

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**O SISTEMA DE FRANCHISING COMO UMA ESTRATÉGIA DE
DIFERENCIAÇÃO PARA AS EMPRESAS DE SANTA MARIA - RS**

**FRANCHISING SYSTEM AS A DIFFERENTIATION STRATEGY FOR BUSINESS
IN SANTA MARIA - RS**

Lindiane da Veiga Baisch, Rolando Juan Soliz Estrada, Flavia Luciane Scherer, Bruno da Veiga
Thurner

RESUMO

O sistema de franquia representa uma importante estratégia empresarial para o desenvolvimento de vantagens competitivas. A globalização da economia e seus efeitos, principalmente relacionados com os avanços da tecnologia e a concorrência acirrada, impõem às empresas a necessidade de buscar inovações e novos métodos de administração para diferenciar-se da concorrência. O estudo buscou aprofundar o conhecimento teórico-prático através de uma análise crítica com a proposta de verificar se o sistema de franchising, adequadamente implementado, oferece vantagens competitivas que destaquem uma organização que o utilize dos demais concorrentes. Como método de estudo utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, de campo, exploratória e documental, através da entrevista aos administradores, abordando dados qualitativos. O estudo permitiu analisar o sistema de franquias almejando com isso desenvolver estratégias de diferenciação para obter vantagem competitiva diante dos concorrentes, garantindo com isso um crescimento sustentável. Além de ressaltar a importância da estratégia competitiva por diferenciação, para a sobrevivência da empresa e alternativa para que as mesmas possam cumprir o seu papel econômico e social, buscando redução de custos e oferecendo produtos e serviços com qualidade.

Palavras-chave: estratégia, franchising, diferenciação

ABSTRACT

The franchise system is an important business strategy to development of competitive advantages. Economic globalization and its effects, mainly related to advances in technology and fierce competition, companies impose the necessity of seeking innovations and new management methods to differentiate themselves from the competition. The study seek the theoretical and practical knowledge through a critical analysis of the proposal to see if the franchise system, properly implemented, offers competitive advantages an organization that emphasize the use of the other competitors. As a method of study used a literature review, field, exploratory and documentary research, through interviews with administrators, addressing qualitative data. The study allowed us to analyze the system with this franchise aiming to develop differentiation strategies to gain competitive advantage on competitors, ensuring sustainable growth. Besides emphasizing the importance of competitive strategy for differentiation, for the survival of the company and an alternative to allow them to fulfill their economic and social role, seeking to reduce costs and providing quality products and services.

Keywords: strategy, franchising, differentiation

1 INTRODUÇÃO

Em um período de profundas transformações e concorrência acirrada, a busca do conhecimento de estratégias de diferenciação torna-se extremamente relevante para as empresas que almejam a perpetuação no mercado. Neste ambiente onde as inovações e as mudanças ocorrem de forma acelerada, a existência de consumidores exigentes, com diferentes necessidades a serem atendidas, faz com que as empresas busquem novas formas de gestão de seus negócios em direção a captação e fidelização dos seus clientes. Desta forma, a empresa estará aumentando suas chances de se manter no mercado ao qual está inserida, e também, tendo melhores condições de enfrentar seus concorrentes. Isso traduz a intensa necessidade de formular estratégias pró-ativas e de impacto, de modo a impulsionar a empresa, independente do setor de atuação, ao maior êxito possível.

Hoje é cada vez mais comum que empresas concedam franquias a indivíduos ou corporações sediados além das fronteiras dos respectivos países de origem. O *Franchising* tem importância cada vez maior na economia dos mais diversos países, incluindo o Brasil, que atualmente já é considerado o terceiro colocado no ranking mundial de *franchising*, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2004), tanto em matéria de redes, como em unidades franqueadas em funcionamento, somente atrás dos EUA e do Japão. O Brasil conta com cerca de 600 empresas que já franquiam e aproximadamente 56.000 pontos de vendas em todo o Brasil nos mais diversos segmentos. Com faturamento anual na faixa de R\$ 28 milhões, o *Franchising*, segundo diretor presidente da ABF (Associação Brasileira de Franchising, 2004), atrai o empresário que deseja promover a expansão de seus negócios rapidamente, sem precisar investir muito e por outro lado, seduz todo aquele que sonha ter seu próprio negócio, com segurança e vantagens de uma marca com o sucesso comprovado.

O sistema de franquias é um modelo de negócio que vem obtendo muito êxito e aceitação no mercado brasileiro. Porém, é um sistema que pressupõe a existência de rígidos padrões, impostos pelas empresas aos franqueados, para que a marca franqueada mantenha sua identidade por toda a rede. A estrita padronização dos produtos e serviços é ponto comum entre as franquias vencedoras e muitos analistas, como Cherto (1988) e Lopez (2000), por exemplo, chegam a pensar que essa é a principal característica para que um sistema de franquia funcione e tenha sucesso. Bons exemplos são empresas como: McDonald's, O Boticário, Fisk – Escola de Idiomas, entre vários outros.

Tendo em vista os aspectos mencionados surge a necessidade de haver um estudo almejando o levantamento de dados precisos para se confirmar ou retificar, se esses fatores são aplicáveis para a realidade de Santa Maria. Aliado a isso, procura-se uma resposta para o seguinte problema: a franquia, adequadamente implementada, é uma opção de negócio que pode levar a resultados positivos, gerando vantagens competitivas que os concorrentes terão dificuldade em replicar?

Como objetivo geral almeja-se construir um estudo a respeito da aquisição de franquias como estratégia de diferenciação para implementação de novos negócios em diversos ramos de atividades em Santa Maria.

De forma a complementar o objetivo geral, o estudo tem como objetivos específicos:

- Evidenciar as vantagens e as desvantagens de desenvolver um negócio integrado a um sistema de franquia;
- Analisar a viabilidade econômica do sistema de franquias, tendo como base a relação custo-benefício.
- Verificar o grau de satisfação dos empresários que adotaram o sistema de franquia como estratégia de negócio;

O tema abordado torna-se extremamente relevante, uma vez que pode vir a ser um investimento altamente promissor, tanto a nível mundial quanto local. É comprovado que

inúmeras empresas são bem sucedidas tendo esta estratégia de negócio, sendo assim tornando-se um assunto merecedor estudo sobre aprofundado sobre a viabilidade econômica e estratégica deste negócio. Tendo em vista os objetivos pré-estabelecidos e a necessidade de obter-se informações precisas frente a um mercado altamente competitivo justifica-se a realização deste estudo para proporcionar um melhor posicionamento tanto para os acadêmicos como também para os profissionais ou empreendedores que tenham intenção de buscar este tipo de investimento como negócio próprio. A metodologia utilizada será uma pesquisa exploratória, bibliográfica, documental, de campo e qualitativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

De acordo com Porter (1986, p.49), “para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras organizações em um setor: liderança no custo total, diferenciação e enfoque”.



Figura 01: Estratégias Genéricas Competitivas

Fonte: Porter, 1986.

Para praticar qualquer uma destas estratégias genéricas, é necessário um comprometimento total da organização, em que serão adotados métodos para superar os concorrentes e obter maiores retornos.

Conforme Porter (1986), a organização poderá optar dentre as três estratégias genéricas, por aquela que seja mais apropriada em relação às características e objetivos da organização, mas também que seja de difícil aplicação aos concorrentes do setor.

Porter *apud* Kotler & Armstrong (1998), sugeriu três estratégias de posicionamentos competitivos básicos que as empresas podem adotar, que são: liderança de custos gerais, em que a empresa trabalha arduamente para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, para poder oferecer preços mais baixos que os concorrentes, e conquistar grandes participação de mercado; diferenciação, concentra-se na criação de uma linha de produtos ou programa de marketing altamente diferenciados de forma a tornar-se líder de classe no setor e foco, em que a empresa concentra seus esforços em atender bem a alguns poucos segmentos, em vez de perseguir todo o mercado.

Tendo em vista o objetivo proposto pelo trabalho, entre as estratégias genéricas descritas por Porter (1986), será evidenciada a estratégia competitiva por diferenciação.

2.1.1 ESTRATÉGIA GENÉRICA DA LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

Para uma empresa ter uma de liderança no custo total, Porter (1986) afirma que uma indústria deve possuir um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custos pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, minimização de custos em áreas

como P&D, assistência, força de vendas e publicidade. Torna-se necessário intensa atenção administrativa ao controle dos custos para atingir as metas, embora a qualidade e assistência, em outras áreas, não possam ser ignoradas.

Na visão de O'Brien (2002, p. 286), "a estratégia de liderança em custo, consiste em tornar-se um produtor de bens e serviços de baixo custo no seu ramo de atividades. Além disso, uma empresa pode descobrir maneiras de ajudar seus fornecedores ou clientes a reduzir seus custos ou aumentar os custos de seus concorrentes".

Conforme Lerner (2002), a liderança no custo total impõem severos encargos e riscos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamentos modernos, desfazer-se dos ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos. Os declínios nos custos com o volume cumulativo não são automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral. A liderança de custo é vulnerável a riscos como: mudança tecnológica que anula o investimento, aprendizado de baixo custo dos entrantes ou seguidores por imitação ou capacidade de investir em instalações modernas, incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou marketing, devido a atenção colocada no custo, e a inflação em custos que estreitam do diferencial de preço para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes.

2.1.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA POR DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação, se alcançada, cria uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas, embora de um modo diferente da estratégia de liderança de custo total. A estratégia de diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores. Estes dão mais importância à marca e menor sensibilidade ao preço. A diferenciação produz margens de lucros mais altas, tornando possível trabalhar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores. A organização que se diferencia, para obter lealdade do consumidor, deverá estar melhor posicionada em relação aos produtos ou serviços substitutos do que a concorrência. Se a organização atingir a diferenciação, poderá perder uma alta parcela de mercado, porque nem todos os consumidores estarão dispostos a pagar ou terão condições de pagar os altos preços requeridos.

Nesse sentido, pode-se afirmar que as estratégias de diferenciação identificam o que é, fundamentalmente, distinto em um negócio no mercado, sob a ótica dos clientes.

Para ter sucesso com uma estratégia de diferenciação a organização precisa, segundo Thompson e Strickland (2002), estudar as necessidades e o comportamento do comprador cuidadosamente para compreender sua opinião sobre o que é importante, o que constitui valor, e quanto eles estão dispostos a pagar. A base do diferenciador é um produto ou serviço cujos atributos são significativamente diferentes dos produtos ou serviços rivais.

Para Mintzberg & Quinn (2001), uma organização distingui-se no mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas, que propagam seus produtos e serviços em relação aos concorrentes. No entanto, uma organização poderá diferenciar-se em suas ofertas de seis maneiras básicas:

- a) diferenciação por preço: é obtida pela cobrança de preço baixo, sendo a maneira mais básica para diferenciar um produto;
- b) diferenciação por imagem: criação de uma imagem para o produto, através de marketing (propaganda, técnicas de promoção etc.);
- c) diferenciação por suporte: consiste em oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado à ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento, assistência técnica etc.). Não tem efeito direto no produto;

- d) diferenciação por qualidade: obtida pelo oferecimento de um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes;
- e) diferenciação por projeto (design): busca ofertar produtos com características distintas que rompe com o projeto tradicional, algo verdadeiramente diferente; e
- f) não-diferenciação: é a não existência de base de diferenciação como estratégia.

Diferenciação para O'Brien (2003), é desenvolver maneiras para diferenciar produtos e serviços da empresa dos seus concorrentes ou reduzir as vantagens de diferenciação dos concorrentes. Isto pode permitir a uma organização direcionar seus produtos ou serviços para obter uma vantagem em determinados segmentos ou nichos de mercado.

Segundo Tachizawa e Scaico (1997) a estratégia competitiva de diferenciação: faz com que a organização invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade etc. com a finalidade de criar singularidades para o consumidor.

A estratégia de diferenciação, para Aacker (2000) consiste em ter uma oferta de produtos ou serviços diferentes e que seja mais valorizada pelos clientes. Esse valor agregado deve afetar a escolha dos clientes e a satisfação definitiva. Qualquer que seja o caminho escolhido, a estratégia de diferenciação vencedora deverá ter três características: gerar valor ao cliente, fornecer valor percebido, ser difícil de copiar.

2.1.3 ESTRATÉGIA GENÉRICA DE ENFOQUE

Na estratégia do enfoque as empresas buscam atender a um determinado grupo, ou segmento de compradores, de forma mais eficaz do que aquelas empresas que atuam de forma mais ampla. Nessa estratégia, a empresa limita-se a atender a poucos segmentos do mercado, e, sendo assim, atinge uma espécie de diferenciação ao satisfazer as necessidades de seu alvo particular.

A última estratégia genérica, defendida por Porter (1986), é o enfoque em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, como a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham um intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria. Toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Na estratégia do enfoque, a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetivo do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. A empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

A estratégia do foco, para Minzberg *et al* (2000), consiste em atender segmentos de mercados estreitos, em que uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia também pode ser de foco na diferenciação, pela quais as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custo, pela qual a empresa vende a baixo do custo no mercado almejado. Essa forma de atuação permite à empresa concentra-se no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

De acordo com Lerner (2002), o enfoque acarreta um conjunto de riscos como: o diferencial de custo entre os concorrentes que atuam em todo o mercado, e as empresas que adotaram enfoques particulares, ampliam-se de tal modo, que elimina as vantagens de custo ao atender um alvo estreito, ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque; as diferenças nos produtos, ou serviços, pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado, com o seu todo, reduzem-se; os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com a estratégia de enfoque.

2.2 O SISTEMA DE FRANQUIAS COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Franchising, conforme Dias (2003), é uma estratégia de distribuição de produtos e serviços e de interação com o mercado que se implementa por meio de um contrato entre franqueado e franqueador. Por esse contrato, o detentor da marca e dos conhecimentos relacionados com a implementação, operação e gestão de um determinado tipo de negócio (franqueador) outorga a alguém (franqueado) uma licença para explorar a marca e estabelecer um negócio com um mínimo de consistência e padrões semelhantes ao original.

Por sua vez, *Franchising*, segundo Cherto (1988), é uma estratégia para distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando uma grande oportunidade para quem quer ter seu próprio negócio. O franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado que é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia. No sistema de *Franchising*, o Franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. A essência do *franchising* está na parceria. Por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito medidos por taxas de sucesso das franquias nos mais diversos ramos de atividade.

O *Franchising* ou franquia (como também pode ser chamada), conforme Cherto e Rizzo (1994), surgiu por volta de 1852 nos Estados Unidos, quando a Singer Sewing Machine Company (fabricantes de máquinas de costura), sediada na Nova Inglaterra, resolveu outorgar algumas franquias a comerciantes independentes, interessados a revender seus produtos em cidades de todos os portes e situados nos mais diversos estados da federação norte-americana. Na realidade esses comerciantes adquiriam apenas o direito de usar a marca Singer em seus estabelecimentos, nos quais eram ministrados cursos de corte e costura e comercializados os produtos que levavam a marca Singer. Em alguns casos, a empresa outorgava ao comerciante em questão uma certa exclusividade sobre esses mesmos itens com relação a um determinado território geográfico. (DIAS, 2003).

Alguns anos mais tarde, em 1898, foi a vez da General Motors iniciar a utilização do sistema para expandir a rede de pontos de vendas dos carros que produzia. Em 1899, a Coca-Cola passou a outorgar franquias para empresários interessados em produzir e comercializar seus refrigerantes dentro de uma área geográfica definida em contrato. A partir do século XX, o uso do *Franchising* começou a se difundir. Em 1917, surgiram as primeiras franquias de mercearias. Em 1921, a primeira franquia de locadora de veículos, a Hertz. Em 1925, surgiu a primeira franquia de *fast-food*, a A&W. Nos anos 30, foi a vez das companhias de petróleo partirem para adoção do sistema, convertendo em franquias os postos de vendas de combustível que operavam diretamente. A partir dessa década, o *Franchising* se tornou mais popular, como método de expansão de redes de negócios dos mais variados ramos. A grande “explosão” do *Franchising*, só ocorreu após o término da Segunda Guerra Mundial, quando milhares de americanos, ex-combatentes, voltaram para seu país determinados a se tornar seus próprios patrões. Esses homens eram empreendedores, esforçados e dispostos a trabalhar duro. Contudo, a grande maioria não tinha experiência anterior na condução de empresas. E poucos contavam com recursos financeiros necessários a implantar e dar início ao funcionamento de um negócio próprio. (CHERTO e RIZZO, 1994).

De acordo com Dias (2003, p.139), “o *Franchising* se tornou uma grande saída, à medida que a aquisição de uma franquia facilitava a obtenção de financiamento em condições bastante favoráveis junto à *Small Business Administration*, uma espécie de Sebrae americano”. Alguns franqueadores mais conhecidos hoje, como a *Dairy Queen* e a *Baskin-Robbins*, iniciaram naquela época seus processos de concessão de franquias. Na década de 50, foi a vez da *Burger King*, *McDonald's*, *Dunkin' Donuts* entre outras darem início à utilização do *franchising*. No Brasil, esse sistema só teve início de fato nos anos 70. E mais

notadamente, de meados dos anos 80 em diante. A partir dos anos 70 também teve início uma fase de ativa expansão dos franqueadores americanos para outros países. Com isso começaram a surgir franquias de várias origens, nos diversos recantos do planeta. Parte de um fenômeno que, anos mais tarde, viria a ser conhecido como Globalização. (CHERTO e RIZZO, 1994).

Pode-se constatar que as franquias devem ser vistas como opção de diferenciação do negócio uma vez que fornece um *know how* específico e toda a infra-estrutura necessária para se destacar no mercado referido. Segundo Porter (1986), não se pode ter custo baixo aliado a diferenciação, sendo assim, ser o produtor de custo mais baixo e ser realmente diferenciado e cobrar um preço maior raramente são compatíveis. Estratégias bem sucedidas necessitam de uma definição, caso contrário poderão ser facilmente imitadas e acaba-se com a estratégia. Uma posição estratégica é um caminho, um norteador e não um ponto fixo a ser seguido. Desenvolver uma estratégia competitiva é essencialmente pensar em como a empresa competirá, quais serão suas metas e como alcançá-las. Para Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular.

Conforme Cherto (1988), dentre as estratégias que uma empresa pode adotar para criar ou expandir um canal de distribuição ou de marketing pode-se considerar o *franchising*, que por suas próprias características costuma ser, em muitos casos, a que permite o maior equilíbrio e a proporção mais adequada entre as três variáveis que são relevantes na estratégia de crescimento de qualquer empresa, que são: **cobertura, controle e custo**.

Na essência, Schwartz (1994) afirma que o *franchising* consiste em replicar, em diversos locais ou mercados, um mesmo conceito de negócios. Em cada local, o negócio é implantado, operado e gerido por autônomos: os franqueados, a quem a empresa franqueadora autoriza, através de contrato, a comercialização de determinados produtos ou serviços, em combinação com o uso de sua marca e dos sistemas e padrões por ela desenvolvidos. Os franqueados podem ser considerados autônomos porque são donos de seus próprios negócios e gozam de um grau de liberdade. Entretanto, eles não são totalmente independentes, pois devem seguir determinados padrões que lhes são ditados pela organização franqueadora e agir sob a coordenação da mesma.

Com isso pode-se afirmar que a franquia é uma opção de crescimento e diferenciação que facilita a cobertura de mercado, controle sobre os parceiros e custos reduzidos. Uma estratégia de canais que adequadamente implementada pode levar a resultados positivos, gerando vantagens competitivas que os concorrentes terão dificuldade em replicar. Diante de uma concorrência intensa, os varejistas buscam formas diferenciadas para posicionar suas lojas e conseguir maior atratividade. Segundo Dias (2003), está havendo um crescente desenvolvimento de novos formatos de lojas, segmentação de mercado e aprofundamento no conhecimento do consumidor.

Essa diferenciação feita por esses canais de distribuição consiste basicamente em colocar o produto nas mãos de cada tipo de consumidor no momento, no local e da forma como este quer interagir com ele. Para que isso ocorra, cada canal precisa agir de acordo com padrões ditados por quem conhece as características e expectativas de cada grupo de consumidores.

Como é possível perceber, as franquias são uma estratégia de distribuição e conseqüentemente de diferenciação, que vem ganhando cada vez mais espaço no mercado também entre as grandes empresas no Brasil. O *franchising* é um sistema único de fazer negócios que oferece um modelo com alto grau de flexibilidade e adaptabilidade aos mais

diversos mercados e às empresas dos mais variados portes ramos de atividade. E permite, em muitos casos, encontrar o maior equilíbrio possível entre as variáveis: cobertura, custo e controle, o que é extremamente positivo na implementação de uma boa estratégia de marketing, diferenciação, expansão e ocupação de mercado, independentemente do segmento em que atue. Sendo assim o *franchising* pode ser uma estratégia considerável que uma organização pode fazer uso para distribuir seus produtos ou serviços e interagir com o mercado.

3 METODOLOGIA

O método utilizado para a realização do referido trabalho foi uma pesquisa exploratória, descritiva, de campo, documental, bibliográfica e qualitativa.

A pesquisa bibliográfica será desenvolvida principalmente a partir de livros e artigos científicos e pesquisas em sites específicos da área (GIL, 1991).

Será realizada uma pesquisa exploratória que segundo Malhotra (2001), “tem como objetivo explorar um problema ou uma situação para prover os critérios para a compreensão”. A pesquisa exploratória será usada neste caso, pois é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. A pesquisa de campo se faz necessário para se obter informações das empresas que são franquias, pois os elementos de estudo da pesquisa serão empresas, em diversos ramos de atividades em Santa Maria, que adotaram esse sistema como estratégia de negócio e também uma das metas propostas pelo trabalho é verificar as vantagens e desvantagens na adoção deste sistema.

Classifica-se este estudo com uma pesquisa qualitativa, é normalmente apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Esse tipo de pesquisa usa medidas numéricas para testar hipóteses, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos.

O tipo de pesquisa qualitativa será necessário, pois far-se-á um questionário onde este será aplicado com perguntas abertas e fechadas, visando levantar profundas informações para se obter mais detalhes das mesmas visto que é um objetivo almejado pelo trabalho evidenciar o grau de satisfação dos empresários que possuem a franquia como estratégia de negócio.

E por fim, a pesquisa documental terá sua relevância uma vez que é através dela que se obtêm informações em documentos das empresas, como por exemplo, em folders de propaganda, panfletos, que contenham informações essenciais para a realização deste trabalho, uma vez que necessita-se levantar dados sobre a viabilidade econômica do sistema de franquias.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse tópico serão abordados os resultados e análise dos aspectos pesquisados nas 27 empresas que atuam como franquias na cidade de Santa Maria-RS.

É importante detalhar o ramo de atividade das empresas pesquisadas, para poder evidenciar as características do negócio. Sendo assim, observa-se na Figura 1 o ramo de atividade das empresas pesquisadas, sendo que 52% das mesmas são prestadoras de serviços e 48% estão no ramo de comércio. Não foram encontrados negócios na atividade industrial, fator este que pode ser atrelado ao formato do negócio que não oferece benefícios evidentes a esse ramo de atividade.

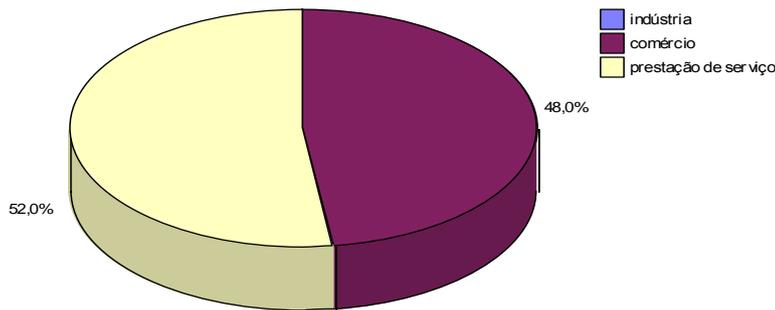


Figura 1 – Ramo de atividade

Um ponto importante abordado na pesquisa foi com relação ao tempo de atuação da franqueadora no mercado nacional e observou-se, na Figura 2, que 100% das franqueadoras estão há mais de 3 anos atuando no mercado. Fator este que comprova que essas empresas são tradicionais, tendo em vista que segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006), a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos. As apurações para as regiões do País, mostrando taxas de mortalidade elevadas, variando de 46,7% a 62,7%, segundo o ano de constituição da empresa. O Sul é a região com o maior percentual para as empresas com até dois e três anos de constituição e o Nordeste para as empresas com até quatro anos. Sendo assim, comprova-se a estabilidade deste sistema, uma vez que 100% das empresas possuem mais de 3 anos de atuação no mercado nacional.

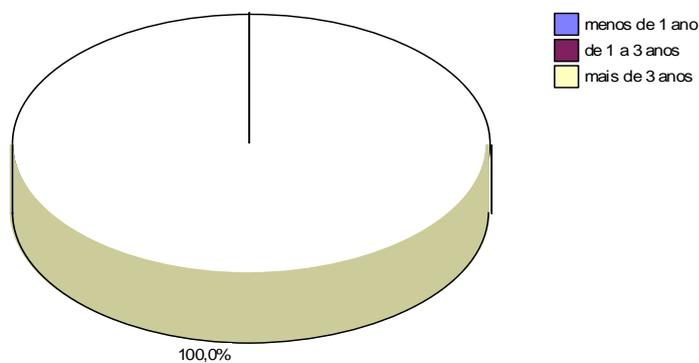


Figura 2 – Tempo de atuação da franqueadora no mercado nacional

Outro aspecto mencionado foi relacionado ao tempo de atuação no mercado local, e com isso pôde-se confirmar na Figura 3, que 92% têm mais de 3 anos de experiência no mercado, comprovando-se a mesma tendência que segue o mercado nacional : estabilidade e propensão à longevidade do sistema de franquias.

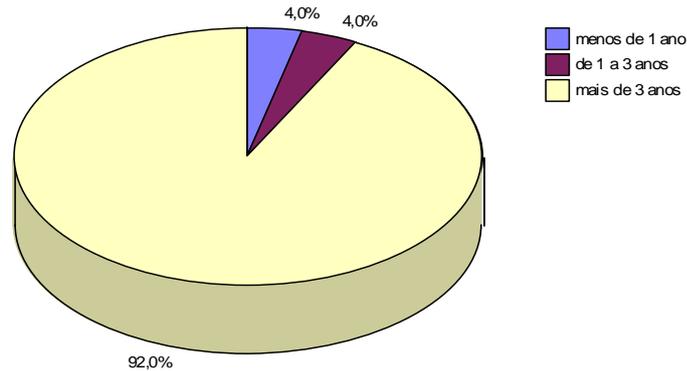


Figura 3 – Tempo de atuação no mercado local

Uma pergunta essencial para a comprovação deste trabalho foi se os proprietários das franquias achavam mais vantajoso ter uma franquia ou se prefeririam ter um negócio independente. Segundo a Figura 4, obviamente 100% dos entrevistados afirmaram que ter uma franquia seria a melhor opção, uma vez que demonstram satisfação e perpetuação no mercado.

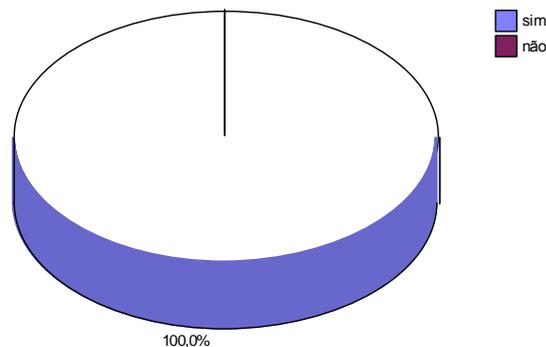


Figura 4 – Você acha mais vantajoso ter uma franquia a ter um negócio independente ?

Para complementação da pergunta anterior, questionou-se então o porquê da vantagem deste sistema. O fator menor risco, padronização e exposição da marca foram os mais citados respectivamente, conforme Figura 5.

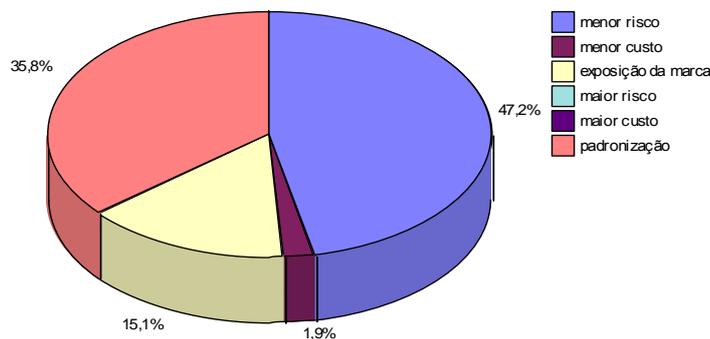


Figura 5 – Por quê ?

Pode-se observar que, as respostas dadas a este questionamento, apontam para o fato de que a maioria das franquias são detentoras de uma marca consolidada e de prestígio, além de contar também com a experiência do franqueador o que minimiza os riscos e propicia uma possibilidade maior de troca de informações devido a referida experiência. Isto permite levantar a hipótese de que a probabilidade de sucesso seja maior do que comparada a um negócio independente.

Um aspecto relevante levantado na pesquisa foi o porquê da escolha por uma franquia, os pontos mais citados foram : estrutura, nome reconhecido, potencial de retorno e estabilidade, respectivamente. Este questionamento objetivou salientar os fatores que conduziram os empreendedores à escolha por esse sistema, revelando assim suas preferências, seu grau de aversão ou propensão ao risco, bem como indica o que seria, pela ótica do franqueado, os fatores críticos de sucesso para o seu negócio.

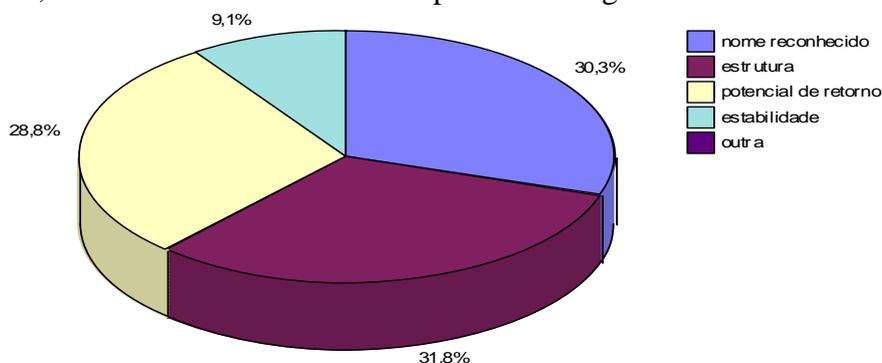


Figura 6 – Porque a escolha por uma franquia?

Visando ratificar e especificar as vantagens do sistema de franquias, observou-se que pode ser traçado um paralelo entre as respostas obtidas, evidenciando assim fatores como potencial de retorno alinhado à menores riscos, que estão atrelados ao grau de aprendizado já percorrido pelo negócio franqueado em si. Para manter a identidade da marca, há exigências de padronização que englobam também a estrutura do negócio. Por isso, alguns padrões devem ser mantidos para permitir que o consumidor identifique cada estabelecimento como integrante da rede coordenada pelo franqueador.

Pode-se constatar que as franquias devem ser vistas como opção de diferenciação do negócio, uma vez que fornece: um *know how* específico, toda a infra-estrutura necessária para se destacar no mercado referido e padronização como característica primordial. Com o alinhamento desses fatores cria-se uma condição de redução de risco, que mantendo-se o volume de oportunidades que a relação mercado consumidor/ preço/produto proporciona ao produto franqueado, tenderá a apresentar a franquia como um modelo de **negócio ideal**¹.

A pesquisa revelou algumas vantagens evidenciadas pelo sistema de franquias, e de acordo com a Figura 7, diversos fatores foram mencionados como orientação e suporte permanente com 29,2%, sendo seguido por conceito mercadológico testado e aprovado com 22,2%. Esses aspectos confirmam que a estrutura aliada ao conhecimento do mercado e padrões pré estabelecidos são claramente o diferencial procurado pelos franqueados, sendo a abrangência tanto territorial como em divulgação uma força deste sistema.

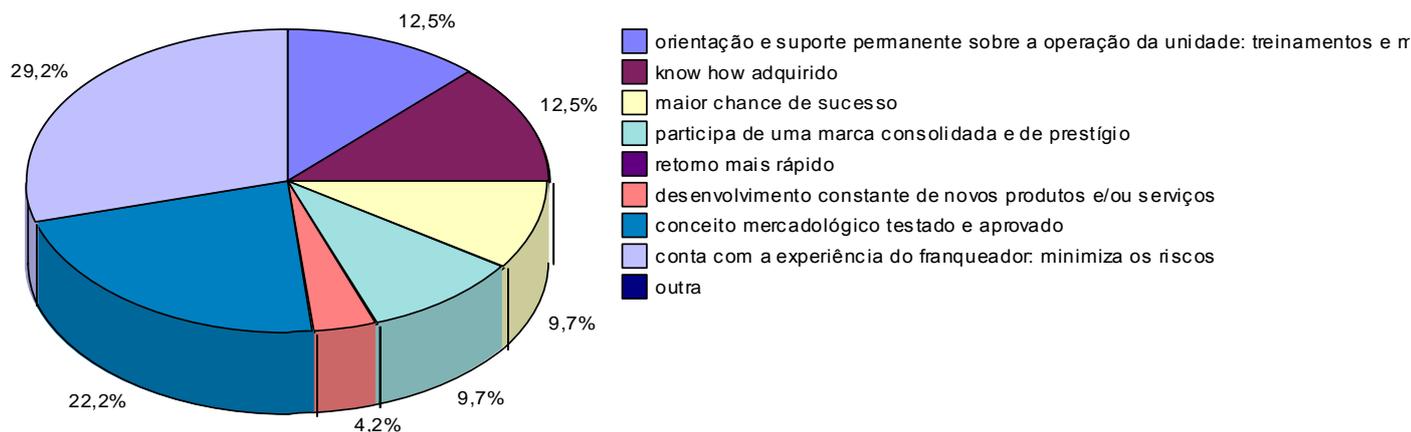


Figura 7 – Quais as vantagens evidenciadas pelo sistema de franquias ?

Uma empresa consegue se diferenciar, quando a singularidade do produto ou serviço da empresa é reconhecida pelo cliente. No caso da diferenciação, a empresa deverá buscar todas as oportunidades de redução de custo, que não sacrifiquem esta estratégia ou atributos específicos de qualidade que diferenciem seus produtos ou serviços dos concorrentes.

Para Sashi e Stern (1995), o alcance da satisfação do consumidor depende de características tangíveis e intangíveis. Entre os benefícios tangíveis estão as características físicas dos produtos e características de serviço prestado como desenvolvimento de novos produtos, local de vendas, tempo de entrega, assistência e orientação. Os benefícios intangíveis incluem as características de imagem, como prestígio, marca, *status*, desejo e confiança. Para estes autores a diferenciação do produto implica na diferenciação das características **físicas**, de **serviço** e **imagem do produto**.

Porter (1993) ressalta que, empresas podem erguer barreiras de entrada através da diferenciação de seus produtos através de marcas reconhecidas e produto com característica única. A diferenciação cria uma barreira à entrada de novos concorrentes, uma vez que estes deverão superar os vínculos existentes com os clientes. Segundo Porter (1993, p. 650), “são poucas as vantagens competitivas que não podem ser imitadas”. Além disso, sempre existe o risco de as necessidades ou percepções dos clientes modificarem-se. Por isto, torna-se necessária uma busca constante de novas maneiras de aumentar a diferenciação, requerendo forte capacidade em pesquisa básica e criatividade.

Devido a esses fatores pode-se evidenciar que o sistema de franquias visa diferenciar seus produtos e serviços dos concorrentes uma vez que, segundo os próprios franqueados, minimiza os riscos, orienta e oferece suporte, tem um conceito mercadológico testado e principalmente aprovado, traz ao franqueador uma marca consolidada e reconhecida em âmbito nacional e constantemente desenvolve produtos e serviços para continuar agregando atributos ao negócio e também continuar atendendo às possíveis mudanças de percepções dos clientes.

Como já citado anteriormente, conforme Mintzberg e Quinn (2001), o sistema de franquias pode ser visto com uma estratégia competitiva por diferenciação, pois é diferenciado por: imagem, suporte e por qualidade, aspectos esses evidenciados pelos franqueados.

Visando uma ampliação deste trabalho e partindo do pressuposto que todo sistema apresenta algum aspecto a ser melhorado, buscou-se constatar as desvantagens deste sistema.

Conforme a Figura 8, a autonomia parcial (39,7%), exclusividade na compra de materiais, estoques e suprimentos (36,2%) e alto investimento inicial, foram os fatores mais mencionados. Aspectos estes evidentes tendo em vista que o sistema de franquias exige uma padronização em termos de estrutura e de suprimentos e materiais, o quê de certa forma é uma

desvatagem, mas também acaba se tornando o diferencial em virtude da padronização característica deste sistema.

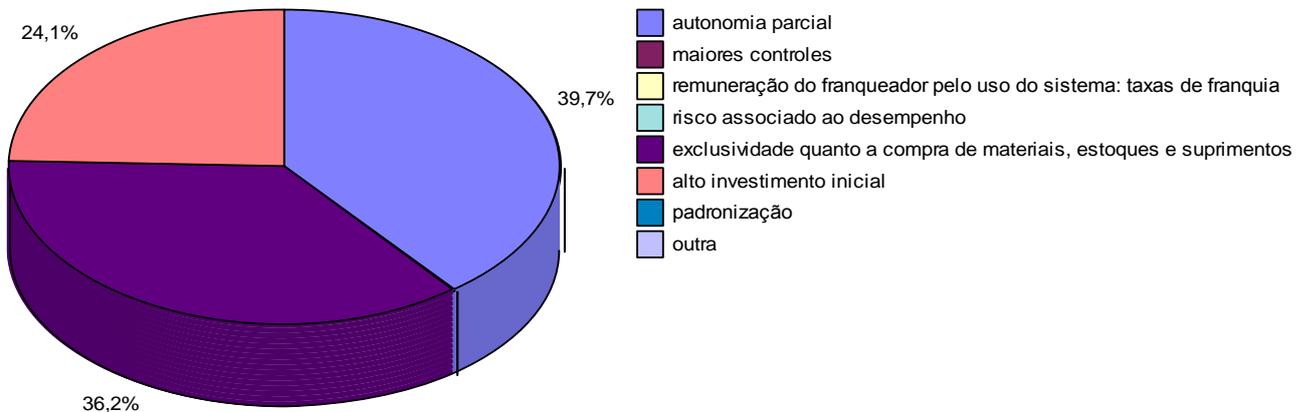


Figura 8 - Quais as desvantagens deste sistema?

De acordo com Chiavenato (1994, p.98), “fornecedores são o mercado de suprimentos de entradas e insumos necessários às operações da empresa”. Neste caso, os fornecedores são os franqueadores e os detentores da exclusiva venda de materiais e suprimentos para seus franqueados. Evidencia-se que por se tratar de unidades franqueadas, a empresa é aberta por um terceiro e não pelo dono da marca, e é estabelecido pelo próprio sistema, como regra, o fornecimento exclusivo de todo material ou produtos necessários para o desenvolvimento de suas funções.

Sendo assim, cabe ressaltar que há uma relação monopolística entre franqueador e seus franqueados, aspecto este relevante e que influencia negativamente, tanto para os franqueadores quanto para seus clientes, pois não existe um poder de barganha com relação aos elevados preços dos materiais e suprimentos impostos pelo franqueador, fator este que pode ser ressaltado como uma fraqueza do sistema, gerando com isso uma desvantagem competitiva, sendo ratificado como uma desvantagem do sistema pelos franqueados.

Com relação à satisfação dos proprietários, confirma-se, que 100% estão complemente satisfeitos levando em consideração a relação franqueado – franqueadora.

Com o intuito de complementar a pergunta anterior, buscou-se saber o porque da satisfação na relação franqueado-franqueadora e, na Figura 9, observou-se que 53,5% estão pessoalmente satisfeitos com o empreendimento, 34,9% têm satisfação econômica-financeira com o negócio e 11,6% vislumbram a possibilidade de crescimento.

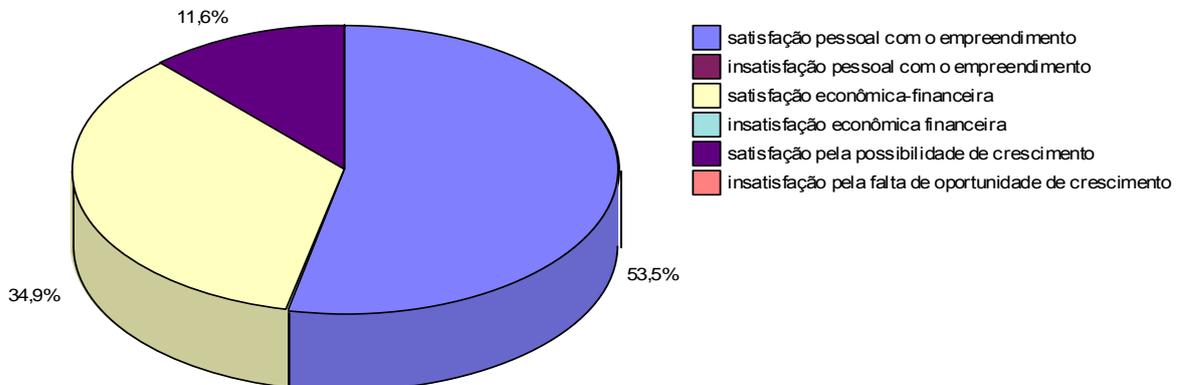


Figura 9 - Porque da satisfação?

Observa-se que o sistema de franquias oferece satisfação pessoal, satisfação econômica financeira e oportunidades de crescimento, segundo os entrevistados. Aspectos relevantes em um período marcado por adversidades como juros altos e crise política.

Com o intuito de propor, inclusive, um aprimoramento na relação da franqueadora com seus franqueados, questionou-se a existência de algum aspecto que poderia ser melhorado para que a franquia se desenvolvesse mais e, segundo a Figura 10, evidenciaram-se: 47,7% dos entrevistados citaram melhores prazos para o pagamento de produtos fornecidos pela franqueadora, como primeiro e mais importante fator, o segundo fator mais mencionado foi a adequação quanto as necessidades específicas da região onde a franquia atua. Este último item justifica-se pelo fato do sistema de franquias proporcionar o reconhecimento e expansão da marca por todo um território, nacional ou internacional. Em paralelo a isto, a diversidade de culturas dentro do país proporciona um efeito de "localismo" muito particular. Com isso, existe uma necessidade de adequação as características da franquia na região onde atua.

Uma solução a ser considerada seria a formação de escritórios regionais das franqueadoras visando com isso reduzir esse "regionalismo continental", tão presente em todo o território nacional, uma vez que sendo gerenciados por administradores que entendam a realidade específica de cada unidade franqueada torna-se mais fácil a resolução de problemas ou a adequação, por exemplo, de mídia e público alvo local, para assim obter a otimização dos resultados.

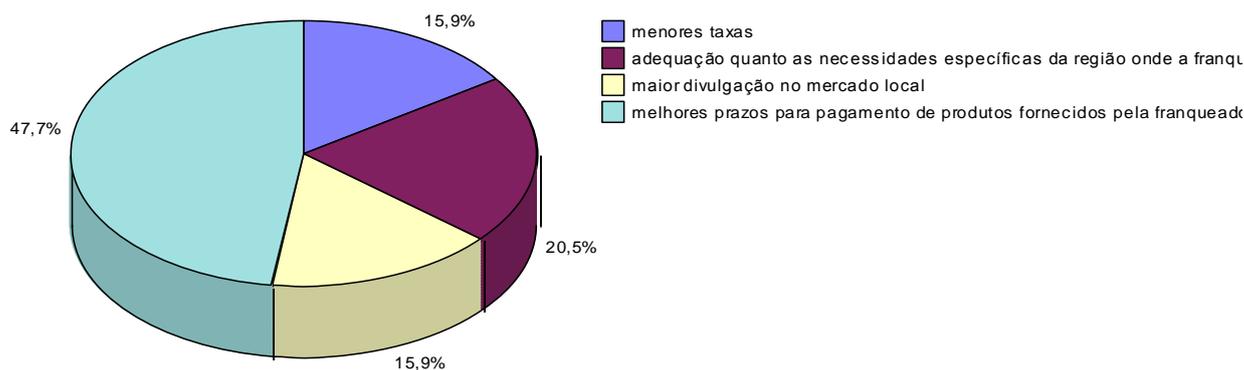


Figura 10 - Com relação a franqueadora, existe algum aspecto que poderia ser melhorado para que sua franquia se desenvolva mais?

A pesquisa apresentou-se de forma relevante, uma vez que evidenciou a satisfação dos empresários, de uma determinada região, que adotaram o sistema de franquias como estratégia de negócio. Também trouxe informações importantes como relação às vantagens e desvantagens deste sistema, e com isso oportunizou um conhecimento mais detalhado e real sobre esta opção de empreendimento.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A procura de novas oportunidades de crescimento da produção e da ampliação do mercado impulsiona as empresas à adoção de novas técnicas e estratégias visando à limitação da concorrência. Estas estratégias não são só importantes enquanto dimensões de crescimento, mas também como dimensões de estrutura de mercado, que em determinados casos podem ser importantes para se compreender o comportamento de uma empresa e o seu desempenho no mercado. A concorrência está intrinsecamente ligada ao sucesso ou ao fracasso de qualquer empresa. Todavia, segundo Porter (1986), existem duas questões centrais nas quais se baseia a escolha da estratégia competitiva. A primeira questão é como determinar a atratividade do

negócio em termos de rentabilidade em longo prazo e quais os fatores que determinam esta atratividade.

Existem ramos de negócios onde é possível se obter alta rentabilidade sem que haja desgaste ou investimentos significativos. Entretanto, nem todas as empresas oferecem oportunidades iguais em termos de rentabilidade, sendo que existem negócios em que a situação é oposta, em que as empresas não são lucrativas.

A segunda questão é a de como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócio. O modelo proposto por Porter, apresenta uma metodologia para encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou indústria e o melhor posicionamento de uma empresa dentro do mercado, e como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização.

O conhecimento preliminar destas forças possibilita a empresa detectar seus pontos fracos e fortes e direcionar as estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores vantagens competitivas. A origem destas forças concorrenciais encontra-se no conjunto de características econômicas e técnicas, inerentes a cada setor.

Entretanto, podem ocorrer por parte das empresas já estabelecidas, algumas restrições decorrentes do fato que sempre existem aquelas que acreditam que não seja possível influenciar o setor. Porém, há que se considerar que quando uma empresa pretende influir nesta estrutura, na realidade a mesma está buscando seguir um caminho no qual seja possível obter uma vantagem competitiva significativa em relação aos seus concorrentes.

Neste contexto, independente das ações coletivas das empresas estabelecidas, cada empresa estará de forma singular buscando encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor se defender, ou ainda influenciar este conjunto de forças a favor de si mesma. Desta forma, o posicionamento da empresa frente a este processo será o de continuamente adaptar-se às mudanças decorrentes da dinâmica competitiva, e tentar direcionar as tendências do mercado, de tal forma que seja por ele beneficiada.

O processo de concorrência no mercado globalizado torna muito mais difícil manter uma vantagem competitiva, tendo em vista que as empresas se imitam mutuamente a uma velocidade cada vez maior. Como forma de manter uma vantagem sustentável, a empresa dentro destes limites pode utilizar suas capacitações acumuladas e recursos para gerar uma série de combinações estratégicas (desenvolvimento de novos produtos e processos busca constante de inovações, diferenciação de produtos/serviços, qualidade e produtividade).

Como este trabalho abordou o sistema de franquias, pode-se ressaltar que a estratégia mais apropriada seria por diferenciação, já que para isso, a empresa deve desenvolver atividades com alta qualidade de tal forma a gerar oferta de benefícios diferenciados que torne o seu produto mais atraente aos olhos do consumidor do que o de seus concorrentes. A lógica estratégica da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos através dos quais possa diferenciar-se de seus rivais.

Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa para que possa esperar um preço-prêmio. A referência à diferenciação através de produtos de alta qualidade, reporta-se não apenas à qualidades tecnicamente melhores, como também mercadorias que ofereçam uma qualidade superior ou preferível.

Sendo assim pôde-se afirmar que realmente o sistema de franquias diferencia seus franqueados da concorrência oferecendo produtos e serviços de uma forma única no âmbito de cada setor específico. E com isso comprova-se que o *franchising* é de fato uma estratégia de negócio que diferencia a empresa perante seus concorrentes gerando assim uma salutar vantagem competitiva.

Pôde-se evidenciar que pela estrutura desenvolvida por uma franqueadora e todo *know how* fornecido aos seus franqueados, há mais vantagens do que desvantagens na adoção deste sistema. Também constatou-se que as franquias têm mais diferenciais competitivos

comparadas às empresas que não têm esse sistema como estratégia de negócio. E com isso comprovou-se que as chances de sucesso ao ter uma franquia são maiores do que desenvolver um negócio sem o *know how* de uma franqueadora, devido às diversas vantagens.

Também evidenciou-se que devido ao respaldo nacional das franquias, essas possuem uma maior divulgação de mídia em termos nacionais e com isso são lembradas mais facilmente pelos interessados em cada tipo específico de serviço.

E, finalmente constatou-se que os gestores estão satisfeitos com suas franquias, pois levando em consideração o tempo de atuação que essas empresas têm no mercado, pode-se afirmar que tem saúde financeira para perpetuarem no ramo de atividade onde estão atuando.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Guia de franquias**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Setor de franchising supera expectativas e cresce 13% em 2005. **Revista Franquia**. São Paulo, ano 2, nº 7, p.35, jun. e jul., 2006.
- CHERTO, M. R. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- CHERTO, M. R.; RIZZO, M. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Administração, teoria, processos e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva: quem são seus concorrentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DRUCKER, P. **The age of social transformation**. New York: Atlantic, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora SA, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LERNER, W. **Como planejar e organizar negócios competitivos**. São Paulo: IOB: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- LOBATO, D. M. **Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.
- LOPEZ, P. A. **A Nova Era do Franchising**. São Paulo: Infinito, 2000.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escala científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da internet**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

- OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- _____. **A hora da estratégia**. Revista HSM Management, São Paulo, v.1, n.5, nov./dez. 1997.
- _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da organização. In MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RODRIGUES, S. B. *et al.* **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SASHI, C. M.; STERN, L. W. *Product differentiation and market performance in producer goods industries*. *Journal of Business Research*, 1995.
- SCHWARTZ, J. C. **Franchising: o que é e como funciona**. Brasília: Sebrae, 1994.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil**. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> .Acesso em: 10 set. 2006.
- THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ZACCARELLI, S. B. **A nova ideologia da competição**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.1, p.14-21, Jan./Fev.1995.