoff (1977), a empresa precisa identificar os produtos pertencentes ao seu portfólio e os mercados em que a organização atua,

para assim poder implementar as melhores estratégias de crescimento, conforme explicitado na Figura 1.

**Figura 1** – Matriz de Ansoff

		<b>Produtos</b>	
		Atuais	Novos
<b>Mercados</b>	Atuais	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produto</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

Fonte: Ansoff (1977)

Ainda, o professor precisa enfatizar aos alunos que o sistema de franquia é, segundo Melo e Andreassi (2012), uma das maneiras de expandir o negócio e de distribuir seus produtos no mercado, provocando o escoamento dos bens e serviços existentes para áreas ainda não dominadas. Com base nisso, o aluno deve identificar que as estratégias de crescimento adotadas pela Zeny Doce e Salgados foram a de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e diversificação.

A estratégia de penetração de mercado diz respeito ao conceito de popularização de três produtos da cadeia produtiva da Zeny, uma vez que Marcos identificou a oportunidade de mercado e investiu em uma alta capacidade produtiva, passando a aumentar suas vendas. A estratégia de desenvolvimento de mercado pode ser ilustrada com base na implementação do sistema de franquias, uma vez que foi uma estratégia de desenvolvimento de mercado para a expansão geográfica e fortalecimento da marca. Essa estratégia teve como objetivo expandir novos mercados em áreas ainda não dominadas, por meio de duas unidades franqueadas, situadas no bairro dos Bancários e Bessa, na cidade de João Pessoa. Por último, a estratégia de diversificação que ocorreu quando Marcos diversificou o seu mix de produtos para conseguir pagar os seus custos fixos, passando a ter um aumento na sua receita. Um exemplo disso foi quando Marcos acrescentou o serviço de *self service* no seu mix de produtos, passando a concorrer com diversos tipos de estabelecimentos.

Com efeito, para responder essa questão, o aluno conciliará a teoria com a prática vivenciada pela empresa Zeny Doces e Salgados, devendo elencar quais estratégias de crescimento foram adotadas e as respectivas ações que evidenciam a sua implementação. O Quadro 1 apresenta as estratégias adotadas pela Zeny e a descrição da ação que caracteriza o momento da sua implementação.

**Quadro 1** - Estratégias de Crescimento da Zeny Doces e Salgados

Estratégia de Crescimento	Descrição da Ação
<b>Penetração de Mercado</b>	Marcos, identificando uma possibilidade de mercado em relação ao seu potencial de vendas, decidiu redirecionar a Zeny Doces e Salgados para a popularização de três produtos da sua cadeia produtiva (Tortas, Doces e Salgados) e para a composição de um kit festa (torta de Marshmallow, salgados e doces selecionados), por preços abaixo dos da concorrência, com intuito de aumentar as suas vendas.

<b>Desenvolvimento de Mercados</b>	Uma das ideias que surgiu foi a possibilidade de expandir a Zeny, e sua consequente lucratividade, por meio de um sistema de franquia. Uma vez que tinham uma alta capacidade de pronta entrega e atacado dos seus produtos, uma marca consolidada no mercado pessoense e precisavam aumentar o faturamento para cobrir os custos fixos, o que constantemente era uma preocupação, Marcos e Zenilda decidiram franquear a Zeny Doces e Salgados.
<b>Diversificação</b>	Ao longo dos 29 anos de mercado, o casal inovava constantemente no seu mix de produtos, devido às dificuldades em pagar os seus custos fixos, atingindo consequentemente outros nichos. Por exemplo, ao acrescentar o serviço de self-service no seu mix de produtos, a Zeny passou a concorrer com diversos tipos de estabelecimentos.

Fonte: elaboração própria (2020)

## 2. Descreva a vantagem competitiva genérica utilizada pela Zeny Doces e Salgados?

Para responder essa questão, os alunos precisam ter conhecimento a respeito do conceito de Vantagem Competitiva, de modo que, para um melhor aprendizado e resposta da questão, o professor deve sugerir também que o aluno tome como base as vantagens competitivas na perspectiva de Michael Porter. Segundo Porter (1989), as empresas só conseguem se manter no mercado se apresentarem vantagem competitiva sustentável por meio da geração de valor para os seus consumidores, obtendo um desempenho acima da média em meio aos seus concorrentes, de modo que estes não sejam capazes de reproduzir, ou mesmo imitar seus produtos ou serviços.

De acordo com Porter (1989), as empresas podem apresentar três tipos de vantagens competitivas genéricas. **Liderança de custo** é a vantagem baseada na implementação de estratégias para gerar eficiência produtiva, aumentando seu volume de produção e, consequentemente, gerando a diminuição dos custos. Contudo, a empresa não pode ignorar a diferenciação dos seus produtos, pois caso o seu produto não seja atrativo para os seus clientes, a empresa terá que reduzir muito seus custos para se manter na posição e ganhar vendas, podendo causar o resultado inverso e anular as vantagens de sua posição de líder em custos.

O segundo tipo, **diferenciação**, tem como objetivo tornar a empresa exclusiva em alguma dimensão valorizada pelos seus consumidores, procurando atender às necessidades dos seus clientes por meio da satisfação de um ou mais atributos, que a diferencia dos seus concorrentes. Por fim, **enfoque** diz respeito à escolha de um segmento de atuação e adequação da sua estratégia para atendê-lo. Quando se baseia em enfoque no custo, a empresa busca implementar essa vantagem de custo no segmento escolhido, já quando é enfoque de diferenciação, procura utilizar a diferenciação em seu segmento alvo.

Para que uma empresa possa obter uma vantagem competitiva, ela necessita escolher qual deseja seguir e qual foco ou nicho deseja atingir. As empresas que não escolhem uma vantagem competitiva, obtêm mediocridade no seu negócio e acabam tendo um desempenho abaixo da média, devido à falta de uma real vantagem competitiva diante dos seus concorrentes (PORTER, 1989)

Desse modo, o professor poderá se basear nas três estratégias competitivas genéricas de Porter (1989) para poder detectar a estratégia competitiva utilizada pela Zeny Doces e Salgados. Na Zeny, é possível identificar claramente a estratégica de liderança de custos como vantagem competitiva, utilizada para expandir suas vendas e ganhar participação no mercado. Com a construção da fábrica e a grande capacidade produtiva dos salgados, doces e as tortas, a Zeny passou a vender os seus produtos por preços competitivos abaixo dos da concorrência, aumentando seu potencial de vendas e seu faturamento.

As lojas passaram a ter um estoque regulador para atender tanto pronta entrega como atacado. Os seus produtos passaram a ser produzidos por máquinas de automação que

fabricavam até 19.000 salgados por hora, onde o cento de salgados passou a ser de R\$ 89,00 para R\$ 15,90, fazendo com que os clientes enxergassem como algum muito atrativo. Outra vantagem era que os clientes não precisavam encomendar os seus produtos, podendo chegar na loja a qualquer momento e comprar uma grande quantidade de salgados sem precisar realizar a encomenda.

Essa vantagem competitiva gerou outros benefícios para a Zeny, como o de atingir a classe C, que tinha o poder de compra menor que as das demais classes, passando a comprar mais e ter participação na receita da empresa. Apesar de ter atingido a classe C, um nicho específico, a estratégica principal ainda é a liderança de custos, posto que as ofertas da Zeny não são exclusivamente direcionadas para esse público.

### **3. Como você avalia o processo de franqueamento que Marcos implementou na Zeny Doces e Salgados? Quais motivações você considera que foram responsáveis por estimular tanto a Zeny franquear como aos franqueados investirem na empresa?**

Para responder essa questão, o aluno precisa ter conhecimento sobre a definição de franquia e sobre os procedimentos necessários e eficazes para a implementação desse sistema. Franquia é um sistema que permite que empresas possam expandir seu negócio de forma organizada, por meio do capital de terceiros e com um grau de risco menor. Nesse sistema, o franqueador concede a licença de uso da marca, *know-how*, venda dos produtos ou serviços e, muitas vezes, dá direito ao franqueado para acessar todo o seu modelo de negócio já testado e implementado (RIBEIRO *et al.*, 2011). Em troca, os franqueados pagam uma remuneração fixa inicial que consiste na taxa de franquia, e uma remuneração mensal, a taxa de royalties, que inclui a tarifa de fundo de propaganda e suportes recebidos pelo franqueador, sendo responsabilidade dos franqueados zelar pela marca e respeitar os padrões estabelecidos pela franqueadora (CANDIOTI *et al.*, 2015).

No processo de franquia de formato de negócio, é de responsabilidade do franqueador transferir o seu modelo de negócio por meio de treinamentos, gerenciar a cadeia de suprimentos, fornecer os produtos ou serviços, disponibilizar os manuais operacionais contendo as informações sobre os processos, padrões de qualidade que precisam ser seguidos e, prestar também, apoio e suporte ao franqueado. Já o franqueado é responsável pela venda dos produtos ou serviços e por administrar o dia a dia de suas franquias (MELO; ANDREASSI, 2012).

Segundo Melo e Andreassi (2012), as motivações para que um franqueador invista na expansão da sua empresa por meio das franquias podem ser: a) mínimo possível de investimentos, b) rapidez na expansão, c) grande cobertura geográfica, d) descentralização, e) economia de escala e, f) desenvolvimento de uma rede. Já as possíveis motivações dos franqueados ao optarem por se tornarem franquias são: a) aversão ao risco, b) modelo de negócio testado e consolidado no mercado, c) suporte gerencial, d) facilidade do acesso às linhas de crédito e, d) capacidade limitada tanto financeira como administrativa para gerir um novo negócio.

A partir dos conceitos apresentados pelo professor, e ao regressar ao caso, os alunos poderão responder com mais conhecimento e propriedade a respeito do processo de franqueamento realizado pela Zeny Doces e Salgados, conciliando teoria e prática. A resposta do aluno poderá ser apresentada por meio de argumentos elencados nas falas de Marcos, nas quais ele enfatiza como se deu o processo de franqueamento, ou seja, por meio treinamentos para que os franqueados pudessem compreender todo o processo de fabricação de cada produto e para conhecimento dos setores da empresa, para que o modelo de negócio fosse reaplicado da melhor forma possível. Marcos também entregava ao franqueado, um circular de oferta de franquia, especificando todos os direitos e obrigações de ambas as partes. Os produtos eram

enviados da fábrica para os franqueados, ficando só com a responsabilidade da realização do controle do estoque e do controle de qualidade das tortas, salgados e doces. Outro fator importante e primordial na relação entre a Zeny e seus franqueados era os suportes e auditorias periódicas, para avaliar se os franqueados estavam colocando em prática os ensinamentos recebidos.

Em relação às motivações que fizeram com que a Zeny tomasse a decisão de franquear, o aluno pode observar que essa decisão não foi planejada. De fato, a cada passo que Marcos e Zenilda davam no negócio, eles percebiam o potencial de vendas que a empresa possuía, buscando sempre estratégias para aumentar suas vendas, culminando no processo de franqueamento. No entanto, vemos que Marcos identificou a possibilidade de expandir seu negócio de forma rápida, minimizar os custos com investimentos, expandir para uma grande cobertura de áreas, descentralizar, visto que são os franqueados que administram as suas franquias, e ter uma economia de larga escala, utilizando toda a capacidade produtiva que a fábrica possuía. Isso porque, por meio das franquias, seria possível aumentar a visibilidade da marca no mercado, assim como a receita da Zeny Doces e Salgados.

Em relação às motivações dos franqueados da Zeny, é provável que esses empresários optaram por empreender com base em um modelo de negócio testado e consolidado no mercado. Esse tipo de empreendimento recebe suporte gerencial, possibilita maior facilidade de acesso às linhas de crédito, além de possuir um risco de negócio menor.

**4. Como você avalia a decisão de franquear de Marcos, considerando os papéis esperados e alcançados por ambas as partes? Você considera que os objetivos propostos por ambas as partes foram alcançados?**

Nessa questão, o aluno precisa ter conhecimento sobre os papéis dos franqueadores e franqueados na perspectiva de Ribeiro *et al.* (2011). De fato, nessa relação, tanto o franqueador como o franqueado possuem responsabilidades para que toda a rede seja bem-sucedida e tenha sucesso. É preciso encarar franchising como se fosse uma orquestra, conduzida pelo franqueador e tocada pelos franqueados, de maneira ordenada, para que o melhor resultado seja entregue ao público. Para tanto, franqueador e franqueado devem exercer alguns papéis (RIBEIRO *et al.*, 2011), de modo que, a partir desse entendimento, o aluno compreenderá a importância da responsabilidade entre ambas as partes para que a rede possa ter sucesso e beneficie tanto o franqueador quanto o franqueado.

Assim, os alunos poderão responder à questão considerando os papéis e responsabilidades de ambas as partes e as ações alcançadas durante esse processo. O professor pode sugerir a elaboração de um quadro, para melhor visualização (Quadro 2). A partir disso, o aluno poderá analisar se a Zeny e seus franqueados conseguiram atingir os objetivos de maneira efetiva. Caso não, deverá propor possíveis sugestões de melhorias, considerando os resultados esperados e alcançados.

**Quadro 2** – Relação entre papeis esperados e objetivos realizados entre franqueador e franqueados da Zeny

Franqueador		Franqueado	
Papeis Esperados	Descrição no relato	Papeis Esperados	Descrição no relato

<p>Conceder o direito do uso da marca e do modelo de negócio.</p>	<p>Concessão do direito do uso da marca da Zeny por meio do sistema de franquias. Apresentação do Circular de Oferta de Franquia com dez dias de antecedência da assinatura do contrato, com os direitos e obrigações das partes.</p>	<p>Analisar a empresa antes de adquirir uma Franquias.</p>	<p>Realização de uma entrevista para tentar identificar se o franqueado realmente tinha o potencial para desenvolver e administrar a franquia.</p>
<p>Expandir constantemente seu modelo de negócio e conceito da marca.</p>	<p>Utilização da vantagem competitiva de liderança de custos, uma vez que todas as lojas possuíam um estoque regulador devido à sua grande capacidade produtiva após a construção da fábrica, atendendo tanto pronta entrega e atacado.</p>	<p>Procurar melhorias na sua Franquia.</p>	<p>Marcos entendia que os franqueados deveriam estimular as vendas por meio de estratégias de marketing capazes de gerar mais visibilidade para a marca, resultando no aumento da demanda e em um maior faturamento tanto para si quanto para a Zeny. Entretanto, nem sempre isso acontecia, pois os franqueados se apoiavam apenas na marca Zeny para vender, posto que poucos clientes paravam para consumir os produtos no local.</p>
<p>Escolher, habilitar, conceder diretrizes importantes sobre o procedimento e monitorar os seus franqueados visando à administração e preservação da identidade da empresa.</p>	<p>Realização de entrevistas, de treinamentos com a equipe da franquia e também de auditorias periódicas para fiscalizar se a franquia estava colocando em prática os ensinamentos recebidos.</p>	<p>Operar segundo as regras e orientações da franqueadora.</p>	<p>Segundo Marcos, nem sempre isso acontecia, como por exemplo, na hora do franqueado realizar o controle de qualidade das tortas para preservar o seu sabor ou na hora de entregar os pedidos, os quais constantemente sofriam atrasos.</p>
<p>Fornecer comunicação e liderança clara.</p>	<p>Marcos compreendia a importância da comunicação e de definir as diretrizes a serem seguidas pelos franqueados de forma clara e transparente.</p>	<p>Realizar o pagamento dos valores referente às obrigações a franqueadora.</p>	<p>Parte dos franqueados não possuíam outra fonte de renda a não ser a gerada pelas franquias, apresentando dificuldades em ter um bom fluxo de caixa. Desse modo, várias vezes ocorreram problemas contratuais a respeito do atraso no pagamento dos royalties.</p>

Estabelecer a posição da marca no mercado e os conceitos do negócio.	Marcos não considerava a Zeny uma simples doceria, prezava muito pela qualidade de seus produtos. Portanto, esses fatores exigiam que o franqueado cumprisse todas as normas de qualidade. Ele ressalta também que a Zeny não é uma simples doceria em relação à sua operação, já que os seus clientes não precisavam encomendar seus produtos, pois todas as lojas possuem um estoque regulador para atender tanto pronta entrega como também atacado. Isso assegurava a posição da marca no mercado em meio a seus concorrentes.	Incentivar a satisfação dos seus clientes com a marca.	Segundo Marcos, nem sempre isso acontecia, posto que os franqueados apresentavam dificuldades em realizar o controle de qualidade das tortas para preservar o seu sabor e constantemente os pedidos eram entregues com atraso.
Ordenar os franqueados com a cultura organizacional da empresa, considerando a missão, visão e valores.	Realização de entrevistas com os interessados para enfatizar a importância do modelo de negócio da Zeny. Durante a entrevista, Marcos contava toda a história da Zeny para os candidatos, às turbulências que a empresa havia enfrentado, as inovações implementadas nos 29 anos de história, o seu modelo de negócio e as normas e valores da empresa, buscando sempre enfatizar a importância da marca e do modelo de negócio da Zeny.	Honrar e dissipar os valores e política da marca e empresa.	Segundo Marcos, os franqueados atrasavam constantemente os pedidos para os clientes, não realizavam o devido controle de qualidade das tortas e salgados e não investiam em marketing para aumentar suas vendas, prejudicando todo o crescimento da rede e na satisfação dos clientes.

Fonte: elaboração própria (2020)

Os alunos ainda podem considerar que, para que ambas as partes se beneficiem e conquistem resultados vantajosos, precisa-se ter, na relação franqueador *versus* franqueados, um espírito de colaboração, com valores e objetivos definidos entre as partes, capaz de estabelecer um ambiente de confiança, no qual o gestor da franquia tenha participação efetiva (além do proprietário da marca). Possuir uma equipe de franqueados que apresente interesses verdadeiros em outras pessoas, faz toda a diferença, pois torna a relacionamento maduro e responsável, tendo relação diretamente com a cultura aderida pela franqueadora, influenciando a conduta das pessoas (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Ainda de acordo com Ribeiro *et al.* (2011), mesmo que os franqueados sejam empresas independentes juridicamente, não existindo vínculo empregatício entre as partes, precisam seguir diretrizes estabelecidas pela franqueadora, visto que são interdependentes ao modelo de negócio da franqueadora. Por isso, os padrões precisam ser seguidos e respeitados para minimizar os conflitos. Isso que estava inquietando Marcos.

**5. Considere que você é o proprietário da Zeny Doce e Salgados e está passando por todos esses problemas com os franqueados. Qual seria sua decisão: fechar as franquias,**

**retomar e assumir as lojas ou utilizar outras estratégias para amenizar essas dificuldades?**

Para responder à questão, o aluno precisa compreender claramente as vantagens e os desafios em franquear na perspectiva do franqueador e franqueado e revisar os papéis do franqueador e franqueado na perspectiva de Ribeiro *et al.* (2011). Com isso, o aluno será capaz de analisar as três alternativas e avaliar a mais adequada para ser tomada por Marcos e Zenilda, para contornar essas dificuldades que a empresa enfrenta.

Toda relação possui vantagens e desafios, então com o sistema de franchising não poderia ser diferente. Segundo o SEBRAE (2014), podemos elencar, de forma resumida, as vantagens e os desafios diante dos interesses do franqueador e franqueado (Quadro 3).

**Quadro 3 - Vantagens e Desafios do franqueador e franqueado**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desafios</b>
<b>Franqueador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez de expansão</li> <li>• Desenvolvimento de uma rede</li> <li>• Rentabilidade com redução de custos</li> <li>• Maior cobertura geográfica</li> <li>• Melhor publicidade</li> <li>• Maior vantagem competitiva</li> <li>• Descentralização</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Padronização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda parcial de controle</li> <li>• Maior custo de supervisão</li> <li>• Maiores custos de formatação</li> <li>• Perda do sigilo</li> <li>• Risco de desistência</li> <li>• Autonomia parcial</li> <li>• Planejamento para expansão exposto a terceiros</li> <li>• Risco de seleção inadequada</li> </ul>
<b>Franqueado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how adquirido</li> <li>• Maior chance de sucesso</li> <li>• Maior vantagem competitiva</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Racionalização do investimento</li> <li>• Maior crédito</li> <li>• Rentabilidade com redução de custos</li> <li>• Melhor controle do retorno sobre o investimento</li> <li>• Parte de uma corporação</li> <li>• Usufruto dos resultados da Pesquisa e Desenvolvimento (P&amp;D) desenvolvida pelo franqueador</li> <li>• Independência jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia parcial</li> <li>• Controles, submissão a regras</li> <li>• Pagamento de taxas de franquia</li> <li>• Padrão de localização</li> <li>• Restrições na utilização do sistema e em sua transferência a terceiros</li> <li>• Risco atrelado ao desempenho do franqueador.</li> <li>• Incompatibilidade com a marca e valores da empresa.</li> <li>• Pouco ou nenhum conhecimento em gestão.</li> <li>• Fazer da franquia a única fonte de renda, tendo assim dificuldades em ter um bom capital de giro.</li> </ul>

Fonte: adaptado de SEBRAE (2014)

Com base nessas informações, e analisando o cenário apresentado no caso, a resposta do aluno pode ser realizada por meio de um quadro com as três alternativas e seus possíveis pontos positivos e negativos (Quadro 4).

**Quadro 4 - Alternativas e seus respectivos pontos negativos e positivos**

<b>Alternativa</b>	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Alternativa 1 - Fechar as franquias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior controle sobre as lojas próprias</li> <li>• Eliminação dos conflitos em</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção negativa dos clientes ao fechar franquias</li> <li>• Quebra de contrato</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relação à gestão da marca</li> <li>• Diminuição dos custos com supervisão</li> <li>• Controle das lojas próprias</li> <li>• Maior sigilo nas operações e modelo de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstáculo para continuar a expansão da rede</li> <li>• Oportunidade para os concorrentes captarem o mercado</li> <li>• Aumento dos custos no investimento em lojas próprias</li> <li>• Grande capacidade da fábrica para poucos pontos de distribuição</li> <li>• Centralização</li> </ul>
<b>Alternativa 2 - Retomar e assumir as lojas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia total das lojas</li> <li>• Maior controle sobre as lojas próprias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso financeiro para retomar as franquias e torná-las lojas próprias</li> <li>• Tempo para restabelecer as lojas e padronizar os processos</li> </ul>
<b>Alternativa 3 - Estratégias para amenizar essas dificuldades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor alinhamento de metas entre ambas as partes</li> <li>• Maior suporte e auditorias</li> <li>• Reuniões com ambas as partes para as decisões referente a rede</li> <li>• Incentivar a transformação dos franqueados em empresários do seu próprio negócio e não simplesmente um franqueado.</li> <li>• Acompanhar os franqueados a realizarem os seus objetivos.</li> <li>• Motivar os franqueados visando um aprendizado contínuo entre as partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franqueados desmotivados</li> <li>• Dificuldade na mudança operacional/organizacional</li> <li>• Possibilidade de maior desgaste na relação ao tentar impor melhorias.</li> <li>• Contratar uma equipe especializada para organizar os objetivos e estabelecer maior comprometimento por parte dos franqueados.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria (2020)

Diante disso, o aluno deve se posicionar, justificando a alternativa que acredita ser mais viável em termos estratégicos para os gestores da Zeny Doces e Salgados. Enfatizamos que não há uma resposta correta, de modo que o aluno pode optar por qualquer uma das alternativas. No entanto, é importante que compreenda que deve ser realizada uma análise cuidadosa que fundamente sua tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1764/1/2017PedroKatz.pdf>. Acesso em: 18 de nov. 2020.
- CANDIOTTI, F. T.; FARIA, R. M. C.; ZELLERHOFF, M. H. R.; SILVA, M. H. M.; COSTA, W. M. **O sistema franchising como estratégia de expansão de mercado**. In: Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, 2015, Lins. Anais...Lins: UNISALESIANO, 2015.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; IMPERATOR, L. G. **Gestão estratégica do franchising**: como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS, 2011.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SEBRAE. **Como tornar sua empresa uma franquia**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/Cartilha%20-%20Como%20tornar%20sua%20empresa%20uma%20franquia.pdf>> Acesso em: 17 de nov. de 2020