UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

ÉRICA ELENA AVDZEJUS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE FRANQUIAS DE VAREJO DE SHOPPING'S CENTERS DE SALVADOR
UM ESTUDO MULTICASO NAS FRANQUIAS VICTOR HUGO, BOBSTORE E LOCCITANE

Salvador
2011

ÉRICA ELENA AVDZEJUS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE FRANQUIAS DE VAREJO DE SHOPPING'S CENTERS DE SALVADOR
UM ESTUDO MULTICASO NAS FRANQUIAS VICTOR HUGO, BOBSTORE E LOCCITANE

Dissertação Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Augusto Monteiro

Salvador
2011

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da

Universidade Salvador - UNIFACS

Avdzejus, Érica Elena

Gestão estratégica de franquias de varejo de shoppings centers de Salvador: um estudo multicaso nas franquias Victor Hugo, Bobstore e Loccitane **/** Érica Elena Avdzejus. – Salvador, 2011.

110 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto Monteiro.

1. Gestão estratégica. 2. Comércio varejista. 3. Franquias. I. Monteiro, Augusto, orient. II. Título.

CDD: 658.8708

ÉRICA ELENA AVDZEJUS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE FRANQUIAS DE VAREJO DE SHOPPING'S CENTERS DE SALVADOR
UM ESTUDO MULTICASO NAS FRANQUIAS VICTOR HUGO, BOBSTORE E LOCCITANE

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador, UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Augusto Monteiro - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Salvador - UNIFACS

Adriano Leal Bruni _____
Doutor em Administração pela Universidade São Paulo - USP
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Éder Paschoal Pinto _____
Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV
Universidade Salvador - UNIFACS

Dedico este trabalho a três pessoas que, de diferentes formas, me ajudaram a chegar até este momento: A Carminha, minha mãe, pelo carinho e dedicação a mim dispensados no decorrer de sua vida; a Valesca, minha irmã, que esteve ao meu lado em todos os momentos; a Fábio, meu amado esposo, por todo o amor e a compreensão nos períodos de ausência por conta deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pela possibilidade de aprender e melhorar a cada dia enquanto ser humano.

Ao meu querido mestre Augusto Monteiro, por sua compreensão nos momentos difíceis, por sua grande disponibilidade e por sempre acreditar no meu potencial. A admiração, o carinho e o respeito irão além da orientação com certeza.

A Luciana Trindade, franqueada das franquias Victor Hugo, Bobstore e Loccitane, por ter permitido a realização do trabalho, pela grande disponibilidade e por todo crédito dispensado a mim. Serei grata eternamente pela oportunidade de aprendizado.

Ao meu amigo Rômulo Barreto, por ter plantado, em mim, a primeira semente da docência e por todo o incentivo na minha vida profissional, acadêmica e pessoal. Ser-lhe ei eternamente grata.

Aos meus amigos e companheiros de jornada no Mestrado: Lucas Cerqueira, por sua grande generosidade e disponibilidade em ajudar a todos que lhe solicitam, por todas as madrugadas em que era o único a querer ouvir se a minha interpretação estava correta, se o texto estava bom, se a análise era condizente; Raildo Almeida, por toda troca de incentivo, pelo carinho e respeito mútuo e Alessandro Machado que sempre acreditou que conseguiríamos.

Às minhas novas e queridas amigas de “terapia”, Tânia Benevides, por todo apoio profissional e emocional e Almerinda Gomes, pelas palavras de alento e de ajuda sempre.

Meu muito obrigado também a pessoas especiais que me ajudaram nesta caminhada: Minhas amadas amigas Carla e Alzira, que são minhas irmãs de alma.

RESUMO

Esta dissertação apresenta um estudo que investiga como ocorre a gestão de franquias de varejo de shopping centers, sendo as franquias Victor Hugo, BobStore e Loccitane, localizadas no município de Salvador/BA, as unidades do estudo empírico. Neste trabalho, o objetivo geral se apresenta em como ocorrem e são gerenciadas as franquias de varejo em shopping centers. Além desse objetivo geral, buscou-se de maneira mais específica, analisar os fatores motivacionais para abertura de uma franquia, identificar o processo de escolha do segmento, verificar as dificuldades enfrentadas durante o processo de abertura e gerenciamento da franquia, analisar como acontece o processo de gestão da franquia, verificar quais as transformações ambientais ocorridas nas franqueadas, identificar os conflitos entre franqueado e franqueador e os impactos do mesmo na gestão e avaliar o desempenho das franquias e os fatores que o determinam. Na seção destinada à metodologia, deu-se ênfase ao procedimento metodológico adotado que foi o de estudo multicaso, que se apresenta como mais adequado ao se investigar um contexto em que o foco está em fenômenos contemporâneos, inseridos em situações da vida real. Utilizaram-se como ferramentas de coleta de dados a aplicação de questionário, a observação e a análise de documentos externos. Para a análise dos dados coletados foi desenvolvido um quadro analítico que buscava, através do referencial teórico desta dissertação, apresentar a relação entre a teoria e a prática na gestão de franquias. Constatou-se que, para êxito na gestão de uma franquia, depende do segmento escolhido, de bom relacionamento com o franqueador e *expertise* por parte do franqueado para soluções gerenciais imediatas, uma vez que o suporte oferecido pelo franqueador, muitas vezes, é insuficiente.

Palavras-Chave: Gestão. Franquias. *Shopping Centers*. Varejo. Franqueado. Fraqueador.

ABSTRACT

This work presents an investigative research that analyses the management of the following franchisint retail stores, Victor Hugo, BobStore and Loccitane, all located in shopping malls in Salvador, Bahia, Brazil. The main general goal of this work is to understand the managerial practices of retail stores in shopping malls. Besides this general goal, we seek, more specifically, to analyze the motivational factors that influences the decision process of opening a franchising, to identify the process of market segment choosing, to verify the difficulties faced during the business opening and managing, to analyze how the managerial aspects of the franchising are carried on, to verify the environmental changes at the franchising stores, to identify the conflicts between the franchisor and the franchisee, and its impacts on the business management, and to evaluate the stores performances and the factors that determine them. On the section dedicated to the methodology we focused mainly on the methodological procedure adopted, which was the multicase study, the one most indicated to investigate such a context directed to contemporary phenomena, inserted in real life situation. The data collection tools used were a research questionnaire, observation and document analysis. For collected data analysis an analytical table was developed with the purpose of presenting the connection between theory and practice in franchising management. We noticed that the success of a franchising business management depend on the market segment chosen, on a good relationship with the franchisor and on the franchisee expertise on providing quick managerial solutions, once, many times, the support provided by the franchisor is not sufficient.

Keywords: Management. Franchising. Shopping Malls. Retail. Franchisee. Franchisor.

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A concorrência, as mudanças estratégicas no varejo e a necessidade de acompanhar o ritmo intenso de inovações têm sido fatores impactantes na forma de gestão, que implicam diretamente no sucesso ou fracasso de uma empresa varejista. A gestão contemporânea precisa potencializar a capacidade inovadora das empresas, de forma a assegurar condições renováveis de competitividade e ser bastante dinâmica para não só acompanhar a evolução mercadológica, como deflagrar novas transformações, inclusive através de franquias.

O mercado de franquias vem crescendo de forma exponencial nas últimas décadas (LAVIERI, 2008). Existem vários fatores motivacionais para abertura de novos negócios. Um dos motivos se dá em função da necessidade de o indivíduo ter um maior controle sobre sua vida profissional. Outra razão seria a instabilidade organizacional vivenciada atualmente, processos de *downsizing,* reengenharia, demissão voluntária (PDV) e até mesmo o enxugamento da máquina estatal que têm reduzido muitos postos de trabalho. Esse desaparecimento de vagas de emprego acaba impelindo muitas pessoas a abrir seus próprios negócios, como alternativa para enfrentar o desemprego (SOUZA-SILVA, 2002).

Por outro lado, a modernização do setor de comércio e serviços, originada pela internacionalização de mercados, revolução tecnológica microeletrônica e alterações de padrão de consumo, pede um modelo que mantenha padrões de qualidade internacionalmente aceitos: dinamismo tecnológico nas gestão de recursos humanos, bem como racionalização de custos e expansão das redes de distribuição (DAHAB, 1996).

Para manter-se no mercado, as empresas precisam gerar e difundir inovações. A renovação de estruturas, seja de processo, de produto ou organizacionais, assegura a competição que alimenta o capitalismo. Porém, nem todas as empresas desenvolvem pesquisas visando a inovação de produtos e processos, em função do alto investimento aplicado no processo e a elevada incerteza quanto aos resultados obtidos.

Segundo dados do SEBRAE (2009), 68% das pequenas empresas constituídas encerram suas atividades nos dois primeiros anos de existência. Tal fato ocorre devido a vários motivos, dentre eles: falta de planejamento estratégico, gestão ineficiente, ação da concorrência e tributação excessiva.

O balcão de Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE constatou que empresas que surgiram no formato de franquias obtiveram uma taxa de insucesso de apenas 6%. Neste cenário, a ideia de franquias passa a desfrutar de grande importância, em função do formato que implica em riscos reduzidos para o empreendedor.

O sistema de franquias é o investimento em uma empresa formatada com marca existente em um mercado, que permite a comercialização de produtos ou serviços de forma mais rápida e mais segura que a tradicional (MARICATO, 2006). Além disso, possibilita a interação dos atores, das redes e da inovação, podendo, assim, definir vantagens competitivas específicas.

No cenário internacional, os números são expressivos. De acordo com o IFA (*Internacional Franchising Association)* que, através da *PricewaterhouseCoopers* (2005), realizou a pesquisa mais abrangente do setor até os dias atuais e identificou-se que nos Estados Unidos havia 760.000 estabelecimentos operando no sistema de franquias, gerando um faturamento de US$ 1,53 trilhão no ano de 2005 (ABF, 2008).

No Brasil, os dados também são significativos: o setor possui 79.980 unidades com um crescimento de 11,20% com relação a 2008, implicando numa movimentação no setor de R$ 63.120 bilhões e uma geração de 3 milhões de empregos diretos e indiretos (ABF, 2009). Tais números colocam o Brasil em 3º lugar no ranking de países com maior número de franquias, atrás dos Estados Unidos e Japão (ABF, 2010).

O tema de gestão de franquias ainda é carente de estudos. Os trabalhos existentes são pouco específicos e voltados para os aspectos operacionais como canais de distribuição e desempenho, não privilegiando os aspectos de gestão.

Deve-se ressaltar que os segmentos de distribuidores de combustível, veículos e engarrafadoras de bebidas, por adotarem um modelo mais simples do sistema de franquias, com modelo de gestão pouco influenciado pelo franqueador, não serão objeto do presente estudo.

Levando-se em consideração a importância das franquias para o desenvolvimento do segmento de varejo, este trabalho parte da seguinte questão de investigação: **Como são gerenciadas as franquias de varejo dos *shopping centers* de Salvador?**

De acordo com a questão proposta, o trabalho levantará mais duas questões para análise:

Questão 1: Respaldada na teoria do sistema de franquias, o franqueador auxilia e direciona a gestão do franqueado, sendo um excelente negócio para o empreendedor que não possui experiência empresarial?

Questão 2: No primeiro ano de implantação, qual o posicionamento do franqueador perante as dificuldades encontradas pelo franqueado?.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar como ocorre a gestão de franquias no varejo dos *shopping centers* de Salvador. Como objetivos específicos, busca-se:

a) Analisar os fatores motivacionais para abertura de uma franquia;

b) Identificar o processo de escolha do segmento;

c) Verificar as dificuldades enfrentadas durante o processo de abertura e gerenciamento da franquia;

d) Analisar como acontece o processo de gestão da franquia;

e) Verificar quais as transformações ambientais ocorridas nas franqueadas;

f) Identificar os conflitos entre franqueado e franqueador e os impactos dos mesmos na gestão;

g) Avaliar o desempenho das franquias e os fatores que o determinam.

Neste estudo, serão analisadas, através de um estudo exploratório descritivo multicaso, três franquias dos setores de vestuário, perfumes e cosméticos, bolsas e acessórios do mercado de Salvador (Bobstore, Loccitane e Victor Hugo). Busca-se, nesta análise, compreender, a partir da aplicação de entrevistas semi-estruturadas com gestores (franqueados e franqueadores) e pesquisa documental nas empresas estudadas, o funcionamento e especificidades gestoras do segmento. Cabe destacar que os dados obtidos, através do estudo multicaso, são específicos das organizações estudadas e não podem ser generalizados.

Esta pesquisa está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo aqui apresentado traz o delineamento da pesquisa e é denominado introdução. No segundo capítulo, busca-se apresentar o arcabouço teórico, e ele está dividido em três seções, objetivando embasar os objetivos de pesquisa que visam ser comprovados.

Na primeira seção, será abordada a evolução histórica da gestão estratégica, amparada por autores como: Ansoff (1977) Andrews (1971) e Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000), objetivando explicar a importância da gestão para as empresas e sua evolução. Após a conceituação e evolução, será tratada a estratégia e competitividade referenciada por Porter (1980, 1986, 1999), ressaltando a importância da mesma para a sobrevivência e desenvolvimento empresarial.

Ainda na primeira seção, será trazido o tema de cooperação e alianças estratégicas, indispensável quando se trata de franquias, amparada por autores como Yoshino e Rangan (1980), Nalebuff e Brandenburger (1996). E, finalizando a primeira sessão, será abordada a inovação de modelos de negócios, referenciado por Schumpeter (1982, 1984), Hamel, Prahalah (1985) e Dahab (1996), onde será mostrada a importância da inovação tecnológica para a competitividade das empresas.

A segunda seção será dedicada para Gestão de varejo, onde será feito um apanhado geral da evolução do setor varejista, suas oportunidades e estratégias. Na referida seção, será abordada a gestão de shopping centers, amparada por autores como: Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Padilha (2006), Underhill (2004) e a Associação Brasileira de Franquias. A compreensão desta seção é condição *sine qua non* para o entendimento de gestão de franquias deste trabalho, uma vez que a pesquisa será realizada no referido setor.

A terceira seção será sobre gestão de franquias e aspectos motivacionais para abertura e para escolha do segmento, e peculiaridades da gestão. A seção será embasada nos estudos de Dahab (1996), Maricato (2006), Cherto e Rizzo (1991) e Bernard (2000), bem como em dados da Associação Brasileira de *Franchising.*

Antes do capitulo de metodologia da pesquisa, será dedicado um específico para contextualização do tema sobre a evolução do sistema de franquias no país, desde a sua implementação até os dias atuais. Para tanto, serão utilizados autores como Cherto, Dahab, Maricato, Bernard e principalmente a Associação Brasileira de Franchising, cuja publicação *20 anos de Franchising, 100 anos de Varejo,* foi de suma importância para o capítulo.

No quarto capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa, onde se realiza a descrição de como foi conduzida a entrevista estruturada, como ocorreu a

pesquisa documental, bem como critérios utilizados para elaboração dos questionários.

No capitulo destinado à análise de dados, serão demonstrados os resultados da pesquisa. Primeiramente, são identificadas e analisadas a motivação para escolha do segmento e dificuldades encontradas no primeiro ano. Em um segundo momento, são explicitados os aspectos principais da gestão das franquias estudadas e de que forma as mesmas competem no setor escolhido. Em seguida, analisam-se os conflitos entre franqueado e franqueador, assim como os impactos dos mesmos na gestão. Por fim, são analisados o desempenho das franquias e os fatores que o determinam.

Na conclusão, foram feitas considerações finais relativas ao resultado obtido pela pesquisa, bem como apontadas sugestões de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca apresentar o referencial teórico que deu suporte à pesquisa. São apresentados, inicialmente, os conceitos de gestão estratégica sob a perspectiva dos autores Ansoff, Andrews e Mintzberg. Quanto à competitividade, a abordagem será amparada por Porter, assim como as alianças estratégicas por Yoshino e Nalebuff. Em se tratando de inovação de modelo de negócio, o respaldo se dará por Schumpeter, Hamel, Prahalah e Dahab.

Na segunda seção deste capítulo, será abordada a gestão de varejo em *shoppings centers*. A referida seção apresenta temas que abrangem questões especificas do setor e refletem a realidade do objeto de estudo. O amparo teórico se dará por Levy, Parente, ABF e ABASCE.

Na terceira seção será abordado o tema de franquias, parte principal do referido trabalho, amparado por Dahab, Maricato, Cherto, Rizzo e Bernard, bem como por dados da Associação Brasileira de *Franchising.*

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

O processo de regras estabelecidas para a tomada de decisão varia de empresa para empresa. Cada uma possui uma estratégia, ou seja, utiliza um método para atingir seu objetivo, num curto ou longo prazo, buscando sempre a criação de novas e vantajosas oportunidades.

2.1.1 Conceitos de Estratégia

Conforme explica Andrews (1971), estratégia empresarial é um modelo ou padrão criado com o objetivo de atingir as principais metas, bem como definir em que tipo de negócio a empresa está ou deve estar. De acordo com essa concepção, é possível a inclusão ou exclusão de atividades conforme política principal da empresa.

O autor ainda estabelece a importância da não separação entre o estabelecimento de metas e formulação das políticas da empresa. É necessário que tais decisões andem juntas, principalmente porque toda a decisão estratégica deve estar concentrada no desenvolvimento da empresa, visando a continuidade.

Sabe-se que, muitas vezes, a determinação da estratégia de uma empresa é influenciada por valores pessoais, aspirações e ideais do gestor. É necessária a separação entre valores pessoais e objetivos da empresa, a fim de que o primeiro não seja um obstáculo na obtenção do segundo.

Corroborando com Ansoff (1977), a necessidade de estabelecer um campo de atuação bem definido é de suma importância para a escolha de uma estratégia. O autor define campo de atuação como o amplo conjunto das ramificações naturais da empresa dentro de seus produtos e mercados, de acordo com a característica dominante do seu ramo de atividade.

Devido ao grande leque de atividades que algumas empresas desenvolvem, o autor trouxe uma definição mais completa, que abrange quatro componentes da estratégia, visando descrever a trajetória da empresa no seu ambiente externo e, dessa forma, facilitando o entendimento da estratégia. São eles: (a) conjunto de produtos e mercados – especificam-se as empresas que restringem a sua atuação de acordo com seus produtos e mercados, focalizando o processo de busca em áreas bem definidas, com dados estatísticos e econômicos previstos; (b) vetor de crescimento – indica a direção a que a empresa está se dirigindo de acordo com a sua atuação em produtos e mercados.c) vantagem competitiva - procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados visando um posicionamento concorrencial; e d) sinergia – forma de mensurar a capacidade da empresa em aproveitar a sua entrada numa nova área de produto e mercado.

Mintzberg e outros (2000) salienta a necessidade de uma série de definições para a conclusão do que vem a ser estratégia. Pode-se definir estratégia como um **plano**, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Além de ser um plano, a estratégia também é um **padrão**, consistência em comportamento ao longo do tempo. Ou seja, tem-se a estratégia enquanto **plano** (pretendida) e enquanto **padrão** (realizada). O autor ainda frisa a importância de sair dos dois extremos (pretendido e realizado), uma vez que muito dificilmente tudo que foi pretendido será concretizado. Assim sendo, dentro do exposto, plano e padrão têm as estratégias **deliberadas** – os planos foram efetivamente realizados e as estratégias **irrealizadas**. Mas, há o terceiro caso, que o autor denomina estratégia **emergente,** na qual o planejado não foi exatamente o realizado, foram tomadas providências de cada vez, que, em um determinado momento, convergiram em um padrão. Na

prática, as estratégias precisam misturar os dois tipos: deliberadas e emergentes de alguma forma: exercer o controle (deliberadas), permitindo o aprendizado (emergentes).

Ainda segundo Porter (1996 apud MITZBERG, 2000), é necessário apresentar a estratégia como **posição**: localização de determinados produtos em determinados mercados, ou seja, posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades. A estratégia ainda pode ser explicitada enquanto **perspectiva**, ou seja, maneira fundamental de uma organização realizar as suas atividades. E, finalizando, a estratégia enquanto **truque**, ou seja, uma manobra especifica para enganar o concorrente, fazendo com que ele se confunda com relação à estratégia pretendida.

1.1.1 Estratégia e Competitividade

Após a conceituação de estratégia, existe a necessidade de relacionar a empresa com o seu ambiente, levando em consideração que os fatores exógenos mais importantes são as empresas com as quais ela divide o mercado.

Segundo Porter (1980), a intensidade da concorrência não é coincidência ou má sorte, e o diferencial entre sucesso e fracasso está justamente na habilidade desenvolvida por cada uma para lidar com elas.

Ainda segundo o autor, o grau de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas, cujo conjunto determinará o potencial de lucro da empresa. O objetivo de uma empresa é encontrar, dentro desse ambiente competitivo, uma forma de se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, principalmente pelo fato de que a concorrência impacta diretamente na taxa de retorno sobre o capital investido, ou no retorno que a empresa poderia auferir caso operasse em um “mercado perfeito”.

As cinco forças competitivas denominadas: ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes são fatores que abrangem e aumentam a concorrência empresarial. Porter (1980) denominou tal concorrência de rivalidade ampliada, já que, neste cenário, a competição não está mais limitada aos participantes envolvidos.

Faz-se necessária a explanação do que vem a ser cada força competitiva, em função de que o seu conhecimento é ponto de extrema importância para a

formulação de estratégia, independente do mercado em que se opere. Utilizaremos, dentro da teoria de Porter (1980), todas as características que podem ser aplicadas ao varejo, por se tratar do foco do estudo.

a) Ameaça de entrada: Novas empresas que entram em um determinado mercado chegam munidas de nova capacidade, de força de vontade e, muitas vezes, de recursos financeiros significativos. Por essas razões, os custos dos concorrentes podem ser aumentados ou os preços podem ser reduzidos, causando, assim, uma diminuição na rentabilidade. O impacto provocado por esta força competitiva dependerá das barreiras de entrada, reação dos concorrentes, existentes no referido mercado. Referindo-se ainda ao estudo de Porter (1980), existem seis barreiras principais para novos entrantes: 1) Economias de Escala – diminuição nos custos unitários de um produto em função do volume adquirido em determinado período. 2) Diferenciação do Produto – significa que as empresas estabelecidas possuem marca no referido mercado e que os seus clientes possuem uma identificação com a mesma. Exigindo novo entrante um gasto significativo com publicidade a fim de posicionar a nova marca no mercado, gerando muitas vezes, prejuízos iniciais. 3) Necessidade de Capital - a necessidade de investimento alto para ingressar em novo mercado, cria uma barreira alta já que, mesmo com a disponibilidade financeira, o risco de ingresso em novo mercado é muito alto. 4) Custos de Mudanças – podem incluir custos de um novo treinamento para empregados; para mudança de fornecedor; de nova tecnologia; custo e tempo para testar e qualificar uma nova fonte. São custos significativos para um novo entrante, que busca convencer um consumidor a deixar de consumir com um concorrente. 5) Acesso aos canais de distribuição – o novo entrante poderá encontrar dificuldade para distribuir o seu produto, considerando que os canais de distribuição já estão sendo utilizados pelos seus concorrentes, criando, dessa forma, uma barreira para o entrante, que precisará fornecer descontos de preços, verbas para campanhas publicitárias cooperativas, diminuindo, assim, o retorno esperado. 6) Desvantagens de Custos Independentes de Escala - as empresas que estão estabelecidas no mercado, podem possuir custos impossíveis de ser conseguidos pelos novos, como: tecnologia patenteada do produto; acesso favorável às matérias primas; localização favorável; curva de aprendizagem ou experiência. Ainda

referindo-se à ameaça de novos entrantes, cita-se: 7) retaliação prevista – a reação dos concorrentes estabelecidos é considerada uma ameaça para entrada. Tratando-se de um mercado fechado, onde é esperada com forte retaliação por parte dos concorrentes, a entrada do novo entrante pode ser desestimulada; 8) preço de entrada dissuasivo - Se a estrutura de preços em vigor não for maior que os custos iniciais para superar as barreiras de entrada e retaliação, o novo entrante pode não ter o retorno esperado. Dessa forma, se o novo entrante for obrigado pelos concorrentes a fixar o seu preço abaixo desse preço dissuasivo, poderá não obter o retorno esperado acumulando prejuízos por períodos.

b) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: As empresas enfrentam, de forma bastante frequente, a disputa de posição com suas concorrentes já estabelecidas no mercado. Dentre toda a concorrência, destaca-se a de preço, que, na maioria das vezes, deixa todo o segmento com uma rentabilidade inferior. Tal rivalidade é ocasionada por vários fatores, como: concorrentes numerosos e bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos altos; ausência de custo de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos e concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

c) Pressão dos produtos substitutos: no comércio, praticamente todas as empresas lidam com produtos substitutos. Por isso, ações de marketing (posicionamento de marca, publicidade) são fundamentais para a manutenção da posição da empresa no mercado.

d) Poder de negociação dos compradores: Eis uma das forças competitivas mais importantes no comercio varejista. No momento em que o consumidor se torna mais exigente, prezando por uma melhor qualidade do produto com preço mais acessível, a rentabilidade do setor está em risco. Os consumidores, de um modo geral, especificamente do varejo, sabem que podem encontrar “fornecedores” alternativos no mercado, pressionando as empresas do setor.

e) Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem pressionar os participantes de um determinado mercado com ameaças de elevação de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. Dependendo do poder de cada fornecedor, a rentabilidade da empresa pode

ficar bastante comprometida, se houver incapacidade de repassar aumentos de preços de fornecedores aos consumidores.

Após a identificação das cinco forças competitivas, faz-se necessário que a empresa se posicione de forma estratégica perante a situação, a fim de criar uma defesa. Porter (1980) apresenta três situações possíveis para tal posicionamento: a) posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas; b) influenciar o equilíbrio de força através de movimentos estratégicos; c) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças competitivas, identificando o equilíbrio antes que as rivais o façam.

Ainda em referência ao trabalho de Porter (1980), sobre Estratégia Competitiva, salientam-se três abordagens estratégicas genéricas, que, embora tenham sido criadas para a indústria, se adaptam ao comércio de forma a criar subsídios de enfrentamento às cinco forças competitivas:

a) **Liderança no Custo Total:** estratégia relacionada ao conjunto de políticas criadas por uma empresa, objetivando que o custo baixo seja o diferencial frente aos seus concorrentes. Tal posicionamento implica muitas vezes num aumento da rentabilidade com relação ao setor sendo importante salientar que a liderança no custo exige intensa atenção administrativa e efetiva diminuição de gastos com força de vendas, publicidade e tecnologia. Faz-se necessário identificar os principais riscos encontrados na estratégia de liderança de custo, que são: anulação do investimento e aprendizado anterior pela mudança de tecnologia, incapacidade de percepção das necessidades do mercado em função de estar focado no baixo custo e aumento significativo dos custos impossibilitando a empresa de manter os preços praticados, criando uma competição com empresas que praticam diferenciação e cujos produtos possuem uma outra imagem.

b) **Diferenciação:** Trata-se da comercialização de algo único em todo o mercado. A forma com que a empresa vai realizar esta diferenciação vai depender da estratégia escolhida. Pode-se exemplificar: projeto ou imagem da marca; tecnologia; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; dentre outras. Tais estratégias, se atingidas, criam uma posição de defesa da empresa às cinco forças competitivas, aumentando a rentabilidade da mesma

com relação ao setor, por proporcionar “um isolamento” frente aos seus concorrentes. A escolha da estratégia de diferenciação, muitas vezes, é incompatível com a liderança de custo justamente pelo caráter de exclusividade em que é requerido. Quanto aos riscos que podem ser acarretados pela escolha dessa estratégia, Porter (1980) apresenta que a diferença de preço final entre empresas que optam por baixos custos e aqueles que escolhem a diferenciação é muito grande e pode não ser sustentada apenas pela lealdade à marca, pois a imitação pode reduzir a percepção da exclusividade, e tal fato é suscetível enquanto a empresa amadurece no mercado;

c) **Enfoque:** A estratégia de enfoque caracteriza-se pela escolha de um determinado grupo comprador, segmento de linhas de produtos ou específico mercado. A escolha da estratégia de enfoque implica, muitas vezes, na estratégia de diferenciação, não do ponto de vista do mercado como um todo, mas com relação ao seu alvo estratégico, já que satisfaz melhor seu público especifico.

Quanto aos riscos que podem ser acarretados pela escolha de tal estratégia, têm-se as diferenças entre produtos de empresas que adotam a estratégia de enfoque e empresas do mercado como um todo, são reduzidas com o tempo; as empresas concorrentes podem encontrar dentro do mercado do alvo estratégico, sub-alvos ou sub-mercados, fazendo com que a empresa perca o seu direcionamento.

É importante ressaltar o perigo de uma empresa não se estabelecer em uma das estratégias e permanecer no que o autor denomina de “meio termo”. A empresa que se encontra nessa situação não conta com parcela necessária de mercado e capital para investimento, optando por fazer um jogo de baixo custo ou do enfoque para criar diferenciação ou uma posição de custo baixo de forma limitada. É esperado também um retorno bem abaixo do mercado provocado pela perda de clientes de grandes volumes - que exigem preços baixos, e para clientes que exigem produtos com um alto padrão de exclusividade. Enfim, a empresa que estiver nesse “meio termo” precisa tomar uma decisão estratégica importante: Adotar medidas necessárias para alcançar a liderança de custo ou direcionar-se para um mercado

determinado ou atingir um público exclusivo. Dificilmente uma empresa consegue seguir as três estratégias.

A escolha de estratégia não é suficiente para uma vantagem competitiva sólida e sustentável. Ainda corroborando com Porter (1999), em seu trabalho sobre Vantagens Competitivas Essenciais, existe a necessidade da decisão entre opções excludentes, já que, na prática, qualquer concorrente seria capaz de copiar as atividades do outro. Tais opções significam que algumas atividades são conflitantes e que as empresas devem definir um direcionamento único, excluindo outras opções. Tal fato é resultante de três causas principais: inconsistência entre imagem e reputação, que implicam na dificuldade de uma empresa que exerce determinada atividade ingressar em outra; segundo, as opções excludentes resultam a própria atividade, quanto mais especifica a empresa se torna - já que essa especificidade exige diferentes configurações de produtos, diferentes equipamentos, diferentes habilidades e sistemas gerenciais específicos - mais difícil se torna a possibilidade de sucesso em outra atividade. E, por fim, decorre das limitações da coordenação e do controle interno, a tomar uma decisão sobre qual atividade exercer, os gestores identificam a prioridade da empresa, no momento em que tentam exercer outra atividade, criam uma confusão de direcionamento com os funcionários que ficarão sem um referencial para resolução de questões rotineiras.

1.1.2 Cooperação e Alianças Estratégicas

Até então, foram abordados aspectos competitivos no mundo dos negócios. Mas, existem aspectos complementares dentro do ambiente corporativo. Segundo Nalebuff (1996), muitas empresas se complementam ou fornecem produtos que são utilizados em conjunto, e estariam classificadas como complementadoras, uma espécie de oposto de concorrentes. Entende-se como complemento qualquer produto ou serviço que se torne mais atraente se utilizado em conjunto.

Pode-se exemplificar tal complementaridade com *cases* trazidos pelo autor como: carros e financiamentos de carros, televisores e DVD's, catálogos e serviços de entrega urgente, dentre outros.

Os complementos são sempre recíprocos, como, por exemplo, seguro de carros novos e carros novos. Quantos mais carros Zero Km sejam adquiridos, mais seguros para carros novos também o serão e vice-versa.

Os problemas de falta de complementos são visíveis e utilizados como explicação para casos de fracasso, como: *shopping centers* situados em perímetro urbano perderem em vendas para *malls* distantes por falta de estacionamentos convenientes. Ou seja, quando se trata do assunto complemento, pensa-se em uma forma diferente de fazer negócio. Trata-se de fazer o negócio crescer em conjunto ao invés de brigar com os competidores para manter o negócio fixo.

Ainda de acordo com Nalebuff (1996), que analisa a rede de valores de determinada empresa como sendo a representação de todos os jogadores de determinado mercado, e suas interdependências: clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, verifica-se que um jogador é seu complementador se os clientes valorizam mais o seu produto quando têm o produto de outro jogador ou isoladamente.

Um exemplo simples é a constatação de que as pessoas, em geral, gostam mais de comer cachorro quente com mostarda do que sem. O inverso também é verdadeiro. O conceito de concorrentes é justamente o inverso. Se uma pessoa acabou de consumir uma *Coca-Cola*, valorizará muito menos uma *Pepsi* do que se não tivesse saciado a sua sede (NALEBUFF, 1996).

Com relação aos fornecedores, também pode-se utilizar a mesma analogia: dois jogadores são complementadores, se for mais interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos em conjunto do que a apenas um dos jogadores. A analogia inversa implica concorrentes.

Ainda segundo Nalebuff (1996), a relação com fornecedores é tão importante quanto com os clientes. E visão de apenas um dos lados (clientes ou fornecedores) resulta numa análise minimalista não mais permitida para as empresas no mercado atual.

O autor em questão coloca a empresa no centro e observa a sua volta: seus clientes, concorrentes e complementadores. Porém, o jogo não se resume apenas nisso, é necessária também a consideração de clientes dos clientes, fornecedores dos fornecedores e complementadores dos complementadores. O efeito agregador, em muitos casos, ajuda a criar um mercado maior tanto para clientes quanto para fornecedores.

Nessa abordagem, de que algumas empresas se complementam e, analisando um mercado cada vez mais integrado – consequência da globalização, ingressa-se no mundo das alianças estratégicas.

A idéia convencional de que as empresas não devem competir com força total em vários segmentos, pois é pré-requisito para uma boa prática da estratégia competitiva, pode não ser aplicável a empresas que participam de alianças estratégicas.

Yoshino (1997) apresenta o conceito de aliança estratégica como sendo: "parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseado nestas. O autor exclui dessa definição licenciamentos e franquias, *join-ventures,* fusões, enquanto frisa que, para se manter fiel ao conceito, é necessário que as empresas participantes de uma aliança, se mantenham independentes e com metas individuais e que, apesar de existir um ambiente de controle compartilhado, conta-se com elementos cooperativos e competitivos. No exemplo de franquias, o autor ressalta que o fato de o mote do funcionamento da relação franqueado e franqueador girar em torno de pagamentos de *royaltes* seria "idealizar" uma aliança que não existe. Tais relações seriam associações entre empresas, mas não se classificariam como alianças.

Ainda com referência ao trabalho de Yoshino (1997), é importante salientar sobre a importância da gestão de alianças nas esferas de cooperação e conflito, bem como na interação dessas duas variáveis na busca dos objetivos da empresa. Tais objetivos são classificados em quatro categorias, sendo duas mais ofensivas, ligadas à eficiência da empresa e duas mais defensivas, com o intuito de preservar o conhecimento acumulado. São eles:

a) Adição de valor à atividade;
b) Aumento das competências estratégicas da empresa por meio do aprendizado;
c) A empresa não pode permitir que, em virtude da aliança, sua operação dependa demais do elo criado com a aliada.
d) A empresa deve proteger suas competências nucleares e estratégicas contra a apropriação por parte do parceiro.

A necessidade de salientar a importância de salvaguardar competências, vantagens competitivas e a própria independência da empresa deve-se ao fato de

que o sucesso competitivo está em grande parte no *Know How* e *expertise* acumulados e que, apesar de se tratar de uma aliança, deve-se ter em mente que ambos competem por um referido mercado.

As alianças estratégicas podem ser maiores e mais estreitas ou menores ou menos intensas a depender do grau de interação e de conflito gerado por esse tipo de associação. Referenciado por Yoshino (1997), são: “pró–competitivas”, “não-competitivas”, “pré-competitivas”, e “competitivas”.

a) “pró-competitivas”: Nesse tipo de associação, as empresas não competem entre si. Normalmente, são associações entre fornecedores e distribuidores com o intuito de fortalecer a empresa para a competição dentro se sua própria arena. Existe um baixo nível de conflito, em virtude de uma baixa interação entre os *players;*

b) “não–competitivas”: Caracterizam-se por uniões entre ramos de negócio onde as empresas não se veem como concorrentes. Apesar de o nível de interação ser alto, o aprendizado é o fator mais levado em consideração, haja vista que os parceiros são suficientemente diferentes e os esforços gerados dificilmente serão utilizados em outra aliança;

c) “pré-competitivas”: Nesse tipo de associação, são reunidas empresas de ramos distintos, normalmente sem relação, que fazem parte de mercados diferentes, que se associam com um intuito bem definido, geralmente algum desenvolvimento tecnológico, onde não possuíam *expertise* suficiente para realizarem sozinhas. Neste cenário, o que pode ocorrer é que as empresas podem passar a concorrer entre si no produto criado. Por esse tipo de relação geralmente ser uma das opções para o alcance do objetivo, as empresas tendem a conservar a flexibilidade estratégica durante a fase de desenvolvimento e, no processo de comercialização, tendem a proteger as forças vitais;

d) “competitivas”: Apesar de terem características similares à não-competitiva, no que se refere ao nível de interação e à importância dada ao aprendizado, os parceiros dividem um mesmo mercado final. Por esta razão, o nível de conflito é perigosamente alto e a proteção das competências estratégicas de suma importância para a empresa.

Aumentar os pontos de contato monitorando o fluxo de informações de uma empresa para outra, tarefa que exige grande habilidade empresarial e cujo

entendimento definirá o sucesso desta estratégia, é a grande dificuldade e o maior objetivo da gestão em alianças estratégicas.

1.1.3 Inovação de Modelos de Negócios

Quando uma empresa pensa em transformação, ela imagina redução de despesas, processos de *downsinzing,* redesenho de processos. Tais soluções são implantadas tão logo uma empresa enfrente problemas de competitividade e perda de mercado. Porém, essas medidas dificilmente conseguem garantias de recuperação da empresa no mercado ou crescimento num futuro. (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Segundo Schumpeter (1984), o que mantém o capitalismo em movimento são os novos mercados, os novos produtos, os novos métodos de produção e as novas formas de organização industrial – o que foi denominado de “destruição criadora”.

Ainda com referencia ao trabalho de Hamel e Prahalad (1995), mesmo que uma empresa diminua seu tamanho e aumente a sua eficiência, ela precisa ter capacidade de reavaliar-se, recriar-se e reinventar-se dentro de um setor. Inclusive, uma empresa só consegue controlar o seu destino, se conseguir entender o comportamento do seu setor.

Relacionam-se quatro elementos necessários para que uma empresa se antecipe com relação ao futuro do setor: a) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente; b) um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras; c) habilidade de energizar a empresa de cima para baixo, para uma longa jornada até o futuro; e d) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Tem-se atravessado um período de transformações. Tal processo é visível nos setores existentes, sejam eles: bancos, transportes, educação, telecomunicações, medicina, varejo. Pode-se concluir que transformação e oportunidade são palavras correlatas, desde que as empresas estejam atentas às mudanças na velocidade com que elas acontecem ou, se possível, se antecipem a elas.

Em razão da velocidade com que tais transformações ocorrem, é praticamente impossível que uma empresa consiga acompanhar ou antecipar o

processo de mudança sozinha, principalmente porque não se consegue deter toda a tecnologia e competência necessária sem o apoio de parceiros e aliados (HAMEL; PRAHALAD, 1995), além do que, para piorar o ambiente de incerteza, investimentos hoje reproduzirão resultados mais tarde (DAHAB, 1996).

Faz-se necessário salientar que, nesse cenário, as estratégias precisam ser re-analisadas, uma vez que todas as regras de competição são afirmadas para um mercado já estabelecido, enquanto estamos tratando de um mercado em formação. Trata-se do futuro e, dessa forma, a estratégia tem correlação com a competição dentro da atual estrutura do setor, assim como pela futura estrutura do setor.

E, em se tratando de futuro, uma empresa precisa e necessita desenvolver novas competências. Tais competências, muitas vezes, são incompatíveis com uma unidade de negócio.

Tratando-se de inovação, não está sendo relacionada apenas a de produto e mercado, mas também a de conceito de negócio. Como salientou Hamel (2000), inovação de conceitos de negócio é a capacidade de imaginar conceitos de negócio diferentes ou novos modelos complementares de diferenciar os conceitos já existentes.

O objetivo de tal inovação é, justamente, a introdução de uma maior variedade de estratégias em determinado setor ou ambiente competitivo. Partindo do pressuposto de que a única forma de escapar do ambiente extremamente competitivo, ou, ao menos, por um período de tempo, seria a construção de um modelo de negócio tão diferente, que deixasse o setor em alerta, ou apreensivo (HAMEL, 2000).

Ainda segundo Hamel (2000), trata-se de inovação em modelo de negócio, a inovação com objetivo de mudar a própria base de concorrência, ou seja, algo além da inovação incremental que se concentra apenas em produtos e tecnologia. A inovação no conceito de negócio é bem mais abrangente.

Faz-se necessário explicitar que a inovação no conceito de negócio não tem correlação com estratégia competitiva. Não se trata de uma forma de confronto para com os concorrentes, mas uma forma de contorná-los, seguindo o pensamento crítico de que aquilo que não é diferente não é estratégico.

Porém, devido à dificuldade em encontrar empresas que realmente façam inovação de modelo de negócio, faz-se necessário explicar o que vem a ser tal modelo, amparado por Hamel (2000). Conceito de negócio abrange quatro grandes

componentes: estratégia essencial, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valor, que são conectados entre si por meio de três intermediários: configuração de atividades, benefícios para o cliente e fronteiras da empresa.

Com relação à **estratégia essencial**, pode-se entender como componente primário do conceito de negócio, e inclui missão de negócio, o escopo produto/mercado e a base de diferenciação. a) missão de negócio: elemento que, por pressuposto, direciona o rumo que o modelo de negócio pretende seguir. Envolve: preposição de valor, intenção estratégica, metas grandiosas e arriscadas, propósito e objetivos gerais de desempenho; b) escopo Produto/Mercado: visa identificar onde a empresa compete tanto geograficamente quanto em segmento, a fim de identificar também onde ela não compete; c) base de diferenciação: elemento que busca identificar como a empresa compete e se diferencia dos concorrentes.

Considerando modelo de negócio, é necessário alusão aos **recursos estratégicos**, que tratam do conjunto de recursos específicos da empresa. Incluem três elementos essenciais: a) competências essenciais, que abrangem habilidades e capacidades exclusivas; b) ativos estratégicos, que são as marcas e patentes, infraestrutura, padrões exclusivos. Novas formas de utilização de tais ativos são consideradas inovação do modelo de negócio; c) processos essenciais: são os métodos e rotinas implementadas e utilizados pela empresa para transformação de insumos em produtos, a reinvenção desses processos implica uma inovação do modelo de negócio.

E, por fim, o autor traz **rede de valor**, cujos elementos abrangem fornecedores, parceiros e coalizões. O gerenciamento dessa rede pode ser considerado uma fonte de inovação de modelo de negócio.

a) fornecedores: o relacionamento profundo e intenso com este elemento pode ser importante fonte de inovação de conceito de negócio, como ocorre em franquias.

b) parceiros: oferece complementaridade a uma solução final; trata-se de uma relação mais horizontal do que com fornecedores, e a construção bem estruturada dessa relação pode ser uma fonte de inovação de modelo de negócio.

c) coalizões: muitas vezes a inovação do modelo de negócio exige uma coalizão com concorrentes visando um objetivo comum ou visando a divisão de um mercado, por exemplo. No caso de altos investimentos em tecnologia, são bastante comuns tais situações.

1.2 GESTÃO DE VAREJO

O mercado varejista cresce de forma vigorosa no Brasil e no mundo. E, na medida em que ocorre essa expansão, as empresas do setor passam a adotar técnicas mais avançadas de gestão e tecnologia que desempenham um papel cada dia mais importante no cenário brasileiro (PARENTE, 2000).

Ainda conforme Parente (2000), além das técnicas de modernização, de gestão e de tecnologia, verifica-se um ritmo intenso de transformação refletido nos formatos de lojas como *shopping centers*, hipermercados, lojas de conveniência, clubes de compras, lanchonetes *fast food,* redes de franquias, que há 30 anos sequer existiam.

Em contrapartida, os consumidores estão mais exigentes, munidos de informação e exigindo direitos e melhores atendimentos. O varejo precisa estar preparado para essa realidade e atender às necessidades dos consumidores.

Faz-se necessária a conceituação sobre o que é varejo, com a finalidade de contextualização do tema:

> Consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. (PARENTE, 2000).

Para Kotler (2000, p.500), o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos diretamente a consumidores finais, para uso pessoal e não comercial, enquanto que varejista ou loja de varejo é tal empreendimento comercial, cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

Pode-se citar também a definição de Levy (2000), onde:

> Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer ao consumidor final a conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos.

Ainda com referência ao trabalho de Levy (2000), enfatiza-se que os varejistas com alto desempenho precisam ser concorrentes fortes. E, para atingir o alto desempenho, não podem simplesmente satisfazer a necessidade de seus clientes, necessitam garantir que seus concorrentes não os atraiam.

Corroborando com os três autores, salienta-se que as atividades varejistas podem ser feitas através de telefone, internet, porta a porta ou correio, não sendo, desta forma, necessária a existência física de uma loja.

O varejista exerce um papel intermediário, que funciona como elo de ligação entre o produtor e o consumidor final. Apesar da função intermediária, o varejista é cada vez mais o responsável pela identificação das necessidades do consumidor e, por consequência, pela definição do que será produzido para atender a tais expectativas mercadológicas (PARENTE, 2000).

Existem várias classificações de varejo, porém sem consenso no meio acadêmico. Nos Estados Unidos, país com o maior número de varejo no mundo, há cerca de 1.5 milhões de unidades e segundo o *Census of Retail Trade,* cuja abordagem é a mais difundida no país, há mais de oitenta classificações divididas em oito grupos de negócios (ROSEMBLOOM, 2002).

No Brasil, não existe um censo anual de varejo nem mesmo um consenso sobre a classificação. Cada empresa atuante no mercado varejista tem livre arbítrio para montar o seu banco de dados. Assim, encontram-se diversos modelos de classificação do varejo (PRADO, 2008).

Utilizando-se da classificação de Parente (2000), há dois blocos de divisão do varejo. Primeiramente, de acordo com a propriedade: independentes, redes, **franquias,** departamentos alugados, sistemas verticais de marketing. Em seguida, dois sistemas se subdividem: instituições com lojas e sem lojas.

As instituições com loja são: alimentícias, não alimentícias e serviços, enquanto que as sem lojas podem ser classificadas como: marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda, varejo virtual.

1.2.1 Evolução Varejista no Brasil

O ritmo de crescimento do varejo no Brasil é intenso. Grandes grupos empresariais e franquias internacionais continuam chegando e multiplicando-se.

As novas tecnologias, o acirramento da concorrência e as mudanças de comportamento do consumido formam a mola propulsora da intensa transformação e desenvolvimento do varejo brasileiro e mundial.

O fortalecimento da relação entre fornecedores e varejistas, que vêm desenvolvendo alianças, é uma forte vantagem competitiva que implica a possibilidade de oferecer aos consumidores um menor preço final. Com tal objetivo, desenvolveram sistemas de respostas rápidas, que consistem em sistemas de logísticas que obtêm respostas em tempo real sobre as ações dos consumidores em pontos de venda, possibilitando, assim, um planejamento eficiente e com diminuição de custos (PARENTE, 2000).

Faz-se necessário um passeio pela história a fim de contextualizar a evolução varejista no Brasil. Na virada do século XX, o país contava com uma população de 17,4 milhões de pessoas. A maior cidade do país era o Rio de Janeiro e, nessa época, capital, com 500 mil habitantes, dos quais 155 mil eram estrangeiros.

São Paulo crescia de forma considerável, principalmente em função do plantio e comércio do café. De 80 mil habitantes em 1880, passou a 130 mil em 1895 e a 230 mil em 1990 (ABF, 2008).

Tratava-se de um país extremamente agrário, o fim da escravidão era recente. O comércio varejista envolvia principalmente gêneros alimentícios, roupas e produtos de consumo popular vendidos em armazéns de seco. As principais cidades, contavam com mercados centrais onde se vendiam mantimentos, roupas, artigos de higiene dentre outros, como, por exemplo, o Mercado Modelo de Salvador, que foi por muito tempo o principal ponto de abastecimento da cidade (ABF, 2008).

Nesse cenário, a economia do país era composta pela soma de atividades agro-exportadoras que não possuíam integração. Comerciantes do Pará não interagiam e não sabiam o que acontecia no Rio Grande do Sul, por exemplo.

Com a primeira guerra mundial, as principais atividades econômicas do país, que envolviam o café, sofreram um grande impacto. Os principais importadores, Grã-Bretanha e Alemanha, estavam em conflito. A importação de tecidos e máquinas declinou em 73% nessa época.

Tais dificuldades tiveram impactos importantes para a economia nacional. Em seis anos, entre 1914 e 1920, foram criadas 5.940 indústrias no país, concentradas nos setores de primeira necessidade, bebidas, têxtil, processamento de alimentos. Em 1920, o país contava com 13.500 indústrias que empregavam 280 mil operários (ABF, 2008).

O processo de industrialização do país acelerou o desenvolvimento do comércio e deu outra dimensão aos imigrantes estrangeiros no país, provocando ascensão daqueles que haviam obtido sucesso no comércio ou acumulado dinheiro como colono, criando pontos de venda para colocar os produtos fabricados no mercado.

Drogarias, lojas de confecções que haviam surgido como pequenos negócios familiares desenvolveram-se muito rapidamente no período, e alguns sobrevivem até hoje. A casa Renner, por exemplo, foi criada em 1912, em Porto Alegre, pelo imigrante Alemão Jacob Renner, como uma pequena oficina de produção de capas. Em 1922, a Renner abriria seu primeiro ponto de venda na referida capital. Foi o inicio de uma grande corporação que mais tarde viria a ser absorvida por grupos estrangeiros (ABF, 2008)

Data de 1912 também, o Mappin Stores, fundado pelos britânicos Walter e Herbert Mappin. Os irmãos possuíam vasta experiência no varejo, pois datava de 1774 o primeiro negócio da família na cidade britânica de Sheffield.

O Mappin foi a primeira loja de departamentos de São Paulo, e foi até o seu fechamento, em 1999, uma referência no consumo de qualidade.

Em 1929, com a quebra da Bolsa de Nova York, a economia mundial foi desorganizada. Os cafeicultores brasileiros foram à bancarrota. O colapso econômico que seguiu era visto como o fim do liberalismo e o fracasso da democracia.

O comércio passou a criar iniciativas próprias de sobrevivência para o momento de crise. A principal delas foi a concessão de crédito ao consumidor. Até então, o máximo de crédito eram as cadernetinhas de pequenos estabelecimentos conhecido como o “fiado”. Um dos estabelecimentos pioneiros na concessão de crédito seria a Camisaria Capital, o que lhe garantiu sólido crescimento em meio à crise. O Mappin também adotou uma grande estrutura de concessão de crédito e cobrança e introduziu, dessa forma, uma novidade no varejo brasileiro: etiquetas com preços ao lado, para que o consumidor tivesse certeza de que a mercadoria caberia em seu orçamento (ABF, 2008).

Após a segunda guerra mundial, o país acumulou importantes saldos comerciais, como ocorreu com outros países exportadores de matérias primas. Mais de um terço da população vivia nas zonas urbanas. São Paulo e Rio de Janeiro viraram metrópoles, Recife, Salvador e Porto Alegre também haviam crescido.

O crescimento das cidades requereu novas estratégias do varejo. Até então, as redes de varejo e, por consequência, a sofisticação do *modus operandi* se restringia aos grandes centros. Nos bairros, os pequenos estabelecimentos e suas cadernetas de fiados, ainda eram dominantes. Porém, em pouco tempo, as principais redes descobriram a periferia e passaram a disputar o mercado (ABF, 2008).

E vieram as inovações, durante muito tempo, a primeira escada rolante da Loja de Departamentos Clipper, no Rio de Janeiro, em 1941, foi uma verdadeira atração turística. A Mesbla, subsidiária da francesa *Mestre et Blatgé*, investia em lojas maiores com dedicação à venda de equipamentos para uma época de modernização. Em 1947, foi inaugurado o sistema de autoatendimento no país, antecessor ao supermercado, através do Frigorífico Wilson (ABF, 2008).

Ainda no pós-guerra, o varejo descobria e investia no mercado da mulher que trabalha. Uma tendência mundial na época, haja vista que as mesmas invadiram o mercado de trabalho durante a guerra em substituição aos homens que estavam em campo. (ABF, 2008).

Tradições conviviam com a modernidade. As ruas especializadas em determinado segmento ou produto, como os centenários armarinhos da Rua da Alfândega no Rio de Janeiro, coexistiam com as inovações das lojas de departamentos (ABF, 2008).

As décadas de 50 e 60 foram marcadas pela guerra fria nos Estados Unidos e na União Soviética. No Brasil, viu-se o país transformar-se em uma sociedade de consumo. Em 1950, a Prefeitura Municipal de Porto Alegre fazia uma experiência inédita, lançando o primeiro supermercado do país. Este supermercado nasceu em 1953, em São Paulo. O sistema se instalou de forma rápida e, em 1954, era inaugurada a primeira rede de supermercados do país, o Peg Pag. O sucesso do formato atraiu investidores, dentre eles um imigrante português que havia aberto uma doceria num bairro nobre de São Paulo e, ao lado, decidiu abrir um supermercado. Nesse momento, tinha início a rede Pão de Açúcar, um dos maiores *players* da América Latina (ABF, 2008).

Entre a década de 1970 e o final da década de 1980, a economia do país foi do céu ao inferno. Após o milagre econômico dos anos setenta, beneficiado pelo desenvolvimento da infraestrutura estatal, com crescimento anual de 14%, o país viu-se imergir numa dívida externa gigantesca. Em 1973, os valores que atingiam

US$ 3,9 bilhões em 1968, pularam para US$12 bilhões. Em 1984, chegaram a US$ 110 bilhões.

Em 1980, o país ingressou numa recessão econômica, acompanhada de uma das maiores taxas de inflação do planeta. A hiperinflação destruiu a estrutura de preços do país (ABF, 2008).

A partir da década de 2000, impulsionada pelo avanço econômico mundial, a economia brasileira voltou a desenvolver-se de forma sólida. A exportação brasileira, em especial *commodities* (grãos, açúcar, álcool e carne), foi bastante privilegiada pela demanda mundial. O saldo da balança comercial, que, em 1990, atingia US$10,7 bilhões, chegou a US$ 44,7 bilhões em 2005. O PIB atingiu a marca de R$ 2,3 trilhões em 2006, contra R$1,5 trilhão em 1990 (ABF, 2008).

A estabilidade econômica tornou o país atrativo para investimentos estrangeiros diretos. Em 1990, o volume de investimentos externos no país era de US$ 989 milhões enquanto que, em 2006, era de US$ 18,7 bilhões. Em 2007, o número chegou a US$ 34,7 bilhões (ABF, 2008).

Tais fatores foram de suma importância para o crescimento da atividade de varejo no país. A inflação sob controle e a redução de juros bancários ampliaram a oferta de crédito no setor. Após quedas em 2003 e 2004, o setor avançou 9,25% em 2004. Só no segundo semestre de 2007, a média era de crescimento de 10% com relação ao semestre anterior.

Com amparo de pesquisa da consultoria Nielsen, o número de lojas no país em 2006 era 97% superior ao de 1994, com um número médio de consumidores por loja 30% inferior. O que implica um varejo mais próximo ao cliente.

Em se tratando de evolução varejista, impossível não citar os *shopping centers.* Porém, por se tratar de recorte deste trabalho, uma vez que todos os casos analisados estão localizados em *shopping centers*, será dedicada uma seção para o tema.

1.2.2 Segmentação Varejo em Shopping Centers

Os *shopping centers* foram os grandes responsáveis pelo crescimento do varejo no país. Representam 18,3% do varejo nacional além de exercer grande

influência na vida de grande parte da população brasileira (ABRASCE, 2010; PARENTE, 2000)

De acordo com dados da Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE), o setor fechou o ano de 2009 com um faturamento de R$ 71 bilhões de reais, ante os R$ 64,6 bilhões de reais realizados em 2008. Um aumento de 9,91% no período. Tal número representa mais de 2% do PIB e já é responsável pela geração de 760 mil empregos diretos e indiretos. Tais números colocam o Brasil em quinto lugar no *ranking* dos maiores mercados internacionais de *shopping centers*, atrás apenas de Estados Unidos, Canadá, Grã-Bretanha e França (ABF, 2008).

Segundo Padilha (2006), o arquiteto austríaco Victor Gruen foi criador do conceito moderno de *shopping Mall,* em uma tentativa de recriar uma cidade europeia na América, tendo as galerias de Milão e Nápoles como fonte de inspiração. A intenção do arquiteto era criar um centro urbano que acomodasse os veículos e respeitasse também o espaço dos pedestres, e, como solução, foi o desenvolvimento de um grande espaço fechado cercado de estacionamentos.

Ainda de acordo com os estudos de Rybvzynski (1996 apud PADILHA 2006), o responsável pelo projeto do primeiro *Shopping Center* americano, o Northgate, foi o arquiteto John Graham Jr., cuja inauguração foi em 1950 nos arredores de Seattle.

Padilha (2006) também salienta que o desenvolvimento dos *shopping centers* aconteceu em conjunto com o amadurecimento das técnicas de atração dos consumidores. Dessa forma, os *shopping centers* obtiveram um aprimoramento arquitetônico, urbanístico e econômico.

No mercado europeu, os primeiros *shoppings centers* surgiram entre 1950 e 1960 na Alemanha, França e Gra-Bretanha, em função de os referidos países aceitarem com mais facilidade o novo “conceito” comercial criado pelos Estados Unidos (PADILHA, 2006).

De acordo com os estudos de Silva (2004), quando os *shoppings centers* chegaram no Brasil, sua estrutura arquitetônica girava, única e exclusivamente, em volta do consumo. Decisões, como ausência de banco nos corredores para obrigar os clientes a fazê-lo na praça de alimentação, além de pisos escorregadios com a intenção de que a circulação fosse a mais lenta possível, são alguns exemplos do fato.

Porém, apesar do pouco tempo dos *shoppings centers* no Brasil, a evolução foi criteriosa e, hoje, são importantes centros de compras e entretenimento que, sob

uma mesma marca, abrigam muitas outras, através de diferentes contratos de exploração (PINTO, 2008). Em função das particularidas e da representatividade que os *shoppings center*s exercem sob a sociedade global, a gestão do mesmo ocorre de forma bastante específica como será discutido no decorrer deste capitulo.

Segundo estudos de Hernandez (2005), com o intuito de diferenciar-se dos competidores e atrair um número crescente de consumidores, os *shopping centers* têm procurado aumentar a diversidade de suas lojas. Eles tentam atrair um número maior de lojas com marcas bem conhecidas para convencer os consumidores de que a visita vale a pena, pois lá eles encontrarão as marcas que procuram.

As grandes redes de lojas de marcas reconhecidas tomaram o lugar antes ocupado pelas grandes lojas de departamento. Além disso, os *shopping centers* tentam proporcionar mais conveniência para aqueles que preferem comprar tudo num lugar só ao incluírem no rol de prospectos lojas, como supermercados, bancos, farmácias, postos de gasolina e mecânicas para manutenção de veículos. Como toque final, tentam equilibrar cada vez mais as áreas de compras com áreas maiores de lazer, que incluem parques de diversão, cinemas e restaurantes que atendem a todos os tipos de expectativas (HERNANDEZ, 2005).

Segundo os estudos de Parente (2000), a disposição das lojas em um *shopping center* atende a uma estratégia de varejo denominada “inconveniência planejada”. Se um consumidor desejar efetuar uma pesquisa de preços em calçados, por exemplo, terá de atravessar um grande espaço, para que tenha chance de efetuar uma compra por impulso. Apesar de os *shopping centers* localizados nos Estados Unidos, em função do alto índice de compras via internet estarem optando por agrupar lojas concorrentes, no Brasil ainda não é a realidade observada.

De acordo com o trabalho de Bellenger; Robertson; Greenberg, (1977 apud HERNANDEZ 2005), evidências empíricas de que a escolha de um *shopping center* por um consumidor é influenciada pela sua variedade de lojas, pela sua imagem Finn; Louviere, (1977 apud HERNANDES, 2005) e pela frequência com que os clientes o visitam Stoltman, Gentry, Anglin (apud HERNANDEZ, 2005). Também se demonstrou que a variedade de lojas de um *shopping center* está relacionada à sensação estimulante de estar em um *shopping Center* Kowinski, 1985; Wakefield; Baker, (1998 apud HERNANDEZ 2005). É muito provável que os consumidores que queiram aproveitar ao máximo o tempo dedicado às compras não hesitarão em

trocar *shopping centers* menores e mais próximos por aqueles maiores e mais distantes, mas que ofereçam uma maior variedade de lojas e opções de entretenimento.

A ABRASCE (2010) identifica no Brasil seis tipos de *shopping centers:* o *shopping Center* regional, que são os complexos varejistas de grande porte, que atendem às necessidades de uma grande região geográfica, com uma área de 80 mil m²; os comunitários, que são os considerados de porte médio, com uma média de 28 mil m²; os shoppings de vizinhança, que são menores que os comunitários projetados com o intuito de satisfazer as necessidades diárias da população como serviços de correio, floricultura, lanchonetes, dentre outros serviços de utilidades, com uma média de área construída de 11 mil m²; especializados, que oferecem uma determinada linha de produtos como os *shoppings* de decoração e possuem uma média de 70 mil m² de área construída; *outlet centers,* onde normalmente se encontram lojas com fabricação própria que vendem com descontos em espaços de 70 mil m² e os *festival Center*, normalmente localizados em áreas turísticas, com o intuito de propagar o lazer e entretenimento em áreas médias de 15 mil m².

1.2.3 Gestão em Shopping Center

Segundo os estudos de Pinto (2008) sobre práticas gerenciais de *shopping center,* os referidos representam um tipo de comercio muito complexo, em função de quase inexistirem produtos que neles não possam ser comercializados bem como serviços que nele não possam ser prestados. A partir dessa visão e corroborando com os estudos de Hamel (2000), a ação gerencial de um *shopping Center* é uma das tendências irreversíveis de mercado na busca de parceiras e relações de cooperação.

Segundo Giovannetti (2001), os empreendedores visualizavam e entendiam o *shopping center* como um negócio imobiliário para locação e sujeito à especulação. Com o desenvolvimento da indústria foi observada uma mudança gradual neste comportamento, onde os empreendedores passaram a perceber as especificidades do negócio e entender que uma melhor sintonia com os operadores de loja refletiriam em melhores resultados para ambos.

De acordo com os trabalhos de Potsch e Souza Filho (1997), a relação entre empreendedores e lojistas inicia-se ainda na fase final de construção do *shopping*

center, ou seja, no momento em que normalmente firmam o contrato de locação e onde os lojistas aceitam as diretrizes estabelecidas pela administração do *shopping.* Apesar disso, o shopping possui pouca ou nenhuma gerência sobre a atividade exercida por cada lojista, com exceção da padronização de alguns procedimentos, por meio de regimento interno, principalmente com relação à segurança.

Ainda de acordo com os referidos autores, a administração de *shoppings centers* possui, como um dos maiores desafios, a integração de todos os lojistas às suas ações promocionais, de forma a aproveitar o investimento realizado com as referidas ações com o tráfego de público gerado pelas mesmas.

De acordo com os estudos de Hines (1988 apud PINTO 2008), destaca-se como papéis principais da administração de um *shopping:* (a) a maximização do retorno sobre o investimento; (b) a extensão da vida útil do *shopping center;* (c) a preservação e a ampliação do valor do *shopping center.*

Em razão dos papéis principais da administração de um *shopping*, surgem atividades principais de um gestor de *shopping:* (a) comercializar os espaços disponíveis, visando a maximização da receita bruta auferida; (b) reduzir custos de operação e manutenção, a fim de maximizar os lucros obtidos; (c) amortizar o financiamento feito para construção, ampliação ou reforma do *shopping center*: (d) adaptar o *shopping center*, de acordo com o ambiente e o mercado que mudam em função do tempo.

Os autores Potsch e Souza Filho (1997) salientam a necessidade de um bom relacionamento entre lojistas e empreendedores, haja vista que o sucesso das lojas significa o sucesso do *shopping.* Daí, a importância da criação de relacionamentos duradouros e da diminuição de conflitos. Porém, na prática, nem sempre é o que ocorre, uma vez que a multa contratual para troca de operador da unidade de vendas chega a oito aluguéis mínimos, e pode ser uma fonte de renda significativa para o empreendedor que, ao ano, recebe treze aluguéis mínimos e pode receber vinte com a troca.

Ainda segundo os referidos autores, um ponto de recorrente conflito entre lojistas e empreendedores é a prática de auditoria interna, cujo objetivo é levantar o real faturamento de uma unidade de vendas, para assim forçar o pagamento do aluguel percentual, como previsto em contrato, evitando o recebimento de aluguel a menor.

Quando se trata de *shopping center* e, mais especificamente sobre a gestão do mesmo, deve-se considerar os aspectos de limpeza e conservação. O autor Psillakis (1984) salienta vantagens operacionais e financeiras na contratação de mão-de-obra terceirizada em comparação a manter quadro próprio de funcionários empregados na limpeza e na conservação do empreendimento.

A eficiência do marketing do *shopping center*, é fator crítico para o desempenho atual e longevidade do mesmo. (ICSC, 1997). A comunicação, em toda sua amplitude, deve estar em constante evolução, pois esta é a ferramenta de persuasão (venda) de qualquer produto (KOTLER; ARMISTRONG, 2003).

Segundo o trabalho de Hernandes (2005), com o aumento do número de *shopping centers* a localização deixa de ser vantagem competitiva, e os empreendimentos devem desenvolver características que os diferenciem e atraiam os consumidores. Trata-se daquele diferencial que faz escolher um em detrimento de outro *shopping.*

Tais argumentações tangenciam com a teoria proposta por Porter (1999) e também utilizada por Pinto (2008), que afirma que, apesar de uma empresa possuir inúmeros pontos fortes e fracos em relação a seus concorrentes, existem dois pontos básicos e genéricos de vantagem competitiva, sendo eles diferenciação e liderança em custo. Seguindo esse ponto, é que deve ser elaborado o plano de marketing de um *shopping center.*

Em razão do exposto, cabe ao marketing, de acordo com ICSC (1997), cuidar da comunicação visual do empreendimento, da limpeza do empreendimento e da facilidade de acesso a *shopping center,* eliminando possíveis obstáculos que dificultem o acesso ao empreendimento.

Ressalta-se que, amparado por Kotler e Armistrong (2003), o marketing não é apenas propaganda e vendas, mas a entrega de satisfação para o cliente e todos os atos que estejam relacionados a isso.

Conforme o ICSC (1997), pode-se elencar como obrigações de um empreendedor de *shopping center*: paisagismo, ambientação, facilidade de acesso, promoção de eventos, organização das praças de alimentação, estrutura de limpeza dos banheiros, segurança, estacionamento, dentre outros.

1.3 FRANQUIAS

Como conceituação, pode-se citar a de Marcelo Cherto, que, ao lado de Marcus Rizzo, foi responsável pela difusão do sistema *franchising*, bem como pela fundação da Associação Brasileira de Franchising:

> O franchising é um método para a distribuição de produtos e/ou serviços cujo sucesso depende, fundamentalmente, da capacidade de se reproduzir, em diferentes locais e sob a responsabilidade de diferentes pessoas, um mesmo "conceito de negócio" (CHERTO, 1991).

Pode-se citar a definição do texto do artigo 2º da Lei nº 8.995/94, por (BRASIL, 1994):

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

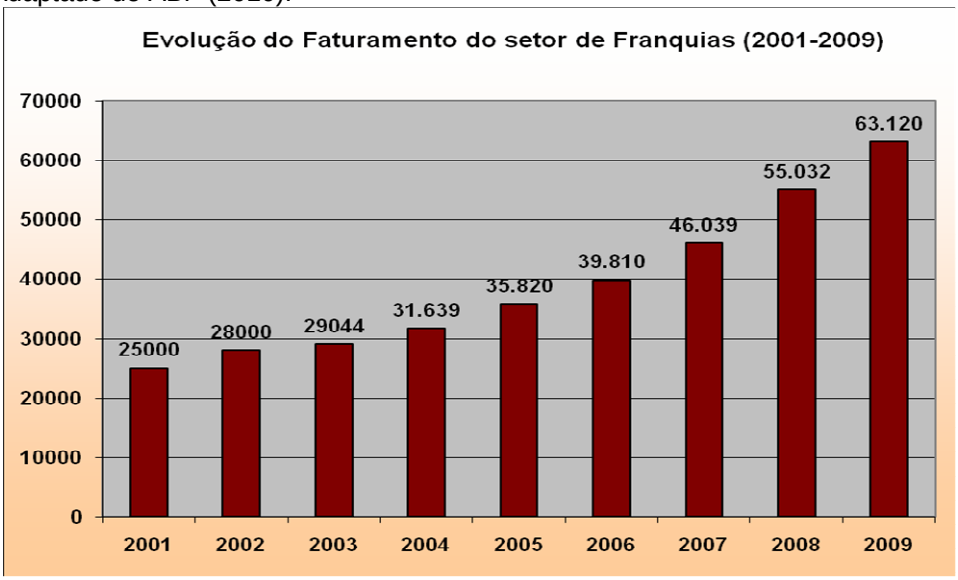
A capacidade de gerar inovações organizacionais, como é o caso do *franchising,* constitui a chave do capitalismo. Porém, os agentes produtivos preferem assegurar sua posição no mercado do que arriscar-se em busca de objetivos maiores. Apesar disso, o sistema busca criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento rápido das empresas que estão ligadas contratualmente, que são complementares entre si e pertencem a um quadro de relações autônomas (DAHAB, 1996).

O Brasil ocupa o 3º lugar no ranking de países com o maior número de franquias. O setor possui 79.980 unidades com um crescimento de 11,20% com relação a 2008. Implicando uma movimentação no setor de R$ 63.120 bilhões e uma geração de 3 milhões de empregos diretos e indiretos (ABF, 2010).

O gráfico abaixo demonstra a evolução de faturamento de 2001 a 2009, que implica uma evolução de 160%.

Gráfico 1 – Evolução do Faturamento do Setor de Franquias

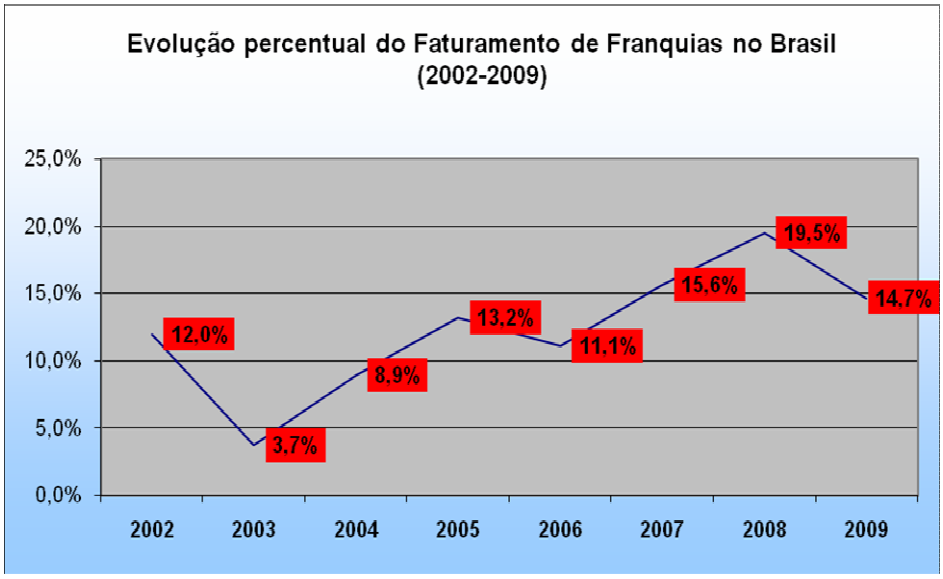
Fonte: Adaptado de ABF (2010).



.

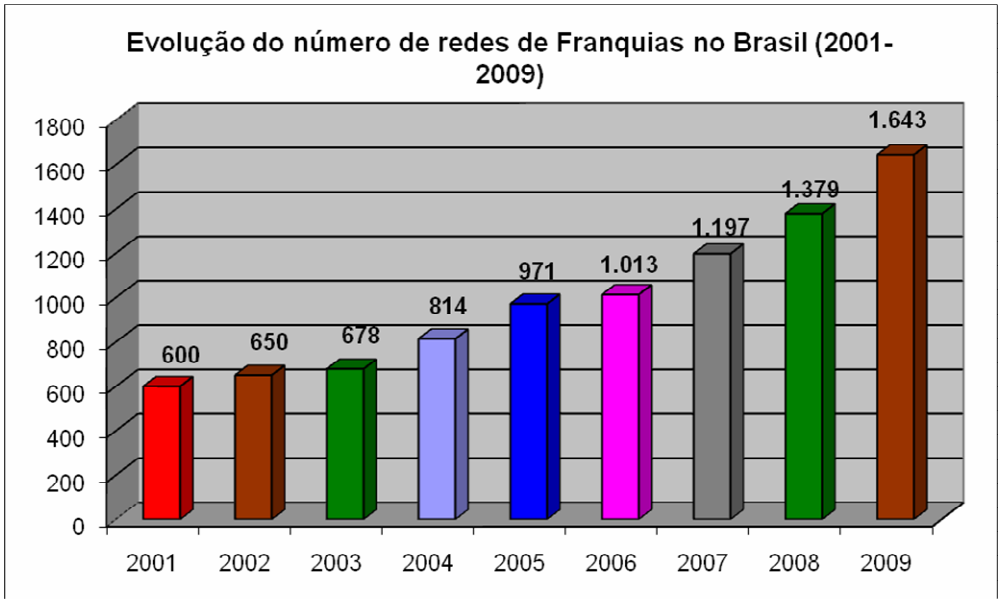
O próximo gráfico abaixo visa delinear o crescimento do faturamento do franchising no Brasil, demonstrando sua importância para o cenário nacional.

Gráfico 2 – Evolução Percentual do Faturamento de Franquias no Brasil
Fonte: Adaptado de ABF (2010)..



O número de redes que operam pelo sistema de franquias obteve um aumento de 19,10%, demonstrando que o setor encontra-se em franco crescimento. O gráfico abaixo busca ilustar tal afirmação.

Gráfico 3 – Evolução no Número de Redes de Franquias no Brasil (2001-2009)
Fonte:Adaptado de ABF (2010).



.

O segmento de acessórios pessoais, neste estudo representada pela franquia da Victor Hugo, obteve um crescimento no faturamento de 41,20%, implicando uma

movimentação de R$ 3.727 bilhões de reais. Tal segmento foi o que mais cresceu em 2009.

O segmento vestuário no qual a franquia da Bobstore está encaixada, obteve um crescimento no faturamento de 37,50%, resultando uma movimentação de R$ 5.100 bilhões de reais.

O segmento Esporte, Saúde, Lazer e Beleza, no qual se enquadra a *Loccitane*, obteve um crescimento no faturamento de 16,50%, gerando uma movimentação de R$ 9.867 bilhões de reais. A grande expressão desse segmento deve-se ao fato de enquadrar "O Boticário", que é a maior franquia do Brasil.

A tabela e gráfico abaixo visam ilustrar os números que denotam a relevância do setor para o varejo brasileiro e demonstrar a evolução que está ocorrendo com o mesmo.

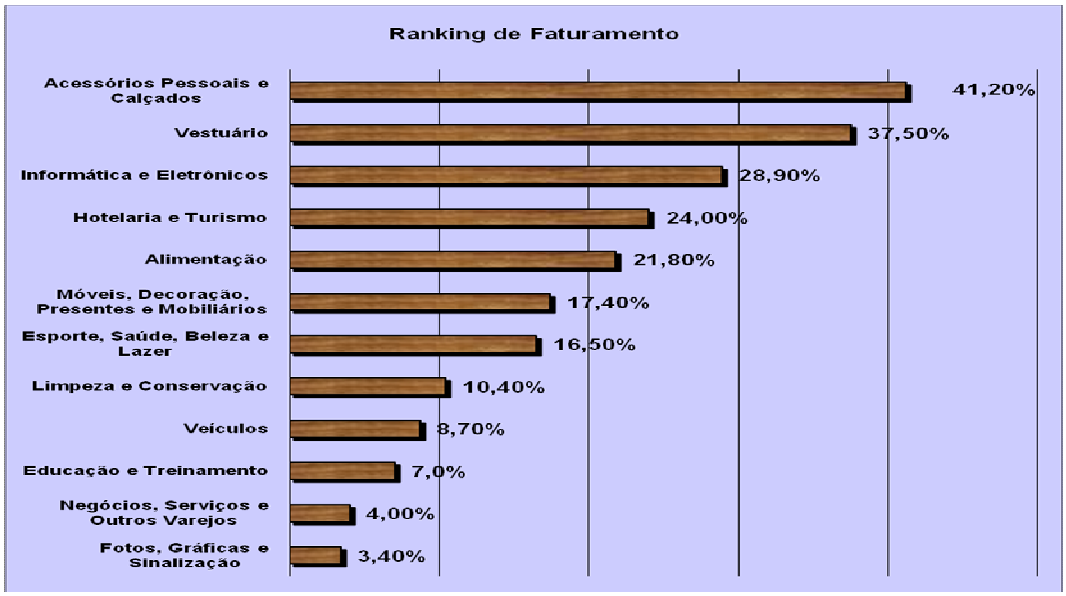
Tabela 01 – Faturamento do Setor de Franchising
Fonte: Adaptado de ABF (2010).

(valor em bilhões de R$)

Segmentos	2008	2009	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	2.640	3.727	41,20%
Alimentação	8.971	10.929	21,80%
Educação e Treinamento	4.833	5.194	7,0%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	8.468	9.867	16,50%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.438	1.487	3,40%
Hotelaria e Turismo	1.021	1.266	24,00%
Informática e Eletrônicos	0,723	932	28,90%
Limpeza e Conservação	0,566	625	10,40%
Móveis, Decoração, Presentes e Mobiliários	2.350	2.759	17,40%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	17.894	18.604	4,00%
Veículos	2.420	2.630	8,70%
Vestuário	3.708	5.100	37,50%
t o t a l	**55.032**	**63.120**	**14,70%**

.

Gráfico 4 – Ranking de Faturamento
Fonte: Adaptado de ABF (2010).



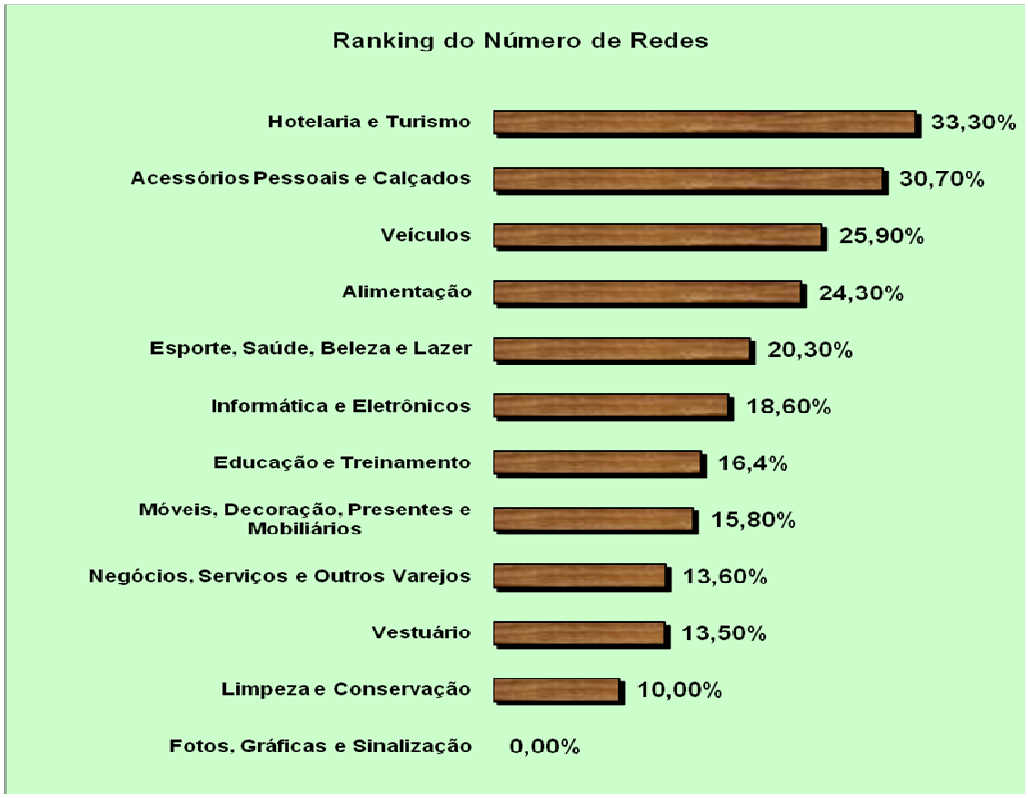
A tabela abaixo visa demonstrar a evolução do número de unidades de forma segmentada, nos anos de 2008 e 2009.

Tabela 2 – Evolução do Número de Unidades
Fonte: Adaptado de ABF (2010).

Segmentos	2008	2009	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	2.674	3.302	30,70%
Alimentação	8.636	10.565	24,30%
Educação e Treinamento	11.383	12.303	16,4%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	12.194	14.242	20,30%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.971	1.952	0,00%
Hotelaria e Turismo	446	514	33,30%
Informática e Eletrônicos	1364	1.542	18,60%
Limpeza e Conservação	1877	1.951	10,00%
Móveis, Decoração, Presentes e Mobiliários	2.731	3.327	15,80%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	21.631	21.937	13,60%
Veículos	3.404	4.069	25,90%
Vestuário	3.643	4.284	13,50%
t o t a l	**71.954**	**79.988**	**11,2%**

O gráfico abaixo tem por objetivo demonstrar o crescimento do franchising no Brasil em função das redes de forma segmentada:

Gráfico 5 – Ranking do Número de Redes
Fonte: Adaptado de ABF (2010).



Segundo Dahab (1996), o sistema de *franchising* pode ser classificado em três dimensões, visando facilitar o entendimento e o enquadramento das mesmas. O quadro abaixo busca facilitar a visualização.

Quadro 1 – Dimensões de Franchising
Fonte: Adaptado de DAHAB (1996).

Título	Título
Quanto à forma de gestão empresarial	Franchising Tradicional Franchising de Negócio
Quanto ao âmbito do contrato	Franquia Mestra Desenvolvimento de área de franquia Franquia de Canto
Quanto a natureza do franqueamento	Franquia de Produtos Franquia de Serviços Franquia de Distribuição Franquia Industrial

Quanto à forma de gestão empresarial

Franchising Tradicional: A estruturação da rede se define de acordo com os canais de distribuição. A relação franqueado/franqueador e os direitos da franquia são mantidos pela marca consolidada;

Franchising de Negócio: A estruturação se dá por um sistema formatado. A articulação intra-redes é respaldada por cinco fatores: marca consolidada; existência de *Know-how* por parte do franqueador com flexibilidades para especificidades; métodos de colaboração e obrigações contratuais na relação franqueado – franqueador; sistema de conhecimento intra-rede; identidade corporativa através da articulação dos vários níveis estratégicos intra-rede, liderada pelo franqueador em conjunto com os franqueados.

Quanto ao âmbito do contrato

a) Franquia Mestra: O franqueado concede ao sub-franqueador ou franqueador o direito de utilizar determinada região em seu nome; b) Desenvolvimento de área de franquia: o franqueador original concede sua marca, mas o sub franqueador não tem direito de possuir suas próprias unidades, mas pode sub-franquear para terceiros. c) Franquia de Canto: o franqueado oferece produtos ou serviços conforme especificações do franqueador, mas o seu espaço total não é exclusivo da franquia.

Quanto à natureza do franqueamento

a) Franquia de Produtos: é criada por um franqueador que cria um produto direcionado ao grande público. Mesmo que terceirize a produção, o franqueador é o responsável pelo produto perante os franqueados e consumidores. b) Franquia de Serviços: o franqueador cria uma fórmula de prestação de serviços que é repassada aos franqueadores. c) Franquia de Distribuição: refere-se à elaboração de uma coleção de produtos/serviços cujos canais de distribuição são exclusivos da marca do franqueador; d) Franquia Industrial: refere-se à fabricação de produtos onde tanto o franqueado quanto o franqueador são empresas industriais.

Quanto à forma das empresas se posicionarem frente à inovação, podem-se estabelecer três tipos de estratégias tecnológicas, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 – Conceitos de Estratégias de Franquias

Fonte: Adaptado de DAHAB (1996).

Estratégias Tecnológicas	Conceitos
Ofensiva	caracteriza-se pelo posicionamento da empresa de liderança no seu mercado introduzindo novos sistemas de: processo, produto e gestão.
Defensiva	caracteriza-se pela escolha da empresa em não correr riscos com a liderança da inovação, não obstante não ficam muito atrás e priorizam a estrutura do aprendizado, haja vista que o investimento para tanto é inferior ao de liderar a inovação.
Imitativas	seria um "meio termo" entre a estratégia ofensiva e a defensiva. É nesse tipo de estratégia tecnológica que se insere o sistema de franquias; apesar de que a geração e difusão de conhecimento sejam fundamentais para o sistema de franquias, a formatação do negócio por parte do franqueador, reduz os riscos para os franqueados, dando um caráter dependente e, por assim dizer, imitativo.

1.3.1 Aspectos Motivacionais para Abertura de Franquias e Escolha de Segmento

Segundo Schumpeter, empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais (SHUMPETER, 1982).

Muitos franqueados são executivos que terminam sua carreira precocemente ou oriundos de Programas de Demissão Voluntaria (PDV), e são vistos como alvo por franqueadores.

O franqueado normalmente tem um perfil arrojado, de alguém que se arrisca, porém admite um risco administrável. É importante que o mesmo tenha consciência de que será dono de um negócio e não terá 100% de controle sobre ele (BERNARD, 2000).

O sistema de franquias é utilizado em inúmeras atividades. Segmentos como perfumes, cosméticos, vestuário, sanduíches e lanches rápidos, cursos de aperfeiçoamento, idiomas e informática, preenchem os *shopping centers* de todo o país (MARICATO, 2006).

Segundo o estudo de Bernard (2000), um dos maiores obstáculos para uma transição da vida enquanto funcionário para a de empreendedor é que poucos preparam a sua carreira para recolocação ou vida empresarial após a aposentadoria. Além disso, a vida empresarial necessita de um processo de reaprendizado, sem *glamour,* onde o bom senso e discernimento para a limitação de um custo fixo serão fundamentais para a permanência no mercado. Existem outros fatores, como alta carga horária, muitas vezes acima das doze horas diárias, incluindo finais de semana, além da diferença salarial para ex- executivos de grandes corporações, que dificultam o processo de migração para a carreira de empreendedor.

Ainda de acordo com Bernard (2000), a escolha de segmento no qual o franqueado se identifique, é um fator de grande importância para o sucesso do negócio. Além disso, 99% das franquias mal sucedidas devem tal fato aos seguintes fatores:

a) Ponto: O local onde o empreendimento será montado determina seu patamar básico de faturamento.
b) Capacidade administrativa do franqueado e de seus gerentes: Se o ponto determina a faixa em que o negócio deve faturar, o bom gestor será capaz de ampliar essa faixa em torno de 30%. Um mal gestor impactará na mesma faixa de redução.
c) Capital inicial empatado no negócio e disponibilidade para capital de giro: Principal razão para o insucesso de qualquer negócio seja ele uma franquia ou não. É de suma importância que seja reservado o percentual referente ao capital de giro do capital inicial, a fim de que a empresa seja capaz de gerar suas operações.

d) A expectativa das partes antes de assinar o contrato: A melhor forma de definir a expectativa de remuneração do negócio, seja para o franqueado ou para o franqueador é a realização de um plano de negócios bem definido. Dessa forma, serão minimizadas futuras frustrações.
e) A presença de sócios que não se conhecem muito bem, ou que não tenham um vínculo muito forte.

Tal situação provoca graves problemas na gestão, uma vez que várias pessoas ou pessoas que não possuam afinidade geram conflito de opinião que impedem o sucesso do negócio.

1.3.2 Relação entre Franqueado e Franqueador

Conforme os estudos de Viegas e Frederico (2005), que questionam porque um produtor bem sucedido tomaria a decisão de vender por contrato a marca e os direitos de comercialização do seu negócio, e encontram respostas na opinião de Azevedo e Silva (2002) que recorrem a teoria da agência ou agenciamento para explicar a relação franqueador e franqueado como principal e agente.

De acordo com este modelo, principal e agente ou franqueado e franqueador, e respaldado pelos estudos de Laffont e Martimort (2002), objetivos conflitantes e informação imperfeita são condizentes com o formato, uma vez que cada uma das partes busca satisfação de interesses particulares.

Para Viegas e Frederico (2005), um mesmo fator pode ter características motivadoras e desmotivadoras para o sistema. Como exemplo, os autores trazem a existência de marca do franqueador, que, num primeiro momento, é fator motivacional para a abertura de uma franquia e que pode tornar-se fator desmotivacional se levado em consideração que a mesma está vulnerável à degradação de qualidade até mesmo em suas lojas próprias.

Ainda de acordo com os estudos de Viegas e Frederico (2002), os franqueadores tentam controlar, contratualmente, os incentivos aos franqueados, com cláusulas prevendo remuneração das partes ou através da prestação de

serviços, como: visitas, inspeções e treinamentos. Porém, essa satisfação desejada não pode ser garantida em contrato por tratar-se de fatores intangíveis e imprevisíveis. Os autores trazem o exemplo do comportamento da demanda para ilustrar a questão. A mesma torna impossível perceber se a queda em receita trata de fatores motivacionais ou retração nos negócios, displicência do franqueado ou do franqueador.

O sistema de *franchising* prevê várias taxas que o franqueado deverá arcar como forma de renumeração do franqueador. Existem franqueadores, como a BobStore que cobram percentuais sob o faturamento a título de *royaltes*, outras como Loccitane, tal remuneração é incidente sobre as compras. Além dos *royaltes*, são cobradas taxas de franquias (geralmente na compra do negócio) e de marketing cooperado, que visam auxiliar o pagamento de campanhas nacionais (MARICATO, 2006).

Outros franqueadores não cobram taxas, mas são remuneradas pela venda dos produtos que serão comercializados na loja ou pela prestação de serviços de consultoria, como é o ocorrido com a marca Victor Hugo.

Todas as taxas que serão incidentes ao negócio, bem como a forma de pagamento das mesmas, deverão constar na Circular de Oferta de Franquias (COF) e dos contratos que serão assinados no ato. Outros custos, caso ocorram, também deverão constar no contrato como: custos de treinamento, custo de marketing cooperado e taxas regulares da associação dos franqueadores (MARICATO, 2006).

Quando o contrato preliminar ou pré-contrato é assinado, o franqueado deverá pagar um valor pelo treinamento e por outras atividades desse período. Tal remuneração poderá ou não ser descontada como taxa de franquia, já que a mesma será paga quando o contrato definitivo for assinado. Segundo o novo código civil, a assinatura do contrato preliminar, resulta na assinatura do definitivo (MARICATO, 2006).

O franqueado pode exigir que o franqueador assine o contrato definitivo, caso o mesmo desista do negócio sem um motivo justo, através de ação judicial (“obrigação de fazer”), com previsão de multa diária, ou no mínimo poderá pedir restituição do valor pago e indenização (MARICATO, 2006).

A taxa de franquia, geralmente a taxa mais alta, é a que o franqueado paga no ato da assinatura do contrato de principal ou definitivo, chamado de Contrato de Cessão de Direitos de Uso de Marca, Contrato de Franquia ou ainda contrato de

Admissão do Franqueado na Rede. Contrato este que, independente do nome, deve estar claro e definindo direitos e obrigações.

Com a intenção de captar mais franqueador, algumas franquias deixaram de cobrar taxa de franquia ou estabelecer taxa mínima para esta fase, deixando remunerações para a fase seguinte quando o franqueado estará pagando *royaltes* ou remunerando o franqueador pela venda de produtos ou serviços para a rede (MARICATO, 2006).

A taxa de *royaltes* visa remunerar o uso continuo da marca, a consultoria de campo prestada pelo franqueador, bem como o desenvolvimento de novos produtos. Em geral, essa taxa é cobrada mensalmente, mas poderá ser cobrada semanalmente ou em outros períodos, desde que acertado no contrato principal (MARICATO, 2006). O percentual cobrado como taxa de *royaltes* varia de franquia; no Brasil, costuma oscilar entre 3% a 12% do faturamento mensal. Alguns franqueadores decidem cobrar uma taxa de franquia mais elevada e diminuir o percentual do *royaltes,* e outros optam pelo inverso.

O percentual cobrado a titulo de *royaltes* depende de várias razões, como o renome do franqueador e a qualidade dos seus serviços. O franqueador que prefere a remuneração a partir da venda de produtos ou serviços prestados aos franqueados, deve explicitar no contrato principal a relação dos serviços prestados bem como dos produtos que serão adquiridos pelo franqueador. É comum um contrato adicional ou manual detalhado da operação, principalmente quando há diversidade do produto, preços, tributos, manutenção, embalagens, encomendas ou estoques mínimos, transporte, validade do produto, dentre outros (MARICATO, 2006).

Um fator muito importante para o sucesso da franquia é a exploração do marketing cooperado, onde todas as lojas colaboram para que seja agressivo. Com esse intuito, o franqueador determina ao franqueado que, para ingressar na rede, deverá pagar uma taxa mensal entre 2% e 5% do faturamento mensal (MARICATO, 2006).

O franqueador, muitas vezes, determina o pagamento de taxas extraordinárias com o intuito de criar campanhas de marketing, algumas tradicionais previstas, como no período natalino para franquias de comércio, e outras por se mostrarem necessárias em algumas situações (MARICATO, 2006).

Associação ou conselho de franqueados não é permitido por alguns franqueadores, porém existem outros que permitem e estipulam a sua formação. A intenção de pertencer a uma dessas associações deve estar prevista em contrato,

uma vez que, para ser mantida, há necessidade de pagamento de taxas (MARICATO, 2006).

Todas as taxas que possam vir a ser cobradas pelo franqueador deverão constar na Circular Oferta de Franquias (COF) e em outros contratos, mesmo que venham a surgir por falhas ou deficiência dos franqueados (MARICATO, 2006).

A Circular de Oferta de Franquias estipula que o franqueador deverá definir o franqueado mais adequado para administrar uma franquia da marca. Tal definição deverá conter dados suficientes do franqueado para esclarecer que o mesmo possui qualidades que determinarão o sucesso da franquia (MARICATO, 2006).

Ainda segundo os estudos de Maricato (2006), os dados devem ser suficientes para uma análise completa, como grau de escolaridade mínimo, o montante de recursos financeiros requeridos, a necessidade ou não de experiência, a necessidade de conhecimentos técnicos determinados, capacidade de trabalho, facilidade de relacionamento com funcionário, conhecimento do mercado, ter ou não um ponto comercial. A definição pode conter detalhes, como: sexo, idade, estado civil, estilo de vida, relacionamento social, interesses, equilíbrio psicológico, liderança, etc.

O momento de grande importância é a escolha do franqueado por parte do franqueador, assim como quando o franqueado escolhe a franquia que deseja comprar. O franqueador, escolherá vários franqueados para a formação da sua rede, por essa razão é um grande risco a existência de franqueados sem o devido preparo para atuação no mercado.

Caso a implantação da unidade franqueadora não seja eficiente e bem sucedida, e não houver forma de solução, devem as partes separar-se de forma rápida e amigável, de forma a não prejudicar ainda mais a rede.

Segundo os estudos de Mauro (2007), alguns pontos são conflitantes na relação franqueador e franqueado. O autor salienta que, se houver perda de competitividade por parte dos franqueados dentro e fora do sistema, o franqueador tem obrigação de procurar perpetuar o sucesso.

Ainda de acordo com os estudos de Mauro (2007), o franqueador precisa ser muito cauteloso na abertura de unidades muito próximas, mesmo tendo necessidade de crescer e ocupar o mercado, a fim de não prejudicar os franqueados já estabelecidos.

O autor ainda salienta outras atitudes por parte do franqueador que podem ocasionar conflitos na relação, como a falta de supervisão por parte dos franqueadores e a verba de publicidade institucional utilizada de forma inadequada por parte dos franqueadores. Outro ponto de conflito é o fornecimento compulsório por parte do franqueador, além de falhas de entrega de produtos ou serviços na rede, uma vez que o franqueador é o responsável pela questão.

Ainda conforme os estudos de Mauro (2007), é imprescindível o pagamento de taxas e verbas devidas ao franqueador, uma vez que são as mesmas que mantêm o sistema. O descumprimento de normas por parte do franqueado, ou a independência por parte do mesmo, além de criar conflitos na relação, pode frustrar consumidores que não encontram o padrão desejado em uma franquia.

Importante salientar, ainda, de acordo com os estudos de Mauro (2007), que, quando o franqueado não envia as informações ao franqueador, que irão auxiliá-lo na avaliação da franquia, é criado um ponto de conflito que, muitas vezes, inviabiliza a relação.

O quadro a seguir visa auxiliar o entendimento das tensões criadas entre franqueador e franqueado:

Quadro 3 –Principais Pontos de Conflito entre Franqueado e Franqueador

***F**onte: Mauro (2007)*

Franqueador	Franqueado
a) Abrir unidades de forma indiscriminada b) Não supervisionar as lojas c) Não trazer soluções para os problemas d) Perder competitividade para os concorrentes e) Falhar na entrega dos produtos e serviços	h) Não manter os padrões das unidades i) Não enviar as informações nos prazos estabelecidos j) Não efetuar os pagamentos dos produtos, serviços, taxas e verbas k) Não se manter à frente do negócio l) Não investir em publicidade local m) Tentar comercializar produtos/

	f) Utilizar canais de distribuição concorrentes de forma prejudicial g) Utiliza a verba de publicidade institucional de forma inadequada	serviços não autorizados.

1.3.3 Vantagens e Desvantagens do Sistema.

Apesar de o sistema de franquias combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário, com a eficiência da centralização da tomada de decisões de cadeias de lojas (LEVY, 2000), o franqueado, que muitas vezes não possui experiência como gestor, enfrenta dificuldades com variáveis controláveis, como: definições de tarefas, autoridade e responsabilidade com controle de estoque, manutenção da loja, e aspectos financeiros (BERMAN; EVANS, 1998).

Em função disso, o franqueado deve analisar algumas questões antes da abertura de uma franquia, como: autoconhecimento e razões que motivaram a abertura de uma franquia; conhecimento do franqueador; conhecimento do mercado específico que se pretende atuar e conhecimento do produto/ serviço envolvido na operação de *franchising* (CHERTO, 1998).

Os quadros seguintes organizam as principais vantagens e desvantagens do sistema, tanto para o franqueador, quanto para o franqueado:

Quadro 4 – Principais Vantagens e Desvantagens do Sistema para Franqueador

Fonte: DAHAB (1996)

	Vantagens	Desvantagens
F R A N Q	• Rapidez de expansão • Imagem corporativa • Desenvolvimento de uma rede • Aumento da rentabilidade com redução de custos • Motivação maior do franqueados • Maior participação no mercado	• Perda parcial do controle • Maior custo de supervisão • Maiores custos de formatação • Perdas do sigilo • Risco de desistência • Autonomia parcial • Planejamento para expansão

U E A D O R	• Maior cobertura geográfica • Melhor publicidade • Maior vantagem competitiva • Descentralização • Economias de Escala	• Cuidados para seleção • Perda de padronização

Quadro 5 - Principais Vantagens e Desvantagens do Sistema para Franqueado

Fonte: Dahab(1996)

	Vantagens	Desvantagens
F R A N Q U E A D O	• *Know – How* adquirido Maior chance de sucesso Plano de negócio Maior vantagem competitiva Informações sobre instalação Economias de escala Maior crédito Aumento de rentabilidade com redução de custos ROI (Retorno sobre Investimento) mais rápido Pertence a uma corporação Pesquisa e desenvolvimento do franqueador Independência jurídica	• Autonomia parcial • Maiores controles • Risco de desistência • Taxas de franquias • Cuidados para seleção • Localização forçada • Restrições na cessão do sistema • Risco associado ao desempenho do franqueador

Segundo Maricato (2006), o franqueador pode ser beneficiado com inúmeras vantagens dentro do sistema de franquias, como a possibilidade de expansão de seu negócio em larga escala, com rápida ocupação no mercado e baixo investimento, se comparado a uma expansão autônoma, além de contar com o trabalho e recursos financeiros do franqueado. Nas franquias de última geração, o

franqueador ainda pode contar com a participação do franqueado nos rumos da rede, com o fortalecimento da marca em função do trabalho em sinergia.

Ainda corroborando com o trabalho de Maricato (2006), o crescimento da franquia, o franqueador receberá *royaltes* pagos pelos novos franqueados, assim como recursos para o marketing e reforço e renome para a marca podendo, assim, produzir, comprar e treinar funcionários em escala. Dessa forma, a reputação do negócio bem sucedido será transferido ao franqueador. Necessário se faz ressaltar a importância da escolha do franqueado, uma vez que o mesmo será o responsável pela produção, exposição e comercialização do produto em outras regiões.

Porém, assim como o sistema apresenta muitas vantagens, apresenta também desvantagens, como: deficiências profissionais do franqueador, falta de dinâmica para adaptar-se às mudanças de evolução do mercado, má escolha dos franqueados.

Uma escolha equivocada de um franqueado pode impactar e destruir uma marca. Caso o franqueado venha a praticar atos ilícitos contra o consumidor, por exemplo, poderão repercutir no mercado destruindo um trabalho de anos. Essa perda parcial do controle é uma grande desvantagem do sistema.

Outra desvantagem bastante significativa é a necessidade constante de pesquisas e aperfeiçoamento contínuo da rede. Tal desvantagem está relacionada ao aumento de trabalho e responsabilidades. O franqueador tem de estar apto a receber reclamações sobre os produtos, sobre a taxa de franquia, ameaças de deixar a rede e pedidos de indenização (MARICATO, 2006).

Com relação às vantagens do franqueado, a principal delas é o baixo risco do sistema de franquias. Para um empreendedor inexperiente, o *know–how,* adquirido quando da transferência de técnicas e formas administrativas por parte do franqueador, é de suma importância para uma maior chance para o sucesso (DAHAB, 1996; MARICATO,2006).

Outra vantagem significativa é o rápido retorno do investimento realizado, decorrente da economia de escala, de maior facilidade de crédito, a troca de informações e de trabalhar sobre uma marca consagrada cuja absorção por parte do mercado será muito mais fácil (DAHAB, 1996).

Apesar das grandes vantagens, o sistema possui restrições que devem ser analisadas antes da decisão por parte do franqueado de aderi-lo. Principalmente, com relação à autonomia do franqueado, que terá sérias imposições contratuais,

como: obedecer aos padrões da franquia, vender apenas os produtos nela estipulados, comprar de fornecedores estipulados, pagar *royaltes* sobre a compra ou sobre a venda (a depender do contrato celebrado). Muitas vezes, o franqueado é habilidoso, tem criatividade que poderia ser um grande diferencial à marca, mas é impedido pela formatação do franqueador, que, por outro lado, entende que, no momento em que cede à exceções, abre precedentes que dificultarão a padronização e poderão prejudicar toda a rede (MARICATO, 2006).

1.3.4 Processos Gerenciais na Gestão de Franquias

A gestão de uma unidade franqueada necessita de tanto cuidado quanto qualquer outra empresa. Apesar de o franqueado possuir o produto bem sucedido, assistência técnica e atualizações oriundas da franqueadora que são diferenciais significativos perante concorrentes que não estejam incluídos no sistema, o empresário não pode descuidar da energia e competência dos demais concorrentes (MARICATO, 2006).

Atividades de suma importância para a gestão, como marketing, seleção de recursos, orientações técnicas que são fornecidas pelo franqueador, são custeadas pela empresa, fato que implica uma necessidade de aproveitamento maior, a fim de não onerar a empresa. Ainda existem atividades que são de responsabilidade do franqueado como compras, administração financeira e controle de estoque (MARICATO, 2006).

No decorrer desta sub-seção, serão elencadas e explanadas atividades essenciais para a administração de uma franquia, como: administração financeira, compras, seleção e recrutamento de recursos humanos e marketing.

Respaldado em Maricato (2006), o franqueado precisa quantificar o valor do investimento para abertura da franquia. O valor será compatível com o tipo e tamanho do negócio, sendo de responsabilidade do franqueador a avaliação e aprovação sobre o valor do investimento inicial de uma franquia, bem como a projeção do tempo para retorno e risco do mesmo.

O investimento inicial pressupõe que o franqueado consiga custear seja com recursos próprios ou com capacidade de endividamento: taxa de franquia e abertura legal da empresa, aquisição do ponto comercial, reformas arquitetônicas no referido ponto, aquisição de móveis e utensílios iniciais, aquisição do estoque inicial, recrutamento, seleção e treinamento de equipe inicial, custos com advogados e contadores, quando se fizer necessário.

Quando a loja estiver situada em s*hopping centers,* existirão taxas específicas, como: aluguel, além da aquisição do ponto comercial, fundo de promoção e propaganda (FPP), condomínio, taxa de associação de lojista e taxa especifica do Escritório Central de Arrecadação (ECAD), se houver música ambiente no estabelecimento.

O retorno do investimento e a velocidade em que ocorre, como em todos os tipos de empresas, dependem de inúmeras variáveis, como: eficiência administrativa do franqueado que implica a sua capacidade de conter custos, obter qualidade e produtividade, motivar funcionários, atender bem e atrair clientes, evitar fraudes e desperdícios e aumentar o faturamento.

Amparado pelos estudos de Barbosa (2010), que fez uma correlação entre a teoria da escassez de recursos e as franquias, verifica-se a possibilidade de acesso a recursos financeiros e gerenciais que empresas novas e pequenas possuem dificuldade para desenvolver.

De acordo ainda com o trabalho de Carney e Gedaijovic (1991 apud BARBOSA 2010), pelo modelo proposto pela teoria da escassez de recursos, busca-se explicar por que uma empresa iria abrir mão de uma considerável parcela de sua rentabilidade para um terceiro? A teoria da escassez de recursos procura responder essa pergunta relacionando a diminuição de rentabilidade com os ganhos oriundos do acesso a mecanismos que dificilmente teriam.

No sistema de franquias, os controles contábeis e financeiros precisam ser mais formais, numerosos e precisos em função das empresas serem mais visadas por fiscalizações do que as normais. Tal fato ocorre em função da imagem de médio e grande porte atribuída às redes de franquias.

A contabilidade do franqueado necessita estar aberta e fidedigna uma vez que as taxas pagas aos franqueadores dependem da *performace* do mesmo. O franqueador pode realizar auditorias contábeis a fim de verificar a veracidade das demonstrações.

Em se tratando de contabilidade, não se pode deixar de salientar a importância do planejamento tributário para a franquia. Trata-se de uma vantagem do sistema e instrumento de suma importância para o sucesso do empreendimento, já que o pagamento de tributos é obrigatório para toda a atividade econômica, qualquer forma de economia de recurso, dentro da regularidade fiscal será considerada diminuição de despesas e, consequentemente, aumento de lucros.

A redução de despesas em função de um planejamento tributário eficaz dar-se-á em diversas situações, como na opção correta entre o regime de lucro presumido ou lucro real ou em estratégias legais para enquadramento no simples nacional.

Existem negociações financeiras que podem melhorar o resultado de toda a rede, como negociações com administradoras de cartão de crédito. Quando realizadas pelo franqueador e aderidas por toda a rede, representam economia significativa e proporcionam benefícios que dificilmente seriam conseguidos por uma única empresa.

Atividade essencial para a gestão eficiente de qualquer empresa e especificamente de uma franquia, embasada nos estudos de Parente (2000), envolve interação e relacionamento entre pessoas. A boa relação, a cordialidade e um bom atendimento ao consumidor são fatores muitas vezes determinantes para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Uma grande vantagem do sistema de franquias já relatada neste trabalho, amparada por Maricato (2006), são os treinamentos contínuos realizados pelo franqueador. Cabe-lhe, pois, auxiliar no processo de recrutamento, selecionar equipe para a primeira unidade e, ao mesmo tempo, pensar no tipo de profissionais que auxiliarão na formatação e consultoria especifica da unidade franqueada.

O processo de educação contínua e treinamentos específicos são fundamentais para a empresa ampliar o retorno sobre o capital investido em recursos humanos. Parente (2000) afirma que o investimento não monetário pode impactar positivamente a equipe em maior escala do que um investimento monetário.

Um manual de recursos humanos torna-se essencial para auxiliar a difícil tarefa de gerenciamento de pessoas. O mesmo deverá contemplar todos os aspectos relacionados a funcionários, como recrutamento, seleção, treinamento, motivação, formação de equipes entrosadas, quadro de carreiras, remuneração,

políticas de promoção ou punição e demissão, até formas de evitar multas, reclamações e outros problemas trabalhistas e previdenciários. Ainda poderão constar no manual, critérios e métodos, além da definição de funcionário ideal.

O manual deve conter determinações sobre a conduta correta do funcionário com relação ao cliente, assim como questões que envolvem ética, confidencialidade, higiene e relacionamento com colegas, empregadores e comunidade.

Vale ressaltar que, no ato da contratação da franquia, deve-se negociar o treinamento inicial de funcionários-chaves, como: gerentes e compradores, como obrigação do franqueador e direito do franqueado.

Muitas vezes, há necessidade de treinamentos emergenciais por algumas situações como a demissão de funcionários, treinamentos, ampliação significativa da franquia ou lançamento de novos produtos com exigibilidade de treinamento específico. Para tanto, tais eventualidades devem constar em contrato no que tange à forma de realização e, principalmente, com relação aos custos incididos sobre os mesmos.

Uma das mais importantes vantagens do sistema de *franchising* é a economia de escala que o sistema proporciona. Mauro (2007) afirma que redes com mais de 30 unidades permitem que franqueados consigam condições de compras abaixo do preço de mercado. Nesta afirmação, excluem-se as franquias que centralizam todas as compras, uma vez que, nesses casos, quem acumula os ganhos é o franqueador.

Tratando-se de franquias que formam cooperativas para compras, existem desembolsos que podem, inclusive, aumentar o custo em função das despesas com gestão da cooperativa. O autor Mauro (2007) afirma que a melhor opção para compras no sistema é o credenciamento de fornecedores por parte do franqueador, autorizando a venda direta aos franqueados a custos inferiores aos do mercado.

A mensuração de estoque de empresas do comércio varejista, onde estão enquadradas todas as empresas objeto do presente estudo, utiliza o critério do custo médio ou média ponderada, que, conforme Martins (2001), deverá ser utilizada quando diversos materiais iguais forem comprados por preços diferentes, principalmente se tiverem sido adquiridos em datas distintas e puderem ser trocados entre si.

Como já identificado no decorrer do trabalho no capítulo sobre gestão estratégica, apesar de o fornecedor não estar integrado legalmente ao sistema de franquias, entende-se o mesmo como elemento fundamental da rede. A depender da

intensidade da relação entre fornecedor e franqueador, existirá uma grande ou pequena dependência (DAHAB, 1996).

A relação entre os atores franqueador e fornecedor trata de uma parceria à medida em que ambos percebem que fazem parte de um mesmo processo. Dahab (1996) ainda salienta que a inter-relação entre franqueador e fornecedor necessita de uma análise qualitativa da gestão do conjunto de atividades e conhecimentos tecnológicos que envolvem metodologia, normalização e qualidade industrial.

Faz-se necessário salientar a importância das embalagens no que se refere à entrega de um produto. Principalmente, pelo fato de o objeto de estudo tratar de três franquias de comércio de produtos hedonistas. Além das embalagens acondicionarem o produto, são um poderoso veiculo de marketing, e a padronização das mesmas oferece à franquia um importante mecanismo de consolidação da marca (DAHAB, 1996).

Além disso, a franquia pode utilizar o controle do consumo de embalagens como instrumento complementar para monitoramento da franquia.

Quando se trata de embalagens, a empresa referência no país é a ANTILHAS. Trata-se de uma empresa de embalagens (sacola) em papel e em cartão (caixas e cartuchos). O desenvolvimento da empresa teve um forte impulso em 1991 quando introduziu um novo conceito em sistema de distribuição de embalagens o *Just in Time Franchising Program, JIT/FP*, um software oriundo dos Estados Unidos que possibilitou agregar a produção das embalagens, serviços, como: criação, distribuição direta às unidades franqueadas e relatórios de controle para o franqueador, o que hoje pode ser consultado via internet (DAHAB, 1996).

Tratando-se de práticas gerenciais de franquias, faz-se extremamente necessário salientar a importância do marketing. Segundo Kotler (2000), marketing consiste em “um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos conseguem satisfazer sua necessidades e desejos por meio da elaboração, oferta e troca de produtos de valor com outros mercados”.

O marketing é uma importante ferramenta cuja utilidade começa na fase anterior à elaboração do produto pela pesquisa de mercado e termina no pós venda, onde a empresa através de pesquisas de satisfação e manutenção tenta ampliar e consolidar o relacionamento com o cliente.

No mercado cada vez mais competitivo, a estrutura de atendimento e a satisfação do cliente tornaram-se mais importantes do que o lucro propriamente dito.

A empresa busca lucrar sempre e não apenas uma só vez. Para tanto, uma estrutura de marketing bem definida é fundamental (MARICATO, 2006).

O plano de marketing é de grande importância para que uma franquia tenha sua marca reconhecida pelo grande público e seja consolidada no mercado. Portanto, é necessário que os mesmos sejam bem estruturados, ousados e criativos, além de serem monitorados e avaliados no que tange a seus resultados (MARICATO, 2006).

Ressalta-se que, normalmente, no ato da contratação da franquia, é estabelecida em contrato a obrigatoriedade de pagamento por parte dos franqueados, de uma taxa de marketing cooperado, cujo valor oscila entre 2% e 5% e é paga, mensalmente, sobre o faturamento de cada unidade.

Tal recurso destina-se a custear ações de marketing ligadas à rede como divulgação e fortalecimento da marca, aquisição de materiais promocionais, propaganda dos produtos, dentre outros.

2 HISTÓRICO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

A essência do conceito de franchising surgiu na Idade Média, quando reis e igreja católica cobravam licenças a senhores feudais para que recebessem impostos e taxas em seu nome (MAURO, 1994).

Respaldado nessa teoria, Paulo César Mauro (1994) fez uma analogia entre o dízimo, criado para desenvolvimento da Igreja Católica na Idade Média e a taxa de royalties – cobrada pelo franqueador como contrapartida pela utilização da marca pelo franqueado. A abertura de uma paróquia (franquia), seja na época em que o catolicismo se torna religião oficial do Império Romano do Ocidente, no século IV, seja em algumas religiões evangélicas ainda hoje, requere autorização de superiores para sua instalação e, como contrapartida, uma parte de sua receita é encaminhada para unidades centrais (detentoras das marcas). Em determinada época, o papado permitia que os padres vendessem indulgência aos crentes (clientes), contanto que enviassem parte da receita (royaltes) para Roma (MAURO, 1994).

Porém, o franchising business-to-consumer, modelo muito parecido com o atual, surgiu em 1863, no Estados Unidos, quando a empresa Singer Sewing Machine Company, resolveu outorgar licenças a comerciantes independentes, interessados em revender máquinas de costuras movidas a pedal (ABF, 2008).

Em 1898, a General Motors passou a utilizar o mesmo sistema da Singer, para expandir a rede de pontos de vendas de seus veículos, iniciando assim a sistematização que mais tarde seria conhecida como concessionárias (ABF 2008). No ano seguinte, a Coca-Cola desenvolveu a franquia de produção e distribuição de bebidas, outorgando licenças de acordo com a área geográfica, modelo seguido até hoje.

Com a “formatação” da produção realizada pelo fordismo e taylorismo no início do século XX, foi natural a expansão de sistemas de produção bem como a distribuição e comercialização de produtos, de formação de sociedade e representação comercial, seguindo a evolução da técnica e da ciência (GOMES, 2005).

O crescimento do sistema de franquia do modelo atual ocorreu após a segunda guerra mundial, com o crescimento econômico dos Estados Unidos. Na ocasião, milhares de ex-combatentes, muitos capazes e com pouco dinheiro, retornaram para os Estados Unidos ansiando por estabelecer seus próprios negócios (DAHAB, 1996). Por razões de identidade cultural, em função da afinidade com produção artesanal, identidade individual de lojas e preservação do pequeno comércio, a Europa não acompanhou o desenvolvimento do sistema de franquias como os americanos (MARICATO, 2006).

Desde então, o *franchising* nos Estados Unidos se expande a cada dia. Apesar de o sistema representar 8% do varejo no país, corresponde a 40% do faturamento do setor (ABF, 2008).

No Brasil, o sistema de franquia surgiu na década de 60, com a rede Yázigi. Dois amigos, Fernando Heráclio Silva e Cesar Yázigi, montaram uma escola de Inglês. Com o sucesso do professor Cesar Yázigi, que utilizava métodos próprios e inovadores e proporcionava uma certa fluência aos seus alunos em apenas 4 meses, apareceu a seguinte questão: “se este método fosse sistematizado e utilizado para treinamento de professores?” Surgia então a primeira franquia do Brasil. No fim dos anos 1960, a escola já contava com 30 unidades, espalhadas em diversas cidades do país (ABF, 2008).

Porém, o maior crescimento deu-se no final da década de 80, com o aparecimento de redes, como: O Boticário Água de Cheiro, assim como a implantação da rede de lanchonetes Mc Donald’s, que é uma das principais responsáveis pela popularidade do sistema de franquias no mundo. Para se ter uma ideia dessa expansão, entre 1985 e 1990 o número de franqueados passou de 3.200 para 8.000. Esse período foi denominado de 1º ciclo de franquias (PARENTE, 2000).

Em 1987, a criação da Associação Brasileira de Franchising (ABF) e o surgimento de legislações específicas e repressoras de crimes econômicos foram de suma importância para o crescimento e aprimoramento do setor.

Desde a sua criação, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) criou o selo de qualidade ABF, visando identificar os melhores franqueadores de acordo com os critérios de boa prática de franchising. O selo passou a ser reconhecido como garantia de credibilidade do sistema e estímulo para o seu aprimoramento.

Com o desenvolvimento do sistema, os pré-requisitos para obtenção do certificado foram reformulados, com uma apuração mais rigorosa e passou a

denominar-se Selo de Excelência em Franchising. Além disso, foram criados três níveis de acordo com a quantidade de franqueados e tempo de mercado que a franquia possui: *Pleno*, se a marca conta com dez ou mais franqueados e três anos como franqueador; *Sênior*, com 30 franqueados e cinco anos de mercado como franqueador e *Master*, com 60 franqueados e dez anos como franqueador (ABF, 2008).

Além do selo, no ano de 1994, a Associação Brasileira de Franchising,criou o prêmio ABF, outra iniciativa com o intuito de divulgar as boas práticas do franchising.

No segundo ciclo de franquias (1990-1995), foi atingida a marca de 23.000 unidades franqueadas. Fatores econômicos também foram de grande importância para o crescimento do modelo naquela década, como a recessão provocada pelo confisco de 80% dos depósitos e aplicações financeiras no governo de Fernando Collor de Mello. Tal ação desencadeou uma série de demissões, onde o sistema de franchising foi uma solução para a recolocação desses profissionais no mercado (ABF, 2008; PARENTE, 2000).

O marco desse período foi a aprovação da Lei da Franquia (Lei nº 8.955/1994) (BRASIL, 1994), que consolidou e deu credibilidade ao sistema. A Lei trouxe a obrigatoriedade de total transparência na concessão de franquias tanto por parte do franqueado quanto do franqueador, cuja principal função foi assegurar relações duradoras entre as partes e garantindo o sucesso do sistema (ABF, 2008).

No período de 1996 e 1997, verificou-se uma estagnação desse mercado, onde houve o expurgo de franqueados e franqueadores despreparados para operar o sistema (PARENTE, 2000).

A partir da década de 2000, mesmo com os graves problemas sociais enfrentados no país, a renda dos 10% mais pobres da população cresceu 8% ao ano, entre 2001 e 2005, de acordo com dados do Instituto de Política Econômica Aplicada (IPEA). A consequência desse aspecto econômico para o franchising é que o nordeste do país verificou uma explosão do modelo. Tal fato levou à abertura de uma filial da ABF, em Recife (ABF, 2008).

Com o amadurecimento do Franchising no país, verificou-se que, praticamente, todo produto ou serviço bem sucedido pode ser franqueado. Foi a partir dos anos 1990 que nichos, até então pouco disseminados, foram transformados em franquias e viraram sucesso e referência, como: 5àSec, Sapataria do Futuro, Restaura Jeans, Moldura Minuto, dentre outros (ABF, 2008).

Grandes eventos também vêm funcionando como ponto de partida para a expansão do Franchising, como os Jogos Panamericanos do Rio de Janeiro em 2007, que, diante do grande fluxo de turistas , atletas e jornalistas estrangeiros, que projetaram franquias de casa de câmbio. Outro exemplo é o futebol, grandes clubes, como: Cruzeiro, Santos, Flamengo e Corinthians, franquearam redes de escolinha de futebol (ABF, 2008).

Atualmente, o Brasil encontra-se no 4º ciclo de franquias, denominado, quanto ao seu aspecto de gestão empresarial, de Business Format, onde 5 fatores devem estar presentes para sustentação: marca consolidada; existência de Know-How, por parte do franqueador, inclusive para adaptações locais; métodos de colaboração entre franqueador e franqueado; sistemas formatados de difusão do conhecimento intra-rede e identidade corporativa através da articulação dos vários níveis estratégicos intra-rede, liderada pelo franqueador em elaboração com o franqueado (DAHAB, 1996; MARICATO, 2006).

O crescimento e o desempenho do sistema de franchising no Brasil, em 2005, credenciaram o país ao importante passo, quando três holdings (Wizard, Franholding e Franchising Venture) abriram seus capitais em Bolsa de Valores (ABF, 2008).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste trabalho, foi construído um estudo multicaso a partir da análise de três franquias de shopping centers, aqui representadas por Victor Hugo, Loccitane e Bob Store. Este método deve ser utilizado em situações onde o problema de pesquisa está focado em acontecimentos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2005, p.28). A adoção deste método é favorecida pelo aumento do número de observações e do confronto de resultados em relação a cada um dos objetos de estudo, do enriquecimento das conclusões e dos resultados do estudo.

Com o intuito de levantar dados secundários, realizou-se uma pesquisa documental nas instituições objeto de estudo. Gil (1999) destaca a semelhança entre as pesquisas documentais e bibliográficas, diferenciando-as apenas pela natureza das fontes consultadas. Neste caso, foram consultados relatórios internos das empresas estudadas, tais como: balanço dos últimos três anos (quando existirem), controles internos e controle de estoque, a fim de verificar o desempenho das franquias. Foram consultados também dados estatísticos do ABRASCE, para busca de dados do segmento de varejo em shopping centers, do SEBRAE para contextualização do percentual de empresas que encerram suas atividades nos primeiros anos de atividade e, principalmente, da ABF, que, por ser a Associação das franquias no país, foi a responsável pelos dados constantes no capitulo sobre o tema, com relação ao faturamento, à quantidade de redes e evolução do setor.

Buscou-se, após as etapas de coleta e análise dos dados, que os resultados encontrados fossem utilizados na descrição de como as organizações estabelecem parâmetros de gestão das suas unidades de Franchising.

Para a coleta de dados primários, optou-se pela aplicação de questionário. Este método permite extrair dos participantes respostas que expressem opiniões mais aprofundadas sobre as questões e o problema investigado (CRESWELL, 2007).

Para responder o problema de pesquisa, foi elaborado um quadro com as principais dimensões e indicadores respectivos, que se encontra no apêndice A.

Para elucidação das questões apresentadas neste trabalho, bem como atingir os objetivos propostos, elaborou-se o questionário de pesquisa, que se encontra na apêndice B deste estudo, dividido em quatro blocos. São eles: perfil do franqueado, fatores motivacionais para ser um franqueado, percepção sobre os fatores para escolha do segmento, percepção sobre os aspectos de gestão e percepção sobre o desempenho da franquia.

Para analisar os fatores motivacionais para abertura de uma franquia, foi elaborado um bloco com o referido tema, que visa investigar os aspectos motivacionais que impulsionaram a abertura das franquias objeto deste trabalho. No referido bloco, estão contempladas questões sobre a independência funcional e a não subordinação, o retorno financeiro a curto prazo, a perspectiva financeira de longo prazo, a falta de oportunidade no mercado de trabalho, a satisfação no trabalho, a experiência profissional anterior, a ocupação do tempo ocioso bem como a influência de pessoas próximas que talvez possuíssem experiência no modelo de negócio em análise,

A fim de elucidar o processo para escolha do segmento, foi elaborado um bloco sobre a percepção dos fatores que foram levados em consideração para escolha do segmento. Neste bloco, foram analisadas questões sobre a credibilidade da marca, o retorno financeiro e percentual do lucro, a qualidade do produto, a afinidade com o produto, a iniciativa do franqueador e o risco esperado, o percentual da taxa de royaltes e o conhecimento da área de negócio.

Com o intuito de verificar as dificuldades enfrentadas durante o processo de abertura e gerenciamento da franquia, foi elaborado um bloco contemplando as seguintes questões: suporte oferecido pelo franqueador no período de implantação da franquia, suporte oferecido pelo franqueador para escolha do ponto, verificação do auxilio do franqueador na negociação do ponto, o suporte oferecido pelo franqueador na escolha da empresa de engenharia, o suporte oferecido pelo franqueador para aquisição de equipamentos para ponto de venda (PDV), o auxilio fornecido pelo franqueador para contratação dos primeiros funcionários, bem como suporte para negociações financeiras.

Para analisar como ocorre o processo de gestão e identificar os conflitos entre franqueados e franqueadores e os impactos dos mesmos na gestão, foi elaborado um bloco sobre a percepção desses processos. Em função da quantidade de especificidades, foram subdivididos em cinco sub-tópicos, sendo eles: gestão

estratégica e mercadológica, gestão de estoques, administração financeira, gestão de pessoas e fatores que impactam a relação franqueado e franqueador. O bloco em questão possui vinte e oito questões que buscaram responder ao problema de pesquisa do trabalho.

Para verificar quais foram as transformações ambientais ocorridas na franqueada, elaborou-se um bloco de questões que envolvem: suporte do franqueador para novas tendências tecnológicas, suporte do franqueador para contingências ambientais, suporte do franqueador para mudanças estratégicas, verificação de como a franquia enfrenta seus concorrentes, verificação do posicionamento da franquia frente mudanças mercadológicas, e, principalmente, como o franqueador e franqueado lidaram com a abertura de um novo shopping em 2008 e qual o impacto do fato para as franquias.

Para avaliar o desempenho das franquias e os fatores que as determinam, foi elaborado um bloco que contemplou as seguintes questões: percentual de taxa de lucro sobre o capital investido, percentual de margem líquida, percentual de crescimento anual, de lucro anual e de valorização de capital. Além disso, foi necessária a consulta de documentos como controle de custos, Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado de 2009 e 2010.

Como técnica de análise dos dados provenientes das entrevistas e dos documentos, será usada a análise de conteúdo, vista como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 1977, p.42). A opção por esta técnica se dá a partir do tratamento formal dos dados, aplicando-se, assim, ao objetivo da pesquisa.

Deve-se ressaltar que os segmentos de distribuidores de combustível, veículos e engarrafadoras de bebidas, por adotarem um modelo mais simples do sistema de franquias, com modelo de gestão pouco influenciado pelo franqueador, não serão objeto do presente estudo.

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA GESTÃO DAS FRANQUIAS: VICTOR HUGO, BOBSTORE E LOCCITANE

Este capítulo destina-se à apresentação dos resultados coletados por intermédio de um questionário, fazendo a devida correlação entre os dados coletados e o referencial teórico, e procurando identificar as atitudes estratégicas dessas franquias, bem como as dificuldades e facilidades no processo de gestão das marcas e relação entre franqueado e franqueador.

Antes da apresentação dos dados, faz-se necessário contextualizar o objeto de estudo. Para tanto, será feito um breve histórico das três marcas em questão: LOCCITANE, VICTOR HUGO e BOB STORE, tratando-se desde a sua introdução no Brasil até a descrição do histórico das unidades pesquisadas.

É importante ressaltar que as informações relatadas sobre o histórico das marcas, do ponto vista da sua inserção ou inauguração no Brasil, foram obtidas a partir da análise das informações contidas nos sites dessas marcas. Já o histórico das unidades analisadas foi obtido a partir de informações constantes em documentos internos e relatos do franqueado durante a aplicação do questionário.

VICTOR HUGO

A marca em questão, que é reconhecida como sinônimo de qualidade, beleza e estilo, surgiu em 1975, com a inauguração da sua primeira loja no Rio de Janeiro, no bairro de Ipanema. Após cinco anos, em 1980, a grife inaugurou a primeira loja paulistana na Rua Oscar Freire, local em que se encontram as maiores marcas do mundo. Desde então, a Victor Hugo ganhou projeção nacional e é considerada a mais importante marca de acessórios (bolsas, cintos, carteiras, necessaries) do mercado brasileiro.

Com o mercado nacional conquistado e consolidado, a Victor Hugo inaugurou em novembro de 2005, sua primeira loja no exterior, em Nova York , na Madison Avenue – ao lado de nomes como Prada, Gucci, Salvatore Ferragamo entre outras grifes de prestígio mundial.

A marca está presente nas maiores cidades do Brasil com 14 lojas próprias, 45 franquias e 187 pontos de vendas em lojas multimarcas. Possui um parque

industrial construído no Rio de Janeiro, numa área de 5 mil metros quadrados, onde está instalada a sua fábrica, inteiramente verticalizada, com uma produção anual de 360 mil peças, utilizando mão de obra especializada para o desenvolvimento de todos os produtos.

A marca conta ainda com um escritório em Florença, Itália, onde desenvolve junto a fornecedores europeus, tecidos e materiais exclusivos para a sua produção.

A franquia Victor Hugo Salvador nasceu em 2001, com a loja do shopping center Iguatemi. A aceitação da marca pelo mercado soteropolitano foi imediata, transformando a franquia Salvador em uma referência nacional.

A decisão pela Victor Hugo contou, primeiramente, com a credibilidade que a marca oferecia e pela grande afinidade que a nova franqueada possuía com o produto. E a relação já dura 10 anos.

Em meados de 2004, foi inaugurada a loja do Shopping Barra, visando atender ao público da Barra, Graça e Vitória. Com a abertura do Salvador Shopping em 2007, os franqueados viram a necessidade de adaptar-se à nossa realidade e abriram a terceira franquia Victor Hugo na ala nova do referido shopping, inaugurada em setembro de 2009.

Ressalta-se que, desde a sua inauguração, as franquias Victor Hugo crescem em faturamento a um percentual médio de 15% ao ano.

BOBSTORE

A marca que foi criada por Rafael Sahyoun completa 15 anos em 2011. Ao longo desse período, a marca, especialista no vestuário feminino, desenvolveu um estilo próprio visando a faixa etária de 25 a 40 anos.

O ano de 2007 foi um período de ampla reformulação. A logomarca se modernizou, as lojas tiveram design interior renovado e as fachadas ganharam maior transparência, buscando valorizar cada produto da marca.

Atualmente, a BOBSTORE possui 45 lojas, sendo 6 próprias e 39 franqueadas nas principais cidades brasileiras, dentre elas, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Goiânia, Recife, Natal, João Pessoa, Fortaleza, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Maringá, Londrina, Juiz de Fora, Ribeirão Preto e Campinas.

A empresa vem investindo, desde o seu início (1996), em projetos que favoreçam o setor social. Apoiou instituições como Casa Hope, GRAAC, Instituto Velho Amigo. Hoje, apadrinha 132 crianças do projeto “Bom de Nota, Bom de Bola”, em Ribeirão Preto. Lançou, em 2009, a campanha social “Fashion for a Smile” cuja renda é revertida 100% em prol da Comunidade Carente de Canapi, Sertão de Alagoas, onde será construído o primeiro Centro Educativo da Região.

A BOBSTORE aportou no mercado soteropolitano em 2005 numa gestão de outro franqueado e, devido a problemas na gestão, a loja entrou em descontinuidade. A nova e atual franqueada foi então convidada pelo franqueador para assumir a marca em 2006 com a loja do Shopping Barra. Para enfrentar o desafio de reposicionar a marca no mercado de Salvador, contratou-se equipe especializada e com carteira de clientes formada contando ainda com o diferencial de atendimento.

No ano seguinte, foi inaugurada a franquia do Shopping Center Iguatemi com grande sucesso e superando as expectativas. O caminho natural foi a abertura da loja do Salvador Shopping em 2009, com a expansão do referido shopping.

Em 2010, a franquia cresceu 20% com relação ao ano anterior. Foi o maior crescimento de uma franquia no Brasil. Dentro dos objetos de estudo, é o melhor exemplo do diferencial de uma boa gestão e impacto da mesma nos resultados operacionais de uma empresa.

L’OCCITANE

A empresa foi fundada por Olivier Baussan no sul da França, em 1976. A primeira loja de serviços abriu em Voix, França, em 1980. Seus produtos variam, desde os cuidados pessoais até as fragrâncias para a casa. Atualmente, a marca está presente em 80 países e tem por objetivo, a partir de ingredientes simples e naturais, proporcionar o bem-estar.

A empresa chegou no país em 1995 abrindo um showroom com atendimento ao público. No ano seguinte, a marca inaugurou sua primeira loja no Morumbi Shopping, em São Paulo.

Atualmente, são 52 lojas, sendo 37 unidades próprias e 15 franquias, 02 Spa’s L’Occitane, em São Paulo e Recife e ainda 150 pontos de vendas autorizados. As franquias do Brasil representam a quinta mais relevante para a marca em faturamento.

As duas primeiras franquias em Salvador foram inauguradas juntas em dezembro de 2008, uma loja no Shopping Iguatemi e uma Petit Maison (Quiosque) no Shopping Barra. Em setembro de 2009, foi inaugurada a terceira loja no Shopping Salvador, trata-se da maior loja da marca na cidade.

Em função do pouco tempo de mercado soteropolitano, trata-se das franquias com o menor percentual de crescimento, em torno de 5%. Vale ressaltar que a loja do Iguatemi foi impactada negativamente pela abertura da loja do Shopping Salvador.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DO FRANQUEADO

Iniciando o processo de análise dos dados obtidos, verifica-se o perfil do franqueado. Constata-se que o mesmo coaduna com a idéia de Bernard (2000), que considera franquias como boas opções de investimento para executivos em fase de transição. A franqueada do grupo em análise optou pelo modelo formatado e menos arriscado que só uma franquia pode proporcionar. O fato de tratar-se de um profissional maduro e com formação superior compatível com a gestão, são importantes e devem ser levados em consideração porque, apesar de a formatação do modelo de negócio suprimir a falta de experiência anterior, um franqueado com formação superior compatível facilita o processo (BERNARD, 2000).

A franqueada iniciou como empresária aos 33 anos, quando já possuía 13 anos de casada e já era mãe de dois filhos. Tal fato ocorreu quando a mesma já possuía amadurecimento profissional e estabilidade que possibilitaram o ingresso na nova atividade.

Segundo dados fornecidos pela franqueada, a escolha principal dos segmentos, acessórios, vestuário feminino e cosméticos, deu-se em função da identificação no ramo como consumidora. Tal afirmação corresponde ao que Bernard (2000) e Cherto (1988) afirmaram como sendo fator de grande importância para o sucesso de uma franquia.

O fato de a atuação profissional anterior da franqueada ter sido no mercado financeiro facilitou o manuseio com questões financeiras, que são de suma importância para uma boa gestão.

No quadro a seguir, o perfil do franqueado em análise:

Quadro 6 – Perfil do fraqueado.
Fonte: Elaboração própria (2010).

Sexo	Feminino
Idade	Entre 41 e 45 anos
Formação	Ensino Superior Completo
Área de formação superior	Economia
Atuação profissional	Bancária

A escolha da localização das lojas por shopping center deu-se por razões estratégicas, em função de potencializar o negócio face à conveniência proporcionada, como: bancos, farmácias, estacionamento, lojas especializadas (PARENTE, 2000). Vale a pena ressaltar que se trata de uma visão empreendedora da franqueada, uma vez que o franqueador valida a escolha, mas não a determina.

A origem de recursos para um investimento pode ser própria ou de terceiros. Verificou-se, na análise dos dados abaixo, que as franquias em questão possuem um alto grau de endividamento e que a mesma foi concebida com 80% de capital de terceiros.

No ato da entrevista, quando questionada sobre tal questão, a franqueada alegou que prefere captar recursos de terceiros para o investimento e deixar o capital próprio para o custeamento da atividade nos primeiros meses, ou seja, reservar recursos próprios para o capital de giro.

Amparada por Gitman (2008), é realmente mais saudável financeiramente para a empresa captar de terceiros o valor do investimento (capital de longo prazo) do que o valor do capital de giro, já que o recurso para pagamento no curto prazo é mais caro do que no longo. Maricato (2006) também salienta que o investimento

inicial feito pelo franqueado pode ser oriundo de recursos próprios ou de terceiros, desde que o mesmo possua capacidade de endividamento para custear despesas iniciais.

Tabela 3 – Perfil da Estrutura do Franqueado
Fonte: Elaboração própria (2010).

Tempo de Franquia	Acima de 10 anos de experiência em franquia
Victor Hugo	10 anos (2001)
Bob Store	5 anos (2006)
Locitanne	2 anos (2008)
Quantidade total de Lojas Franqueadas	Nove lojas
Victor Hugo	3 lojas (Shopping Iguatemi (2001), Shopping Barra (2004) Shopping Salvador (2009))
Bob Store	3 lojas (Shopping Barra (2006), (Shopping Iguatemi (2007), Shopping Salvador (2009))
Locitanne	3 lojas (Shopping Barra (2008), (Shopping Iguatemi (2008), Shopping Salvador (2009))
Recursos para Abertura das franquias	20% recursos próprios 80% recursos terceiros

.

4.2 ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS PARA SER UM FRANQUEADO

Analisando o bloco sobre os fatores motivacionais para ser um franqueado, verifica-se que independência funcional e não subordinação foi considerada importante. Bernard (2000) e Dahab (1996) salientam como vantagem de se tornar um franqueado o fato de ser proprietário do seu próprio negócio, mesmo sem 100% de controle sobre ele.

Ainda é possível observar que o empreendedorismo esta relacionado ao fator motivacional de não subordinação, uma vez que alguns autores, como: Cherto (1988), Dahab (1996) e Maricato (2006) afirmam a principal vantagem em ser empreendedor é a não subordinação e a independência funcional.

O retorno financeiro de curto prazo é considerado um aspecto motivacional de grande importância por parte do franqueado analisado, fato que corrobora com Dahab (1996), que classifica como vantagem do franqueado. A perspectiva de retorno mais rápido por se tratar de um modelo de negócio formatado e com marca consolidada do que em uma empresa tradicional é fator preponderante para a escolha de um empreendedor por uma franquia. Tal perspectiva é reforçada por dados do SEBRAE que reconhece uma taxa de insucesso 68% para novos negócios, enquanto que no formato de franquias, o percentual desce para 6%.

A perspectiva financeira de longo prazo também foi considerada pelo franqueado como fator de grande importância motivacional para a abertura de uma franquia. Analisando o tempo de abertura das franquias em questão, onde a mais antiga tem 10 anos, consegue-se ter uma ideia dessa perspectiva de longo prazo.

O investimento contínuo do franqueador na marca através do marketing cooperado é considerado um fator muito importante para o sucesso da franquia, por permitir que o mesmo seja mais agressivo do que se a franqueada tivesse que fazê-lo sozinha. No caso da Victor Hugo, onde a franqueada possui 10 anos de gestão, tal questão é bastante visível, uma vez que a marca foi fundada em 1975 e possui crescimento constante (MARICATO, 2006).

Apesar de Bernard (2000) e Maricato (2006) admitirem que a falta de oportunidades no mercado é um fator motivacional para a abertura de franquias, tal questão foi considerada sem importância para a franqueada em análise.

Bernard (2000) elenca a satisfação no trabalho como um dos fatores motivacionais para a abertura de uma franquia, e a franqueada em análise considerou tal questão como importante. Maricato (2006) salienta, ainda, que é de fundamental importância para o sucesso de um empreendimento a satisfação no trabalho.

Já a ocupação de tempo ocioso foi um quesito sem importância para a abertura da franquia. A franqueada salientou que sempre foi muito ocupada e apenas “migrou” de atividade.

A mesma análise pôde ser feita em se tratando da importância da opinião de pessoas próximas para a decisão de investimento em uma franquia, uma vez que a franqueada a considera sem importância.

A tabela abaixo visa ilustrar e demonstrar os fatores motivacionais que determinam e impulsionam a abertura de uma franquia.

Tabela 4 – Fatores Motivacionais para Ser Franqueado.
Fonte: Elaboração própria (2010).

4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE OS FATORES DE ESCOLHA DO SEGMENTO

A credibilidade da marca escolhida foi um fator importante na escolha do segmento por parte do franqueado, fato que coaduna com Bernard (2000) e Maricato (2006), que classificam como importante o investimento em uma marca consolidada e com reconhecimento do mercado.

		Mediana				
FATORES MOTIVACIONAIS PARA SER FRANQUEADO		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Considere os aspectos motivacionais que impulsionaram a abertura da franquia	Independência funcional / Não subordinação					
	Retorno financeiro a curto prazo					
	Perspectiva financeira de longo prazo					
	A falta de oportunidades no mercado de trabalho foi um fator motivador para a abertura da franquia?					
	Satisfação no trabalho					
	A experiência profissional anterior foi considerada para abertura do negócio?					
	Ocupação de tempo ocioso					
	A influência de pessoas próximas com experiência no formato de franquias foram consideradas para a escolha do negócio?					

Importante salientar, amparada por Dahab (1996), que o investimento em uma marca consagrada possui um retorno de investimento mais rápido e uma maior absorção do mercado consumidor.

Viegas e Frederico (2005) salientam a importância do constante investimento na marca por parte do franqueador, uma vez a existência de marca, que num primeiro momento é fator motivacional para a abertura de uma franquia e pode tornar-se fator desmotivacional se for levado em consideração que a mesma está vulnerável à degradação de qualidade até mesmo em suas lojas próprias.

Pode-se relacionar tal questão com a aplicação de recursos oriundos do fundo de marketing cooperado angariado pelo sistema, na marca e manutenção da mesma no mercado.

A Victor Hugo é uma marca muito reconhecida no mercado de acessórios femininos e masculinos. Apesar da marca não possuir pesquisas oficiais de participação no mercado, os números crescentes de faturamento, em torno de 15% na capital baiana dá uma dimensão do reconhecimento da marca pelo mercado.

A Bobstore, especialista no vestuário feminino, está em franco crescimento no mercado soteropolitano, a franquia Salvador registrou um crescimento de 20% com relação a 2009. A marca é reconhecida nacionalmente como casual, para uma faixa etária entre 25 e 40 anos e com público fiel, segundo dados da franqueada.

A Loccitane, que possui apenas 2 anos no mercado soteropolitano, do qual era desconhecida por 95% da população, segundo pesquisa realizada pela franqueada, ainda está em fase de consolidação no mercado e é a única marca internacional do grupo. A marca é forte nacionalmente, já que o Brasil representa a 5ª maior operação no mundo e a mesma está presente em 80 países. Cresce a um percentual de 5%, mas com perspectiva de ampliar para 8% em 2011.

Os segmentos analisados: Vestuário, Acessórios e Cosméticos ocupam parcelas significativas do mercado com relação a faturamento, em torno de 37,5%, 41,2% e 16,5%, conforme dados da ABF (2009).

O percentual do lucro é fator motivacional muito importante para a escolha do segmento sob o ponto de vista da franqueada em análise. Tal questão corrobora com os estudos de Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard (2000), que apregoam a importância da expectativa de resultados como fator motivacional para a abertura de franquias e escolha do segmento.

Segundo dados da ABF (2010), os segmentos de acessórios pessoais, vestuário e cosméticos tiveram crescimento em 2009 de 23,5%, 17,6% e 16,8%, respectivamente, com relação a 2008.

A qualidade do produto é considerada importante para a franqueada em análise. Tal questão coaduna na identificação com o produto já salientada na análise do perfil do franqueado.

Analisando a questão sobre a iniciativa do franqueador, com relação ao convite efetuado ao franqueado para abertura de uma franquia, a franqueada em questão classificou como importante e salientou que a BobStore foi oferecida em razão de problemas com a gestão do franqueado anterior.

Vale a pena ressaltar que tal convite foi efetuado em razão de a franqueada em análise possuir experiência e know how adquirido pelo tempo de gestão com a franquia da Victor Hugo.

O risco esperado com a escolha do segmento foi considerado importante e bastante analisado no momento de decisão do investimento. Vale salientar que a franqueada em questão opta por franquias principalmente em função do baixo risco, o que corrobora com os dados fornecidos pelo SEBRAE, conforme citado anteriormente. Os dados de crescimento de faturamento por segmentos fornecidos pela ABF (2010) também são promissores: Acessórios Pessoais (Victor Hugo) 41,20%; Vestuário (Bobstore) 37,50% e Cosméticos (Loccitane) 16,5%.

Fato que despertou atenção foi a questão de o valor do royaltes ser considerado irrelevante por parte da franqueada na escolha de qual segmento seria investido. A mesma argumentou que os royaltes estão atrelados à venda direta ou indireta no caso de compras, logo o que determina como muito importante é a perspectiva de faturamento e o crescimento do mesmo.

Ainda referindo-se aos royaltes, verifica-se que nas franquias da marca Victor Hugo, os mesmos estão embutidos no valor do produto. Além da taxa de royaltes, a franqueada arca com o valor de 30% das suas compras para consultoria de marketing desenvolvida pelo franquedor.

Verifica-se que na Bobstore a incidência do royaltes é sobre o faturamento. Dessa forma, o franqueador tem uma dimensão da proporção que o mercado consumidor em determinada região possui. Apesar de tal método possuir risco de sonegação por parte do franqueado, a marca em questão estabelece o valor das compras do franqueado de acordo com o faturamento informado por ele. Sendo

assim, havendo sonegação por parte do franqueado, o mesmo terá o valor de suas compras limitado prejudicando o negócio.

Com relação à cobrança de royaltes das franquias da Loccitane, esses são incididos sobre as compras. Ao efetuar os pedidos de produtos, o franqueado arca com a taxa de 38% sobre os mesmos a título de royaltes.

A franqueada considera muito importante o conhecimento prévio da área em que se pretende atuar. Tal fato é um contraponto ao que pensam os autores Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard (2000), quando afirmam que o modelo de negócio em questão não necessita de conhecimento específico sobre o segmento em que se pretende investir.

De qualquer forma, quanto mais conhecimento sobre um determinado segmento ou mercado, maiores as chances de sucesso.

A tabela abaixo visa demonstrar sob o ponto de vista do franqueado quais os fatores que foram levados em consideração na escolha do segmento.

Tabela 5 – Fatores de Escolha do Segmento e da Marca.
Fonte: Elaboração própria (2010).

		Mediana				
PERCEPÇÃO SOBRE OS FATORES DE ESCOLHA DO SEGMENTO		1	2	3	4	5
Considere as questões abaixo sobre fatores que impulsionaram a escolha do segmento e da marca	A credibilidade da marca					
	Retorno financeiro – percentual de lucro					
	A qualidade do produto					
	Afinidade com o produto					
	Iniciativa do franqueador					
	Risco esperado					
	O percentual da taxa de royaltes					
	Conhecimento da área de negócio					

4.4 ANÁLISE DAS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO FRANQUEADO NA ABERTURA DA FRANQUIA

Analisando o bloco das dificuldades encontradas na abertura da franquia, a franqueada salientou que o suporte oferecido pelo franqueador no período da implantação é considerado importante. Este fato coincide até mesmo com o conceito do modelo de negócio “franquia”, uma vez que se parte do pressuposto que o franqueado não possui experiência anterior e as taxas e royaltes que são pagos ao franqueador têm como parte de objetivo a aquisição do Know how do franqueado e informações sobre a instalação (DAHAB, 1996).

Os custos incidentes sobre uma instalação normalmente ultrapassam o valor orçado. Por conta disso, a aquisição de um modelo formatado permite ao franqueado obter o valor exato do custo da obra, antes de a mesma ser iniciada, seja através do plano de negócio, seja através das informações sobre a instalação (BERNARD, 2000; DAHAB, 1996; MARICATO, 2006; MAURO, 2007).

Em contraposição, o suporte do franqueador para a escolha do ponto é indiferente uma vez que a franqueada já possuía experiência em tal questão. Dessa forma, a escolha da franqueada foi apenas validada pelo franqueador. Bernard (2000) salienta que o patamar de faturamento de uma franquia está relacionado ao ponto escolhido.

O mesmo se deu para negociação financeira relativa ao pagamento do ponto. Em função do franqueado já possuir experiência com a negociação de pontos comerciais (a referida já havia administrado um posto de gasolina), o apoio do franqueador para tal questão foi irrelevante e não foi levado em consideração.

O suporte oferecido pelo franqueador para a escolha da empresa de engenharia responsável pela obra também foi indiferente para a franqueada em análise. Tal fato ocorreu principalmente em função de o esposo da franqueada possuir formação em engenharia e assumir a liderança da mesma. Notadamente, torna-se uma vantagem competitiva para a franqueada, tendo em vista que a mesma consegue reduzir os seus custos com a obra/reforma do ponto.

Em contrapartida, para a aquisição de equipamentos eletrônicos PDV (ponto de venda), o suporte oferecido pelo franqueador foi importante e fundamental para a

implantação da franquia. Tal suporte dá-se não só no auxilio e informação para a compra de tais equipamentos como também na instalação e implantação da loja. A franqueada admite que, sem esse suporte, seria muito mais “penosa” a abertura de uma franquia.

Ressalta-se, porém, que tal suporte foi oferecido para abertura da primeira loja e não para as conseguintes. Apesar de um certo know how adquirido, a franqueada admite que a questão foi negativa com relação ao suporte oferecido pelo franqueador no que diz respeito à mesma questão.

Quando questionada sobre o suporte oferecido pelo franqueador para contratação da equipe da primeira franquia de cada marca, a franqueada informou que não recebeu nenhum tipo de suporte para tal questão. A resposta da franqueada é um contraponto ao que apregoam os autores que tratam sobre o tema e foram utilizados neste trabalho, haja vista que classificam como vantagem para o franqueado o apoio recebido pelo franqueador para a contratação de equipe.

A mesma questão ocorre para o suporte recebido pelo franqueado frente a negociações financeiras de captação de recursos. A franqueada analisada afirma que não recebeu nenhum suporte e que o capital de terceiros que foi captado para o investimento teve a sua origem no lastro financeiro adquirido pela franqueada ao longo da sua vida profissional.

A franqueada salienta ainda que as negociações financeiras com cartão de crédito recebem suporte do franqueador. Tais negociações obedecem à economia de escala proposta pelo modelo. Em função do volume de negociação efetuada por empresas distintas, mas ligadas a uma mesma marca, as operadoras de cartão de crédito conseguem taxas inferiores às oferecidas para as empresas em formato tradicional.

Ressalta-se a importância que a credibilidade de uma marca reconhecida oferece a uma instituição financeira. Notadamente, elas possuem diferenciais frente às empresas de formato tradicional em função do baixo risco que reconhecidamente têm.

Algumas instituições financeiras como Banco do Nordeste, Banco do Brasil e Bradesco oferecem linhas de crédito diferenciadas para franquias. Tais linhas de crédito exigem garantias reais, ou seja, um bem como garantia, em compensação oferecem taxas inferiores às apresentadas pelo mercado.

Tabela 6 – Dificuldades de Franqueados para Abertura da Franquia.
Fonte: Elaboração própria (2010).

		Mediana				
DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO FRANQUEADO NA ABERTURA DA FRANQUIA		1	2	3	4	5
Considere as questões ao lado sobre as principais dificuldades para a abertura uma franquia	Suporte oferecido pelo franqueador no período de implantação da franquia					
	Suporte oferecido pelo franqueador para escolha de ponto					
	Como se deu a negociação para pagamento de ponto? Houve auxilio do franqueador?					
	Suporte oferecido pelo franqueador para a escolha da empresa de engenharia					
	Suporte oferecido pelo franqueador para aquisição de equipamentos de PDV					
	Como se deu o suporte e orientação do franqueador para contratação dos primeiros funcionários?					
	Suporte do franqueador frente a negociações financeiras					

4.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO

Neste bloco, serão tratadas as questões sobre: estratégia mercadológica, gestão de estoques, administração financeira, gestão de pessoas e sobre os fatores que impactam a relação franqueado e franqueador.

4.5.1 Estratégica e Mercadológica

Quando questionada sobre o suporte oferecido pelo franqueador para novas tendências tecnológicas, a franqueada em análise informou que considera tal questão sem importância. Salienta-se que tal resposta pode estar relacionada ao fato de que, por se tratar de franquias de comercio varejista, a inovação tecnológica do setor é limitada.

Alguns autores, como Dahab (1996), Mauro (2007), Maricato (2006), Cherto (1998), corroboram na questão em análise e salientam como sendo uma vantagem do sistema o suporte para novas tendências tecnológicas. A resposta da fraqueada é um contraponto e busca-se entendimento para o fato com o entendimento do funcionamento do setor.

Analisando a questão sobre o suporte do franqueador para vendas corporativas, verifica-se que a franqueada considera sem importância, uma vez que não possui tal suporte por parte dos franqueadores. A franqueada argumenta que possui uma estrutura de marketing própria, responsável pelas três marcas e que capta vendas corporativas.

Importante ressaltar que as vendas corporativas, que muitas vezes recebem descontos financeiros como forma de bonificação, não possui estimulo por parte do franqueador. Em casos onde os royalties incidem sobre o faturamento, a franqueada não é onerada, como por exemplo da Victor Hugo e Bobstore. Porém, no caso da Loccitane, a franqueada é penalizada com a diminuição da sua margem de lucro, uma vez que os royalties da franquia em questão, incidem sobre as compras.

Verifica-se, analisando a questão sobre o suporte oferecido pelo franqueador sob compras para marketing de relacionamento, que a franqueada considera indiferente, uma vez que não possui tal suporte, apesar de que, sabidamente, tal

suporte seria incentivador para um marketing mais agressivo e eficiente, porquanto o mesmo é direcionado para clientes efetivos da marca.

A franqueada ressalta que os produtos para marketing de relacionamento são adquiridos dos próprios franqueadores a depender do tipo de ação desejada. Ressalta-se que não incidem royalties pela compra de produtos direcionados à ação de marketing, mas não é dado nenhum tipo de desconto ou abatimento.

Para justificar a estratégia utilizada por cada marca, utiliza-se Porter (1989), que divide em três as estratégicas competitivas genéricas: Diferenciação, Liderança em Custo e Enfoque.

A Victor Hugo utiliza-se da estratégia de diferenciação como vantagem competitiva. Os seus produtos são fabricados de forma artesanal, com material exclusivo, e as vendas são realizadas por vendedores diferenciados em comparação ao verificado no mercado. Tal afirmação efetuada pela franqueada coaduna com Porter (1989), que classifica como diferencial a empresa que oferece algo singular, valioso e que o cliente perceba tais atributos no momento em que escolhe comprar determinado produto.

Ressalta-se que um argumento de venda utilizado pelos vendedores da marca é que uma Victor Hugo não é uma bolsa e sim uma jóia. Nota-se que os produtos da referida marca são tratados no mercado local como sinônimo de qualidade e ostentação de poder. Principalmente pelo público feminino que atribui ao produto o slogan de “sonho de consumo”.

Quando Porter afirma que a diferenciação surge na cadeia de valores, tal questão é visualizada na referida marca. Sua matéria prima é adquirida de fornecedores exclusivos, o jackar (tecido) é oriundo da Itália, abastece somente a marca. Em se tratando de couro, prioriza-se o originado do meio do animal (parte mais nobre), a fim de evitar que o animal tenha sofrido cortes e “manchado” o couro.

A marca conta com um controle de qualidade muito grande, manual, realizado em todos os estágios do processo produtivo.

Porter (1989) salienta que a diferenciação não pode ser atribuída apenas à qualidade do produto, mas que a qualidade é parte fundamental da diferenciação, além de que o elo formado com os fornecedores constitui singularidade que permite classificar a estratégia utilizada pela marca como diferenciação.

A marca possui elo com os seus compradores, oferecendo garantia de conserto “eterna” para produtos que apresentem problemas de fabricação. Além

disso, em se tratando de má utilização do produto, disponibiliza o conserto a um baixo custo, com o intuito de firmar relações duradoras e fiéis.

Ressalta-se que o custo para diferenciação, amparada ainda por Porter (1989), é dispendioso. Para se firmar o elo com os fornecedores, compradores, contar com atendimento personalizado e diferenciado, além da manutenção da qualidade de um produto, há necessidade constante de investimentos, que encarece o produto.

O embasamento para a estratégia da Loccitane é a mesma da Victor Hugo, a diferenciação. A marca possui singularidades que a diferenciam das demais marcas de cosméticos. A principal delas é a preocupação em não realizar teste em animais, procedimento comum na indústria de cosméticos e, muitas vezes, recomendado pela comunidade cientifica. Porém, tal atitude seria incoerente com o que a marca prega que é a sustentabilidade e preocupação com o meio ambiente. Ressalta-se que a empresa prefere encarecer a sua cadeia produtiva do que perder a consciência ambiental, que é argumento de venda da marca.

Porter (1989) apregoa que uma estratégia de diferenciação sustentável necessita que a empresa execute de modo único, diversas atividades que influenciem a intenção de compra. Uma preocupação constante da marca coaduna com o referido autor no sentido de “tornar o uso real do produto consistente com o uso intencionado”.

Os fornecedores da marca são seletos e específicos. Estão situados em regiões determinadas, de acordo com a matéria prima a ser utilizada na elaboração de cada produto. Ressalta-se que determinados produtos só serão encontrados em determinadas estações do ano, uma vez que a produção varia de acordo com a época de colheita da matéria prima e não é utilizado nenhum agrotóxico para acelerar ou intensificar o processo.

Necessário se faz salientar que a preocupação da marca presente em algumas de suas linhas com a eficácia de seus produtos e uso contínuo e prolongado dos mesmos a enquadra em produtos de cunho medicinais, sendo indicado por dermatologistas por não agredir a pele. Como exemplo para tal argumento, cita-se a linha Bonne Maire, orgânica e indicada para peles sensíveis.

A marca possui ainda um intenso treinamento para funcionários, em função das especificidades de cada linha e a indicação de cada uma. É necessário que os funcionários estejam aptos a “explicar” o funcionamento de cada produto e a eficácia

do mesmo. Vale ressaltar também que usar um cosmético indevidamente ou de forma não recomendada, além de não cumprir o efeito proposto, poderá acarretar outros problemas. Como exemplo, pode-se citar um produto facial para pele seca e utilizado por uma pessoa de pele oleosa. Tal ação poderá desenvolver o agravamento da situação do cliente que possui pele oleosa, como o aparecimento de espinhas e nódulos de gordura.

Analisando a estratégia da Bobstore, verifica-se que a mesma conta com estratégia de liderança em custo. A rede possui mais de trezentos fornecedores distribuídos no país inteiro e em razão do volume adquirido, consegue diferenciação na negociação com os seus fornecedores, o que implica diretamente no seu resultado, uma vez que consegue agregar valor pela marca construída.

Referenciado por Porter (1980) no que tange à possibilidade de uma indústria obter liderança em custo atuando como um competidor acima da média desde que mantenha seus preços dentro de uma aceitação do mercado consumidor, trata-se exatamente do que se visualiza na Bobstore, uma vez que consegue o reconhecimento do mercado consumidor e conta com baixo custo de aquisição.

O segmento do vestuário, por essência, possui baixo custo de produção em função de o diferencial estar ligado à criação e, por conseguinte, a uma marca. A produção é descentralizada, distribuída em 300 fornecedores, que, em função do volume produzido individualmente, caracteriza-se como micro e pequena empresa optante do simples nacional. Tal ação diminui a carga tributaria da indústria e impacta positivamente o processo.

A liderança em custo é fundamental para a longevidade de uma empresa, pois a estrutura de custos até mesmo na estratégia de diferenciação deve ser igual ou inferior a de seus concorrentes (PORTER, 1989).

A tabela abaixo visa demonstrar a percepção do franqueado sobre os processos de gestão, no que tange aos fatores estratégicos e mercadológicos.

		Mediana				
PERCEPÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO		1	2	3	4	5
Estratégica e Mercadológica	Suporte do franqueador para novas tendências tecnológicas					
	Suporte do franqueador para vendas corporativas					

	Suporte do franqueador em compras para marketing de relacionamento					

Tabela 07.Percepção sobre os Processos de Gestão.
Fonte: Elaboração própria (2010).

A tabela abaixo visa expor as estratégias adotadas pelo franqueado em sua essência e serviram como base para análise e interpretação das mesmas.

Tabela 08 – Percepção do Franqueado sobre as Estratégias Adotadas.
Fonte: Elaboração própria (2010).

FRANQUIA	ESTRATÉGIA ADOTADA	DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA ADOTADA (AÇÕES ADOTADAS PELAS EMPRESAS QUE JUSTIFICAM A CLASSIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA)
VICTOR HUGO	**DIFERENCIAÇÃO**	**A marca presa pelo atendimento diferenciado, com produtos de qualidade indiscutivel e elaborados com material exclusivo. Conta com fornecedores estrangeiros e direciona seus produtos para classe A e B.** **Seus vendedores recebem treinamento especial para lidar e entender a customização do produto.** **Toda a produção é manual, e uma pessoa leva três dias para terminar uma bolsa.**
LOCCITANE	**DIFERENCIAÇÃO**	**Todos os produtos são artesanais e elaborados com matéria prima orgânica, de origem vegetal ou mineral cultivada na região da provance no sul da França.** **A marca preza pelo meio ambiente não realizando testes em animais, diferencial da marca, uma vez que se trata de praxe no meio cientifico..** **Além disso, é uma marca que tem a preocupação com a cultura local, por exemplo, o produto *imortelle*, tem na sua embalagem alusão ao mar mediterrâneo, área**

		em que a planta é cultivada (ilha de Córsega). **Outro exemplo é o sabonete *Bonne Maire* (boa mãe) que faz uma homenagem a catedral de Notre Dame, onde é realizada uma festa em homenagem à colheita denominada Boa Mãe. .**
BOB STORE	**LIDERANÇA CUSTO**	**A empresa possui um controle efetivo dos custos das mercadorias que possibilitam a aquisição de produtos frente aos fornecedores com preços abaixo do mercado, ou seja, o poder de negociação com os fornecedores é alto, principalmente pela quantidade, variedade de produtos adquiridos, pela credibilidade da marca no mercado, que garante vantagens na negociação pela confiança e certeza de vendas. Além disso, a vantagem de possuir uma marca com *kow how* no mercado e uma fatia de público com perfil diferenciado, permite a empresa a ter preços superiores ou equivalentes à concorrência direta. Daí, a classificação da estratégia como a de liderança em custos.**

4.5.2 Gestão de Estoques

Verifica-se que as franquias analisadas utilizam o critério de custo médio, onde as compras são acumuladas e seus custos calculados pela média de aquisição. Tal critério é o mais utilizado no comércio, conforme explicação de Martins (2001), para produtos que são adquiridos em datas distintas, com valores diferentes e que podem ser cambiados entre si.

Ressalta-se que a franquia de cosméticos, Loccitane, necessita de uma fiscalização quanto ao vencimento de seus produtos uma vez que possuem prazo de validade, e a franquia determina que sejam retirados da prateleira três meses antes do prazo.

Quanto ao giro de estoque, verifica-se que as franquias possuem prazos distintos, principalmente em razão da especificidade do ramo em que cada uma está inserida.

A Bobstore possui um giro de estoque de trinta e cinco dias, ou seja, seus produtos levam em média essa quantidade de dias para ser vendido. Considera-se

um prazo curto, coerente com a expectativa do ramo de vestuário que possui quatro coleções oficiais e duas intermediárias.

A Loccitane possui um prazo de sessenta e cinco dias para que os produtos saiam do estoque, quer dizer, sejam vendidos. O segmento possui em média sessenta dias de prazo para giro de estoque. Ressalta-se que a marca possui dois lançamentos de produtos novos anuais e campanhas especiais para Natal, Dia dos Namorados e Dia das Mães, datas consideradas de alta vendagem para a franqueada.

A Victor Hugo possui o prazo mais alto para giro de estoque das empresas analisadas. Trata-se de setenta dias, que são relativamente poucos se considerarmos o preço dos produtos e quantidade de coleções durante o ano que são apenas duas. É de se ressaltar que os produtos só entram em liquidação a cada dois anos e que a marca não incentiva tal ação.

As perdas da Victor Hugo representam 0,3% do valor do estoque com um impacto financeiro com relação ao faturamento de 0,2% e sobre o resultado operacional de 0,8%. Tais números são irrelevantes e não comprometem o resultado liquido da empresa.

As perdas da Bobstore representam 1% do valor do estoque com um impacto financeiro com relação ao faturamento de 0,5% e sobre o resultado operacional 0,9%. Tais números são irrelevantes e não comprometem o resultado liquido da empresa.

As perdas da Loccitane representam 2% do valor do estoque com um impacto financeiro com relação ao faturamento de 1,4% e sobre o resultado operacional 3%. Tais números são mais significativos do que as das outras marcas, em razão do segmento de cosméticos possuir perdas com prazo de validade e possíveis furtos dos produtos menores.

Tabela 09 – Gestão de Estoques
Fonte: Elaboração própria (2010).

GESTÃO DE ESTOQUES	VICTOR HUGO	LOCCITANE	BOB STORE
Critério utilizado para gestão de estoque	**Custo médio**	**Custo médio**	**Custo médio**
Giro de estoque	**70 dias**	**65 dias**	**35 dias**
Percentual de perdas	**0.3%**	**2%**	**1%**
Impacto financeiro das perdas sobre o faturamento	**0.2%**	**1,4%**	**0,5%**
Impacto das perdas sobre o resultado operacional	**0%**	**3%**	**0,9**
Suporte do franqueador para a gestão de estoque	**Não**	**Não**	**Não**

4.5.3 Administração Financeira

Analisando o bloco sobre as questões financeiras das franquias, constata-se, mais uma vez, que o investimento de capital próprio foi pequeno em relação ao capital total da empresa. Trata-se de uma decisão arriscada uma vez que o capital de terceiros, apesar de ser mais barato para a empresa, é mais arriscado. Tal risco deve-se ao fato de que a empresa pode ter dificuldades para pagar as despesas financeiras inerentes à captação de terceiros.

Ressalta-se, porém, que a captação de recursos de terceiros, apesar de mais arriscada, é menos onerosa para a empresa, pois é mais barato o pagamento de despesas financeiras do que o retorno ao sócio pelo capital investido.

Verifica-se que o percentual de ativo circulante é elevado, e o fato deve-se em função do segmento de comércio varejista. Notadamente neste tipo de

empresa, o valor do seu estoque é consideravelmente alto, pois é a mola propulsora do negócio. Para financiar o estoque, a franqueada argumenta que recorre a capital de terceiros e que a margem do negócio permite tal ação.

Em função de tal questão, nota-se um elevado grau de endividamento, mas que, em decorrência da estrutura de capital das empresas, é aceitável.

A franqueada salienta, ainda, que não possui auxilio do franqueador para a captação de recursos de terceiros. Para tanto, conta a experiência profissional anterior adquirida quando exercia o cargo de gerente de negócios em um banco de Salvador.

O fato de possuir um alto grau de endividamento obriga a franquia a se precaver para evitar a diminuição do recebimento de suas vendas, a temida inadimplência do comércio. Para tanto, a mesma concentra as suas vendas em cartões de crédito para as marcas Loccitane e Victor Hugo, sem exceções. Para a marca Bobstore, que conta com uma ampla carteira de clientes cativos, a franqueada aceita cheques pré-datados, que são consultados previamente e possuem baixo índice de devolução, perto de 0%.

Quando questionada sobre o suporte oferecido pelo franqueador para negociações financeiras, a franqueada argumentou que, quando ocorre alguma campanha nacional por parte das operadoras de cartão de crédito, é realmente beneficiada. Mas que, no dia-a-dia, ou seja, em caso de antecipações ou necessidades sazonais, não recebe algum tipo de suporte por parte do franqueador.

Tal questão é um contraponto ao proposto pelos autores especialistas no assunto de franquias, que tratam as negociações financeiras como vantagem competitiva em ser franqueado. Ressalta-se que as negociações nacionais são importantes, e os franqueadores possuem mérito em tal questão, porém o suporte nas questões diárias poderia aumentar o resultado operacional da franquia.

A tabela abaixo visa demonstrar os dados financeiros obtidos nas franquias em análise.

Tabela 10 – Administração Financeira
Fonte: Elaboração própria (2010).

ADM. FINANCEIRA	VICTOR HUGO	LOCCITANE	BOB STORE
Qual o percentual investido com relação ao capital total	**0 a 5%**	**0 a 5%**	**0 a 5%**
Percentual de capital circulante no capital total	**Acima de 30%**	**Acima de 30%**	**Acima de 30%**
Grau de endividamento	**Maior que 30%**	**Maior que 30%**	**Maior que 30%**
A franquia auxilia na captação de recursos de capital de terceiros	**Não**	**Não**	**Não**
Qual o percentual de inadimplência da franquia	**0 a 5%**	**0 a 5%**	**0 a 5%**
Como a franquia se protege da inadimplência	**Concentra seus recebíveis em cartão de crédito**	**Concentra seus recebíveis em cartão de crédito**	**Concentra seus recebíveis em cartão de crédito e em clientes cadastrados com relacionamento com a franquia.**
Suporte do franqueador frente a negociações financeiras usuais. Ex. Taxas de cartão de crédito	**Quando o franqueador fecha negociações nacionais é repassado para o franqueado.**	**Quando o franqueador fecha negociações nacionais é repassado para o franqueado.**	**Quando o franqueador fecha negociações nacionais é repassado para o franqueado.**

4.5.4 Gestão de Pessoas

Quando questionada sobre o suporte de recrutamento de vendedores oferecido pelo franqueador, a franqueada ressalta que se encontra insatisfeita, uma vez que não recebe tal suporte em nenhuma das marcas. A franqueada salienta,

ainda, que, no momento da implantação, a primeira equipe recebe treinamento de um supervisor da marca que acompanha a abertura da loja, mas que a rotatividade do comércio é muito grande e é comum que os vendedores não completem um ano na empresa.

Tal questão é um contraponto ao que é apregoado pelos autores Mauro (2007), Maricato (2006), e Dahab (1996), que consideram como vantagem ser franqueado o suporte recebido na contratação de pessoas.

Sobre a questão do suporte oferecido pelo franqueador para o treinamento dos vendedores, o franqueado argumentou que, assim como ocorre no processo de recrutamento, não tem suporte para o treinamento de sua equipe de vendas. Ressaltou que investe no treinamento constante da gerência, a fim de que a mesma seja capaz de oferecer suporte necessário aos vendedores.

A franqueada afirma que também não recebe suporte para o treinamento de gestores e que o investimento em treinamento para o corpo gerencial das lojas, é efetuado com recursos próprios.

Apesar de investir em treinamento para o corpo gerencial, não existe uma política de educação continuada na empresa. A franqueada argumenta que não necessita de educação continuada para as empresas, acreditando que os treinamentos são suficientes.

Constata-se, analisando o bloco sobre gestão de pessoas, que a franquia vai em contramão ao proposto por Maricato (2006), que argumenta da formação de funcionários e equipes na estratégia de uma empresa. O referido autor ainda salienta que o sucesso de um franqueador está ligado, em parte, à formação da equipe do franqueado.

A tabela abaixo compila as informações sobre gestão de pessoas sob o ponto de vista do franqueador.

Tabela 11 – Gestão de Pessoas
Fonte: Elaboração própria (2010)
.

GESTÃO DE PESSOAS	VICTOR HUGO	LOCCITANE	BOB STORE
O suporte de recrutamento e seleção de vendedores oferecido pelo franqueador	**Muito insatisfeito**	**Muito insatisfeito**	**Muito insatisfeito**
O suporte e treinamento para vendedores oferecido pelo franqueador	**Muito insatisfeito**	**Muito insatisfeito**	**Muito insatisfeito**
O suporte oferecido pelo franqueador para treinamento de gestores	**Muito insatisfeito**	**Muito insatisfeito**	**Muito insatisfeito**
Existe política de educação continuada	**Não**	**Não**	**Não**
Como funciona a política de treinamento no processo de seleção na franquia.	**Focado na gerência**	**Focado na gerência**	**Focado na gerência**

4.5.5 Fatores que impactam a relação com o franqueador

Analisando o bloco sobre a relação franqueado e franqueador, verifica-se que, quando questionado sobre a satisfação com relação às suas visitas à franquia máster, o franqueador se diz satisfeito e salienta que as mesmas são suficientes para a realização das compras, atualização das novidades e pré-lançamentos da marca, bem como participação nas decisões estratégicas da marca.

Com relação às visitas efetuadas pelo franqueador, a franqueada em análise considera-se satisfeita e salienta que as mesmas são suficientes para a manutenção da relação. A franqueada salienta a importância das visitas regulares do franqueador para que se tenha certeza de que a loja está representando de forma fiel a marca.

Em contraponto à satisfação que a franqueada tem com relação às visitas que o franqueador efetua regularmente na franquia, a franqueada considerou

como indiferente a supervisão do franqueador nos três primeiros anos de franquia. A referida argumenta que já possui experiência com gestão e que consegue obter bons resultados sozinha.

Analisando a questão sobre suporte jurídico dado pelo franqueador, a franqueada em análise considera-se satisfeita e salienta, com relação às três marcas, que em todos os momentos em que houve qualquer necessidade, foi prontamente atendida. Tal afirmação corrobora com os autores Dahab (1996), Maricato (2006) e Mauro (2007), que consideram como vantagem ser franqueado o suporte jurídico recebido pelo franqueador.

Ressalta-se a importância do suporte jurídico, uma vez que qualquer problema na referida área poderá afetar a imagem da franquia. E, em se tratando de franquia, a marca é de suma importância para a sustentabilidade dos bons resultados. Logicamente, o franqueador é o mais interessado, pois é o responsável pela marca.

Verifica-se que o franqueador considera a relação com o franqueador como respeitosa e tal consideração é de suma importância para a manutenção de uma boa relação entre as partes. A relação entre franqueado e franqueador é objeto de diversos estudos, em parte, em função da perda de controle que o franqueador precisa administrar e do parcial controle que o franqueado necessita entender que tem. Trata-se de “sócios/concorrentes” que, em alguns momentos, misturam a relação, principalmente quando o franqueado imagina que poderia lucrar mais se não houvesse o franqueador e, consequentemente, o pagamento de *royalties* e taxas que mantêm o sistema.

Ressalta-se que, em algumas situações, a relação fica tão complicada que a interrupção da mesma é a única saída. O autor Bernard (2000) argumenta ainda que algumas relações iniciam fadadas ao fracasso, seja por erros primários por parte do franqueador como má formatação do sistema e falhas na escolha do perfil do franqueado, seja por falta de entrosamento do franqueado com o sistema e problemas de adequação do mesmo com o sistema.

Os autores Viegas e Frederico (2005) argumentam ainda que a própria marca que, num primeiro momento, é fator motivacional para abertura de uma

franquia, acaba se tornando fator desmotivacional, uma vez que a mesma está sujeita à degradação e à perda de valor.

A tabela abaixo visa ilustrar os aspectos principais que impactam a relação entre franqueado e franqueador.

Tabela 12 – Fatores que Impactam a Relação Franqueado e Franqueador
Fonte: Elaboração própria (2010).

FATORES QUE IMPACTAM NA RELAÇÃO FRANQUEADO E FRANQUEADOR	VICTOR HUGO	LOCCITANE	BOB STORE
Visitas do franqueador à franquia máster	**Satisfeito**	**Satisfeito**	**Satisfeito**
Visitas do franqueador ao franqueado	**Satisfeito**	**Satisfeito**	**Satisfeito**
Supervisão do franqueador no primeiro ano da franquia	**Indiferente**	**Indiferente**	**Indiferente**
Supervisão do franqueador no segundo ano da franquia	**Indiferente**	**Indiferente**	**Indiferente**
Supervisão do franqueador no terceiro ano da franquia em diante	**Indiferente**	**Indiferente**	**Indiferente**
Suporte juridico oferecido pelo franqueador	**Satisfeito**	**Satisfeito**	**Satisfeito**
Como funciona a relação comercial entre franqueado e franqueador	**Respeitosa**	**Respeitosa**	**Respeitosa**

4.6 PERCEPÇÃO SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES AMBIENTAIS

Verificou-se, no tópico sobre as transformações ambientais, que o suporte oferecido, pelo franqueador para novas tendências tecnológicas, é indiferente, assim

como o suporte para contingências ambientais, como a inserção de um novo concorrente que também é classificada como indiferente.

As afirmações realizadas pela franqueada são contrapontos ao que corroboram autores como Dahab (1996), Maricato(2006) e Bernard (2000), que argumentam a importância do suporte oferecido pelo franqueador para que o franqueado acompanhe as transformações ambientais.

Com relação ao suporte do franqueador para mudanças estratégicas, com um novo shopping, a franqueada considerou pouco importante, uma vez que a mesma negociou com o próprio shopping, quando decidiu abrir novas lojas, sem interferência do franqueador.

Verificou-se ainda que, no mercado analisado, as marcas Loccitane e Victor Hugo não possuem concorrentes diretos e que, para enfrentar os concorrentes da Bobstore, a franquia conta com o marketing agressivo proposto pelo franqueador como entrega da Revista da Marca para todos os clientes cadastrados e parcerias efetuadas com grandes grupos como Perini.

No que se refere às mudanças mercadológicas, verificou-se uma preocupação por parte da franqueada em acompanhar as mudanças ocorridas no mercado, como a abertura de três lojas, de cada marca, na expansão do Salvador *Shopping* em 2009. Com relação a este fato, as lojas situadas no Shopping Iguatemi, que se situam nas proximidades do *Shopping* recém inaugurado, sofreram algum impacto: a Victor Hugo do Iguatemi foi impactada por um período de quatro meses, enquanto que a BobStore do referido Shopping não sofreu impacto em seu faturamento, e o argumento para isto é o fato de a maior parte das vendas ser realizada para clientes fidelizadas, muitas vezes em suas residências. No entanto, a franquia da Loccitane foi a mais impactada com a abertura da nova loja do *Shopping* Salvador, com redução de 20% no faturamento da loja Iguatemi..

O franqueador se posicionou de forma favorável à abertura das lojas, haja vista que a franqueada se antecipou à questão, contando com o apoio do novo *Shopping Center*, que ofereceu condições especiais para tal.

Pôde ser verificado que, apesar de autores como Dahab(1996), Maricato(2006) e Bernard(2000) considerarem como diferencial estratégico o suporte oferecido pelos franqueadores para transformações ambientais, tal questão, nas empresas analisadas, não é relevante. Em parte, pode-se considerar o fato de que a franqueada possuía experiência com gestão, mas fica claro que o

conhecimento do mercado em que se atua é diferencial importante para o acompanhamento das referidas mudanças, independente do modelo de negócio em que se está inserido, ou seja, franquia ou não franquia.

A tabela abaixo visa proporcionar uma organização sistemática sobre as percepções do franqueado com relação às transformações ambientais enfrentadas pelas franquias.

Tabela 13 – Percepção sobre as Transformações Ambientais
Fonte: Elaboração própria (2010).

PERCEPÇÃO SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES AMBIENTAIS	VICTOR HUGO	LOCCITANE	BOB STORE
Suporte do franqueador para novas tendências tecnológicas	**Indiferente**	**Indiferente**	**Indiferente**
Suporte do franqueador para contingências ambientais (inserção de concorrente)	**Indiferente**	**Indiferente**	**Indiferente**
Suporte do franqueador para mudanças estratégicas. Ex. Novo shopping	**Pouco importante**	**Pouco importante**	**Pouco importante**
Como a franquia enfrenta seus concorrentes	**Não possui concorrentes diretos**	**Não possui concorrentes diretos**	**Com marketing agressivo (revista própria) e investimento na marca**
Como a franquia se posiciona com relação a mudanças mercadológicas	**Tenta acompanhar as mudanças, seguindo as tendências, como fez com a abertura da loja do Salvador Shopping**	**Tenta acompanhar as mudanças, seguindo as tendências, como fez com a abertura da loja do Salvador Shopping**	**Tenta acompanhar as mudanças, seguindo as tendências, como fez com a abertura da loja do Salvador Shopping**
Como é de conhecimento, no mercado de Salvador foi inaugurado um grande shopping em 2008. De que forma foi impactada por essa	**A loja do Iguatemi da referida marca só foi impactada com a abertura da loja do Salvador Shopping. Em 2008, não possuia concorrência no novo Shopping.**		

transformação?	
Como o franqueador lidou com a questão?	**O franqueado se antecipou com relação à abertura de uma nova loja de cada marca no Salvador Shopping.** **O novo Shopping ofereceu condições especiais para a abertura das novas lojas.**

4.7 PERCEPÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DA FRANQUIA

Analisando a percepção da franqueada com relação ao desempenho da franquia, verifica-se uma satisfação com relação aos números da Victor Hugo e Bobstore. Com relação a Loccitane, observa-se que os números estão aquém do esperado.

A análise supracitada é amparada pelas taxas demonstradas no quadro abaixo, onde puderam comprovar taxas de crescimento anual de faturamento entre 15% e 20%. Tais percentuais referem-se às franquias da Victor Hugo e Bobstore que estão inseridas nos segmentos de franquias que mais crescem no país. Ressalta-se que o crescimento de faturamento refere-se ao mercado como um todo, por não se possuir dados com relação ao crescimento de *market share*. A franquia está investindo em um sistema operacional que conseguirá fornecer tais informações.

Pode-se comprovar que, com exceção da Loccitane, as franquias analisadas possuem margem líquida acima dos 30%. Tais indicadores, onde já estão contemplados todos os gastos incorridos, são a forma mais concreta de verificação do sucesso do negócio. As taxas auferidas são consideradas como excelente negócio para o investimento em franquias de tais segmentos.

Com relação aos percentuais encontrados na Loccitane, verifica-se que os referidos encontram-se bem abaixo das taxas das outras duas franquias. Tal questão submete a viabilidade da manutenção do negócio.

Verifica-se que, no primeiro ano de atividade, as franquias da Victor Hugo e Bobstore já contavam com margem líquida entre 10% e 15%, que denotavam para um crescimento maior com a maturação das marcas no mercado.

O quadro abaixo visa demonstrar a estrutura de gastos fixos e variáveis da empresa em questão, objetivando comprovar as afirmações anteriores.

Tabela 14 – Estrutura de Gastos das Franquias.
Fonte: Elaboração própria (2010).

ESTRUTURA DE RESULTADO	V H	BOBSTORE	LOCCITANE
Venda bruta	100%	100%	100%
Custo mercadorias vendidas	35%	26%	38%
Despesas variáveis	14%	21%	24%
Depesas fixas	19%	18%	25%
Depesas financeiras	6%	8%	9%
Lucro liquido	26	27	4%

Verificou-se que o crescimento do lucro anual está condizente com a margem líquida auferida. Nas franquias da Victor Hugo e Bobstore, encontram-se acima dos 20% anuais, enquanto que a Loccitane está entre 1% e 5% ao ano. Ressalta-se que os percentuais encontrados estão acima das taxas de inflação e PIB e apontam para um negócio realmente rentável.

A afirmação anterior pode ser comprovada com a análise da taxa de lucro sobre o capital investido, que se encontra acima de 30% nas franquias da Victor Hugo e Bobstore. Tais percentuais atribuem o negócio a uma excelente opção de investimento e podem estar ligados ao modelo de negócio em que estão inseridos e estudados neste trabalho, franquias.

As taxas sobre a valorização de capital também se encontram bastante elevadas em se tratando de Victor Hugo e Bobstore e remetem a um retorno de investimento de três anos, prazo satisfatório e condizente com as boas taxas

encontradas. A afirmação não é válida para Loccitane que se encontra com taxas bem abaixo em comparação às outras empresas.

Verificou-se, com relação ao desempenho das franquias, trata-se de uma excelente opção de investimento, com exceção da Loccitane, fato que coaduna com os autores Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard(2000) no que se refere ao investimento em um modelo de negócio formatado, já testado e com margens bastante atrativas.

Tais constatações podem ser espelhadas na tabela abaixo:

Tabela 15 – Percepção sobre o desempenho da franquia
Fonte: Elaboração própria (2010).

PERCPÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DA FRANQUIA	VICTOR HUGO	LOCCITANE	BOB STORE
Taxa de lucro sobre o capital investido	**Acima de 30%**	**Entre 1% e 5%**	**Acima de 30%**
Margem liquida da franquia (depois de pago todos os custos e despesas)	**Acima de 30%**	**Entre 1% e 5%**	**Acima de 30%**
Margem líquida no primeiro ano	**Entre 10% e 15%**	**Entre 1% e 5%**	**Entre 10% e 15%**
Crescimento anual do faturamento	**Entre 15% e 20%**	**Entre 5% e 10%**	**Entre 15% e 20%**
Crescimento do lucro anual	**Acima de 20%**	**Entre 1% e 5%**	**Acima de 20%**
Valorização de capital	**Acima de 30%**	**Entre 1% e 5%**	**Acima de 30%**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar como as franquias de varejo dos *shoppings centers* de Salvador são gerenciadas, especificamente as franquias Victor Hugo, Bobstore e Loccitane.

Ao investigar este fenômeno, verificou-se, inicialmente que, quanto às razões motivadoras do empreendedor ao abrir uma franquia são: a independência funcional, a não subordinação e, principalmente, a expectativa financeira. Nas empresas analisadas, tais questões puderam ser comprovadas uma vez que foram apontadas pelos franqueados como fundamentais. É de se ressaltar que, para a escolha do modelo de negócio em pauta, é destacada a maior segurança oferecida pelo formato, fato que coaduna com os autores Dahab(2006), Cherto e Rizzo (1991), Bernard(2000) e Maricato (2006).

Apesar de haver um suporte em várias áreas oferecidas pelo franqueador, o mesmo não foi condicionante e pré-requisito básico para o sucesso identificado pela franqueada. Em algumas questões bastante relevantes, como mudanças estratégicas e mercadológicas, a exemplo da entrada de um novo *shopping* na cidade, o franqueador se mostrou apático e partiu da franqueada a ideia de investir no novo ponto de venda. Tal aspecto é um contraponto ao que Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard (2000) argumentam.

Com relação às práticas gerenciais, verificou-se que o suporte oferecido pelo franqueador é ainda menor e, nessa questão, o *know how* do franqueado será um diferencial para o sucesso, ou insucesso, da franquia. Ressalta-se a importância de negociações maiores e eventuais como as realizadas com a administradora de cartão de crédito. Porém as mesmas não são suficientes para que a empresa consiga manter as boas práticas gerenciais.

As negociações com bancos, que são de extrema importância para a gestão, ficam a cargo do franqueado sem nenhuma interferência do franqueador não sendo identificado também nenhum controle contábil exercido pelo franqueador que vise verificar o nível de comprometimento do franqueado. Os autores Berman e Evans (1998), argumentam que como muitas vezes o franqueado que não possui experiência anterior como gestor, enfrenta dificuldade na gestão no que tange as

variáveis controláveis. Ressalta-se que nas empresas objetos do estudo, dado o *expertise* do franqueado, a gestão das variáveis controláveis é realizada sem qualquer tipo de interferência do franqueador e de forma eficiente.

Pôde-se observar um alto valor nas contas de capital de giro das empresas. Tal questão está relacionada ao segmento de comércio varejista, ao qual pertencem todas as marcas. Notadamente neste tipo de empresa, o valor do seu estoque é consideravelmente alto, pois é a “mola propulsora” do negócio. Para financiar o estoque, a franqueada recorre à capital de terceiros, recursos que são mais baratos que os próprios. Notou-se que as empresas possuem estrutura agressiva com relação ao seu passivo circulante, que, apesar de ser o capital mais barato que uma empresa pode utilizar por não possuir despesas financeiras, possui alto risco dado ao curto prazo de pagamento. Entretanto, cabe destacar que a margem do negócio permite tal ação. Isto porque se nota um elevado grau de endividamento, em torno de 70%, o qual, em decorrência da estrutura de capital observada nas empresas, é considerado aceitável. O *expertise* adquirido pela franqueadora em relações contratuais anteriores foi de suma importância para que a mesma conseguisse montar a arriscada estrutura de capital, pois sabe-se que a grande concentração de captação em capital de terceiros que, mesmo sendo mais barato que o próprio, possui grande risco operacional em função do prazo de vencimento inerente ao mesmo.

A relação entre franqueado e franqueador é considerada respeitosa e tal consideração é de suma importância para a manutenção de uma boa relação entre as partes. A relação entre franqueado e franqueador é objeto de diversos conflitos, em parte, em função da perda de controle que o franqueador precisa administrar e do parcial controle que o franqueado necessita entender que tem. Trata-se de “sócios/concorrentes” que, em alguns momentos, misturam a relação, principalmente quando o franqueado imagina que poderia lucrar mais se não houvesse o franqueador e, consequentemente, o pagamento de *royaltes* e taxas que mantêm o sistema.

Na relação analisada no presente trabalho, constatou-se que o valor dos *royaltes* pagos ao franqueador não é considerado alto nem abusivo. O franqueado reconhece como justa e importante a forma de manutenção do sistema e que a mesma é proporcional ao que está sendo vendido. Ressalta-se que tal questão é um

dos principais pontos de conflitos entre franqueado e franqueador e a concordância em tal questão é fundamental para uma relação respeitosa.

Já no que tange à gestão de pessoas, verificou-se que o suporte oferecido pelo franqueador para contratação de funcionários é insuficiente por ser efetuado apenas na primeira equipe. Na implantação da loja, a primeira equipe recebe treinamento de um supervisor da marca que acompanha a abertura da loja, mas que, como a rotatividade do comercio é muito grande e é comum que os vendedores não completem um ano na empresa, o treinamento se perde no decorrer do caminho. Tal questão é um contraponto ao que é apregoado pelos autores Mauro (2007), Maricato (2006), e Dahab (1996), que consideram como vantagem ser franqueado o suporte recebido na contratação de pessoas.

Outro contraponto verificado com relação ao que é exposto pelos autores já elencados é a questão do suporte oferecido pelo franqueador para o treinamento dos vendedores, onde se constatou que, assim como ocorre no processo de recrutamento, não tem suporte para o treinamento da equipe de vendas. Apesar de a franqueada investir no treinamento constante da gerência, a fim de que a mesma seja capaz de oferecer suporte necessário aos vendedores, um treinamento efetuado pela própria marca seria mais eficaz.

Existe um bom nível de satisfação com relação às visitas à franquia máster pelo franqueado. Salienta-se a verificação de que as mesmas são suficientes para a realização das compras, atualização das novidades e pré- lançamentos da marca, bem como participação nas decisões estratégicas da marca. Tal questão é importante por fortalecer a relação franqueado e franqueador.

Apesar das limitações impostas pelo modelo e pela falta de suporte por parte do franqueador em determinadas situações, existe uma satisfação com o desempenho das franquias como um todo. Tal afirmação é amparada pelas taxas já demonstradas na seção sobre desempenho, onde se puderam comprovar taxas de lucro e sobre o capital investido acima dos 30%. Verifica-se que as taxas em análise encontram-se acima das taxas de inflação e do PIB, sendo classificadas, portanto, como um excelente investimento.

A Loccitane, entretanto, não possui taxas tão satisfatórias quando comparadas às franquias da Victor Hugo e Bobstore. A principal razão encontrada para tal questão é o tempo de franquia. Trata-se de uma marca nova no mercado soteropolitano e que ainda está sendo incorporada ao mesmo.

Com relação à margem liquida do negócio, onde já estão contemplados todos os gastos incorridos (abrangendo custos e despesas), encontra-se uma taxa de grande atratividade nas franquias da Victor Hugo e Bobstore, acima dos 30%. Ressalta-se, ainda, que a Loccitane, possui taxas que circulam entre 1% e 2%. Em comparação às taxas encontradas na Victor Hugo e Bobstore, consideram-se muito baixas as encontradas na franquia de cosméticos.

A diferença no desempenho das franquias em questão foi constatada no primeiro ano de atividade. Enquanto que em seu primeiro ano de atividade as franquias da Bobstore e da Victor Hugo possuíam uma margem liquida entre 10% e 15%, respectivamente, em comparação ao faturamento, a Loccitane possuía entre 1% e 5%. Tal questão é um contraponto ao crescimento de faturamento do segmento de cosméticos no país, ao qual está inserida a Loccitane, que segundo dados da ABF foi de 16,50% entre 2008 e 2009.

Com relação ao crescimento anual do faturamento das três marcas, verificou-se que as franquias relacionadas a bolsas e acessórios e vestuário possuem taxas entre 15% e 20%. Tais franquias pertencem aos segmentos de franquias que mais crescem no país, conforme dados da ABF e que constam no referencial teórico do trabalho.

Salienta-se a importância da análise de tal percentual, uma vez que foi percebida a fatia de mercado que a empresa consegue agregar ano após ano. Espera-se que toda marca consiga agregar valor (nesse caso espelhado no faturamento) com a maturação da mesma no mercado. No caso especifico das empresas analisadas, não foi possível constatar se a margem de crescimento do faturamento foi efetuada na própria base de clientes ou se foi realizada pelo crescimento de um novo mercado consumidor.

No que se refere ao crescimento do lucro anual também está condizente com as taxas já analisadas, e estas circulam acima dos 20% anuais, nas franquias da Bobstore e Victor Hugo. Já na Loccitane está entre 5% e 10%. Destaca-se que com exceção da Loccitane, as taxas encontram-se acima das de mercado.

Ao analisar o desempenho global das franquias, constatou-se que as mesmas, com exceção da Loccitane, tratam de um excelente negócio e que as taxas auferidas em tal investimento dificilmente serão conseguidas em outro tipo de aplicação, principalmente por suas margens encontrarem-se acima da taxa de inflação e do PIB.

Ao buscar investigar como ocorre a gestão de franquias de comércio varejista no mercado de *shopping centers* em Salvador, verificou-se que, apesar de estar inserida em um modelo de negócio formatado com independência limitada, é gerenciada com autonomia em questões de relevância como transformações ambientais, gestão de pessoas e gestão financeira. Salienta-se que o pouco suporte oferecido em tais questões é um ponto importante para empreendedores que não possuem experiência em gestão e podem estar ligadas a taxa de insucesso do setor, fato que não ocorre com as empresas analisadas.

Verificou-se, ainda, que, apesar do franqueador oferecer um suporte maior no primeiro ano da franquia, o mesmo não é o esperado pelo franqueado por não atender a questões fundamentais como gestão financeira. Porém, apesar de tais limitações por parte do franqueador, verifica-se uma satisfação com o modelo de negocio por parte do franqueado.

Constatou-se que a inovação do modelo de negócio, franquias, trata de uma eficiente estratégia que garante aos franqueados vantagens competitivas significativas especialmente em um mercado tão competitivo como o comércio varejista. As margens de rentabilidade adquiridas pelas franquias analisadas poderiam ser conseguidas em outro formato de negócio, porém, dificilmente em tão pouco tempo e de forma tão crescente e sólida, porque o respaldo oferecido por um franqueador, mesmo que não o ideal, ainda é de suma importância para a redução da taxa de insucesso de negócios.

Ressalta-se que o referencial teórico no que tange a práticas gerenciais em franquias ainda é escasso no Brasil e foi um fator limitador no presente estudo. Salienta-se que a maior parte do material encontrado refere-se à área do direito empresarial e que futuras pesquisas podem verificar o desempenho e viabilidade de outros segmentos, como serviços e comércio atacadista, a fim de oferecer um suporte maior para administradores em geral e interessados em abrir seu próprio negócio. Destaca-se a importância de temas nesta área, dada a relevância dos números que movimentam o setor e a possibilidade de redução da taxa de insucesso.

REFERÊNCIAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **20 anos de franchising, 100 anos de varejo**. São Paulo: Lamônica, 2008. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 15 de nov. 2009.

ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Center. Disponível em: <http://portaldoshopping.com.br> acesso em: 21 de set. 2010.

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**: dow jones-irwin. Illinois: Homewood, 1971.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ANUÁRIO de franquias. São Paulo: On Editora, 2006.

AZEVEDO, P. F. & V. L. S. Silva. Contractual mix analysis in the Brazilian franchising. **Texto para Discussão**, Universidade Federal de São Carlos, SP, Brasil, 2008.

BARBOSA, J.A.Silva. **Variáveis explicativas da internacionalização de franquias brasileiras**: um estudo causal à luz das teorias da agência e da escassez de recursos. Dissertação, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brasil, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas, guia de orientação a interessados na compra de uma franquia. São Paulo: Atlas, 2000.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management**: a strategic approach. New York: Macmillan, 1989.

CARVALHO, F.A. & VIEGAS, L. Eduardo. Em busca de vantagem competitiva em sistemas de franquia: customização contra conflito em uma rede de *fast food*. XXX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais**, 2005.

CHERTO, M. R. **Franchising**: revolução no marketing. São Paulo: MacGraw-Hill, 1988.

CHERTO, M. R. Superando conflitos. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n.144, p.162 jul.1998.

CHERTO, M. R.; RIZZO, M. **Franchising**: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COHEN, M.; SILVA, J.F.da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast food: o papel do relacionamento franqueador-franqueados.

Revista de Administração Contemporânea – RAC, v.4, n.2, p.109-131, Porto Alegre, 2000.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAHAB, Sônia. **Entendendo franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIOVANNETTI, Alessandra. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2008.

GOMES, Lucinda Pimental. Texto publicado no informativo mensal do CRA/CE. **CRA em Ação**, v.1, n.7, ago./set. 2005.

HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. . **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HINES, Mary Alice. **Shopping center development and investment**. 2.ed. New York: Wiley, 1988.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa. A utilização do RGT (repertory grid technique) na mensuração de imagem de shopping centers. XXX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2005.

ICSC, International Council of Shopping Centers. **Conceitos financeiros**. Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1997a.

ICSC, International Council of Shopping Centers. **Marketing**. Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1997b.

ICSC, International Council of Shopping Centers. **Visão geral de administração**. Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1997c.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAFFONT, J. J. & D. MARTIMORT. **The Theory of incentives**: the principal-agent model, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias**. Dissertação. FEA/USP. São Paulo, 2008.

LIMA, Aguinaldo Luiz. **Os riscos do empreendedorismo**: proposta de educação e formação empreendedora, FEA-USP. São Paulo, 2008

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARICATO, Percival. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo, 2006.

MARQUES, D.S. & MERLO, E. Monforte. Barreiras à Internacionalização de Franquias Brasileiras. XXXIII Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2007.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de custos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do franqueador**: como crescer através do franchising. São Paulo: Nobel, 1994.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do franqueado**: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo: Nobel, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Competição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

PADILHA, Valquiria. **Shopping center**: a catedral das mercadorias. São Paulo: Boitempo, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo, 2000.

PINTO, Sandro C. Moreira. **Estratégia e competitividade no varejo**: análise do setor de grandes *shoppings centers* na cidade de salvador, bahia. Salvador, 2008.

PRADO, M.N. **Franchising na alegria e na tristeza**. São Paulo: Lamônica, 2008.

PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POTSCH, Fernando; SOUZA FILHO, José Carlos de. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSEMBLOON, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SANCHES, C. A. **A dinâmica do franchising e a sua Integração com Shopping Centers**. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal da Bahia, 1995.

SHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 24 set. 2009.

SILVA, Daniel M. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados. XXIX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...** Curitiba: 2004.

SILVA, Mauricio. **O novo acordo ortográfico da língua portuguesa**. São Paulo. Contexto. 2008.

SOUZA-SILVA, Jader. **Empresa familiar**. Salvador, 2002.

UNDERHILL, Paco. **A magia dos shoppings**: como os shoppings atraem e seduzem. São Paulo: Campus, 2004.

VIEGAS, Luis.E.; CARVALHO, Frederico A. Em busca da vantagem competitiva em sistema de franquias: customização contra conflito em uma rede de fast food. XXX Encontro Nacional da ANPAD, **Anais...**, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

APÊNDICE A – PRINCIPAIS DIMENSÕES E INDICADORES UTILIZADOS PARA ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Gestão de Franquias	Fatores motivacionais	Pessoal Profissional Financeiro Falta de experiência	Entrevista\questionário Pesquisa documental
	Processo de escolha	Intuitivo Pesquisa de mercado Indicação profissional Opções ofertadas (rentabilidade, suporte ofertado, marca) Feira da ABF	Entrevista\questionário
	Gestão das franquias	Implementação Suporte oferecido pelo franqueado Operacionalização do negócio Gestão de estoques Gestão financeira Recursos humanos Marketing Compras Concorrência Cenário Relação com o franqueador Flexibilidade de gestão do franqueado (poder de escolha)Fatores críticos de sucesso (marca, promoção, produto, atendimento, preço,	Entrevista\questionário, pesquisa documental (faturamento, histórico da empresa

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

PESQUISA	**Data** |_____||_____||_________|

Meu nome é Érica Elena Avdzejus e estou realizando esta pesquisa como etapa da Dissertação do Mestrado de Administração Estratégica da UNIFACS, cujo objetivo é analisar a gestão de franquias de shoppings centers na cidade de Salvador. Os dados obtidos serão utilizados apenas em âmbito acadêmico.

A PESQUISA SERÁ ANÔNIMA E APENAS OS DADOS SERÃO DIVULGADOS NA PESQUISA.

I – PERFIL DO FRANQUEADO (PESSOA)		
1. Sexo:	**( ) Masculino ( ) Feminino**	
2. Idade	1. ( ) Entre 20 e 30 anos 3. ( ) Entre 36 e 40 anos 5. ( ) Acima de 46 anos	2. ( ) Entre 31 e 35 anos 4. ( ) Entre 41 e 45 anos
3. Formação	1. ( ) Ensino Médio 3. ( ) Ensino Superior completo 5. ( ) Outros	2. ( ) Ensino Superior incompleto 4. ( ) Pós-Graduado
4. Área de formação superior	1. ( ) Administração de empresas 3. ( ) Economia 5. ( ) Outros_____	2. ( ) Contabilidade 4. ( ) Engenharia
5. Atuação profissional	1. ( ) Ex- Funcionário Público 3. ( ) Autônomo 5. ( ) Outros_____	2. ( ) Assalariado – área_____ 4. ( ) Alto Executivo – área_____ \
6.Tempo de Franquia	1. ( ) Menos de 1 ano 3. ( ) De 4 à 5 anos 5. ( ) Mais de 10 anos	2. ( ) De 1 à 3 anos 4. ( ) De 6 à 9 anos
7.Quantidade de Lojas Franqueadas	1. ( ) Uma loja 3. ( ) Três lojas 5. ( ) Cinco ou mais	2. ( ) Duas lojas 4. ( ) Quatro lojas
8.Recursos para abertura	1. ( ) Totalmente próprio 3. ( ) Totalmente de Terceiros	2. ( ) % Próprio/ %Terceiros

Utilize a escala

1.Sem importância 2. Pouco Importante 3.Indiferente 4. Importante 5. Muito importante

II – FATORES MOTIVACIONAIS PARA SER FRANQUEADO					
1. Considere os aspectos motivacionais que impulsionaram a abertura da franquia					
Independência funcional / Não subordinação	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Retorno financeira a curto prazo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Perspectiva financeira de longo prazo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A falta de oportunidades no mercado de trabalho foi um fator motivador para a abertura da franquia?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Satisfação no trabalho	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A experiência profissional anterior foi considerada para a abertura do negócio?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ocupação de tempo ocioso	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A influência de pessoas próximas com experiência no formato de franquias foram consideradas para a escolha do negócio?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
III – PERCEPÇÃO SOBRE OS FATORES DE ESCOLHA DO SEGMENTO					
2. Considere as questões abaixo sobre fatores que impulsionaram a escolha de segmento e de marca					
A credibilidade da marca	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Retorno financeiro – percentual de lucro	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A qualidade do produto	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Afinidade com o produto	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Iniciativa do franqueador	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Risco Esperado	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
O percentual da taxa de royaltes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conhecimento da área de negócio	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
IV –DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO FRANQUEADOR NA ABERTURA DA FRANQUIA					
Utilize a escala **1.Sem importância 2. Pouco Importante 3.Indiferente 4. Importante 5. Muito importante**					
3. Considere as questões abaixo sobre as dificuldades para abertura de uma franquia					
Suporte oferecido pelo franqueador no período de implantação da franquia	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Suporte oferecido pelo franqueador para escolha de ponto	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Como se deu a negociação para pagamento de ponto? Houve auxilio do franqueador?					
Suporte oferecido pelo franqueador para escolha da empresa de engenharia	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Suporte oferecido pelo franqueador para aquisição de equipamentos de PDV	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Como se deu o suporte e orientação do franqueador para contratação dos primeiros funcionários?					
Suporte do franqueador frente a negociações financeiras					

V – PERCEPÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO					
Utilize a escala **1.Sem importância 2. Pouco Importante 3.Indiferente 4. Importante 5. Muito importante**					
4. Estratégica e Mercadológica					
Suporte do franqueador para novas tendências tecnológicas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Suporte do franqueador para vendas corporativas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Suporte do franqueador para compras para marketing de relacionamento	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Descreva a estratégia utilizada pelo franqueador					
5. Gestão de Estoques					
Qual o critério utilizado para gestão de estoques?					
Qual o giro de estoque					
Qual o percentual das perdas					
Qual o impacto financeiro das perdas sobre o faturamento (%)					
Qual o impacto das perdas no resultado operacional da empresa					
O franqueador oferece suporte para gestão do estoque?					
6. Administração Financeira **Utilize a escala** **1. de 0 à 5% 2. 5% a 10%o 3. 10% a 15% 4. 15% a 20% 5. 20% a 30%**					
Qual o percentual investido com relação ao capital total	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Percentual de Capital Circulante no Capital Total	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Qual o grau de endividamento	**1**	**2**	**3**	**4**	**3**
A franquia auxilia na captação de recursos/ capital de terceiros (Longo Prazo)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Qual o percentual de inadimplência da franquia?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Como a franquia se protege da inadimplência?					
Suporte do franqueador frente a negociações financeiras usuais, ex. taxas de administração de cartão de crédito.					
7.Gestão de Pessoas					
O suporte de recrutamento e seleção de vendedores oferecido pelo franqueador	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
O suporte de treinamento para vendedores oferecido pelo franqueador	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
O suporte oferecido pelo franqueador para treinamento de gestores	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Existe política de educação continuada					
Como funciona a política de treinamento/ processo de seleção na franquia?					
Utilize a escala **1.Muito Insatisfeito 2. Insatisfeito 3.Indiferente 4. Satisfeito 5. Muito satisfeito**					
8. Considere as questões abaixo sobre fatores que impactam a relação com o franqueador					
Visitas do franqueado à franquia máster	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Visitas do franqueador ao franqueado	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Supervisão do franqueador no primeiro ano da franquia	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Supervisão do franqueador no segundo ano da franquia	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Supervisão do franqueador no terceiro ano da franquia em diante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
suporte jurídico oferecido pelo franqueador	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Como funciona a relação comercial entre franqueado e franqueador?					

VII – PERCEPÇÃO SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES AMBIENTAIS

Utilize a escala

1.Sem importância 2. Pouco Importante 3.Indiferente 4. Importante 5. Muito importante

9. Considere as questões abaixo, sobre transformações ambientais					
Suporte do franqueador para novas tendências tecnológicas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Suporte do franqueador para contingências ambientais (inserção de concorrente)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Suporte do franqueador para mudanças estratégicas, ex. novo shopping	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Como a franquia enfrenta seus concorrentes?					
Como a empresa se posiciona com relação a mudanças mercadológicas?					
Como é de conhecimento, no mercado de Salvador foi inaugurado um grande Shopping em 2008. De que forma a franquia foi impactada por esta transformação?					
Como o franqueador lidou com a questão citada?					

VII – PERCEPÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DA FRANQUIA

Considere:

1 Menor que zero 2. Entre 1% e 5% 3. Entre 5% e 10% 4. Entre 10% e 15%.....5. Entre 15% e 20%

10. Considere as questões abaixo sobre desempenho da franquia					
Taxa de lucro sobre o capital investido	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Margem líquida da franquia (depois de pago todos os custos e despesas)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Margem líquida no primeiro ano	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Crescimento anual do faturamento (cresc. faturamento de um ano p outro)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Crescimento do lucro anual (De um ano para o outro)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Valorização de capital (O quanto teve de rendimento o capital próprio aplicado)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**

Agradeço desde já pela atenção e colaboração.