DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv6n1c10>

DE DESEMPREGADO A EMPRESÁRIO: UMA AMEAÇA OU A OPORTUNIDADE QUE FALTAVA?

From unemployed to entrepreneur: a threat or the opportunity that was missing?

GERSON PECH – gerson@pech.com.br

Universidade do Estado do Rio de Janeiro e Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Submissão: 18/12/2015 | Aprovação: 17/02/2016

Resumo

Demitido da empresa em que trabalhava, Marcos Mesquita precisa tomar uma decisão em relação ao investimento que realizará com a sua rescisão. Ele estuda a possibilidade de abrir uma franquia, entretanto não está bem certo sobre se esse é mesmo o melhor a fazer.

Palavras-chave: Gestão de riscos, gestão de projetos, franquias

Abstract

Fired from the company he worked for, Marcos Mesquita needs to take a decision about the investment he will do with his severance pay. He studies the possibility of opening a franchise, but is not sure about whether this is really the best thing to do.

Kewwords: Risk management, project management, franchising

Marcos Mesquita, 34 anos, era coordenador de *marketing* de uma multinacional do setor automotivo em Sorocaba (SP). Com a crise após a Copa do Mundo de 2014, a empresa em que trabalhava foi vendida, e, na nova multinacional, o seu cargo deixou de existir. Para piorar, ele precisou se afastar por três meses devido a uma cirurgia no joelho (problemas devido ao esporte que praticava) e, dois meses depois que retornou, foi demitido. Após cinco meses buscando uma recolocação no mercado, com três filhos (de 2, 6 e 10 anos de idade) e inúmeros compromissos financeiros a honrar, Marcos refletia que não poderia mais ficar aguardando por um emprego e que talvez pudesse usar o dinheiro da rescisão para realizar um investimento que garantisse estabilidade para a sua família. Talvez abrir uma franquia voltada à sua área de atuação, já que esse sempre foi o seu grande sonho, ou até mesmo outro tipo de negócio mais promissor, apesar dos riscos. As incertezas eram enormes, pois a ideia de realizar investimentos na atual situação econômica do País não lhe parecia uma das escolhas mais sensatas. Talvez, o melhor mesmo fosse aguardar um pouco mais até o mercado melhorar, em vez de arriscar todo o seu capital em projetos repletos de riscos. Mas a própria decisão de esperar impunha, evidentemente, outras ameaças para Marcos. Para aumentar sua indecisão, seu irmão mais velho, proprietário de uma firma de entrega de documentos, queria que Marcos fosse trabalhar com ele.

A ideia de *franchising*

O interesse em abrir uma franquia surgiu depois que Marcos leu a matéria da *Folha de S. Paulo* intitulada “De desempregado a empresário”. A reportagem abordava justamente aquilo que poderia ser a sua própria situação. Por um lado, desconfortável, por ter sido demitido e, com isso, ter perdido a sua estabilidade e a da sua família. Mas, por outro lado, o jornal apontava uma

oportunidade de investimento e de realizações profissionais e empresariais levando em conta as indenizações e rescisões obtidas.

A reportagem também falava do enorme potencial de profissionais demitidos recentemente: "Tem muita gente competente, com dinheiro das rescisões contratuais em mãos, e com desejo de ter seu próprio negócio", dizia Pedro César de Oliveira, 26, dono da rede de maquiagem Miss Pink, do Paraná. E esse era justamente o sentimento de Marcos.

Marcos descobriu que, na verdade, as redes de franquias estavam mesmo de olho em novos empreendedores em potencial: funcionários especializados recém-demitidos que receberam dinheiro da rescisão e que estivessem dispostos a enfrentar certo grau de risco.

A reportagem da *Folha* trazia alguns casos de sucesso:

- a) Após 19 anos trabalhando para os Correios, Antônio Maurício Ulian, 48 anos, foi demitido em janeiro de 2015 e decidiu tornar-se um agente de viagens. "Sempre pensei em trabalhar em algo meu. Antes mesmo da demissão, eu já vinha pesquisando. Como sempre gostei de turismo, me pareceu uma boa", contava. Ulian obedeceu a dois dos mandamentos fundamentais do microfranqueado: pesquisar o mercado e ter afinidade com o produto escolhido. Hoje é dono do seu negócio, trabalha em casa e obtém o resultado financeiro desejado.
- b) O empresário paulista Lucas Ducatti, de 28 anos, trabalhava havia quase dois anos como gerente administrativo em uma empresa de barcos de luxo quando recebeu a notícia de que seria demitido. "Fiquei bastante preocupado e comecei a procurar emprego em diversas empresas", afirmava Ducatti. Após realizar diversas entrevistas sem sucesso, ele decidiu usar a rescisão que recebeu para colocar em prática o sonho de ser dono de um negócio próprio. "Fiz quatro cursos no Sebrae e descobri que o ramo de beleza não costuma ser afetado quando passa por uma crise, por isso escolhi uma franquia no setor: a Miss Pink". Como empresário, Ducatti não tinha qualquer experiência, muito menos no ramo de cosméticos. Assim, decidiu convidar Regina Viola para participar da sociedade. "Hoje eu consigo colocar as minhas ideias em prática e tenho total liberdade para gerenciar o meu negócio com mais profundidade", garante Ducatti. Com um conceito inédito de loja itinerante de cosméticos, a rede Miss Pink, fundada pelos sócios Pedro César e Maitê Pedroso, permite que o franqueado consiga trabalhar dentro de sua própria casa, ou criando parcerias com estabelecimentos comerciais. Ao adquirir uma unidade da Miss Pink, o franqueado recebe um móvel compactado de fácil locomoção, além de R\$ 7 mil em produtos variados, como batom, rímel, sombra, cremes hidratantes e esmaltes. A microfranquia é uma opção para quem deseja atuar no setor de cosméticos investindo muito pouco. No caso da Miss Pink, são necessários R\$ 19 mil para o estoque inicial de produtos e taxa de franquia. "A sua dedicação, ou falta dela, volta diretamente para você", diz.

Marcos descobriu a existência da Associação Brasileira de Franchising (ABF) e, com isso, pode estudar melhor a situação do setor. Por exemplo, observou que o segmento de microfranquias (com investimento inicial de até R\$ 80 mil) tinha a perspectiva de crescer cerca de 10% em 2015. Já levantamento da Serasa Experian aponta que, em 2014, a taxa de fechamento de franquias foi de apenas 3,5%. Entretanto, os números promissores, como bem sabe Marcos, não são garantia de sucesso, principalmente para os empresários de primeira viagem. E isso é o que apontava a mesma reportagem. "Não adianta optar por uma franquia somente com base em preço e expectativa de ganhos. Se você não gosta daquilo que sua franquia vai comercializar, nem tente", dizia o analista Alfredo Traliazzi, da Traliazzi Consultoria.

Depois de ler a reportagem e buscar várias informações a respeito daquilo que poderia ser uma saída, Marcos entendeu que precisaria realizar outras pesquisas e entrevistas com diversos franqueados antes de resolver o que fazer. Isso reduziria bastante os riscos do novo empreendimento. No início, Marcos pensou que uma franquia diversificada seria excelente, mas logo depois constatou que atuar em diferentes segmentos pode ser uma receita para o fracasso. Ou seja, uma rede que tem

uma franquia de informática e outra de perfumes e cosméticos acaba não tendo uma especialidade bem-definida, dificultando treinamento e apoio aos franqueados.

Marcos havia obtido, com a rescisão, R\$ 95 mil. Esses eram os recursos financeiros de que poderia dispor, já que praticamente tudo o que havia economizado nos últimos anos fora gasto com a sua família nos meses em que esteve sem salário. Entretanto, ele sabia que ter dinheiro para investir não seria o único requisito para um novo empreendimento. Saber administrar financeiramente o seu projeto, dar conta do fluxo de caixa, fazer um bom planejamento de receita e gastos e, sobretudo, ter cautela são ingredientes dos mais relevantes. Ele poderia até mesmo pensar em investir apenas uma parte desses recursos, mas, evidentemente, os riscos estão associados ao investimento inicial, que, quando é baixo, impõe um prazo maior de retorno. E essa espera não seria bem-vinda na atual situação.

A opinião do consultor Traliazzi deixou Marcos receoso: "A indenização em caso de demissão, quando se está empregado, é uma verba emergencial". Por isso, no caso de Marcos, o investimento precisaria ser certo. Se desse errado, não haveria mais FGTS para contingenciar.

A oportunidade

Todos os dias, Marcos ouvia a mesma história: o desemprego no País cada vez se agrava mais. Segundo estimativa do Ministério do Trabalho, cerca de 245 mil vagas foram fechadas no Brasil entre janeiro e maio de 2015. E as expectativas da maioria dos economistas para os próximos meses era de piorar. Conforme apontam os dados divulgados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), a média mensal do desemprego foi de 8,1% no mês de maio de 2015, com um fechamento trimestral de 8%, bem superior à média de 2014, que não passou dos 7% (Anexo 1). Tomando como base a Pesquisa Mensal de Emprego (PME, que é outro indicador), o desemprego chegou a 6,7% em maio de 2015, porém em 2014 estava em 4,9%. O índice é o maior registrado desde 2002 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2015b). "O contingente de desocupados em um ano subiu 18,4%, isso é recorde em toda a série da pesquisa. A taxa de 8,1% também é uma taxa recorde", afirma Cimar Azeredo, coordenador de Trabalho e Rendimento do IBGE. O que aconteceu, segundo esse especialista, foi que a taxa de desocupação aumentou por uma procura intensa de trabalho, sem geração proporcional de vagas. Ou seja, as pessoas estão buscando trabalho e não estão conseguindo. Como consequência, em um ano, cresceu quase um milhão o número de trabalhadores por conta própria. Segundo Cimar, "essa queda do emprego faz com que as pessoas que estão perdendo seus empregos, tanto com carteira quanto sem carteira, venham a montar seu próprio empreendimento".

Com mais de 8 milhões de desempregados, uma das opções para quem foi atingido pela demissão pode ser empreender. É o que afirma o *site* mapadasfranquias.com.br. Segundo os especialistas desse *site*, o caminho para abertura de uma franquia é uma das opções para quem possui interesse em se tornar dono do próprio negócio. Pesquisas mostram que o setor de franquias vem crescendo a passos largos e na contramão da recessão econômica que o País enfrenta. Embora não sejam modelos de negócios completamente à prova de riscos e imunes às dificuldades, as franquias se destacam positivamente por contarem com inúmeras vantagens, como mostra o mesmo *site*:

- Maior segurança para novos empreendedores, pois, como os franqueadores são responsáveis por fornecerem treinamento e capacitação, é possível se aprimorar e desenvolver habilidades e conhecimentos antes mesmo da abertura do negócio;
- Modelos de negócios testados e aprovados, pois, antes de se tornarem franqueáveis, passaram por períodos de experiência que permitiram o desenvolvimento e aprimoramento do modelo de trabalho.

- Maior força de negociação, já que, por formarem uma rede com diversas lojas/filiais, conseguem barganhar condições diferenciadas e, assim, conquistam um melhor posicionamento diante de concorrentes, o que permite diversas vantagens operacionais para todos os franqueados;
- Independência jurídica e econômica para os franqueados, já que, mesmo estando integrado à marca, cada franqueado é proprietário do seu próprio negócio. Ao comprar a franquia, ele assume uma nova pessoa jurídica, desvinculada da pessoa jurídica do franqueador, o que lhe garante certa autonomia.

Os riscos de uma franquia

Apesar de todas as vantagens que uma franquia pode proporcionar ao empreendedor, Marcos resolveu fazer uma avaliação mais apurada e constatou que uma iniciativa como essa pode envolver riscos elevados. Ele identificou que quase 50% dos empresários desse setor enfrentam graves problemas com mão de obra, seja na contratação ou na gestão da equipe (www.suafranquia.com). Isso tem sido uma enorme dor de cabeça para novos franqueados. Outro problema, que tem sido recorrente, é a falta de liberdade na gestão do negócio. Essa é uma questão bem delicada, pois investir o próprio dinheiro em ideias alheias poderia não ser a melhor opção para Marcos.

De fato, ao assinar o contrato, o franqueado torna-se ciente de que a franqueadora é a única responsável por decidir a estrutura do ponto, a forma de atendimento ao cliente, as campanhas de *marketing*, enfim, uma série de regras que já foram estabelecidas pela marca. Marcos via isso como falta de liberdade para desenvolver o seu trabalho. De modo geral, ele seria responsável apenas por colocar em prática as determinações dos donos da marca. Marcos foi informado também de que a taxa de abandono de franqueados em 2014 foi de aproximadamente 4%. Essa taxa é de 5% nos dois primeiros anos de abertura da franquia.

Outros riscos que Marcos teria que enfrentar seriam os seguintes:

- Possibilidade de existirem dificuldades para entender como as variabilidades econômicas (variação cambial, taxa de juros, mercado etc.) afetam o negócio.
- Capacitação do franqueado para o negócio não ser adequada. Pode faltar visão de futuro.
- O sistema tributário se mostrar mais complexo do que o que aparenta. Pode-se ter um entendimento fraco da carga tributária.
- Possibilidade de haver concorrência desleal, com cópias de produtos e operações. A proteção para isso pode não ser suficiente.
- Tecnologia para controlar o negócio ser inadequada, dificultando e retardando a correção dos rumos.
- Ambiguidades em relação aos papéis e responsabilidades entre franqueador e franqueado.
- Possibilidade de alta rotatividade na mão de obra empregada.
- Custos altos gerarem baixas taxas de retorno em relação ao investimento realizado.
- Ter dificuldades para sair do negócio – vender para outro empreendedor, por exemplo – ou, simplesmente, fechar a franquia, se esse for o desejo do franqueado.
- Ter que arcar com pesadas cláusulas contratuais perante o franqueador.

As opções selecionadas

Mesmo ainda sem ter certeza sobre se esse seria o melhor caminho, Marcos selecionou três opções de franquia levando em conta alguns critérios que estabeleceu, e, caso viesse a decidir realizar um investimento dessa natureza, seria em uma dessas três marcas.

Todas as três franquias são associadas da ABF e foram escolhidas por Marcos pelo tipo de negócio que representam e pelos índices financeiros relacionados. Fora isso, duas delas – a SNC e a Ligue Site – possuem o Selo de Excelência Franchising. Essa chancela foi criada pela ABF para medir a

satisfação dos franqueados. Ela representa o índice de satisfação dos franqueados diante dos franqueadores. O selo avalia o franqueador em várias áreas, desde a opinião do empreendedor sobre a abertura da operação até questões financeiras, de *marketing* e canais de comunicação. O franqueador não tem nenhuma interferência sobre essa avaliação.

Os dados principais dessas três franquias encontram-se abaixo:

a) Olho Vivo Vistorias

Segmento: serviços automotivos; Ramo: serviços automotivos

Tipo de negócio: prestação de serviços de vistorias para transferência, regularização de veículos, cautelares, entre outras

Fundação: 2009; Início da franquia: 2009; Associada ABF desde: 2010

Unidades próprias: 4; Unidades franqueadas: 47

Funcionários: de 2 a 20

Retorno em meses: de 24 a 36

Investimento total: R\$ 95.500,00

História da franquia: A Olho Vivo Vistorias (Anexo 2) é uma empresa prestadora de serviços para o mercado automotivo. Atualmente está presente em mais de 100 municípios por todo o Brasil, com todas as franquias qualificadas, bem-localizadas e com amplas estruturas. Visando sempre a qualidade nos serviços e a real segurança dos clientes, fundamentais para o bom atendimento, as franquias Olho Vivo Vistorias atendem todos os requisitos técnicos e procedimentos exigidos pela legislação em vigor. Trabalham principalmente como Empresas Credenciadas em Vistorias de Veículos (ECV), responsáveis pelas vistorias de transferência de propriedade e/ou regularização de veículos, estando agregadas ao seu *mix* de serviços outras modalidades de vistorias automotivas, como a cautelar. O interessado em abrir uma unidade receberá total apoio da franqueadora, como treinamentos específicos, campanhas de *marketing* direcionadas a cada público e região, entre outros.

Apoio fornecido:

- Apoio jurídico
- Escolha do equipamento
- Orientação sobre método
- Projeto de operação
- Projeto organizacional
- Propaganda e publicidade
- Seleção de ponto
- Treinamento de pessoal

Tipos de treinamento:

- Atendimento ao cliente
- Elaboração de manuais
- Gestão da qualidade
- Implantação de loja
- RH

Importante: Entrevistas com franqueados da OLHO VIVO VISTORIAS em que são abordados os benefícios de trabalhar com essa empresa, principalmente no que se refere ao canal de comunicação e suporte existente com o franqueador, podem ser acessadas em: <https://www.youtube.com/watch?v=CPCWfGgd7xA>

b) Sports Nutrition Center (SNC)

Segmento: beleza, saúde, farmácias e produtos naturais; Ramo: suplementos nutricionais

Tipo de negócio: loja tipo "*body shop*". Suplementos nutricionais, diets e naturais

Fundação: 1991; Início da franquia: 2001; Associada ABF desde: 2002

Unidades próprias: 2; Unidades franqueadas: 146

Funcionários: de 2 a 5

Retorno em meses: de 22 a 36

Investimento total: R\$ 130 mil (Nesse caso, Marcos faria um empréstimo bancário para complementar)

História da franquia: A SNC (Anexo 3) desponta como a maior rede latino-americana no varejo de suplementos nutricionais, com mais de 150 lojas em 22 estados no Brasil. Desde sua fundação em 1991, como pioneira do segmento, se posicionou como líder constante de mercado, trazendo para o Brasil a inovação e a cultura do “*sports nutrition*”. A empresa recebeu o primeiro lugar no *ranking* das Pequenas Empresa & Grandes Negócios no subsegmento Produtos Naturais. A SNC tem uma posição estratégica muito privilegiada. Com um tamanho 1.000% maior do que qualquer outro concorrente do segmento, tanto em número de lojas quanto em faturamento, o franqueado SNC encontra grandes facilidades, tais como a não saturação de mercado e a baixa concorrência. Isso difere dos segmentos de franquias mais comuns, como alimentação, cursos, chocolate e salões de beleza, onde há uma enorme concorrência. Uma unidade SNC permite também ao franqueado crescimento e retorno rápido, o que levou alguns franqueados a abrirem até cinco lojas em um curto espaço de tempo. Fora isso, como apresentado no Anexo 4, a taxa de crescimento do faturamento de suplementos no País foi de mais de 10% nos últimos cinco anos.

Apoio fornecido:

- Apoio jurídico
- Apoio para financiamento
- Escolha do equipamento
- Material promocional
- Orientação sobre método
- Projeto arquitetônico
- Projeto de operação
- Projeto mercadológico
- Propaganda e publicidade
- Seleção de ponto
- Treinamento de pessoal

Tipos de treinamento:

- Administração/gestão do negócio
- Atendimento ao cliente
- Gestão da qualidade
- Gestão de estoque
- Implantação de loja
- Informática/Internet/Extranet/Intranet
- *Marketing*
- Negociação
- Prestação de serviços
- Seleção/Treinamento/Motivação da equipe de vendas

Importante: Um programa da Globonews sobre a SNC foi exibido em janeiro de 2015. Trata-se de uma entrevista com o seu sócio fundador em que são abordados assuntos como: o surgimento da marca, a concorrência digital e a diferenciação da marca no mercado. Acesso em: <https://www.youtube.com/watch?v=qiBBGAKBzBo>

c) *Ligue Site*

Segmento: comunicação, informática e eletrônicos; Ramo: *websites*

Tipo de negócio: criação de *sites*, lojas virtuais, portais e *softwares on-line* de gestão

Fundação: 2002; Início da franquia: 2011; Associada ABF desde: 2012

Unidades próprias: 1; Unidades franqueadas: 127

Funcionários: de 1 a 3

Retorno em meses: de 6 a 25

Investimento total: R\$ 45 mil

História da franquia: A franquia Ligue Site é uma empresa que comercializa uma linha completa de serviços digitais, como hospedagem, criação de *sites*, lojas virtuais, portais, divulgação por meio das mídias digitais e manutenção desses serviços (Anexo 5). Principais diferenciais: a construção desses *sites*, lojas e portais personalizados em um curto espaço de tempo e a baixo custo, oferecendo ao cliente final um produto exclusivo, a preço baixo e entrega rápida; isso é possível por meio de uma ferramenta própria e exclusiva que aumenta em muitas vezes a velocidade de criação dos *sites* sem o uso de plataformas prontas. Possui métodos próprios para gestão e divulgação do negócio adquiridos em 13 anos de experiência no ramo. Possui equipe de profissionais altamente capacitados e antenados nas novidades do mundo digital, sempre buscando novos produtos e acompanhando as tendências de mercado para implantar a rede. A chancela da marca Ligue Site está presente em 17 estados, 2 países e com índice de aprovação de 99% de seus clientes. O foco é atender pequenas e médias empresas, que procuram *sites* funcionais, gerenciáveis, a custo reduzido, prontos em curto espaço de tempo.

Apoio fornecido:

- Apoio jurídico
- Apoio para financiamento
- Escolha do equipamento
- Material promocional
- Orientação sobre método
- Projeto de operação
- Projeto financeiro
- Projeto mercadológico
- Projeto organizacional
- Propaganda e publicidade
- Seleção de ponto
- Treinamento de pessoal

Tipos de treinamento:

- Administração/gestão do negócio
- Aspectos legais (Jurídico)
- Assistência técnica
- Atendimento ao cliente
- Cobrança
- Contabilidade e finanças
- Elaboração de manuais
- Gestão da qualidade
- Implantação de loja
- Informática/Internet/Extranet/Intranet
- *Marketing*
- Negociação

- Planejamento
- Ponto comercial
- Prestação de serviços
- Produtividade
- RH
- Seleção/Treinamento/Motivação da equipe de vendas
- Telemarketing

Importante: Um vídeo ilustrativo a respeito da atuação da empresa detalhando os serviços da Ligue Site e o posicionamento da marca no mercado de comunicação e criação de *sites* pode ser visto em: <https://www.youtube.com/watch?v=QQsEHo7mWh4>. Nesse programa também são abordados o modelo de negócio da Ligue Site e seus principais diferenciais competitivos.

Momento da decisão

O dinheiro da rescisão de Marcos bancaria as despesas da sua família por mais seis meses. Mas ele não queria que esses recursos fossem utilizados dessa maneira, sem que nenhum investimento fosse realizado. E se, durante os próximos meses, as condições econômicas piorassem ainda mais, tirando completamente as chances de ele conseguir um novo emprego? Com três filhos, a sua situação não era nada simples.

Marcos poderia aguardar mais alguns meses. Claro que isso diminuiria as chances de ter retorno rápido, mas também não estaria ameaçado de perder todo o seu dinheiro. Afinal, um profissional do seu gabarito é sempre muito requisitado. Seria essa a posição mais segura?

De qualquer forma, ele avaliou as várias oportunidades de franquias e selecionou as três cujos negócios mais se encaixavam no seu perfil. Mas estava indeciso, pois, enquanto a Olho Vivo parecia mais sólida e de um ramo próximo ao da sua empresa anterior, ele não tinha nenhuma experiência com contratos com órgãos do governo. A SNC seria uma opção ideal, não fosse por todos os riscos que o comércio traz. Será que ele se relacionaria bem com esse público? Por outro lado, a Ligue Site, pelo baixo investimento, apresentava um risco menor, mas também uma chance de retornos baixos que poderiam não ser suficientes. Será que o ideal, em termos de satisfação pessoal e mesmo da motivação em relação ao trabalho, não seria esquecer franquias e partir para um negócio pioneiro, com a sua cara, expressão da sua iniciativa e de seus valores?

Ontem Marcos conversou com o seu irmão Maurício sobre o assunto, quando Maurício lhe propôs esquecer toda essa história de franquias e de novos negócios e vir trabalhar com ele na sua pequena firma de entrega de documentos. Ser sócio no negócio do irmão? Será que isso funcionaria? Um coordenador de *marketing* de uma grande empresa agora seria entregador de documentos? A conversa com o irmão só fez aumentar as dúvidas de Marcos. O que Marcos deve fazer?

Anexo 1

Evolução dos últimos anos do desemprego medida pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)

Fonte: IBGE (2015a)

Anexo 2

Site da franquia Olho Vivo

Fonte: www.olhovivovistorias.com.br

Anexo 3

A franquia SNC e alguns de seus produtos

Fonte: sncshop.com.br

Anexo 4

Evolução anual do faturamento da indústria de suplementos no Brasil

Faturamento da Indústria de Suplementos no país em R\$ Bilhões .

Fonte: sncshop.com.br

Anexo 5

Homepage da franquia Ligue Site

Fonte: www.liguesite.com.br