

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Fatores críticos para o sucesso de uma franquia: Um estudo baseado em cases
de sucesso

LUIZA DOS SANTOS NASCIMENTO

Matrícula:

ORIENTADORA: Profa. Isabelle Clemente

Junho 2025

Introdução

Franquias são um modelo no qual o detentor de determinada marca ou patente, cede os direitos de uso dessa mesma a um investidor juntamente com todos os seus sistemas tecnológicos, administrativos e operacionais. Alguns de seus princípios básicos têm sua origem na idade média, na Inglaterra, quando os monarcas cobravam uma taxa para permitir que os participantes da corte pudessem explorar a terra. A própria Igreja Católica também na Idade Média cobrava tarifas de comerciantes e em contrapartida forneciam licenças para que eles pudessem transacionar seus produtos. Por volta de 1850 nos Estados Unidos da América (EUA), a fabricante de máquinas de costura Singer Sewing Machine Company, com o objetivo de expandir sua rede de distribuição, se tornou pioneira nos sistemas de franquias. De lá até os dias de hoje, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, diversas marcas que se tornaram gigantes no mercado mundial, dentre elas Coca-Cola e McDonald's, tem se utilizado dessa forma de expansão e crescimento.

Com o processo de evolução das economias, em um cenário cada vez mais incerto e globalizado, as empresas enfrentam ainda mais desafios para se manterem competitivas no mercado. Nesse contexto o sistema de franquias surge como uma alternativa para empreendedores que desejam minimizar seus riscos, uma vez que todos os processos envolvidos na cadeia já foram previamente testados e consequentemente tem seu funcionamento validado.

No entanto uma marca ou patente, para se tornar uma franquia de sucesso, precisa atender à alguns critérios para que se garanta a sua confiabilidade. Neste trabalho buscaremos abordar os principais fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de uma franquia e também os eventuais gargalos a serem superados por elas. Ao se analisar os dados mundiais consolidados em 2024 pelo setor de franquias e as suas projeções até 2033, pode-se observar a relevância desse segmento na economia mundial. A BUSINESS RESEARCH INSIGHTS (2024) aponta que o tamanho global do mercado de franquias foi de 133,17 Bilhões de dólares, enquanto estima-se um crescimento para 307,15 Bilhões de dólares para 2033.

Com o intuito de dar uma maior clareza acerca da evolução desse modelo de expansão, faz parte da metodologia desse trabalho, a análise histórica da evolução

das franquias, além de sua relevância para a economia. Em seguida serão utilizados dois exemplos específicos de modelos de franquias que prosperaram, destacando suas virtudes. Da mesma forma utilizaremos dois exemplos que fracassaram. Através dessa análise comparativa será possível identificar os fatores que diferenciam os modelos bem-sucedidos dos que não obtiveram sucesso.

Com o intuito de tornar mais claros e de fácil compreensão os exemplos, serão utilizados casos de grandes empresas com prestígio e unidades em diversos países ao redor do mundo. Os casos de sucesso que abordaremos serão os do McDonald's, que a partir do sistema de franquias conseguiu um relevante incremento em suas vendas como salientado por Nardon (2023) e do Subway, que atualmente possui cerca de 36 mil lojas espalhadas 96 países. (WORLD POOULATION REVIEW, 2024). (GOAKIRA CONSULTORIA, 2020). Já os exemplos que fracassaram serão os da Blockbuster, que em 2004 tinha 9.094 e hoje possui apenas uma única loja de acordo com Gomes (2023), e o da Quiznos, que entre 2007 e 2017 reduziu seu número de lojas de 4.700 para menos de 400 unidades de acordo com Maze (2018) e atualmente tem apenas 148 lojas nos Estados Unidos (SCRAPHERO, 2024).

No primeiro capítulo do trabalho abordaremos o conceito de franquias, além de analisarmos história do desenvolvimento desse modelo de crescimento. Dessa forma teremos uma base teórica para que nos capítulos seguintes, através dos exemplos práticos apresentados, possamos nos aprofundar nos fatores positivos e também nos fatores críticos que o advento do desenvolvimento empresarial por franquias pode trazer a uma empresa.

Capítulo I – História e conceito de franquias

I.1 – História

O debate atual acerca das franquias e sua eficácia tem se tornado cada vez mais presente com a cada vez maior competitividade dos mercados. Porém, apesar de se tratar de um assunto extremamente atual e de interesse, ele permeia as relações comerciais desde a idade média, época em que o rei concedia licenças para que os participantes da corte pudessem explorar as terras do estado. Também há relatos de que sua origem está ligada à prática da igreja católica, e posteriormente os monarcas, que cobravam tarifas para a concessão de licenças para a prática do comércio (Batista, 2022).

Esse formato adotado na Idade Média pela Igreja Católica, até então incipiente, tem diversos pontos que se assemelham ao que se tem atualmente, tais como: localização privilegiada de instalação; padronização nos rituais e arquitetura; respeito à hierarquia. Outra instituição antiga que chama atenção pela semelhança nos processos é o exército, pela organização padronizada e pelo respeito à hierarquia. Vale destacar que em todos esses casos é notória a relevância das marcas frente à população, traço marcante e comum ao que se tem atualmente no modelo de franquias.

A marca pioneira a implementar o modelo que temos nos dias foi a fabricante de máquinas de costura Singer há mais de 170 anos, nos Estados Unidos. Entre 1851 e 1852, a indústria Singer Sewing Company começou a permitir a utilização de sua marca mediante ao fornecimento de licenças válidas para lojas exclusivas que viessem a ser abertas. Por volta de 1900, a General Motors seguiu a mesma linha ao abrir novas concessionárias de veículos, sempre mantendo o conceito de exclusividade (Batista, 2022).

Diante do sucesso inicial, o novo modelo de expansão foi se aperfeiçoando e expandiu sua utilização para marcas mundialmente conhecidas como aconteceu, por exemplo, com a Coca Cola no início do século XX. Em 1917 surgiram as primeiras franquias de produtos de conveniência e logo em seguida, em 1921, a empresa Hertz criou as primeiras franquias no ramo de locações de veículos. Um seguimento que,

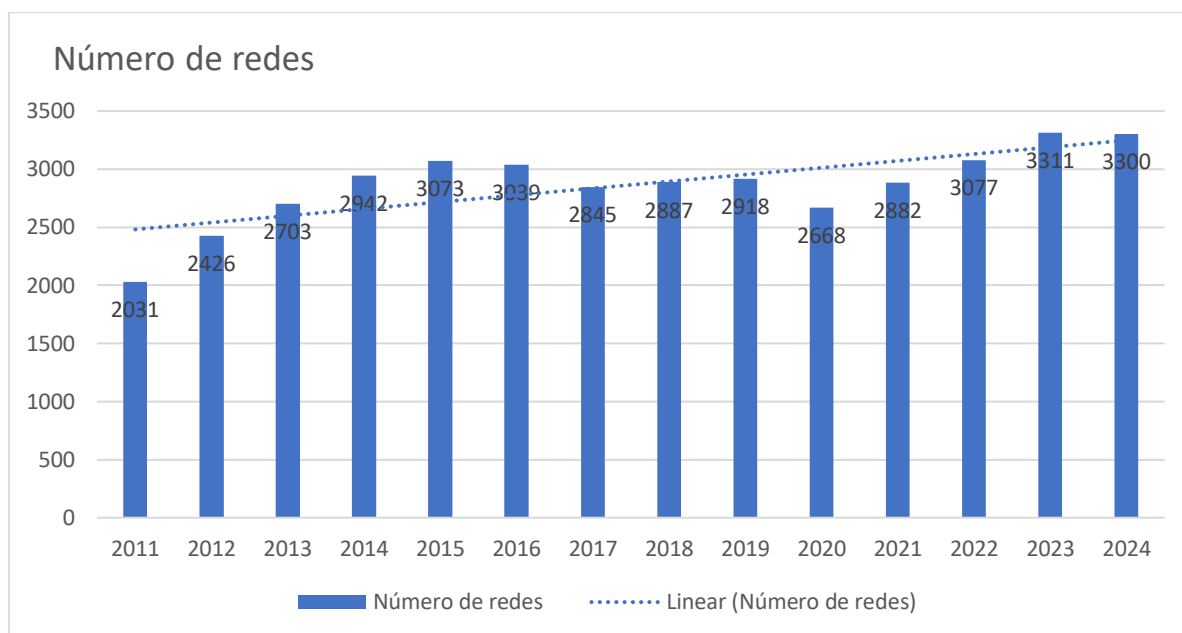
curiosamente somente depois de todas essas empresas, aderiu ao sistema de franquias foi o de Fast-foods através da A&W.

Há relatos de que a maior disseminação das franquias se deu após a Segunda Guerra Mundial, momento no qual diversos ex-combatentes retornaram à suas cidades com o objetivo de abrir seus próprios negócios. Como não tinham um know-how para tal, a grande maioria deles fracassou conforme destaca Batista (2022). Nesse cenário as franquias surgiam como um caminho natural e menos arriscado para esses novos empreendedores, surgindo inclusive nessa época diversas franquias extremamente conhecidas nos dias de hoje, tais como KFC e McDonald's, exemplo específico que abordaremos mais adiante. O mercado publicitário em grande ascensão, com campanhas veiculadas em televisão, colaborou em grande escala para que diversas franquias aumentassem ainda mais sua penetração tanto nos Estados Unidos, como também em outros países ao redor do mundo (BATISTA, 2022).

No Brasil, as primeiras formas de franquias, mesmo que ainda bem embrionárias, foram observadas por volta dos anos 1940 e se intensificaram fortemente a partir dos anos 1970, momento em que diversas franquias norte-americanas iniciaram o seu processo de internacionalização. Todo esse processo foi se desenvolvendo, ainda mais, com a gradual profissionalização e amadurecimento do comércio varejista brasileiro. Desse modo o sistema de franquias se tornou, no Brasil, uma ferramenta chave para viabilizar pequenas empresas (BATISTA, 2022).

Desse modo, apesar de terem em grande escala se desenvolvido a partir da internacionalização de muitas marcas norte-americanas, como por exemplo o McDonald's, houve também um movimento de grandes empresas nacionais aderindo ao modelo de franquias. Apesar de existente desde 1952, a marca Bob's iniciou sua expansão através de franquias a partir de 1984. Já a marca Boticário foi criada em 1977 e hoje é uma referencia no setor de franquias brasileiro por ser a maior rede do Brasil com mais de 3000 unidades (BATISTA, 2022). Em 1987 foi fundada a Associação Brasileira de Franchising (ABF) com a missão de divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste sistema de negócios. A partir daí o número de marcas que operavam no sistema de franquias, que num primeiro momento eram apenas 11, foi aumentando de forma exponencial acompanhando o desenvolvimento do comércio varejista.

Gráfico I.1 – Evolução do número de redes de franquias no Brasil



Fonte: ABF, (2025)

Podemos observar, no entanto, que em 2020 houve uma considerável redução no número de redes de franquias, devido à pandemia que atingiu o mundo nesse ano. Muitos comércios vieram a encerrar suas atividades pela necessidade do isolamento social. Porém, mesmo com momentos de recessão econômica como nos anos de pandemia, o setor de franquias mostrou uma excelente recuperação, ao se adaptarem às novas tendências, retomando sua tendência de crescimento nos anos seguintes. Conforme exposto no gráfico acima, nos últimos anos, o número de redes de franquias segue uma tendência de aumento. Em 2011 o número de redes de franquias no Brasil era de 2031 e, de acordo com os dados consolidados, ao final de 2024 já eram 3300 redes (ABF, 2025). O total do faturamento dessas redes de franquias hoje chega a mais de 273 bilhões de reais (ABF, 2025).

I.2 – Conceito

Conforme abordado anteriormente, mesmo com os altos e baixos da economia brasileira, o segmento das franquias foi capaz de manter certa estabilidade e além disso apresentar considerável expansão. O que pode de certa forma justificar o

sucesso desse modelo de expansão são os padrões estabelecidos pela franqueadora, que permite e ajuda ao franqueado entrar em determinado negócio tendo estrutura e suporte que somente seria possível depois de anos de experiência caso se tratasse de um empreendimento totalmente novo. (MAEMURA, 2020)

Existem algumas definições de franquias que podem ser destacadas. O conceito de franquias, segundo Batista (2022), “é uma estratégia de negócios baseada em parceria e cooperação contínua para multiplicar canais de distribuição de produtos e serviços de determinada marca, gerando direitos autorais (royalties) ao franqueador e renda para o franqueado”.

No entender do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior conforme o art. 2º, da lei 8.955/94 (MDIC – 2010b);

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

De forma resumida, franquia se trata de um modelo de expansão empresarial no qual a mesma (chamada de franqueadora), concede à franqueada, mediante pagamento de taxas, o direito de uso de sua marca, know-how e tecnologia. Nesse modelo o franqueador, que na maioria dos casos detém uma marca estabelecida e com imagem forte no segmento em que atua, transfere ao franqueado todo o conhecimento operacional para que o mesmo possa administrar esse negócio e torná-lo lucrativo.

Em teoria, o modelo de franquias trariam vantagens mútuas tanto para franqueador quanto para o franqueado, porém, como veremos nos capítulos a seguir através de exemplos práticos, nem sempre esse sistema de expansão garante o sucesso da marca.

Capítulo II – Cases de sucesso

II.1 – McDonald's

Um dos casos de sucesso em franquias de maior notoriedade é o do McDonalds. Hoje, essa rede de fast-foods é considerada a mais conhecida e com maior abrangência do mundo, estando presente em mais de 100 países e terminou 2024 com 43.477 lojas distribuídas pelo mundo conforme informado pela MCDONALD'S CORPORATION (2024). Para explicitarmos os motivos que levaram a tamanho êxito dessa rede de franquias, é importante conhecer um pouco de sua história, que inclusive já foi contada e ficou muito conhecida através do filme “Fome de Poder”.

Recém-chegados à Califórnia, os irmãos Richard e Maurice McDonald's começaram sua trajetória, em 1937, com uma barraca que vendia cachorros-quentes, hambúrgueres e suco de laranja. Três anos depois, o negócio havia evoluído para uma lanchonete com uma maior variedade de lanches, porém com foco em churrasco, sendo chamada de McDonald's Bar-B-Que. Logo perceberam que a sua maior demanda eram os hambúrgueres e com o objetivo aumentar a eficácia de sua operação, optaram por uma oferta mais restrita de produtos e com foco no que tinha uma maior demanda: Hambúrgueres, batatas-fritas, refrigerantes e café (NARDON, 2021).

Com o aumento de popularidade de seu restaurante, os irmãos focaram em estratégias que pudessem tornar seus processos mais eficientes, reduzir os custos e consequentemente aumentar sua lucratividade. Em 1948, o restaurante já era capaz de preparar um pedido em 30 segundos e pela metade do preço praticado pela sua concorrência. Eles eram capazes de ofertar uma refeição, chamada “fast-food”, com um preço baixo e sem abrir mão da qualidade dos ingredientes empregados no processo.

O progresso do restaurante fez com que os irmãos comessem as tentativas de expansão, porém em um primeiro momento fracassaram. A dificuldade do gerenciamento de todas as lojas, de maneira a manter a qualidade e supervisionar os processos de todas as unidades, foi identificado pelos irmãos como os grandes

responsáveis pelo insucesso. Ao detectar esse gargalo para o seu crescimento, tiveram de buscar formas de crescer seu negócio sem que fosse necessário que estivessem necessariamente supervisionando tudo de perto. A partir daí surgiu a ideia de um desenvolvimento através do modelo de franquias (NARDON, 2021).

Um homem que foi fundamental no desenvolvimento e sucesso do McDonald's no formato de franquias foi Ray Kroc. Até então um agente de viagens, Ray conheceu os irmãos McDonald's e logo se transformou no representante de franquias da empresa. O crescimento do número de lojas foi considerável, chegando a 18 unidades apenas um ano após a adesão ao modelo de franquias, porém ainda sim o negócio não se mostrava lucrativo (NARDON, 2021).

Nesse contexto surge a figura de Harry Sonneborn, que conheceu Kroc e desenvolveu um modelo em que compravam os terrenos e construía as unidades, alugando posteriormente aos franqueados. Em paralelo os fundadores da marca se mostravam avessos às inovações que não estavam ligadas ao sistema criado por eles originalmente. Assim, com a renda obtida através da implementação das ideias de Sonneborn, Kroc pôde comprar a parte dos irmãos McDonald por 2.7 milhões, em 1961, e passou a comandar a gestão do negócio. A partir daí o crescimento do negócio e das franquias foi exponencial e em escala global, tendo antes de 1970, 1500 restaurantes ao redor do mundo (NARDON, 2021). As campanhas publicitárias com as ofertas, como o McLanche feliz por exemplo, a logo instalada na fachada com um "M" simbolizando um arco de batata-frita e a criação do palhaço Ronald McDonald se tornaram marcas registradas.

O McDonald's é um case interessante de se observar, pois tem traços marcantes do desenvolvimento por franquias bem sucedido. Os irmãos foram primordiais, pois além de fundarem a rede, criaram um novo conceito onde diminuía custos através de um sistema de entregas otimizado e geravam valor ao cliente. Já Ray Kroc foi genial ao aperfeiçoar o sistema de franquias, iniciado por Mac e Dick, para a rede, sem contar o grande negócio imobiliário que ele colocou em prática em parceria com Harry Sonneborn.

II.2 – Subway

Outro exemplo clássico de empresa, também do ramo de fast-foods, que teve o crescimento bem-sucedido, se utilizando do modelo de expansão por franquias, foi o Subway.

Fred De Luca, um jovem de 17 anos que sonhava em cursar medicina, e Dr. Peter Buck, um físico nuclear, se uniram e fundaram a rede de sanduíches frescos e feitos sob encomenda, em 1965, no estado de Connecticut nos Estados Unidos. Como sua família não dispunha de recursos financeiros, para que De Luca pudesse realizar seu sonho e fazer a faculdade de medicina, Dr Peter, que em um primeiro momento atuou como financiador, deu a ideia de abrirem a lanchonete (CUNNINGHAM, 2023).

Com \$1.000,00, emprestados por Dr Buck, foi aberta a primeira loja que se chamava “Pete’s Super Submarines”. A ideia do estabelecimento era oferecer alimentos de qualidade, servindo sanduíches em baguetes, prática inovadora à época, e o nome da loja se deu em alusão ao formato dos sanduíches que se assemelham a submarinos. O primeiro restaurante vendia os sanduíche que tinha 15cm por um valor aproximado de 49 a 69 centavos, e somente em sua inauguração vendeu 312 lanches (GOAKIRA, 2023)

Em um primeiro momento com uma localização inadequada, capital de giro limitado, forte concorrência e pouca experiência no ramo de fast-foods, os novos empreendedores tiveram dificuldades. Porém, com o passar do tempo, eles adquiriram conhecimento em administração e expandiram seu negócio. Em 1968, após a abertura de sua quinta loja, De Luca e Buck resolveram renomear seu negócio de “Subway” e conforme destaca Cunningham (2023) o “nome não era apenas atraente, mas também evocava a ideia de viajar rapidamente, uma associação que se alinhava ao conceito de fast food.”.

A ideia inicial era de que com 10 anos de fundação, eles tivessem 32 lojas, porém em 1974 o número de unidades em funcionamento era de 16 (GOAKIRA, 2023). Diante disso os sócios resolveram buscar investidores e ainda no ano de 1974 começaram a expandir sua rede de lanchonetes através do modelo de franquias. A

partir daí o número de unidades e seu faturamento só aumentou. Ao mesmo tempo que o sistema de franquias servia à De Luca e Buck como uma forma rápida de expansão, permitia que novos empreendedores tivessem a oportunidade de ter seus próprios restaurantes. Seguindo o formato de negócio em franquias, os franqueados recebiam as receitas, técnicas de panificação e modelo de gestão exclusivos da rede.

Em qualquer negócio, a capacidade de se adequar à demanda de seus clientes, é fundamental e, no caso do Subway, foi uma das chaves para seu sucesso. Um traço marcante, desde a fundação do Subway, era o apelo de se utilizar de ingredientes frescos e saudáveis. Nas décadas de 1980 e 1990, se aproveitando dessa característica e o aumento da conscientização pelo consumo de alimentos saudáveis nos Estados Unidos, o Subway de forma genial focou suas campanhas publicitárias sob a ênfase de fornecer opções saudáveis e nutritivas. Dessa forma cada vez mais a empresa aumentava sua penetração dentre os consumidores.

Em 1984, com sua marca já bem estabelecida nos Estados Unidos, o Subway começou a expandir suas franquias internacionalmente. Vale destacar que, para tanto, foi necessária uma grande capacidade de adaptação, uma vez que para cada novo país era necessário adequar os sanduíches aos costumes e práticas alimentares locais. Por exemplo, no Japão que tem o hábito do consumo de peixes crus, foi introduzido o sanduíche de sushi. Atualmente a empresa possui cerca de 36 mil lojas espalhadas em 96 países, já, no Brasil, a primeira unidade Subway foi inaugurada em 1993 e em 2024 tinha cerca de 1559 lojas abertas (WORLD POPULATION REVIEW, 2024).

Apesar de algumas intercorrências no processo de crescimento, o Subway soube ser capaz de inovar e se adaptar às necessidades dos seus consumidores ao decorrer dos anos. Nos dias de hoje a lanchonete segue sendo referência em empresas que tiveram sua expansão utilizando o modelo de franquias.

Capítulo III – Cases que fracassaram

Nesse capítulo abordaremos dois exemplos de redes de franquias que podemos dizer que não foram bem-sucedidas: A Blockbuster e a Quiznos. Alguns fatores podem ser considerados preponderantes para que não atingissem o atual sucesso de suas concorrentes. No caso da Blockbuster, a falta de inovação e adaptação às novas demandas dos consumidores, além de más escolhas estratégicas fez com que suas unidades praticamente sumissem ao redor do mundo.

Já a Quiznos, apesar de ainda ter lojas em funcionamento, teve uma acentuada redução em sua rede de franquias. O relacionamento complicado com os franqueados, criado pela baixa lucratividade de suas unidades, e a dificuldade em acompanhar as inovações de suas concorrentes, dentre elas o Subway, podem ser citados como fatores preponderantes para a queda em sua penetração ao redor do mundo.

III.1 – Blockbuster

Certamente o caso com maior notoriedade de franquias que fracassaram é o da Blockbuster, que durante um tempo foi a maior rede de locadoras no mundo. Para que possamos entender a dinâmica que fez com que praticamente todas as suas franquias encerrassem as atividades, vale passar um pouco pela história desde a sua criação.

Em 1985, David Cook fundou, em Dallas, uma nova locadora de filmes chamada Blockbuster, após trabalhar com softwares de computador. Tudo seria como em uma locadora comum, porém sua expertise na gestão de uma grande base de dados fez com que a Blockbuster se destacasse. Ele, em sua locadora, era capaz de oferecer cerca de 8.000 fitas de vídeo, além de inovar com um processo de check-out inovador e computadorizado. Após 1 ano de operação, Cook abriu mais 3 locadoras, também com enorme sucesso e logo ele abriu um galpão para dar suporte e sustentar o crescimento de sua marca (GOMES, 2023).

Há essa altura seu sucesso entre os consumidores se dava não só pela sua capacidade de inovação no quesito base de dados. A praticidade e rapidez para a locação, além da qualidade e diversificação de seu catálogo de filmes, também foram preponderantes para a adesão ao seu serviço.

Apenas 2 anos após sua fundação, a Blockbuster recebeu um generoso aporte financeiro de um grupo liderado pelo grupo de investimentos do bilionário Wayne Huizenga. Foram US\$18.5 Milhões de dólares investidos pela Waste Management Group, que possibilitaram que Cook adquirisse locadoras locais para ampliar a penetração de seu negócio. Em 1989, a Blockbuster passou a ser a maior rede de locadoras de vídeos dos Estados Unidos com mais de 900 unidades, se utilizando do modelo implementado por Ray Kroc durante a expansão do McDonald's, o sistema de franquias. Em 1992, o processo de expansão continuava a pleno vapor tanto dentro do país como a nível global, através de aquisições de grandes redes de locadoras, como por exemplo a Erol's e a britânica Ritz aumentando o número de unidades para 2800.

Já em 1994, a Viacom adquiriu a Blockbuster por US\$8.7 Bilhões e, em 1997, passou a ser comandada pelo ex-presidente da Taco Bell, John Antioco. Nessa gestão a empresa viveu seu auge, em 1999, com 6000 loja e com a abertura de capital na bolsa de valores (GOMES, 2023)..

Em meio a esse processo virtuoso da empresa, era fundada a Netflix, concorrente que viria para mudar o futuro da indústria do entretenimento doméstico. Reed Hastings, um dos muitos clientes insatisfeitos com as multas por atraso cobradas pela Blockbuster, decidiu fundar a Netflix. Inicialmente seu modelo de negócio consistia em uma plataforma de envios de DVDs via correio sem a cobrança da taxa de atraso na devolução, pois cobravam de seus clientes um valor fixo mensal.

Em 2000, Hastings propôs uma parceria à Antioco na qual sugeriu administrarem a Blockbuster online em troca de divulgação dentro de suas unidades físicas. Acreditando na eficiência de sua operação e enorme penetração à nível mundial, Antioco negou esse acordo, no qual a Blockbuster compraria a Netflix por US\$50 milhões. Surge ainda a Redbox, empresa de aluguel de vídeos através de quiosques automatizados.

Apesar de um cenário de competição ainda mais acirrada o mercado, em 2004 a Blockbuster chegou a ter 9.094 lojas ao redor do mundo, porém algumas modificações foram executadas para a manutenção de sua supremacia no mercado de entretenimento doméstico. A criação da Blockbuster online e também da eliminação das multas, desagradou a Viacom, que ainda detinha 80% da empresa, e a fez vender suas ações. Vale ressaltar que grande parte do faturamento da Blockbuster era originado das multas aplicadas por atraso (GOMES, 2023).

Devido à saída da Viacom, crescimento de seus concorrentes e todas as mudanças implementadas, o valor de mercado da Blockbuster despencou e, em 2010, com uma dívida de US\$1 bilhão, foi retirada da bolsa de Nova Iorque após o pedido de falência (GOMES, 2023). Houve ainda uma tentativa de recuperação após ser vendida por US\$320 milhões para a Dish Network, porém em 2013 fechou praticamente todas as suas unidades, restando apenas uma única loja.

Desse modo, apesar de ter sido a maior rede de franquias de locadoras de filmes, séries e videogames do mundo, com o surgimento de outros prestadores no mesmo segmento com serviços que se encaixavam melhor às demandas, a Blockbuster teve sua operação praticamente encerrada. Após, em seu auge ter mais de 9000 unidades franqueadas, hoje tem apenas uma loja. A dificuldade em identificar a tendência de mercado foi preponderante para o seu fracasso. Sendo assim, o case apresentado explicita como a falta de inovação e adaptação, podem ser determinantes para o fracasso de determinado modelo de franquias.

III.2 – Quiznos

Um caso que não é muito conhecido de uma empresa que adotou o sistema de franquias e não foi bem-sucedida, é o da Quiznos. A opção por abordar esse case se deu especialmente por ser um caso antagônico com o Subway. Duas marcas do mesmo segmento que utilizaram o modelo de expansão por franquias com desfechos opostos.

A história da Quiznos começa em 1978, em Denver no Colorado, quando um grupo de investidores capitaneado por Terrel Braly, criaram a “Sandwich World” no local onde estava instalado um posto de gasolina. O iraniano, então gerente, Hussain

Jaffarie começou a tostar o pão em baguete em um forno de pizzas e logo fez um enorme sucesso. No ano seguinte, Jimmy Lambatos e Todd Disner abriram, em frente a essa lanchonete, um restaurante concorrente utilizando o mesmo conceito dos pães em baguete tostados. Em 1980, a dupla fez uma proposta para adquirir a “Sandwich World”, que possuía uma estrutura melhor, e compraram a mesma e em 1981 a batizaram de Quizno’s e o restaurante obteve grande sucesso.

Já com diversos outros exemplos de expansão por franquias e com o sucesso que o sanduíche fazia nos primeiros anos, em 1987, foi inaugurada a primeira unidade franqueada, comprada por Rick Schaden, um estudante frequentador da rede. Após quatro anos, quando já existiam 18 lojas Quizno’s nos Estados Unidos, Schaden e seu pai compraram as operações da empresa. A expansão nos anos seguintes foi rápida inclusive à nível internacional, em 1996 possuía 100 lojas em funcionamento e em 2003 chegou ao número de 2000 de lojas (MUNDO DAS MARCAS, 2016)

Em seu apogeu, em 2007, a Quiznos chegou a ter 4700 franquias abertas e chegou a de fato ser uma forte concorrente do Subway e os sanduíches torrados que forneciam eram uma ameaça aos frios que seu rival oferecia. Porém conforme afirma MAZE (2018), esses estabelecimentos foram construídos sob uma base fraca de baixos volumes por unidade e com lucros reduzidos. Dessa maneira, com baixa lucratividade, os franqueados demonstravam uma insatisfação, chegando ao ponto de criar associações e processando a companhia.

Simultaneamente a toda essa insatisfação, os franqueados sofriam muito com a concorrência do Subway. Em 2005, o Subway colocou em todas as suas unidades franqueadas pequenas torradeiras, eliminando o que a Quiznos entendia ser uma vantagem competitiva, além de fazerem uma promoção vendendo a \$5 um sanduíche de 30cm. A Quiznos tentando se manter competitiva, reduziu o preço e deu descontos gerando ainda mais insatisfação e reduzindo ainda mais insatisfação dos seus franqueados. Somado a tudo isso veio a recessão econômica, fazendo com que diversos pequenos franqueados fechassem suas lojas. Entre 2009 e 2010 cerca de 1500 unidades fecharam, e seguiram fechando (Maze, 2018). A Quiznos, em 2024, possuía apenas 148 lojas nos Estados Unidos, explicitando o declínio dessa rede de franquias (SCRAPHERO, 2024).

Conclusão

É inegável a relevância do assunto franquias desde a Idade Média, quando há os primeiros relatos de relações que se assemelham com o conceito que hoje temos. Podemos dizer que hoje uma grande parte das empresas que se destacam, utilizam o modelo de expansão por franquias para que isso se dê de uma forma exponencial e mais rápida. Simultaneamente é um negócio também muito interessante para o franqueado, que em muitas ocasiões é um aspirante a empreendedor, uma vez que o mesmo recebe um negócio com todos processos testados e prontos para ser colocado em funcionamento.

Entretanto, conforme explicitado nesse trabalho, existem cases que tiveram muito sucesso ao utilizar as franquias como forma de expandirem seus negócios, e outras que nem tanto. Abordamos o exemplo do McDonald's, um dos mais conhecidos, que prosperou ao criar um modelo que reduzia os custos ao se utilizar de um formato onde as entregas eram otimizadas. Vale ressaltar nesse caso a figura de Ray Kroc, que além de aperfeiçoar o modelo de franquias utilizado, foi capaz de por em prática um sistema imobiliário engenhoso e muito lucrativo. Já o Subway seguiu a mesma receita e apesar de alguns episódios no processo de crescimento, o Subway soube inovar e se adequar à demanda dos seus consumidores no decorrer dos anos.

Para enfatizar ainda mais os motivos que levam uma empresa que utiliza o modelo de franquias ao sucesso ou a fracassarem expusemos o case da Blockbuster e da Quiznos. A primeira é um caso clássico de fracasso por não acompanhar a tendência às inovações impostas pela concorrência. A Blockbuster chegou a ser a maior rede de franquias de locadoras, porém sucumbiu ao se deparar com uma concorrência que foi capaz de identificar melhor os desejos dos consumidores e as tendências de mercado. Hoje tem apenas uma loja. A Quiznos, foi abordada, justamente, por ser uma concorrente do Subway que não teve o mesmo sucesso. Às baixas taxas de lucro tanto da franqueadora quanto da franqueada e o baixo dinamismo para enfrentar a forte concorrência imposta, especialmente pelo Subway, fez com que a empresa reduzisse muito seu número de franquias.

Diante dos exemplos trazidos para discussão, podemos concluir, que mesmo que se construa uma marca forte, com processos testados padronizados e bem

definidos, alguns outros fatores são fundamentais para que o modelo de franquia prospere. A capacidade de se adaptar aos padrões de consumo cada vez mais dinâmicos, de identificar os novos rumos da demanda e capacidade em inovar são fatores comuns aos cases de sucesso que abordamos.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Desempenho do franchising: 4º trimestre 2024. São Paulo: ABF, 2025. Disponível em: https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2025/05/DESEMPENHO_DO_FRANCHISING_4T2024.pdf. Acesso em: 23/03/2025

BATISTA, Leandro Krug Líbano; **Franquias: multiplicar é a essência do negócio** (livro eletrônico). Curitiba: Intersaberes, 2022

BERNARD, Daniel Alberto; **Como tornar sua empresa uma franquia**, 2014, disponível em [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/.bds/bds.nsf/.310e38252eb750af193bf6da9ed1150a/\\$File/2445.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/.bds/bds.nsf/.310e38252eb750af193bf6da9ed1150a/$File/2445.pdf)> acesso em 29/03/2025.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8955impressao.htm. Acesso em 10/03/2025

BUSINESS RESEARCH INSIGHTS. **Franchise market size, share, growth, and industry analysis by type, application, regional insights and forecast from 2025 to 2033. Business Research Insights**, 2025. Disponível em: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/franchise-market-108346>> Acesso em 16/04/2025.

CUNNINGHAM, Noah. The history of the Subway franchise – top 11 facts. FMS Franchise, 2021. Disponível em: <https://www.fmsfranchise.com/the-history-of-the-subway-franchise>> Acesso em: 05/05/2025.

GOMES, Tallis. **Estudo de caso Blockbuster: de líder de mercado ao fechamento de 99,99% de suas lojas.** G4 Educação, 2025. Disponível em: <<https://g4educacao.com/blog/estudo-de-caso-blockbuster>>, Acesso em 18/04/2025.

INOVA FRANQUIAS. **A história das franquias: do surgimento nos EUA à evolução no Brasil.** Inova Franquias, [2023]. Disponível em: <<https://www.inovafranquias.com.br/historia-das-franquias>> acesso em 27/03/2025

MCDONALD'S CORPORATION. 2024 Annual Report to Shareholders. [S.l.]: McDonald's Corporation, 2024. Disponível em: <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McD%20-%202024%20Annual%20Report%20to%20Shareholders.pdf>. Acesso em: 16/06/2025.

MAEMURA, Marcia Mitie Durante. **Como as franquias funcionam e resolvem seus conflitos?**, disponível em <http://www.researchgate.net/profile/Marcia-Maemura/publication/.341595937_Como_as_franquias_funcionam_e_resolvem_seus_conflitos/links/.61e9802bc5e3103375ab0d8c/.Como-as-franquias-funcionam-e-resolvem-seus-conflitos.pdf?origin=publication_detail&tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZ-Sl6lB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZ-Sl6lB1YmxpY2F0aW9uRG93bm9vYXQlLCJwcmV2a-W91c1BhZ2UiOiJwdWNhd-Glvbi9fQ>, acesso em 28/03/2025.

MALLS AND RETAIL WIKI. Quiznos. 2024. Disponível em: <https://malls.fandom.com/wiki/Quiznos>. Acesso em: 10/05/2025.

MAZE, Jonathan. **A brief history of Quiznos' collapse**. **Restaurant Business**, 2025. Disponível em: <<https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/brief-history-quiznos-collapse>> . Acesso em 15/04/2025.

MONTEIRO, Henrique Oswald da Silva; **Um estudo sobre Franchising**, disponível em <https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/.Henrique_Oswald_da_Silva_Monteiro.PDF> acesso em 26/03/2025.

MOURÃO, Adriana de Almeida. Sistema de franquia – visão geral. In: **Franquia no setor de moda feminina: um estudo de caso**. 2010. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/17701/17701_3.PDF> Acesso em 25/03/2025.

NARDON, Bruno. **Estudo de caso McDonald's: como ele se tornou referência em fast food**. G4 Educação, 2025. Disponível em: <<https://g4educacao.com/blog/estudo-de-caso-mcdonalds>> Acesso em 18/04/2025

QUIZNOS. Mundo das Marcas, 19 maio 2012. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2012/05/quiznos-sub.html>. Acesso em: 10/06/2025.

SCRAPEHERO. Number of Quiznos Locations in the United States in 2024. [S.l.]: ScrapeHero, 2024a. Disponível em: <https://www.scrapehero.com/location-reports/Quiznos-USA/>. Acesso em 14/06/2025

WORLD POPULATION REVIEW. Subway Restaurants by Country 2025. [S.l.]: World Population Review, 2025. Disponível em: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/subway-restaurants-by-country>. Acesso em 14/06/2025

