

Caso Para Ensino: Epa's Delícias

DAVI LUIS SILVA PRADO E SOUSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

CAMILA APARECIDA PIVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

RAQUEL SANTOS SOARES MENEZES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

CASO PARA ENSINO: EPA'S DELÍCIAS

1. CONTEXTO DO CASO

Em uma cidade universitária e tranquila chamada Rio Paranaíba, onde os moradores eram unidos e havia um forte senso de comunidade, a chegada dos estudantes trouxe consigo a necessidade de transformação e expansão da cidade. A vida pacífica seguia seu curso, e os habitantes desfrutavam de momentos agradáveis, mas algo faltava para tornar a cidade ainda mais especial: uma loja de coxinhas.

Foi então que Patrícia, uma empreendedora, teve uma ideia brilhante enquanto conversava com seu filho mais velho, que havia se mudado para uma grande metrópole. Ela já havia conhecido a famosa franquia de coxinhas conhecida como "Cantinho da Coxinha", que oferecia uma incrível variedade de sabores e recheios.

Determinada, Patrícia e seu filho entraram em contato com a franquia e, após um processo seletivo rigoroso, receberam autorização para abrir uma loja em sua cidade, Rio Paranaíba. Animados com essa oportunidade, eles começaram a trabalhar arduamente para transformar esse sonho em realidade.

A notícia se espalhou rapidamente pela cidade, e os moradores aguardavam ansiosamente pela inauguração da tão esperada loja de coxinhas. A empolgação era contagiante, e a expectativa crescia a cada dia. Finalmente, o grande dia chegou e o "Cantinho das Coxinhas" abriu suas portas.

O ambiente estava decorado com bom gosto, e o aroma irresistível das coxinhas recém-saídas dominava o ar. Todos ficaram maravilhados com a qualidade dos produtos oferecidos e o carinho no atendimento. A loja rapidamente se tornou um ponto de encontro popular, onde amigos se reuniam para desfrutar de deliciosas coxinhas e momentos agradáveis.

Com o tempo, Patrícia percebeu que seu negócio estava superando todas as expectativas, e a demanda continuava a crescer. No entanto, seus clientes sentiam falta de outros produtos, como sorvetes, açaí, pão de queijo e tortas. Ela teve que estudar sobre esses produtos e considerar a possibilidade de incorporá-los ao negócio.

Para isso, foi necessário proporcionar treinamentos adicionais para sua equipe. Durante uma de suas viagens de negócios, Patrícia conheceu um renomado Mestre *Pâtisserie*, que era chef em uma confeitaria em Belo Horizonte. Ela o contratou para treinar sua equipe. Nesse momento, percebeu que não poderia mais continuar como franqueada e começou a considerar a possibilidade de se tornar independente.

Movida pelo desejo de construir sua própria marca e criar algo único para a cidade, Patrícia tomou uma decisão corajosa: romper os laços com a franquia e transformar a loja em um negócio independente, batizado de "Epa's Delícias". A notícia da independência da loja espalhou-se rapidamente pela cidade, e os moradores receberam a novidade com entusiasmo.

Com o tempo, a loja se tornou uma referência na cidade e começaram a abrir filiais em outras cidades, iniciando assim sua expansão. Os moradores se orgulhavam de ter um estabelecimento local. O Epa's Delícias contribuiu para a economia local, gerando empregos e se tornando um símbolo do espírito empreendedor de Rio Paranaíba.

2. ANÁLISE & DILEMA DO CASO

Era uma manhã de quarta-feira como muitas outras que o Epa's vivenciava: casa cheia, mesas repletas de amigos papeando e muito trabalho dentro da cozinha. Mas naquela manhã, Patrícia não imaginava que sua vida estava prestes a mudar. Eis que entra no estabelecimento Lucas, um dos maiores executivos da região.

Patrícia está atrás do balcão, ocupada preparando pedidos e servindo clientes. Patrícia, ao notar a presença de um importante cliente, vai pessoalmente atendê-lo.

Lucas: (animado) Bom dia, Patrícia! Espero não estar atrapalhando. Tenho uma proposta incrível para você.

Patrícia: (sorrindo) Bom dia, Lucas! Fico feliz em vê-lo por aqui. O que traz você ao Epa's hoje?

Lucas: (entusiasmado) Tenho acompanhado o seu negócio há algum tempo, e devo dizer que fiquei impressionado com o seu sucesso. Estou procurando empreendedores talentosos para investir, e acredito que você possa ser uma grande oportunidade.

Patrícia: (curiosa) Uau, isso é empolgante! Mas qual é exatamente a proposta?

Lucas: (pausa dramática) Tenho R\$100 mil prontos para investir no seu negócio. Podemos expandir esta unidade, modernizar a cozinha, contratar mais funcionários, e fazer melhorias gerais.

Patrícia: (pensativa) Hmm, isso soa tentador, Lucas. Mas eu também considero a possibilidade de transformar o Epa's em uma franquia. Já recebi alguns pedidos de pessoas interessadas em abrir negócios similares.

Lucas: (com interesse) Ah, uma franquia! Essa é uma excelente ideia. Imagine quantas pessoas poderiam replicar o seu sucesso em diferentes lugares. O mercado está aberto para isso.

Entra Lidiane, Gerente da loja, que ouviu parte da conversa.

Lidiane: (entusiasmada) Olá, pessoal! Desculpe interromper, mas ouvi falar em franquias. Posso dar minha opinião?

Patrícia e Lucas: (surpresos) Claro, Lidiane! Fique à vontade.

Lidiane: (entusiasmada) Patrícia, eu sei o quanto você se dedica ao Epa's. Você é a alma do negócio. Se você expandir essa unidade atual com o investimento do Lucas, você pode manter o controle criativo, a qualidade e o ambiente acolhedor que todos amam.

Patrícia: (refletindo) Isso é verdade, Lidiane. Tenho muito orgulho do que construí aqui. Mas, por outro lado, uma franquia pode trazer novos desafios e uma oportunidade de crescimento a longo prazo.

Lucas: (compreensivo) Patrícia, a decisão é sua. Ambas as opções têm seus méritos. O investimento ajudaria você a expandir o seu negócio atual, enquanto a franquia poderia levar sua marca a lugares que você nunca imaginou.

Aprimorar a gestão da empresa atual ou partir para o modelo de franquia? Patrícia chegou até aqui com um modelo de gestão ordinária, mas recebeu uma oferta irrecusável. E agora? O que fazer? Qual caminho Patrícia deve seguir? Quais ações ela deve tomar ao escolher tomar cada um dos caminhos?

3. NOTAS PARA ENSINO

3.1 Obtenção dos dados

O objetivo da obtenção dos dados foi coletar dados relevantes para escrever o caso para ensino, explorando a experiência da dona da loja e da gerente. O caso de ensino visa abordar aspectos relacionados ao empreendedorismo, gestão de pequenos negócios, desafios enfrentados e estratégias adotadas.

Duas participantes-chave foram selecionadas para a realização das entrevistas semiestruturadas: a dona da loja e a gerente. A escolha dessas participantes baseou-se em sua experiência e conhecimento aprofundado sobre o Epa's Delícias, permitindo uma visão abrangente dos diferentes aspectos do negócio.

Foi desenvolvido um roteiro de entrevistas semiestruturadas que abordava os principais temas e questões relevantes para a escrita do caso de ensino. O roteiro incluiu tópicos como a história da empresa, desafios enfrentados, estratégias de marketing, gestão de equipe, inovações, relacionamento com clientes, entre outros aspectos importantes para compreender o funcionamento do negócio.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, em um ambiente adequado e confortável para as participantes. Os pesquisadores se certificaram de que as entrevistas fossem gravadas e anotadas para posterior análise precisa das informações fornecidas pelas entrevistadas. Durante as entrevistas, foram incentivados momentos de diálogo e aprofundamento em questões relevantes, permitindo uma compreensão mais completa do contexto da empresa.

Após a conclusão das entrevistas, as anotações foram revisadas para garantir a precisão e integridade dos dados coletados. A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, identificando temas e padrões emergentes relacionados aos tópicos abordados nas entrevistas. Os dados foram organizados em categorias e subcategorias, agrupando informações semelhantes e relevantes para a elaboração do caso para ensino.

Isso ajudou a identificar os principais desafios, estratégias, pontos fortes e pontos fracos da empresa, proporcionando uma visão completa e estruturada. Com base nas informações coletadas e organizadas, o caso para ensino foi escrito de forma clara, objetiva e interessante. Foram incorporados detalhes relevantes das entrevistas, buscando capturar a essência da experiência da dona da empresa e da gerente, ao mesmo tempo em que se mantinha a confidencialidade das informações sensíveis. Após a redação inicial do caso de ensino, uma revisão cuidadosa foi realizada para garantir a precisão, clareza e coerência das informações.

3.2 Utilização Recomendada

Este caso foi desenvolvido para ser aplicado principalmente a estudantes de graduação no curso de Administração e cursos relacionados, com foco nas disciplinas de gestão empresarial, empreendedorismo e estratégias organizacionais. O objetivo é que os alunos, por meio do caso, adquiram conhecimentos sobre a gestão de pequenas empresas e a possibilidade de escalabilidade destas, além de compreender os conceitos práticos das teorias de gestão administrativa.

3.3 Objetivos de Aprendizagem

O caso de ensino apresenta uma situação em que a gestora de uma pequena empresa precisa tomar uma decisão importante. Com isso, pode-se abordar alguns objetivos de aprendizagem:

1. Analisar as hipóteses de tomada de decisões do caso e abordar possíveis soluções para o dilema;
2. Debater sobre como as características empreendedoras da gestora influenciam em aspectos que foram determinantes para a empresa;
3. Permitir reflexões sobre situações que façam os estudantes analisar conceitos necessários para a tomada de decisão estratégica;
4. Conversar sobre a realidade das pequenas e micro empresas em relação às dificuldades de crescimento e organização.

3.4 Referencial Teórico

3.4.1 Gestão de Pequenas Empresas

Ngo (2022) argumenta que as pequenas empresas parecem ser as mais vulneráveis à concorrência devido à falta de recursos financeiros, técnicos e outros. No entanto, essas empresas têm algumas vantagens sobre as empresas maiores. Considerando o potencial tecnológico e a mudança cultural, a literatura destaca a importância dos debates envolvendo pressões isomórficas e institucionais nas mudanças recentes nas organizações e sua relação com o ambiente (Sousa, Klein e Voese, 2022).

Nessa linha, tanto os agentes de estresse quanto as micro e pequenas empresas podem identificar como as mudanças de cenários estão inter-relacionadas, possibilitando uma melhor gestão da estratégia no âmbito organizacional. Silva & Serio (2021) argumentam que a inovação das pequenas empresas deve “pensar fora dos padrões convencionais de inovação”.

A especificidade das empresas esquecidas e sua participação no nível regional requer modelos que captem o contexto de inovação dessas empresas. Destaca-se a relevância da imagem do líder para a capacidade das micro e pequenas empresas de coordenar suas atividades e facilitar o surgimento de inovações (Vasconcelos, Santos e Andrade, 2021).

Sua capacidade de definir estratégias, aplicar e compartilhar conhecimento e envolver os funcionários provou ser útil na coordenação do desenvolvimento de novas ideias. Segundo Maia & Lima (2020), difíceis processos de tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas são realizados em momentos de crise ou situações complexas.

Neste ponto, os gerentes não têm tempo para coletar grandes quantidades de informações e analisar com previsões e possíveis resultados em mente para tomar as melhores decisões. Nas pequenas empresas, seus proprietários são mais empreendedores, com planos de marketing

informais e decisões estratégicas menos deliberadas (Cittadin, Sarquis, Coelho e Pizzinatto, 2020).

Entre eles, examina-se a capacidade de marketing, como obter informações de mercado, disseminar informações internamente e adaptar-se à demanda do mercado e à demanda do cliente. De acordo com Nassif, Corrêa e Rossetto (2020), é importante considerar o impacto de todas as extensões do COVID-19 nas empresas e seus empreendedores, principalmente as pequenas e micro empresas.

Tais esforços são necessários. Também é importante considerar a variável na gestão das pequenas empresas à medida que a digitalização avança. Por exemplo, pequenas empresas podem usar técnicas avançadas de aprendizado de máquina para melhorar o desempenho (Nascimento, Melo, Queiroz, Brashear-Alejandro e Meirelles, 2020). Essas ferramentas permitem que os gerentes melhorem a precisão do planejamento, minimizem a perda de estoque e reduzam a perda de receita devido à falta de estoque durante os períodos de pico de demanda.

3.4.2 Franquias

Conforme Aguiar, Nascimento e Luppe (2021), o início dos anos 2000 mostrou que o *franchising* é uma opção viável em diversas áreas. As empresas ainda não incluídas podem se apropriar do sistema com relativa facilidade. Essa análise é considerada decisiva quando se trata da expansão das redes de franquias (Melo, Delgado, Corrêa e Borini, 2020).

Dos anos 1980 aos anos 2000, a expansão da rede de franquias brasileira concentrou-se nas grandes cidades, principalmente nas capitais e cidades com centros regionais. Consoante Bretas, Rocha, Spers e Melo (2020), a especificidade dos mercados externos destaca a importância das parcerias e relacionamentos locais para a expansão internacional das redes de franquias.

Portanto, é aconselhável que a rede de franquias entenda e aproveite o conhecimento do mercado externo dos parceiros locais e da rede de relacionamentos. As duas principais correntes teóricas que explicam as motivações das empresas para se internacionalizar, sejam elas franqueadas ou não, são baseadas em perspectivas econômicas e comportamentais (Galhanone, Righetti, Cantoni e Rocha, 2019).

O fluxo econômico enfatiza a tomada de decisões racionais com o objetivo de maximizar os retornos econômicos das empresas. Em conformidade com Queiroz, Queiroz, Yanaze e Mazieri (2018), nas formas de distribuição franqueadas exclusivas ou semi-exclusivas, é mais importante estabelecer mecanismos para avaliar a comunicação, pois a gestão da comunicação e os pontos de contato entre marca e consumidor (ponto de venda) representa uma parceria entre duas ou mais empresas independentes em busca de um interesse comum.

Essa relação é muitas vezes conflituosa, exigindo um investimento sustentado e significativo em comunicação por parte de todas as partes envolvidas, mas esse investimento costuma ser definido apenas pelo proprietário da marca (franqueador) e pela agência de comunicação terceirizada, e não pelo gerente da franquias. A imagem associada a uma marca, principalmente em uma franquias, é um importante ponto de contato com os consumidores no mercado de bens de consumo.

3.5 Solução do Caso

3.5.1 Investir na Unidade Atual

Após uma análise cuidadosa do mercado e da concorrência, Patrícia decidiu que era hora de expandir seu negócio. Em vez de abrir uma rede de franquias, optou por investir na unidade existente, buscando melhorar a eficiência operacional, melhorar a experiência do cliente e aumentar as vendas. Por meio dessa solução do caso, deve-se explorar quais estratégias e ações Patrícia pode adotar para atingir suas metas de crescimento.

3.5.1.1 Objetivos

- Melhorar a eficiência operacional;
- Melhorar a experiência do cliente;
- Aumentar as vendas.

3.5.1.2 Solução Proposta

3.5.1.2.1 Revisão da Operação

Patrícia deve realizar uma análise detalhada de todos os processos operacionais atuais do Epa's Delícias. Isso inclui tudo, desde a compra de ingredientes até a preparação e entrega de pedidos. Identificar possíveis gargalos, ineficiências e oportunidades de otimização é fundamental para melhorar a eficiência operacional.

Patrícia pode implementar um sistema de gerenciamento integrado para rastrear estoque, controlar custos e automatizar tarefas administrativas. Isso ajudará a gerenciar melhor os recursos e reduzir a possibilidade de erros. Deve-se considerar contratar uma empresa de consultoria especializada em operações de lanchonete para fornecer informações e conselhos sobre as melhores práticas e padrões do setor.

3.5.1.2.2 Renovação do *Layout & Design*

Patrícia pode contratar um designer de interiores para renovar o visual da lanchonete. Um ambiente atraente e confortável atrai mais clientes e os estimula a permanecer por mais tempo. O *layout* do Epa's Delícias deve visar a otimização dos processos dos clientes e o aumento da eficiência operacional. Isso inclui o arranjo lógico de balcões de atendimento, áreas de preparação e espaços para clientes. Patrícia também pode considerar adicionar espaços de trabalho compartilhados ou espaços de reunião para atrair clientes que desejam trabalhar ou realizar reuniões informais.

3.5.1.2.3 Ampliação do Cardápio

Patrícia tem que pesquisar as preferências dos clientes e identificar as tendências do mercado. Com base nesses *insights*, ela pode introduzir novos itens no cardápio, como opções vegetarianas, opções saudáveis ou bebidas diferenciadas. Essa diversificação pode atrair diferentes tipos de clientes e ampliar a base de clientes da lanchonete. Certifique-se de oferecer opções sazonais ou temáticas de comida e bebida para manter os clientes interessados o ano todo. Patrícia pode criar pacotes promocionais ou programas de fidelidade para incentivar os clientes a experimentar novos itens do menu.

3.5.1.2.4 Investimento em Marketing

Patrícia terá que desenvolver uma estratégia de marketing abrangente para promover o Epa's Delícias. Isso pode incluir a criação de um site atraente e funcional, o uso de mídias sociais para compartilhar promoções e eventos e a parceria com influenciadores locais para aumentar o conhecimento da marca.

Organizar eventos temáticos, como degustações de café ou noites com música ao vivo, pode atrair mais clientes e gerar *buzz*. Patrícia tem que fazer parceria com empresas locais, como escritórios e academias, para oferecer descontos exclusivos a seus funcionários ou membros. Investir na unidade atual da lanchonete é uma estratégia inteligente para expandir os negócios de Patrícia.

Ela posicionará o Epa's Delícias para um crescimento sustentável, concentrando-se na eficiência operacional, melhorando a experiência do cliente, diversificando o cardápio e implementando estratégias de marketing eficazes. Com dedicação, planejamento cuidadoso e acompanhamento constante, Patrícia conseguirá atingir seus objetivos e fortalecer ainda mais sua posição no mercado de alimentação local.

3.5.2 Montar uma Rede de Franquia

Após o sucesso de sua atual lanchonete, Patrícia decidiu explorar novas oportunidades de negócios e expandir sua marca por meio do modelo de franquia. Nesta solução do caso, examina-se as estratégias e ações que Patrícia poderia tomar para transformar o Epa's Delícias em uma rede de franquias, abordando estrutura organizacional, padronização, suporte aos franqueados e expansão geográfica.

3.5.2.1 Objetivos

- Estabelecer a estrutura organizacional da rede de franquias;
- Padronizar operações e produtos para manter a consistência da marca;
- Prestar suporte efetivo aos franqueados;
- Expandir a rede de franquias geograficamente.

3.5.2.2 Solução Proposta

3.5.2.2.1 Estrutura Organizacional

Patrícia terá que criar uma estrutura organizacional clara e eficiente para sua rede de franquias. Isso envolve a criação de departamentos específicos, como *franchising*, operações, marketing e recursos humanos. Deve-se contratar profissionais experientes em franquias para liderar esses departamentos, trazendo a *expertise* e o conhecimento de gestão de uma rede de franquias. Deve-se esclarecer as responsabilidades e os canais de comunicação dentro da estrutura organizacional para garantir uma gestão eficiente e uma troca de informações fluida entre matriz e franqueados.

3.5.2.2.2 Padronização das Operações e Produtos

Patrícia terá que desenvolver um manual de operações detalhado descrevendo todos os processos e padrões da lanchonete, desde a preparação da comida até o atendimento ao cliente. Isso garantirá que todas as unidades sigam os mesmos procedimentos e mantenham a

consistência da marca. O treinamento regular dos franqueados e seus funcionários garante que todos atendam aos padrões de qualidade e atendimento da marca. Deve-se firmar acordos com fornecedores para garantir a qualidade e disponibilidade dos ingredientes e produtos utilizados pela franquia.

3.5.2.2.3 Suporte aos Franqueados

Espera-se que Patrícia forneça suporte total aos franqueados, fornecendo orientação e assistência em áreas como seleção do local, negociação do contrato de aluguel, treinamento inicial e contínuo e suporte de marketing. Deve-se criar uma plataforma online para compartilhar informações e recursos com os franqueados, como manuais, vídeos de treinamento, materiais de marketing e melhores práticas. Deve-se realizar visitas regulares aos locais de franquia para fornecer suporte pessoal, fornecer *feedback* e identificar áreas de melhoria.

3.5.2.2.4 Expansão Geográfica

Patrícia terá que desenvolver um plano estratégico de expansão geográfica, identificando áreas com potencial de mercado e demanda para abertura de novas unidades de franquia. Deve-se realizar pesquisas de mercado em áreas-alvo potenciais para determinar a concorrência, a demografia e as preferências do consumidor.

Deve-se estabelecer critérios de seleção claros para os franqueados para garantir que eles compartilhem os valores e a visão da marca. Transformar o Epa's Delícias em uma rede de franquias é uma decisão estratégica que requer planejamento, padronização e suporte efetivo. Ao estabelecer a estrutura organizacional adequada, padronizar operações e produtos, fornecer suporte abrangente aos franqueados e expandir o alcance geográfico, Patrícia posicionará sua marca para um crescimento escalável e sustentável. Com dedicação, comprometimento e visão estratégica, Patrícia será capaz de construir uma rede de franquias de sucesso, aumentar sua participação no mercado e maximizar o potencial de sua marca de lanchonetes.

REFERÊNCIAS

Aguiar, H. D. S., Luppe, M. R., & Nascimento, P. T. D. S. (2021). Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 45-61.

Bretas, V. P. G., Rocha, T. V., Spers, E. E., & de Resende Melo, P. L. (2020). Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: seleção de parceiros e relacionamentos. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 150-173.

Galhanone, R. F., Righetti, M. L., Cantoni, A. D., & Rocha, T. V. (2019). Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 19-54.

Cittadin, J., Sarquis, A. B., Coelho, R. L. F., & Pizzinatto, N. K. (2020). Práticas contemporâneas de marketing: O caso de pequenas empresas de confecção de vestuários. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 408-442.

- Maia, T. S., & Lima, E. (2020). Conflito cognitivo na decisão estratégica de equipes de direção em pequenas empresas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21.
- Ngo, Q. H. (2022). Eficácia dos ajustes estratégicos em um mercado competitivo: foco em pequenas empresas em um país emergente. *Revista de Administração de Empresas*, 62.
- Melo, P. L., Delgado, R. T., Corrêa, V. S., & Borini, F. M. (2020). Desenvolvimento regional e ambiente institucional: expansão regional das redes de franquias no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21.
- Nascimento, A. M., Melo, V. V., Queiroz, A. C. M., Brashear-Alejandro, T., e Meirelles, F. S. (2020). Inteligência artificial aplicada a pequenas empresas: o uso da engenharia automática de recursos e do aprendizado de máquina para um planejamento mais preciso. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14.
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 1-12.
- Silva, G., & Di Serio, L. C. (2021). Inovação em pequenas empresas: rumo a uma abordagem de inovação centrada no proprietário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 519-535.
- Sousa, H. A. D., Klein, L., & Voese, S. B. (2022). *O Impacto das Pressões Institucionais na Adoção e Manutenção do E-Commerce em Micro e Pequenas Empresas (MPes) Brasileiras*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 366-382.
- Vasconcelos, R. B. B. D., Santos, J. F. D., & Andrade, J. A. D. (2020). Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 25.
- Viana, T. R., Azevedo, A. C., & Pereira, R. M. (2022). Associação entre satisfação e desempenho em redes de franquias: um estudo sob a perspectiva da análise de correspondência. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(2), e2187-e2187.