



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Franquia como estratégia de negócios para
empresas do setor varejista: estudo de caso
da AD Life Style**

Antonio Teixeira do Prado Kelly

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2015.



Antonio Teixeira do Prado Kelly

**Franquia como estratégia de negócios para empresas do
setor varejista:
Estudo de caso da AD Life Style**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Isao Nishioka

Rio de Janeiro
Junho de 2015.

[...] o sistema de franquia auxilia a identificação e o melhor desempenho do varejo [...] representa uma oportunidade para o franqueador aumentar a sua participação no mercado mais rapidamente, assim como para compartilhar custos e riscos, além de diferenciar-se a partir de uma estrutura varejista já previamente adaptada e testada. (RIBEIRO e PRIETO, 2009, p. 109 e 115).

Dedico este trabalho à minha família pelo amor e dedicação incondicionais desde sempre.

Pela orientação precisa e contribuição e paciência inestimáveis, agradeço muito especialmente ao Professor Isao Nishioka. Sem ele, este trabalho não seria realizado a contento.

Resumo

Kelly, Antonio Teixeira do Prado. Franquia como estratégia de negócios para empresas do setor varejista: estudo de caso da AD Life Style. Rio de Janeiro, 2015. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O *franchising* é um modelo de negócios disseminado em escala global. No Brasil, devido à grande aderência e reprodução em escala, o sistema de franquia possui participação significativa na economia. Apesar disso, o *franchising* não é um processo simples e apresenta vantagens e desvantagens para franqueador e franqueado. Especialmente no varejo, setor que tem no consumidor final o foco de suas atenções, a gestão do sistema de franquia demanda maiores cuidados do franqueador. O tema desta pesquisa é a franquia como estratégia de negócios para empresas do setor varejista. Foi realizado estudo de caso da AD Life Style, empresa carioca do segmento varejista de moda e vestuário que há 20 anos iniciou sua expansão por meio do *franchising*, tendo hoje uma rede de 65 lojas franqueadas com 25 operadores nas principais cidades brasileiras.

Palavras-chave: franchising, franchising no varejo de vestuário.

Abstract

Kelly, Antonio Teixeira do Prado. Franchising as a business strategy of retail segment: a case study of AD Life Style. Rio de Janeiro, 2015. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Franchising is a business model disseminated globally. In Brazil, because of the great grip and reproduction in scale, the franchise system has significant participation in the economy. Nevertheless, franchising is not a simple process and has advantages and disadvantages for franchisor and franchisee. Especially in the retail sector, which has the final consumer the focus of their attention, franchise system management demands more franchisor's care. The subject of this research is the franchise as a business strategy for companies in the retail industry. We conducted a case study of AD Life Style, Rio company's retail segment of fashion and clothing that 20 years ago began its expansion through franchising, having now a network of 65 franchised stores with 25 operators in major Brazilian cities.

Key-words: franchising, franchising in retail clothing.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	3
1.3. Delimitação e foco do estudo	4
1.4. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	5
2.1. Definições e caracterização de franquia	5
2.1.1. Vantagens e desvantagens do sistema	10
2.2. Gestão de redes de franquia	15
2.3. Panorama do <i>franchising</i> no Brasil e franquia no setor varejista	20
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	28
3.1. Método de pesquisa utilizado	28
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	28
3.3. Tratamento e análise dos dados coletados	29
3.4. Limitações do método	29
4 Apresentação e análise dos resultados	30
4.1. A Empresa	30
4.2. Respostas da entrevista e análise	31
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	38
6 Referências Bibliográficas	41
Anexo 1	44

Lista de tabelas e figuras

Tabela 1: Vantagens do sistema de franquia para o franqueador.....	11
Tabela 2: Desvantagens do sistema de franquia para o franqueador.....	12
Tabela 3: Vantagens do sistema de franquia para o franqueado.....	13
Tabela 4: Desvantagens do sistema de franquia para o franqueado	14
Tabela 5: Vantagens do franqueador no varejo de vestuário.....	25
Tabela 6: Desvantagens do franqueador no varejo de vestuário	26
Figura 1: Evolução do número de unidades franqueadas (2003-2014).....	20
Figura 2: Evolução do número de redes de franquias (2003-2014)	21
Figura 3: Evolução do faturamento do setor (2003-2014).....	21
Figura 4: Participação dos segmentos no faturamento do setor	22

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Cogita-se que a origem do termo *franchising* remonte à Idade Média, mais precisamente na França – pois a derivação da palavra francesa *franchisage*, viria de *franc*, que significa a outorga de um privilégio ou de uma autorização – quando a igreja católica iniciou a concessão de licenças a senhores de terra (senhores feudais) para coletar impostos e taxas em seu nome em troca de um percentual sobre o total arrecadado. (DAHAB, 1996; CHERTO et al, 2006).

As relações de poder desta época, marcadas por formas de associação entre o Estado, o clero e a burguesia comercial emergente (que regulamentavam a outorga de direitos e privilégios) teriam sido a gênese de um processo bastante rudimentar de *franchising*, muito embora a palavra e a prática tenham desaparecido ainda na Idade Média na França. (DAHAB, 1996).

Séculos depois, em 1850, e já no âmbito industrial, o pioneirismo em relação ao que seria reconhecido mais tarde como um sistema de franquias coube à Singer Sewing Machine Company, fabricante de máquinas de costura, quando expandiu a rede de distribuição de seus produtos em diversas cidades dos Estados Unidos por meio da cessão da marca, apoio em *know how*, publicidade e técnicas de venda a comerciantes varejistas. No final dos anos 1800, esse modelo foi adotado por outras grandes companhias norte-americanas, que visavam tanto à expansão da rede de pontos de venda como à expansão da fabricação, casos da General Motors e da Coca-Cola, respectivamente. (DAHAB, 1996; CHERTO et al, 2006; MATTOS, 2010).

A partir do século XX, o sistema de franquias difundiu-se, sendo paulatinamente aplicado a vários setores de produção e de serviços. E, no fim da Segunda Guerra Mundial, com o retorno de milhares de ex-combatentes norte-americanos que decidiram abrir seus próprios negócios, experimentou grande crescimento. (CHERTO et al, 2006).

No Brasil, a primeira franquia surgiu em 1960 através da escola de idiomas Yázigi. Desde então o sistema se expandiu, principalmente após a criação da Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 1987, quando os acordos entre franqueador e franqueados passaram a formalizar-se por meio de contratos,

procedimento que se tornou obrigatório com a publicação da Lei nº 8.955, de 1994, que até o momento regula o setor. (KICH et al, 2013).

Atualmente, o *franchising* está disseminado em escala global, sendo utilizado por organizações de diversos setores e portes. (RIBEIRO e PRIETO, 2009). Dados recentes do mercado mundial indicam que os Estados Unidos, muito em função do pioneirismo, dominam a opção pelo sistema de franquias internacionalmente e que no Brasil o sistema está em franca expansão, apresentando crescimento constante e vertiginoso desde os anos 2000, mesmo em períodos de crise econômica. (MELO e ANDREASSI, 2010; KICH et al, 2013).

O Brasil ocupa hoje o quarto lugar no ranking mundial de franquias, atrás apenas dos Estados Unidos, China e Canadá. Trata-se de um dos maiores mercados nessa modalidade de negócios, gerando novos postos de trabalho, milhares de empregos diretos e indiretos, e movimentando renda suficiente para aquecer a economia e fazer crescer o Produto Interno Bruto (PIB) nacional. (KICH et al, 2013; MELO e ANDREASSI; 2010).

Fatores como o desenvolvimento dos centros urbanos, a proliferação de shopping centers, o atrativo para empreendedores e a baixa mortalidade das franquias – de 3% no primeiro ano de funcionamento e de 5% nos primeiros três anos contra aproximadamente 26% nos dois primeiros anos de vida das empresas em geral – contribuíram para tanto. (MELO e ANDREASSI; 2010; KONDO e VIEIRA, 2013). Somados à dimensão continental do país, à necessidade de ampliação e disponibilização de bens e serviços de qualidade e ao significativo contingente de pessoas com perfil empreendedor, esses fatores conformam um ambiente perfeito para a reprodução em escala do sistema de franquias no Brasil. (KICH et al, 2013).

Esta pesquisa aborda a franquia como estratégia de negócios para empresas do setor varejista. O recorte temático é o varejo de vestuário, um dos segmentos mais importantes da economia brasileira.

O sistema de franquias pode ser definido como um acordo contratual entre partes juridicamente independentes, franqueador e franqueado, em que o primeiro concede ao segundo o direito de vender seu produto ou fazer negócios utilizando a sua marca em determinado local e durante um tempo especificado, em troca de remuneração. (HITT et al, 2008).

É visto tanto como uma aliança estratégica que gera vantagens competitivas, quanto como um modelo de negócios também permeado por desvantagens e riscos para franqueador e franqueado. (RIBEIRO e PRIETO,

2009; DAHAB, 1996). De modo geral, embora seja considerado seguro (ou menos arriscado do que o modelo de negócios independentes), o *franchising* não é um processo simples: seu desempenho depende de requisitos, de atributos profissionais e da atuação de franqueador e franqueados. (KICH et al, 2013).

No varejo, e do ponto de vista do franqueador (foco do interesse particular deste trabalho), são especialmente relevantes para o bom desempenho do sistema: ter o consumidor final como preponderante (atentando para suas exigências) e ser rigoroso no processo de seleção de franqueados, priorizando aqueles que possuem perfil adequado ao negócio, isto é, afinidade com o tipo da empresa e com a marca, experiência e conhecimento no setor. (DELOITTE BRASIL, 2014; BITTENCOURT, 2015; AVDZEJUS e MONTEIRO, 2011).

A AD Life Style, objeto de estudo deste trabalho, nasceu no Rio de Janeiro em 1984, inaugurou sua primeira loja dez anos depois, em 1994, e, nesse mesmo ano aderiu ao sistema de franquias, tornando-se franqueadora. Especializada no varejo de vestuário masculino e feminino, a empresa possui hoje uma rede de mais de 60 pontos de venda, distribuídos em 25 cidades brasileiras, o que permite considerá-la vitoriosa nesse empreendimento. (AD LIFE STYLE, 2015).

Mediante riscos e desvantagens do *franchising* e o alerta de especialistas quanto a aspectos relevantes para o bom desempenho do sistema em empresas que atuam no setor varejista, duas questões se colocam para a pesquisa: a) o que fez com que o sistema de franquias da AD Life Style desse certo? e b) qual o diferencial das estratégias que a empresa adotou e vem adotando para tanto?

1.2. Objetivos do estudo

O objetivo central do estudo é conhecer o modelo de franqueamento adotado pela AD Life Style, empresa varejista de vestuário.

Os objetivos específicos são:

- a) Analisar o sistema de franquias, revisando conceitos e principais aspectos, bem como apresentando um panorama desse modelo de negócios no Brasil.
- b) Examinar o varejo, apontando a importância do comércio varejista na economia brasileira;
- c) Analisar o *franchising* como estratégia de negócios para empresas desse setor;

- d) Conhecer o modelo de franqueamento adotado pela AD Life Style, empresa varejista de vestuário;
- e) Investigar por que esse modelo deu certo destacando diferenciais estratégicos adotados pela empresa nesse sentido.

1.3. Delimitação e foco do estudo

O estudo delimita-se à análise do sistema de franquia no Brasil, observando em especial seu desenvolvimento no setor varejista. O foco do estudo é a análise do *franchising* no varejo de moda/vestuário, tendo como recorte o contexto do sistema de franqueamento da empresa AD Life Style, em suas práticas e estratégias.

1.4. Justificativa e relevância do estudo

O estudo se justifica inicialmente devido à posição de destaque que o sistema de franquias alcançou no Brasil, motivo pelo qual é hoje percebido como uma modalidade de negócios consolidada e bem-sucedida no país. (KICH et al, 2013).

Secundariamente, porque o *franchising* constitui forte tendência no setor varejista, possuindo papel representativo para o melhor desempenho do comércio varejista, sobretudo considerando-se o alto índice de falências e concordatas dos novos negócios abertos em decorrência da falta de preparo dos empresários. (LAS CASAS e BARBOZA, 2007; GOUVEIA et al, 2011; RIBEIRO e PRIETO, 2009). No varejo – segundo Sproesser (1999), de função primordial na economia, e que vem evoluindo significativamente, principalmente motivado pelas exigências do consumidor e por pressões competitivas – o sistema de franquias apresenta-se como importante opção corporativa que pode efetivamente viabilizar vantagem competitiva sobre a concorrência. (RIBEIRO e PRIETO, 2009).

O estudo é relevante porque a gestão de franquias ainda é um tema carente de estudos acadêmicos. De acordo com Avdzejus e Monteiro (2011), os trabalhos existentes são pouco específicos e em geral voltados para alguns aspectos operacionais, como o acesso a canais de distribuição.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos conteúdos relevantes relacionados ao tema investigado, e que servirão de fundamento para o estudo de caso realizado no capítulo 3. Tendo como fundamento a pesquisa bibliográfica – que, segundo Gil (2010), desenvolve-se com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos – são abordados definições, aspectos conceituais e caracterização do sistema de franquias, vantagens e desvantagens e gestão do sistema. Apresenta-se ainda o panorama do *franchising* no Brasil e a análise do sistema de franquia no setor varejista, aí incluído o varejo de vestuário.

2.1. Definições e caracterização de franquia

Existem várias definições de franquia. No entanto, para compreendê-las é interessante estabelecer os significados dos principais termos relacionados ao tema, pois eles, inclusive contribuem para o entendimento da dinâmica das franquias.

Mattos (2010) define um sistema de franquia (ou de *franchising*) como o sistema de comercialização ou distribuição que pode envolver produtos, serviços ou tecnologias, mas que, quase sempre, é uma combinação de todos esses elementos, no qual o franqueador disponibiliza seus produtos ou serviços por meio de franquias.

Franqueador é a pessoa física ou jurídica (em geral jurídica) detentora de uma marca e de um modelo de negócio (previamente testado, aprovado e comprovadamente rentável a terceiros) que concede o direito e uso restrito de sua marca, *know how* de operação e métodos de seu negócio a uma pessoa física ou jurídica. (MATTOS, 2010). Já franqueado, é esta pessoa física ou jurídica, aquele que adere a um sistema de franquia mediante a realização de determinado investimento e a celebração de um contrato, ao qual é concedido o direito de operar de acordo com determinado método de produção ou venda de um produto ou serviços estabelecido pelo franqueador. (MATTOS, 2010).

Taxa de adesão (ou *fee*) é a taxa de franquia, paga pelo franqueado ao franqueador para a cessão de uso da marca, acesso ao *know how*, auxílio na

escolha do ponto comercial, treinamento, manual de operação, projeto arquitetônico e campanha de lançamento. Pode ser cobrada ao franqueado periodicamente, a cada renovação de contrato. (MATTOS, 2010).

Já *royalties* correspondem ao percentual pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador, enquanto a franquia estiver funcionando, como retribuição pelo acesso continuado a todos os benefícios que lhe decorrem de fazer parte da rede franqueada. (MATTOS, 2010).

O termo “franquia” é utilizado para designar a unidade de negócio ou o estabelecimento possuído, operado e gerido pelo franqueado, que reproduz a operação do franqueador. Também pode ser entendido como o sistema ou contrato de *franchising*. (MATTOS, 2010).

De fato, o contrato é mencionado na definição de franquia proposta por Hitt et al (2008, p. 380), segundo os quais trata-se de um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender seu produto “ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado”.

No Brasil, a Lei nº 8.955/1994 dispõe sobre o contrato de franquia. Em seu artigo 2º define franquia empresarial como:

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 ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994).

Na avaliação de Espinha et al (2005), a melhor definição de franquia é a proposta por Curran e Stanworth, pois é a que contempla de forma mais abrangente os principais aspectos do *franchising*. Para esses autores, franquia é:

Uma forma de negócios essencialmente constituída de uma organização (franqueador); que possui um pacote de negócios testado e centrado em um produto ou serviço; através de um relacionamento contratual contínuo com os franqueados; pequenas empresas tipicamente autofinanciadas e independentemente gerenciadas; que operam sob a marca do franqueador para produzir ou comercializar bens ou serviços de acordo com o formato especificado pelo franqueador (CURRAN e STANWORTH apud ESPINHA et al, 2005, p. 553-554).

Em princípio, a dinâmica de funcionamento do *franchising* pode ser considerada muito simples: um agente (o franqueador) disponibilizando um sistema (que inclui modelo de negócio, marca, produto/serviço, *know how* e métodos de operação) a um ou mais agentes (franqueados), que aderem ao sistema mediante investimento. (MATTOS, 2010).

No entanto, embora permeada por vários aspectos, o contrato é a base legal do sistema de franquia, cobrindo aspectos do negócio entre franqueador e franqueado e definindo direitos e obrigações de ambos. (DAHAB, 1996). De fato, na relação contratual entre esses dois agentes, ao franqueador em geral compete o licenciamento da marca e o suporte aos franqueados (incluindo fornecimento de produtos, treinamentos, planejamento de marketing e apoio administrativo-financeiro) e ao franqueado a adequada utilização da marca licenciada, a revenda de produtos e o cumprimento de regras e políticas estabelecidas pelo franqueador. (KICH et al, 2013).

Para Martinelli (2014), o contrato de *franchising* é como um casamento: franqueador e franqueado precisam fazer uma autoanálise e projetarem esta união para um horizonte de prazo médio de contrato a fim de que ela seja bem-sucedida.

Além do aspecto contratual, o *franchising* demanda do franqueador requisitos de aplicação para ser bem-sucedido, pois em geral as empresas que franqueiam seus conceitos de negócios possuem um nível de organização e de controle de gestão bastante heterogêneo. Daí porque nem todo negócio identificado como uma franquia é de fato franqueável e opera efetivamente como uma franquia. (BERNARD, 2008).

Formatar uma rede e prepará-la para ser bem-sucedida, superando os obstáculos ao seu crescimento, é o desafio de todo franqueador. Esse é um segmento em que o conhecimento, a capacidade, o preparo e a experiência anterior valem ouro, tamanha é a complexidade envolvida no processo. (BERNARD, 2008, p. 9).

Por outro lado, o sistema de franquia é visto como uma estratégia mediante os efeitos da globalização, dentre eles, maior comunicação em nível mundial (devido ao desenvolvimento tecnológico), mercados transfronteiriços e interligados, economias de escala e de escopo, consumidores com elevada homogeneidade de estilo de vida e surgimento de competidores de atuação global, principalmente no segmento varejista. (MINADEO, 2008).

No caso do franqueador, a franquia corresponde a uma estratégia de expansão, crescimento e desenvolvimento de negócios em rede, valorizando *know how* e fortalecendo a marca, além de potencializar ganhos e resultados. (CHERTO et al, 2006; BERNARD, 2008). Para franqueador e franqueado, o sistema pode ser encarado como uma forma de aliança estratégica em que empresas combinam recursos, capacidades e competências essenciais de forma produtiva e com interesses mútuos, criando vantagem competitiva. (HITT et al, 2008).

As alianças estratégicas são acordos de cooperação entre organizações, envolvendo níveis de partilha e comprometimento, com o objetivo de enfrentar o acirramento da competição. (MINADEO, 2008). As mais comuns, que inclusive constituem formas de internacionalização de empresas, são o consórcio, o licenciamento, *joint ventures* e o *franchising*. (HITT et al, 2008).

A utilização de alianças estratégicas passou a ocupar lugar central na estratégia de boa parte das empresas, principalmente devido a seus benefícios. (MINADEO, 2008). Vários autores defendem alianças estratégicas como alternativas de sustentação de vantagem competitiva, pois elas podem ser úteis em suplementar a base de recursos, o que facilita o acesso a recursos e competências dos quais uma organização tenha carência. Assim, o surgimento de alianças é uma forma de complementar as estratégias das empresas e aumentar sua competitividade local e internacional. (RIBEIRO e PRIETO, 2009).

Para Ribeiro e Prieto (2009, p. 110), enquanto aliança estratégica, a franquia “permite às organizações um rápido e acelerado crescimento, proporciona maior velocidade de mercado, além do compartilhamento de custos e riscos inerentes ao tipo de mercado em que atuam ou pretendem atuar”.

No mesmo sentido, Melo e Andreassi (2010) afirmam que o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma estratégia cooperativa que as firmas adotam para dispersar os riscos e compartilhar competências. Na opinião de Avdzejus e Monteiro (2011), o sistema cria um ambiente favorável ao desenvolvimento rápido de empresas contratualmente ligadas que são complementares entre si.

Espinha et al (2005) refletem sobre franquia relacionando-a a uma forma de empreendedorismo, pois o sistema de *franchising* pode ser abordado sob esta ótica tanto no contexto de franqueadores quanto no de franqueados, associando-se em ambos os casos ao espírito empreendedor.

O sistema de franquias pode ser enquadrado como um aproveitamento de oportunidade, do ponto de vista do empreendedor, tanto no âmbito do franqueado, como do franqueador. [...] do ponto de vista do franqueado, o empreendedor pode utilizar o sistema para preencher oportunidades de mercado não exploradas de forma mais rápida e consistente, também pode utilizar-se do mesmo para diversificar o tipo de negócio, já que pode possuir mais de uma unidade franqueada em diferentes segmentos [...]. Do ponto de vista do franqueador, também existem oportunidades que podem ser melhor exploradas sob o sistema de franchising, é o caso do empreendedor capaz de visualizar e desenvolver um negócio e utilizar do sistema para aumentar sua rede de forma mais rápida e com capital de terceiros. (ESPINHA et al, 2005, p. 559-560).

Ainda no contexto do empreendedorismo, a franquia é vista como uma alternativa de negócios para a expansão de pequenas e médias empresas, um mecanismo considerado eficaz para esse segmento, “dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa”. (DAHAB, 1996, p. 10). Isso pode ser comprovado no Brasil pelo enquadramento do franqueado como micro ou pequena empresa em mais de 97% dos casos considerando-se o critério “faturamento” e em mais de 98% dos casos considerando-se o critério “número de funcionários”. (ESPINHA et al, 2005).

Há muitos modelos de franquia, por isso a classificação das franquias é feita por meio de um extenso rol de denominações, cada qual variando de acordo com características que incluem a forma de participação no canal de distribuição, o tipo de utilização do ponto comercial e o processo de expansão geográfica da rede. Não existe um modelo ideal, porém cabe destacar o chamado “sistema de franquia formatada” (*Business Format Franchising*), que pertence à classificação da franquia do ponto de vista da expansão geográfica da rede, pois em geral é o tipo mais comum de franqueamento. (MATTOS, 2010).

Nesse sistema, além de fornecer produtos e ceder o uso da marca, a franqueadora transfere ao franqueado toda a competência que ela desenvolveu, o modelo de negócio, técnicas comerciais, informações sobre implantação, treinamento contínuo, serviços de supervisão, operação e de gestão do empreendimento. (MATTOS, 2010). Por isso, esse tipo de franquia exige do franqueador: marca consolidada, *know how* (suficientemente flexível para comportar adaptações e especificidades locais), métodos de colaboração, sistemas formatados de difusão do conhecimento e identidade corporativa, com base na articulação de vários níveis estratégicos por ele liderados. (MATTOS, 2010).

Quanto à natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada, as franquias são categorizadas em gerações, relacionando-se ao nível de integração que o franqueador estabelece com sua rede. Nesse contexto, o conceito de franquia formatada corresponde às franquias de terceira geração, que se caracterizam essencialmente por um sistema totalmente padronizado e formatado. (MATTOS, 2010).

Nas franquias de terceira geração, além de desenvolver um produto ou serviço, o franqueador desenvolve a operação do negócio e também fornece suporte contínuo quanto a controle, supervisão, treinamentos, processos de trabalho, *layout* e assessoria na escolha do ponto comercial. A principal característica dessa geração de franquia é a parceria entre franqueador e franqueado. (MATTOS, 2010). Em uma típica franquia de terceira geração, todos os métodos, processos e sistemas relacionados ao negócio que o franqueado irá instalar e operar são previamente desenvolvidos e testados na prática pelo franqueador para depois serem transferidos ao franqueado por meio de treinamento, manuais, consultoria de campo e mais uma série de outros mecanismos e ferramentas. (BERNARD, 2008).

O objetivo, no caso, é garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos que venha a ser instalada, com um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade, tanto visual quanto operacional, que assegure a eficiência e a eficácia de todas as franquias. O que se espera é que essas franquias sejam um bom negócio para os respectivos franqueados e também para o franqueador. (BERNARD, 2008, p. 51).

2.1.1. Vantagens e desvantagens do sistema

Para a maioria dos autores, o sistema de *franchising* é uma opção estratégica dado que ele tem se tornado cada vez mais disseminado em escalas globais. (MELO e ANDREASSI, 2010). Nesse sentido, são pontuadas as vantagens do sistema tanto do ponto de vista do franqueador quanto do franqueado. No entanto, apesar do posicionamento favorável, os autores também mencionam desvantagens (entre desafios e riscos) na adoção do sistema, também do ponto de vista de franqueador e franqueado.

Esse assunto é abordado nesta seção da pesquisa. Para desenvolvê-lo, optou-se por reunir vantagens e desvantagens em quadros que sintetizam as principais menções de diferentes autores, entre eles, Dahab (1996), Espinha et al (2005), Mattos (2010), Mello e Andreassi (2010), Bernard (2008), Ribeiro e

Prieto (2009), Avdzejus e Monteiro (2011), Kich et al (2013), Kondo e Vieira (2013), PÉRSICO e Paula (2013).

Estando o modelo de negócio pronto para ser replicado, o sistema de franquia pode oferecer vantagens para o franqueador. (PÉRSICO e PAULA, 2013). Elas podem ser observadas na Tabela 1.

VANTAGENS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR
Expansão do negócio e maior rapidez na expansão, pois o investimento em cada novo ponto é do franqueado
Possibilidade de expandir o negócio em âmbito internacional
Autonomia para selecionar e controlar os parceiros do negócio, gerando expectativa de maior eficiência na gestão de unidades franqueadas
Comercialização de produtos em diversas localidades por meio da implantação de unidades em vários mercados
Fortalecimento da marca, maior penetração no mercado e conhecimento de vários mercados
Aumento da disponibilidade de tempo e recursos para ações de marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos e serviços
Desenvolvimento de uma rede propiciando maior cobertura geográfica e rápida expansão da rede
Aumento da escala de compras e obtenção de melhores condições comerciais (motivando os franqueados)
Aumento da rentabilidade (lucros) com redução de custos (através da diluição com a responsabilidade com o negócio), motivando os franqueados
Manutenção efetiva do controle sobre a operação do negócio
Ausência de vínculos empregatícios
Melhor relação entre custos fixos e receitas (proporcionando alavancagem financeira)
Ganhos em economia de escala (com redução do custo médio de produção, do preço pago pelos insumos e maior poder de negociação junto a fornecedores)
Difusão da imagem corporativa
Maior publicidade
Padronização, descentralização e maior vantagem competitiva

Tabela 1: Vantagens do sistema de franquia para o franqueador

Toda atividade empresarial envolve desvantagens e riscos, que dentro do sistema de *franchising* se impõem ao franqueador. (PÉRSICO e PAULA, 2013). A Tabela 2 sintetiza os principais.

DESVANTAGENS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR
Custos: iniciais, de formatação, de supervisão
Investimento na rede franqueada e no planejamento para expansão
Obrigações de manter e controlar a rede, com risco de perda parcial do controle
Risco de conflito com o franqueado
Administração de conflitos na rede franqueada
Administração de indisciplinas operacionais
Administração da concorrência entre franqueados
Divisão de poderes e autonomia parcial: os franqueados são os responsáveis legais por suas empresas
Perda relativa do sigilo empresarial e risco de exposição dos planos de expansão a terceiros
Risco de seleção inadequada de parceiros de negócio (indicando a necessidade de cuidados e precauções na seleção dos franqueados)
Risco de perda de padrões na unidade franqueada, que leva a impactos negativos sobre a marca
Obrigações de garantir a rentabilidade do franqueado
Necessidade de acompanhamento do desempenho dos franqueados de modo a não comprometer a saúde financeira da franquia e sua imagem no mercado
Risco de desistência do franqueado, com quebra de vínculo contratual

Tabela 2: Desvantagens do sistema de franquia para o franqueador

Conhecendo como funciona o sistema, e encontrando uma franquia adequada a seu perfil, o franqueado pode aproveitar as vantagens por ele proporcionadas. (PÉRSICO e PAULA, 2013). A Tabela 3 sumariza tais vantagens.

VANTAGENS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADO
Abertura de negócio com baixo risco
Uso de marca testada, consolidada e reconhecida no mercado
Acesso a <i>know how</i> adquirido, suporte e tecnologia, reduzindo tempo de implantação e otimizando recursos
Assessoria na gestão do negócio (orientação e assistência na administração do negócio, com treinamentos, manuais e consultoria de campo)
Maior concentração nas vendas em função da transferência de <i>know how</i> e da assessoria na gestão do negócio
Acesso a informações sobre instalações e acesso à equipe (troca de experiências)
Acesso a plano de negócio
Distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos
Aproveitamento de ações corporativas de marketing
Racionalização de investimentos com menos recursos e melhor controle do retorno sobre o investimento
Controle de qualidade padronizado
Proteção da unidade e facilidade de revendê-la
Economia de escala (porque o franqueado participa de um processo de compras que envolve toda a rede, reduzindo preços ou rateando as despesas)
Maior crédito e facilidade de financiamento. A participação em uma rede aumenta o poder de negociação junto aos principais fornecedores
Independência jurídica
Aumento de rentabilidade com redução de custos
ROI (Retorno sobre Investimentos) mais rápido
Vantagens de pertencer a uma corporação
Acesso a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) do franqueador
Menores riscos de insucesso/maior chance de sucesso uma vez que o modelo de negócio já foi testado
Maior vantagem competitiva

Tabela 3: Vantagens do sistema de franquia para o franqueado

Muito embora a participação em uma rede de franquias possa representar inúmeras vantagens para o franqueado, ele precisa ter ciência das

desvantagens e riscos associados ao empreendimento. (PÉRSICO e PAULA, 2013). Os principais são resumidos na Tabela 4.

DESVANTAGENS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADO
Autonomia parcial (restrições de liberdade e limite territorial de ação)
Submissão a regras e a controles financeiros
Controle permanente para a manutenção dos padrões estabelecidos pela empresa franqueadora: ao longo da vigência do contrato, o franqueador verificará se o modelo está sendo corretamente replicado pelo franqueado, exigindo os ajustes necessários para a correção de erros ou adequação a mudanças
Localização forçada (obediência à determinação da localização ao franqueador)
Gastos com taxas de franquia
Gastos periódicos com <i>royalties</i> ou campanhas de marketing
Menos independência/perda de independência empreendedora
Limitações operacionais
Limitações no poder de decisão
Restrições no acesso ao sistema e sua transferência a terceiros
Risco de falta de suporte do franqueador
Risco de relacionamento ruim (incompatibilidade com o franqueador)
Risco de insucesso
Risco de desistência do negócio com perda do investimento
Risco associado ao desempenho do franqueador
Dependência de aprovação do franqueador para venda da unidade

Tabela 4: Desvantagens do sistema de franquia para o franqueado

Como se vê, as vantagens são mais numerosas que as desvantagens tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Apesar disso, ambos devem conhecê-las antes de fazerem uso do sistema. Ao franqueado, cabe analisar algumas questões, como: autoconhecimento, razões que motivam a abertura de uma franquia, conhecimento do franqueador, conhecimento específico do mercado em que pretende atuar e conhecimento do produto ou serviço envolvido na operação de franchising. (AVDZEJUS e MONTEIRO, 2011).

Ao franqueador, além do conhecimento das desvantagens e riscos na implementação de uma rede de franquia, alguns requisitos são necessários para gerir adequadamente o sistema, assunto tratado a seguir.

2.2. Gestão de redes de franquia

Segundo PÉRSICO e PAULA (2013), o crescimento através do *franchising* tem se mostrado uma estratégia viável e consistente para um grande número de empresas. No entanto, os *cases* de sucesso relatam que antes da implementação de qualquer iniciativa de expansão há um trabalho minucioso de planejamento.

O planejamento é uma das estratégias organizacionais mais amplamente difundidas, uma vez que inicia propriamente o processo administrativo. Envolvendo indagações e questionamentos sobre o que fazer, como fazer, quando, quanto, para quem, por quem e onde, leva à definição dos objetivos organizacionais e à seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos. (OLIVEIRA, 2009; CHIAVENATO, 2000).

O planejamento é de extrema relevância para qualquer empresa: a falta de planejamento tem sido a principal causa para o insucesso. De acordo com Dornelas (2005), no Brasil, apesar de fatores externos ao negócio serem considerados críticos, as principais causas de falência resumem-se ao planejamento e correta gestão do negócio, decorrente de um bom planejamento.

No caso de empresas que querem se tornar franqueadoras, o planejamento começa com a avaliação do próprio negócio e do modelo de negócio que se pretende franquear. (PÉRSICO e PAULA, 2013). Nesse sentido:

É fundamental que a empresa conheça o mercado onde já atua e identifique aqueles onde pretende atuar, suas vantagens competitivas, chances de crescimento e riscos a serem minimizados, antes de escolher qual será o melhor canal de distribuição para seus produtos e serviços. (PÉRSICO e PAULA, 2013, p. 42).

Após essa avaliação, recomenda-se que a empresa faça um estudo de franqueabilidade do negócio, isto é, um diagnóstico para saber se ela é franqueável ou não. Esse estudo, que, na maioria dos casos, demanda a contratação de uma consultoria especializada, é relevante, pois é preciso ter um modelo de negócio fácil de ser replicado e operado, e que tenha aderência em outras localidades. (PÉRSICO e PAULA, 2013; MARTINELLI, 2014).

Na sequência, como parte do processo de gestão, e como resultado imediato do planejamento, a empresa deve elaborar um plano de negócios, a fim de verificar se ela se sustenta dentro do *franchising*. (CHIAVENATO, 2006; PÉRSICO e PAULA, 2013).

Chiavenato (2006) afirma que todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende. O plano de negócios é um documento usado nesse sentido, pois descreve o empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa, analisando esse modelo em relação a cenários futuros. (DORNELAS, 2005). Segundo Chiavenato (2006, p. 128):

O plano de negócio – *business plan* – é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.

A estrutura de um plano de negócios é organizada em seções geralmente padronizadas e com propósito específico, cujos temas, relacionando-se entre si, detalham todos os aspectos envolvidos no negócio e se destinam a um público variado, desde investidores e agentes de financiamento, incubadoras, parceiros, empregados da organização, clientes, fornecedores e sócios, consistindo em instrumento de negociação interna e externa. (DORNELAS, 2005).

De acordo com Dornelas (2005), não existe uma estrutura rígida e específica para escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem suas especificidades e particularidades. Porém qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionem um entendimento completo do negócio. Essas seções são capa, sumário, sumário executivo, descrição da empresa, planejamento estratégico do negócio, produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise do mercado, plano de marketing e plano financeiro.

Não é objetivo desta pesquisa detalhar cada uma dessas seções, mas sim revisar aquelas consideradas mais relevantes para a análise da gestão de redes de franquia, a exemplo do que fizeram Pérsico e Paula (2013).

O planejamento estratégico é conceituado por Oliveira (2009, p. 46) como um processo gerencial “que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com seu ambiente”. Relacionado com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações voltados para o seu alcance, o planejamento estratégico funciona como base para o desenvolvimento e implantação das demais seções do plano de negócios. (DORNELAS, 2005)

De fato, Pérsico e Paula (2013) afirmam que a elaboração de um planejamento estratégico de longo prazo para a franquia é muito importante, pois ele mostrará qual a melhor estratégia de expansão, com base em análise de mercado e satisfação de clientes, e apontará a aceitação dos produtos e serviços oferecidos, bem como a viabilidade econômico-financeira do negócio. “O sistema de *franchising* requer uma visão de longo prazo, com monitoramento e inovação constantes para adequação da sua estratégia aos desafios do mercado”. (PÉRSICO e PAULA, 2013, p. 43).

O plano operacional descreve a forma como a empresa pretende operar em seu processo produtivo, relativamente a recursos, equipamentos e processos de trabalho. (DORNELAS, 2005). Na gestão de redes de franquia, envolve a definição de todos os processos de compra e venda de insumos, produtos, serviços e equipamentos. E, de acordo com cada modelo de negócio, envolve a definição das relações entre franqueadores, franqueados, fornecedores e clientes da rede. (PÉRSICO e PAULA, 2013).

Nesse contexto, para Pérsico e Paula (2013), será fundamental, por exemplo, que o franqueador decida se será fornecedor dos produtos, se haverá uma central de compras ou fornecedores homologados que serão contatados diretamente pelo franqueado. Além disso, é importante que o franqueado saiba onde, como e quanto comprar e de que forma esses produtos serão distribuídos e entregues aos clientes – distribuição essa que se associa à logística de distribuição, um dos fatores críticos de sucesso da gestão da rede de franquia por impactar no preço final dos produtos e na confiabilidade quanto ao suprimento dos estoques das unidades franqueadas.

Um sistema operacional sólido é aquele que permite a satisfação do cliente e a rentabilização para franqueadores e franqueados, daí a importância de se definir como ocorrerão essas relações e quais serviços serão oferecidos. [...] Ter um sistema operacional bem definido ajuda tanto ao franqueador quanto ao franqueado na gestão dos negócios. (PÉRSICO e PAULA, 2013, p. 44).

O plano de marketing apresenta como a empresa pretende vender seu produto ou serviço e conquistar clientes. Aborda métodos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, política de preços e estratégias de promoção/comunicação e publicidade. (DORNELAS, 2005).

Segundo Martinelli (2014), nas redes de franquia o plano de marketing é fundamental para manter a marca na memória do consumidor. O documento

precisa enfatizar os diferenciais e o estilo da rede, além de ser trabalhado em conformidade com as características regionais de futuros consumidores.

Em outra abordagem do plano de marketing, Pérsico e Paula (2013) acreditam que a gestão de redes de franquia deve partir do princípio de que o primeiro cliente a ser conquistado é o franqueado, pois, uma vez convencido do valor da marca, ele será o primeiro a divulgá-la nos mercados onde atuar. O plano de marketing elaborado contará muito com o engajamento do franqueado para que as ações planejadas alcancem o resultado esperado. Para que isso ocorra o franqueado deve ser comunicado dos objetivos do plano e ouvido em suas opiniões. Segundo Pérsico e Paula (2013, p. 43), os melhores planos de marketing são aqueles que conjugam a visão do franqueador com a experiência na ponta exercida pelo franqueado. “Para tornar a gestão de marketing mais efetiva, a rede deve contar com a motivação de seus franqueados”.

O plano de recursos humanos apresenta os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoas, indicando os esforços da empresa na formação de seu pessoal, informações que inclusive se relacionam com a capacidade de crescimento da empresa. (DORNELAS, 2005). No contexto da gestão de redes de franquia, os treinamentos fazem parte da estrutura interna de apoio estabelecida pela franqueadora, que deve constantemente oferecer treinamentos e reciclagem aos franqueados e a seus funcionários, investindo na sua capacitação. (PÉRSICO e PAULA, 2013; MARTINELLI, 2014).

O sistema de franquias envolve a oferta de um grande número de serviços ao franqueado, presenciais ou à distância. Não basta conhecer a operação do negócio. O suporte à rede inclui atividades que a operação própria não exige, como os que envolvem o treinamento do franqueado e sua equipe [...]. (PÉRSICO e PAULA, 2013, p. 47).

Segundo Pérsico e Paula (2013), muitos fatores são considerados críticos de sucesso para as empresas. Na gestão de redes de franquia, alguns deles assumem papel preponderante para que os resultados almejados sejam atingidos.

Um deles é a seleção dos interessados em tornar-se franqueados. Para Martinelli (2014), esta seleção deve ser feita de maneira mais criteriosa possível, principalmente focando em candidatos que tenham o mesmo DNA da marca e do negócio. Bittencourt (2014) também considera que o processo de seleção de franqueados deve ser rigoroso. Na sua opinião, o franqueado ideal deve ter capital suficiente para fazer o investimento na montagem da franquia e para

sustentá-la até que atinja o ponto de equilíbrio e ter perfil adequado, com afinidade com o tipo e o negócio da empresa. De qualquer forma, é importante que o franqueador defina claramente qual o perfil ideal de franqueado para ingressar na sua rede. (PÉRSICO e PAULA, 2013).

Outro fator crítico é o bom relacionamento entre franqueadores e franqueados, aspecto que se associa à gestão de pessoas no gerenciamento da rede, pois onde há pessoas existe a chance de conflitos. De fato, se inicialmente pertencer a uma rede é fator determinante para a compra da franquia, com o passar do tempo, algumas particularidades desse empreendimento podem gerar insatisfação por parte do franqueado, seja em relação ao faturamento ou ao suporte oferecido pelo franqueador. (PÉRSICO e PAULA, 2013).

Para Pérsico e Paula (2013, p. 47), os conflitos podem até ser encarados como fatores que estimulam mudanças, mas devem administrados para que a crítica não se torne um empecilho à gestão e à motivação dos franqueados. “Parte-se do princípio que todo problema requer uma solução” e que ele pode ser negociado e conciliado.

Nesse sentido, o franqueador deve estabelecer uma comunicação clara, objetiva e constante para evitar mal entendidos e exercer sua liderança, envolvendo-se diretamente no relacionamento com seus franqueados, pois ele é o modelo de sucesso no qual os franqueados desejam se espelhar. Cabe a ele ouvir e manter uma boa comunicação com todos os franqueados, “sendo proativo e se antecipando na solução dos problemas apontados pelos consultores de campo e pelos próprios franqueados”. (PÉRSICO e PAULA, 2013, p. 47-48).

Os conflitos de relacionamento são identificados por outros autores. Avdzejus e Monteiro (2011), por exemplo, observem que eles ocorrem porque o formato de franquia pode evidenciar objetivos conflitantes, na medida em que cada uma das partes busca a satisfação de interesses particulares. Essa perspectiva, contudo, é refutada por Bernard (2008), para quem o conceito de *franchising* é exatamente o oposto: numa perspectiva estratégica corresponde à de união de interesses de dois parceiros que trabalham sob um único sistema, buscando sucesso e lucro mútuos.

É um casamento de interesses, no qual dois agentes tendem a unir seus esforços e habilidades, trabalhando unicamente em um único objetivo: o sucesso de ambos. Os norte-americanos usam uma expressão para identificar essa visão: *partners for profit*, ou parceiros para o lucro. (BERNARD, 2008, p. 13).

Segundo Bernard (2008), em se tratando de rede de franquias, e sendo todas as unidades rentáveis e lucrativas, exatamente como deve ser, o franqueador deve dividir o trabalho e o lucros com seus franqueados. Por isso, também cabe a ele esforçar-se para recuperar uma unidade em dificuldade, usando sua experiência e curva de aprendizagem.

2.3. Panorama do *franchising* no Brasil e franquia no setor varejista

No Brasil, o modelo de franquia é um dos que mais cresce no país. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), de 2003 a 2014, o número de unidades franqueadas aumentou em 45,2%, indo de 56.564 mil unidades em 2003 para 125.641 em 2014. O gráfico a seguir apresenta esta evolução.

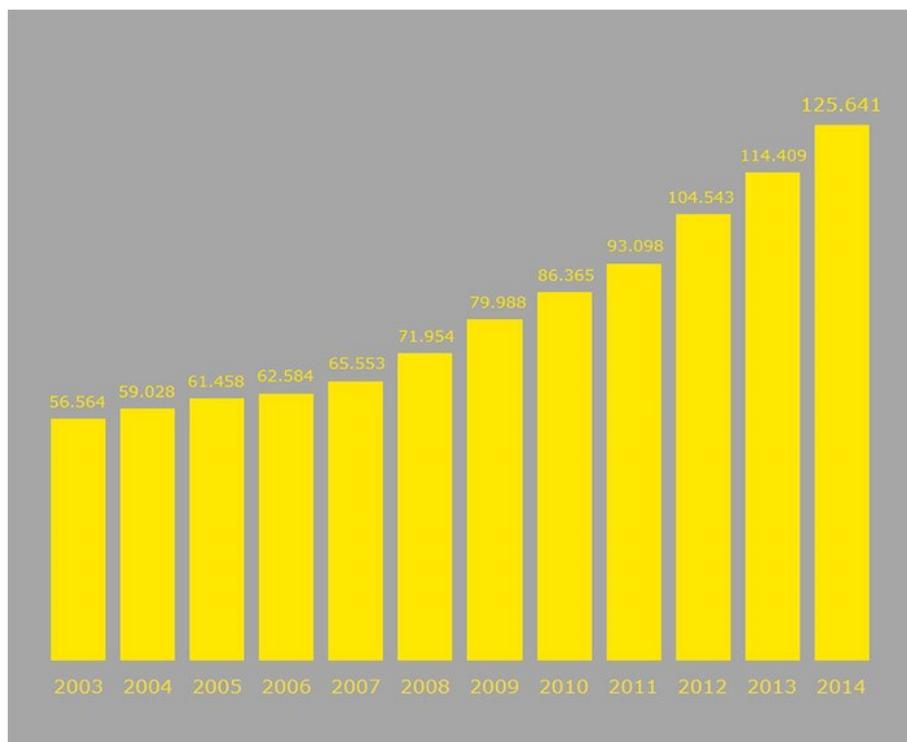


Figura 1: Evolução do número de unidades franqueadas (2003-2014)

Fonte: ABF (2015)

No mesmo período, o número de redes de franquias aumentou de 678 para 2.942, crescimento de 23,4%, conforme a Figura 2.

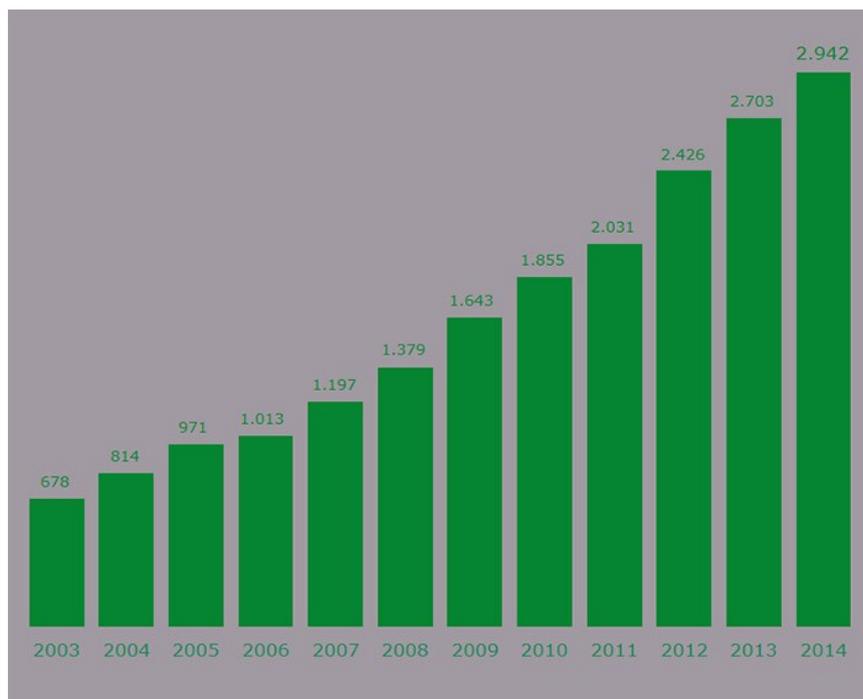


Figura 2: Evolução do número de redes de franquias (2003-2014)

Fonte: ABF (2015)

No mesmo período, o faturamento do setor aumentou significativamente, apresentando crescimento de 22,8%, como indica o gráfico abaixo.

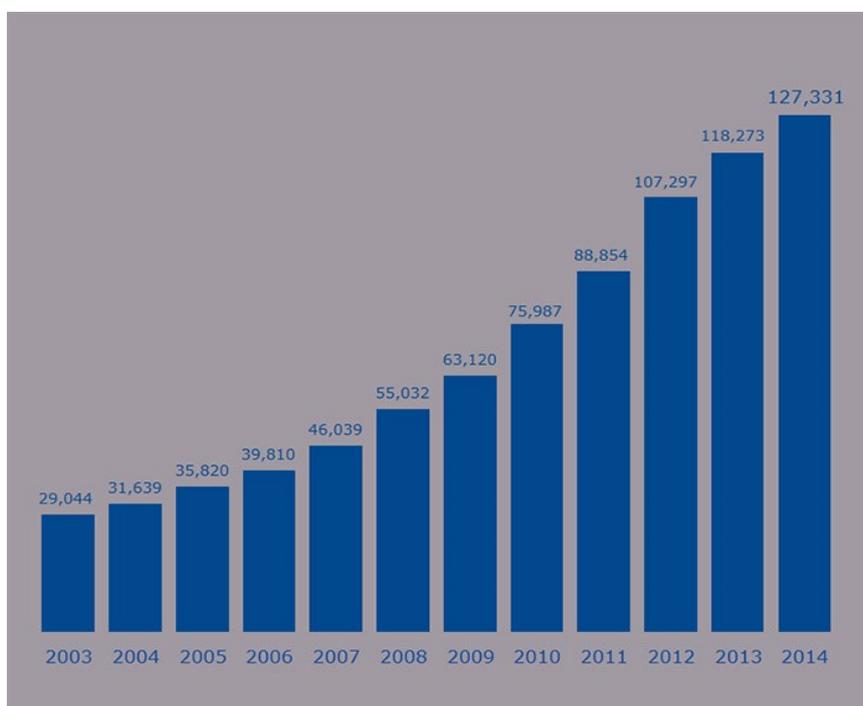


Figura 3: Evolução do faturamento do setor (2003-2014)

Fonte: ABF (2015)

A Figura 4 mostra a participação de cada segmento na composição do faturamento total do setor de franquia no Brasil em 2014.



Figura 4: Participação dos segmentos no faturamento do setor
Fonte: ABF (2015)

Diante dessa realidade, algumas tendências podem ser apontadas para o setor de *franchising* no Brasil, sendo, a principal delas o crescimento, muito acima do PIB do país, desempenho verificado há mais dez anos, e que deve se manter nos próximos anos. (PÉRSICO e PAULA, 2013). Outras tendências são apresentadas por Pérsico e Paula (2013). São elas:

- a) Maior participação das classes C e D na economia, não somente como consumidores, mas também como potenciais franqueados;
- b) Crescimento das microfranquias, que devido ao seu baixo custo e facilidade de operação, atraem a participação de pessoas com pouca experiência ou baixo capital para investimento;
- c) Movimento de interiorização das franquias, que buscarão novos mercados nas cidades de médio porte. Pela mesma razão, a participação das regiões Norte e Nordeste no segmento de franquias tende a aumentar, seja no número de unidades franqueadas ou no surgimento de novas redes de franquias nessas regiões;
- d) Para atuarem nestes mercados, as franquias continuarão a fazer adequações em seus modelos de negócio. Uma delas é a parceria

- entre duas ou mais marcas, operando de forma associada (*co-branding*);
- e) Também como forma de adequação às questões relativas aos pontos comerciais, as franquias devem manter ou criar franquias de miniunidades dentro de seus planos de expansão;
 - f) Maior conhecimento e atenção às questões relativas à sustentabilidade;
 - g) Internacionalização das franquias brasileiras;
 - h) Aumento da participação de franquias estrangeiras no Brasil;
 - i) Investimentos estrangeiros e aumento da participação de capital privado em franquias brasileiras, inclusive com a abertura de capital, atraindo a participação de grandes investidores, como bancos e fundos de pensão. Os fundos de investimento, especialmente os internacionais, oferecem oportunidades para que as franqueadoras se capitalizem, se expandam e também se conectem a uma rede ampla de atuação que pode impulsionar a marca e o planejamento estratégico e de negócios de forma significativa. (DELOITTE BRASIL, 2014).

Segundo Las Casas e Barboza (2007), todas as definições de varejo destacam tratar-se de um setor no qual se desenvolvem atividades voltadas para a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final. O aspecto relevante nessas definições é a comercialização a consumidores finais, que consistiria na essência do varejo.

Sendo assim, pode-se concluir que o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado. (LAS CASAS e BARBOZA, 2007, p. 23).

O varejo, portanto, compreende atividades relacionadas a transações de vendas direcionadas ao consumidor final, representando o estágio final do processo de distribuição. (RIBEIRO e PRIETO, 2009).

Segundo Sproesser (1999), durante muito tempo as teorias econômicas privilegiaram a relação indústria-consumidor, enfatizando mais a marca do produto em detrimento da distribuição desse produto, vista como uma atividade de baixo valor agregado. Nas últimas décadas, porém, principalmente motivado

pelas exigências do consumidor e as pressões competitivas, o varejo tornou-se uma função primordial na economia dos países.

No Brasil, segundo dados do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV), de 2004 a 2014 o varejo cresceu 106%, percentual bem acima do crescimento do PIB brasileiro, que no mesmo período apresentou crescimento de 44%. (NOVAES, 2014).

A competitividade, a abertura da economia e o crescimento do número de consumidores elevaram a competitividade do varejo brasileiro, que foi responsável pela criação de 3,7 milhões de empregos formais ao longo dos últimos 10 anos, sendo atualmente o maior empregador privado do país. Apesar disso, a participação do varejo no PIB brasileiro ainda é pequena, 26%, e metade desse percentual ainda está na informalidade. Há muito espaço para o varejo crescer, principalmente se as empresas varejistas se aproximarem mais do consumidor. (NOVAES, 2014).

Embora haja diversos tipos de empreendimento no setor varejista, seu papel é levar as mercadorias ao consumidor final. (LAS CASAS e BARBOZA, 2007). Daí a importância do consumidor para a atividade varejista, que busca atendê-lo em suas exigências – a consolidação de uma empresa varejista depende da satisfação do consumidor. (SPROESSER, 1999; DELOITTE BRASIL, 2014; GOUVEIA et al, 2011).

É de se destacar nesse sentido que, conforme Kolter (2009), nos últimos anos emergiu um novo perfil de consumidor, mais exigente e sofisticado, mais sensível aos preços, com pouco tempo disponível, buscando mais conveniências, equiparando fornecedores, com menor sensibilidade a marcas e maior abertura a marcas concorrentes e genéricas, com maior expectativa no serviço e no atendimento e menos fidelidade a fornecedores tradicionais. Portanto, satisfazer o consumidor varejista é um dos desafios das empresas do setor.

Segundo Guidolin et al (2009), o mundo do varejo é marcado por inovações e reinvenções em termos de formato: o varejo se organiza sob diferentes formas. Por isso, no setor, o sistema de franquias tem sido uma tendência no Brasil, seja pelo alto índice de falências e concordatas em novos negócios que são abertos ou em função do despreparo de boa parte dos empresários. (LAS CASAS, 2007; GOUVEIA et al, 2011). De fato, a opção pelo sistema de *franchising* no varejo é marcante em várias partes do mundo, sendo responsável por 40% do volume de venda a varejo nos Estados Unidos, 32% na

Grã-Bretanha, 25% na Austrália e 24% no Brasil. (ESPINHA et al, 2005; MELO e ANDREASSI, 2010).

No Brasil, na segmentação do comércio varejista, o varejo lojista de vestuário atingiu um volume de vendas de 89 bilhões de Reais em 2013, representando 3,12% do PIB nacional de serviços. (RESTOQUE, 2014). O expressivo volume de vendas no varejo de moda nos últimos 10 anos fez com que o país saltasse da sétima para a quinta posição no ranking dos maiores consumidores mundiais de roupas, com 42 bilhões de dólares em vendas. (MOTA, 2013).

Em função da concorrência, e para conquistar um consumidor cada vez mais conhecedor de tendências e de design de moda, os empresários passaram a apostar em outros modelos de negócio para além do tradicional, sendo o *franchising* um dos mais preferidos nesse segmento. (MOTA, 2013; ROMITO et al, 2007).

Romito et al (2007) realizaram estudo de avaliação das vantagens e desvantagens do sistema de franquia no varejo de vestuário junto a 26 lojas de diferentes marcas voltadas para o público feminino. No que concerne ao franqueador, identificaram vantagens e desvantagens desse segmento que podem ser observadas nas Tabelas 5 e 6.

Observa-se que algumas vantagens e desvantagens são comuns a todos os franqueadores em qualquer segmento. Porém, outras não.

VANTAGENS DAS FRANQUEADORAS NO VAREJO DE VESTUÁRIO
Aumento da rentabilidade
Expansão com baixos custos
Possibilidade de expansão no exterior
Maior giro de estoque (pois é possível vender em algumas lojas franqueadas produtos que estão em estoque em outras)
Aumento do poder de negociação
Divulgação da marca
Fortalecimento da marca
Crescimento da participação no mercado
Bom atendimento nas lojas
Parceria com franqueados
Profissionalização do setor

Tabela 5: Vantagens do franqueador no varejo de vestuário

Fonte: Romito et al (2007)

DESVANTAGENS DAS FRANQUEADORAS NO VAREJO DE VESTUÁRIO
Necessidade de experiência anterior com lojas próprias
Dificuldade de selecionar os franqueados
Falta de conhecimento dos franqueados no ramo (como o ramo de vestuário tem uma série de particularidades em relação à sazonalidade e ao acompanhamento dos modismos, é mais difícil trabalhar com franqueados que não tenham experiência no setor)
Dedicação ao treinamento
Disponibilidade para oferecer respaldo administrativo (operacional, logístico, mercadológico e estratégico)
Complexidade na produção e distribuição dos produtos (em função do perfil do público local e do clima da região, algumas lojas necessitam receber produtos diferentes dependendo da região do Brasil onde estejam situadas)
Grande investimento em Tecnologia de Informação (TI) – é preciso investir em sistemas de controle de vendas, estoques e faturamento das lojas franqueadas
Responsabilidade total pela divulgação da marca
Controle de relacionamento com os clientes das lojas franqueadas (através de um cadastro, a franqueadora deve sempre buscar a sua satisfação e avisar os clientes das promoções)
Dificuldade de os franqueados não seguirem normas e regras
Perda parcial de autonomia e liberdade (decisões como a inserção de uma linha diferente de produtos necessitam de aprovação dos franqueados)

Tabela 6: Desvantagens do franqueador no varejo de vestuário

Fonte: Romito et al (2007)

Um dos riscos associados ao varejo de vestuário e, conseqüentemente, ao gestor de redes de franquia do varejo de vestuário brasileiro é a entrada no país de grandes marcas.

Estudo da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) em parceria com a consultoria ATKearney, identificou que desde a crise financeira iniciada em 2008 nos Estados Unidos (que diminuiu o crescimento global do varejo resultando em redução de vendas em todos os mercados) é significativa a entrada de varejistas globais em mercados emergentes com potencial de crescimento, caso do Brasil, que ocupava em 2009 o oitavo lugar no ranking dos dez países de maior atratividade para varejistas globais. (ABIT/ATKEARNING, 2009).¹

Nesses países, a estratégia dos varejistas internacionais foi aumentar entradas no mercado para capturar *share* (ganhar mercado, conseguindo aumentar vendas e participação no mercado) ou identificar alvos potenciais de

¹ No estudo, os países do ranking foram nesta ordem: Índia, Rússia, China, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Vietnã, Chile, Brasil, Eslovênia e Malásia.

aquisição. O método de entrada focou formatos de descontos, atacadistas ou o varejo de vestuário. (ABIT/ATKEARNING, 2009). O estudo identificou que no Brasil o segmento de vestuário ocupava o primeiro lugar no mesmo ranking de maior atratividade para varejistas globais em função das seguintes características:

- a) Economia dominante na América Latina (possuindo pouco mais da metade do PIB na região);
- b) População jovem (com 60% abaixo de 29 anos);
- c) Baixa concentração do varejo de vestuário (embora já haja players estruturados e bem estabelecidos no país);
- d) Aumento das vendas no varejo de vestuário em 23% desde 2004 (por causa do investimento estrangeiro combinado a baixo controle do governo sobre preços e aumento da renda disponível);
- e) Consumo interno com relativa resiliência à crise financeira internacional;
- f) População bastante ligada à moda (dedicando parte significativa de sua renda em vestuário);
- g) Volume expressivo de venda de vestuário per capita (de 490 dólares, aproximadamente seis vezes maior do que a da China). (ABIT/ATKEARNEY, 2009).

Além dessas características, outras variáveis contribuiriam para a entrada de varejistas internacionais no segmento de vestuário do país, tais como: mais de 49% das vendas em vestuário no Brasil serem pagas com cartão de crédito (mesmo nível dos Estados Unidos e Reino Unido), a moda ser altamente influenciada por celebridades locais e alto nível de compra ser realizada por impulso. (ABIT/ATKEARNEY, 2009).

Vê-se assim que o Brasil é hoje um dos principais destinos dos investimentos de varejistas mundiais, em especial dos *players* globais do varejo de vestuário.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Após o desenvolvimento da revisão de literatura, neste capítulo desenvolve-se investigação empírica. São apresentados: o método de pesquisa utilizado, os procedimentos e instrumentos empregados para a coleta de dados, o modo como foram tratados e analisados os dados coletados e as limitações do método.

3.1. Método de pesquisa utilizado

O método empregado na pesquisa foi o estudo de caso, estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. (GIL, 2010).

Yin (2001) define estudo de caso como a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. É utilizado quando as questões a serem respondidas são do tipo “como” ou “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e em situações nas quais o foco se encontra em fenômenos complexos e contemporâneos inseridos no contexto da vida real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Realizou-se estudo de caso único, considerado representativo para o contexto e propósitos da pesquisa.

3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Mediante tratar-se de investigação acerca do sistema de franquia da AD Life Style, o processo envolveu a coleta de dados junto a um executivo da empresa, o gerente financeiro, procedimento realizado pessoalmente pelo pesquisador (em função da acessibilidade), que foi ao escritório central da AD, localizado na capital do Rio de Janeiro. Portanto, a análise proposta delimita-se a este ambiente específico.

Considerando os objetivos a serem alcançados, o instrumento utilizado na coleta de informações foi a entrevista em profundidade, segundo Yin (2001),

uma das mais importantes fontes de informação para os estudos de caso. A entrevista foi realizada a partir de um roteiro previamente elaborado, composto de dez questões, tendo como base os conteúdos tratados na revisão de literatura. (Anexo 1).

3.3. Tratamento e análise dos dados coletados

Os dados coletados foram processados de acordo com estudos de caráter exploratório, cujo planejamento reveste-se de muito mais flexibilidade do que o de outros tipos de pesquisa. (GIL, 2010). A análise dos dados teve natureza predominantemente qualitativa, uma vez que por meio da entrevista com o gerente financeiro buscou-se captar percepções da empresa sobre as questões apresentadas.

3.4. Limitações do método

A primeira limitação do método foi o tempo gasto na investigação. O ideal seria que o contato com entrevistado durasse mais tempo, de modo que detalhes provenientes da observação direta no local do estudo pudessem ser aproveitados. Porém isso não foi possível devido ao período que ele destinou ao encontro com o pesquisador.

O objetivo era coletar dados através de todos os executivos, para poder entender os pontos de vista de diferentes diretoria. Porém, por problema de acessibilidade só foi realizado a entrevista junto ao executivo financeiro. Como consequência este método tem como limitação o ponto de vista de um executivo (da área financeira), portanto demonstrando apenas o ponto de vista financeiro.

Outra limitação diz respeito aos resultados do método empregado, que não se prestam a generalizações. Conforme Gil (2010), a análise de um ou poucos casos efetivamente fornece uma base muito frágil para a generalização, muito embora os objetivos de um estudo de caso não sejam proporcionar conhecimentos precisos sobre a unidade estudada, mas sim uma visão geral do problema pesquisado e/ou a identificação de possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo está organizado em três seções. Tem início com uma breve descrição da empresa em estudo. Apresenta as respostas do entrevistado e a seguir analisa-as. As colocações do representante da AD Life Style são confrontadas com os principais aspectos abordados na revisão de literatura. Essa discussão embasa as conclusões da pesquisa e permite produzir sugestões para novos estudos.

4.1. A Empresa

A AD Life Style nasceu em 1884, no Rio de Janeiro, iniciando suas operações para a venda a consumidores finais por meio do sistema de multimarcas (situação em que uma empresa opera revendendo marcas variadas), e sendo comandada por um único dono. Com o tempo, a empresa passou a ser comandada por seu filho. Há seis anos, seu neto participa do negócio da família, ocupando hoje o cargo de Diretor Comercial. (BERTOLINI, 2014).

Na primeira metade da década de 1990, como o mercado multimarcas começasse a dar sinais de decadência, e com a quebra de diversos de seus clientes (por exemplo, Mesbla e Casas José Silva), a companhia optou por migrar seu foco de atuação para a fabricação e sistema de lojas próprias e franquias. Em 1994, inaugurou sua primeira loja própria em Teresópolis e a primeira franquia em Niterói (inicialmente, o sistema de franquia foi implantado com o auxílio de uma empresa de consultoria, mas hoje é de responsabilidade do Diretor Comercial da AD).

A empresa começou atuando no segmento masculino. No entanto, após estudo, descobriu que 60% de seu público era formado por mulheres, o que levou a também incorporar o segmento feminino, que hoje representa 22% de seu faturamento. Desde o final de 2014, a AD Life Style passou a atuar no segmento infantil com a marca AD Kids, lançada em função da demanda de seus franqueados, que viram grande potencial neste mercado em suas praças. Nesse sentido, teve a capacidade de reavaliar-se e recriar-se no seu setor, o que

é considerado fator importante para que uma empresa consiga maior eficiência e competitividade. (AVDZEJUS e MONTEIRO, 2011).

Desde 1994, o processo de expansão da AD tanto via lojas próprias quanto via franquias caminhou em paralelo. Atualmente, a empresa possui dez lojas próprias e uma rede de 65 franquias com 25 operadores diferentes em diversas cidades do Brasil.

De acordo com informações coletadas na página que a empresa mantém na internet, a AD oferece *know how* e assistência permanente a seus franqueados. O suporte abrange diferentes áreas, dentre elas: estilo, escolha e negociação do ponto comercial, planejamento financeiro e de compras (especialmente do primeiro estoque), treinamento para a equipe de vendas, supervisão, suporte de informática com *software* de gestão integrado, de marketing (com criação e desenvolvimento de campanhas individualizadas) e comunicação visual (propiciando a mesma linguagem visual da marca e desenvolvimento materiais específicos para cada franquia de acordo com estratégias regionais). (AD, 2015).

A AD Life Style apóia projetos sociais e está em vias de aderir ao comércio eletrônico, vendendo seus produtos por meio de sua página na internet.

4.2. Respostas da entrevista e análise

A entrevista foi realizada com o Gerente Financeiro da AD Life Style. Ele tem 26 anos e trabalha na empresa há cinco anos.

A primeira pergunta da entrevista interrogou qual a percepção da AD sobre o consumidor final. O entrevistado respondeu que a empresa busca focar consumidores das classes A e B e que procura se posicionar como uma marca que oferece um produto de excelente qualidade com preço justo. “Temos a percepção de que nosso consumidor é cada vez mais exigente, tanto em relação ao produto quanto com relação ao preço”.

A resposta indica que a AD se preocupa com o consumidor, encarando-o como o protagonista de seus negócios. Sinaliza que a AD tem consciência do perfil atual do consumidor, mais exigente, mais sofisticado, mais sensível aos preços e conhecedor das tendências na moda, e que atualmente no varejo não é suficiente praticar preços baixos, mas sim agregar qualidade e bom atendimento aos produtos e serviços. (KOTLER, 2009; MOTA, 2013; GOUVEIA et al, 2011).

Isso fica bastante claro quando se considera que as atividades da AD se enquadram no setor varejista, que, de acordo com as fontes pesquisadas,

precisa atender o consumidor em suas exigências de modo a gerar satisfação. (SPROESSER, 1999; GOUVEIA et al, 2011). Lidar com um consumidor cada vez mais conectado e exigente em suas escolhas é um desafio para todos os que atuam no setor de varejo. (DELOITTE BRASIL, 2014).

A segunda pergunta indagou ao entrevistado como a AD vê o varejo de moda/vestuário no Brasil. Ele afirmou que a empresa acredita que haverá grandes mudanças nesse segmento do varejo devido à entrada cada vez mais frequente de grandes marcas estrangeiras no Brasil. “Esse processo já vem ocorrendo e podemos citar a presença de *players* importantes como Forever 21, Gap, e Top Shop. Acreditamos que somente as empresas que estiverem bem posicionadas, bem organizadas e com seu foco de atuação bem definido conseguirão sobreviver neste novo cenário cada vez mais competitivo”.

Minadeo (2008) identifica entre os efeitos da globalização o surgimento de competidores de atuação global, principalmente no segmento varejista. No Brasil, segundo Advdzejus e Monteiro (2011), grandes grupos empresarias e franquias internacionais têm chegado ao país e se multiplicado em razão do crescimento do varejo.

O mesmo foi identificado no estudo da ABIT e da ATKearney (2009), que revelou ser significativa a entrada de varejistas globais em mercados emergentes com potencial de crescimento, tendo como foco o varejo de vestuário. De acordo com o estudo, o Brasil está no ranking dos dez países de maior atratividade para varejistas globais e que no país o segmento de vestuário ocupa o primeiro lugar no mesmo ranking de maior atratividade para esses *players* globais. Portanto, o segmento é de fato bastante competitivo.

A seguir, solicitou-se que o entrevistado comentasse um pouco sobre o sistema de franquia adotado pela AD, como ele funciona em linhas gerais, qual o investimento inicial necessário para ser um franqueado, como é a estrutura de apoio ao franqueado, quantas pessoas compõem o time dedicado ao gerenciamento e suporte aos franqueados etc.

O entrevistado disse que o investimento inicial depende muito do ponto escolhido pelo franqueado, mas que a base é de 400 a 500 mil Reais, necessários para obra, instalações e estoque inicial. Explicou que atualmente a AD conta com uma equipe de quatro profissionais de campo, trabalhando na área de supervisão, visual e merchandising, “focados única e exclusivamente no treinamento das equipes de venda dos franqueados assim como na arrumação das lojas e das vitrines”. A empresa também conta com um departamento interno de TI (Tecnologia de Informação) com dois profissionais dando suporte na

utilização do ERP e um departamento comercial com quatro pessoas focado em atender as demandas por pedidos de compras dos franqueados.

Quanto ao investimento inicial, o entrevistado fez um cálculo aproximado, mas disse que depende do ponto escolhido pelo franqueado. Esse aspecto não é compatível com a literatura pesquisada. Na Figura 4, que listou as principais desvantagens da franquia para os franqueados, uma delas se referiu à localização forçada, significando que é o franqueador quem determina o local onde o franqueado vai atuar.

Por outro lado, percebe-se que o sistema de franquia adotado pela AD é a franquia formatada, a mais comum, em que a franqueadora, além de fornecer produtos, transfere *know how* e oferece suporte em diferentes áreas, mantendo também a sua estratégia em termos de identidade corporativa. (MATTOS, 2010). Correlatamente, identifica-se o sistema da AD como franquia de terceira geração, que se caracteriza pelo desenvolvimento do produto e pela padronização na operação do negócio em termos de supervisão, treinamento, processos de trabalho e *layout* das unidades franqueadas. (MATTOS, 2010; BERNARD, 2008).

Vê-se que os treinamentos são parte da assessoria prestada pela AD a seus franqueados, porém não foi possível identificar se esses treinamentos estão incluídos no contrato (KICH et al, 2013) ou se são parte da estrutura interna de apoio da AD. (PÉRSICO e PAULA, 2013).

O entrevistado revelou que a empresa faz uso do sistema de gestão ERP (que integra todas as informações e processos da organização) e que oferece apoio aos franqueados para a sua utilização. Esta menção é compatível com os autores pesquisados. O apoio tecnológico do franqueador é mencionado, inclusive como uma das vantagens da franquia para o franqueado (Figura 3), e principalmente no caso de pequenas e médias empresas que possuem pouca tecnologia empresarial. (MATTOS, 2010; DAHAB, 1996). Romito et al (2007), por sua vez, observam que investimentos significativos em TI são muito frequentes nas franqueadoras de varejo de vestuário em função da necessidade de ter um sistema que controle vendas, estoque e faturamento das lojas franqueadas. Esses autores veem esse investimento como uma de suas desvantagens.

A quarta pergunta indagou sobre as principais estratégias da AD em relação ao seu sistema de franquia. O entrevistado mencionou apenas uma: que a empresa não prospecta novos parceiros porque já possui uma base bastante sólida de franqueados, observando que o crescimento da empresa tem sido

focado na parceria com os franqueados já existentes. “Obviamente caso haja novos interessados estamos sempre dispostos a analisar novas oportunidades”.

Trata-se de uma estratégia adotada pela AD em relação ao crescimento de sua rede de franquia. A estratégia demonstra controle na gestão da rede. Alguns autores acham que a obrigação de controle é uma das desvantagens da franquia para os franqueadores, assim como o investimento no planejamento da expansão, como visto na Figura 2. Para outros, entretanto, a exemplo de Bernard (2008), o controle é um aspecto positivo que evidencia preparo para superar desafios como o do crescimento da rede.

A posição da AD em relação ao crescimento de sua rede pode enquadrada na perspectiva do planejamento. Conforme Pérsico e Paula (2013), os casos de sucesso do franqueamento demonstram que antes de qualquer iniciativa de expansão é necessário planejamento. Também se enquadra na perspectiva da governança e da gestão de riscos. De acordo com o estudo da Deloitte Brasil (2014), o estabelecimento de práticas de governança e gestão de riscos se coloca como um pilar relevante no processo de gerenciamento e expansão das redes de franquia.

O foco na parceria com os franqueados atuais é condizente com a as franquias de terceira geração, que têm na parceria sua principal característica. (MATTOS, 2010). Também reflete uma das vantagens do relacionamento entre franqueadoras do varejo de vestuário e franqueados na visão de Romito et al (2007).

Por fim, a ressalva do entrevistado em dizer que, caso haja novos interessados a empresa está disposta a analisar oportunidades, mostra que o empreendedorismo permeia as ações da AD. De acordo com Espinha et al (2005), o espírito empreendedor do franqueador no *franchising* corresponde ao aproveitamento de novas oportunidades do sistema.

A quinta questão perguntou se a AD estipula critérios para aceitar um candidato a franqueado na rede e se sim, quais seriam esses critérios. O entrevistado afirmou que com parceiros já existentes, em razão de a empresa já os conhecerem, não há qualquer tipo de análise. Com relação a novos franqueados a empresa faz uma análise financeira do candidato através de consultas a instituições de proteção ao crédito, tais como o Serasa/SPC, “assim como solicitamos as últimas declarações de Importo de Renda, de modo que possamos verificar a capacidade financeira do candidato”.

Essa resposta foi resumida pelo entrevistado na pergunta 7, que indagou se existem cuidados e precauções específicos em relação a potenciais

franqueados e, em caso positivo, quais. “Como dito anteriormente, sim. Fazemos toda uma análise da capacidade financeira do candidato antes de fecharmos qualquer negócio”.

Deduz-se, portanto, que o critério, os cuidados e precauções em relação à entrada de novos franqueados na rede da AD resumem-se à sua capacidade financeira. A resposta não confirma a opinião da maioria dos autores que mencionam o processo de seleção dos interessados em tornar-se franqueados, um dos fatores críticos de sucesso na gestão do sistema. (PÉRSICO e PAULA, 2013).

Muito embora todos concordem que a seleção deva ser rigorosa, Avdzejus e Monteiro (2011) consideram que experiência e conhecimento do setor são diferenciais importantes na escolha de futuros franqueados. Martinelli (2014) acha que a seleção deve focar candidatos que tenham o mesmo espírito da marca e do negócio. Bittencourt (2015) foi a única analista que considerou a questão financeira dos candidatos. Para ela, o franqueado ideal é aquele que combina capital suficiente com características adequadas em termos de afinidade com o tipo e o negócio da empresa.

A resposta também não confere com a opinião Romito et al (2007), segundo os quais uma das desvantagens dos franqueadores do varejo de vestuário é a dificuldade de selecionar franqueados. Este não parece ser o caso da AD, que adota apenas o critério financeiro na seleção de seus franqueados.

A sexta pergunta quis saber qual o perfil de franqueado que a AD busca, que características ou habilidades são priorizadas pela empresa nesse processo. O entrevistado afirmou que a AD busca uma pessoa com perfil empreendedor, trabalhadora, comprometida e dedicada, “mas que mesmo assim procure viver uma vida confortável e descontraída como a marca procura ser”.

A resposta indica que a empresa definiu claramente o perfil ideal de franqueado para ingressar na sua rede, aspecto considerado importante por Pérsico e Paula (2013).

A importância de o potencial franqueado ter um perfil empreendedor para a AD é compatível com a visão Espinha et al (2005) sobre o assunto. Para esses autores, o empreendedorismo é uma característica tanto de franqueadores quanto de franqueados na exploração do sistema. O próprio *franchising* possuiria uma natureza empreendedora única, na medida em que “conta com o envolvimento de dois empreendedores que buscam oportunidades e as gerenciam de modo a explorá-las lucrativamente” (p. 552). Por outro lado, o comprometimento reflete

um dos requisitos mais importantes para o desenvolvimento de alianças estratégicas. (MINADEO, 2008).

A observação “mas que mesmo assim procure viver uma vida confortável e descontraída como a marca procura ser” pode sinalizar uma certa incoerência, pois reflete que, muito embora identificação e afinidade com a marca não tenham sido considerados como critério, cuidado ou precaução na seleção de candidatos para ingressar na rede da empresa – conforme colocado por Martinelli (2014) e Bittencourt (2015) – esses atributos são importantes no perfil ideal de franqueado da AD.

A oitava questão indagou sobre os fatores que determinaram o sucesso do sistema de franquia da AD. O entrevistado acredita que a percepção da empresa sobre o sucesso do sistema de franquia depende de um único fator que considera muito simples: o franqueado precisa ganhar dinheiro. A partir daí, “buscamos sempre proporcionar as condições econômicas para que isso aconteça”.

Esta visão encontra eco nas opiniões de alguns autores pesquisados. Segundo Dahab (1996) e Avdzejus e Monteiro (2011), uma das vantagens de ser um franqueado é o retorno financeiro (lucro) de curto prazo, um aspecto motivacional, ainda que ele não tenha 100% do controle do negócio. Por outro lado, o investimento em marca consagrada oferece retorno financeiro mais rápido.

Mas a resposta do entrevistado é profundamente compatível com o conceito de Bernard (2008) sobre franchising: união de interesses de dois parceiros, que, trabalhando num único sistema, buscam sucesso e lucro mútuos. De acordo com este autor, a isso os norte-americanos chamam de *partners for profit*, ou parceiros para o lucro. Ou seja, ambos precisam ganhar dinheiro no empreendimento.

A nona questão indagou se o entrevistado percebe desvantagens e riscos no sistema de franquia da AD. Sua resposta: “não vejo grandes riscos nem desvantagens”. Pelas colocações da seção 2.1.1. da revisão de literatura, evidentemente a resposta do entrevistado não é conciliável com a opinião da maioria dos autores pesquisados (DAHAB 1996; ESPINHA et al (2005); MATTOS (2010); MELLO e ANDREASSI (2010); BERNARD (2008); RIBEIRO e PRIETO (2009); AVDZEJUS e MONTEIRO (2011); KICH et al (2013); KONDO e VIEIRA (2013), PÉRSICO e PAULA (2013) que apontam desvantagens do sistema para franqueadores. Também não confirma Romito et al (2007) que listam desvantagens para os franqueadores do varejo de vestuário.

A última questão indagou se o entrevistado acha que o sistema de franquia da AD ainda precisa de aperfeiçoamento e se sim que melhorias devem ser realizadas. “Acredito que ainda podemos melhorar muito na área de suporte e treinamento de novos operadores”.

A resposta indica o reconhecimento de que o sistema implantado na empresa necessita de aperfeiçoamento. A referência específica de melhoria na área de suporte e treinamento não é de todo estranha ao pesquisador, uma vez que, segundo o entrevistado, a empresa conta atualmente com uma equipe de quatro profissionais de campo para treinar equipes de venda e oferecer suporte no *layout* e arrumação das lojas, número que se considera bastante reduzido em se tratando de uma rede que possui 65 franquias com 25 operadores localizadas em diferentes cidades brasileiras.

Acredita-se que mesmo que esses profissionais sejam muito qualificados em suas funções, não é possível dar conta de todo o trabalho, daí porque a necessidade de melhoria nesta área. Na visão do pesquisador, a AD precisa de um número bem maior de pessoas dedicadas ao trabalho de campo, um trabalho que, por sua especificidade, demanda tempo para que resultados positivos ocorram.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

No primeiro caso, frente à evolução do *franchising* de 2003 a 2014 no Brasil, aqui relatada em número de unidades franqueadas, de redes franqueadas, de faturamento e participação dos principais segmentos na composição desse faturamento, concluiu-se que o sistema está consolidado no país e que apresenta tendências bastante promissoras.

Na abordagem sobre o varejo concluiu-se que este é muito representativo na economia brasileira (tendo obtido em dez anos um crescimento de 106%, bem acima do crescimento do PIB nacional, que foi de 44%), que o consumidor final ocupa papel preponderante no setor e que o modelo de franquia tem sido uma tendência no varejo.

Também ficou claro que nos resultados do comércio varejista o varejo lojista de vestuário possui participação expressiva, sendo significativo o consumo da população brasileira em roupas. Devido à concorrência, foi apontado que o sistema de franquia é o modelo mais adotado nesse segmento varejista. A pesquisa apresentou vantagens e desvantagens das franqueadoras do varejo de vestuário e discutiu sobre a entrada de grandes marcas internacionais no Brasil, considerando esse fato como o maior risco associado ao varejo de vestuário e, por consequência, ao franqueador desse ramo. Nesse sentido, concluiu-se que o Brasil é hoje um dos principais destinos dos investimentos de varejistas mundiais, em especial dos *players* globais do varejo de vestuário.

Finda a revisão teórica, teve início o estudo de caso com o relato dos métodos empregados, procedimentos e instrumento utilizado na coleta de dados, a forma de tratamento e de análise desses dados e as limitações do método. A seguir, os resultados da coleta de dados foram apresentados e analisados a partir de uma breve explanação sobre a empresa AD Life Style. As respostas do entrevistado às dez questões propostas foram apresentadas juntamente com a análise de cada uma delas.

O estudo de caso permite concluir que, de maneira geral, a AD vem conduzindo positivamente seu processo de expansão por meio de franquias. As razões para tanto são: adoção de um modelo de franquia amplamente aceito e testado (que não abre espaço para dúvidas e inseguranças); foco na parceria

com seus franqueados (que reflete o relacionamento entre franquedoras e seus franqueados no varejo de vestuário); busca de um perfil de franqueado condizente com o seu próprio comprometimento (condição *si ne qua non* das alianças estratégicas bem sucedidas), com seu próprio espírito empreendedor e com a sua marca, e preocupação com o lucro de seus franqueados como o fator que determina o sucesso da empresa nessa empreitada (refletindo a ideia de que o bom negócio deve ser lucrativo para todas as partes envolvidas, cerne do conceito de *franchising*).

Somam-se a isso a percepção de que a AD coloca o consumidor no centro de suas atenções e reconhece que ele está cada vez mais exigente (tanto em relação á qualidade do produto quanto em relação ao preço), e de que a empresa vê o varejo de vestuário no Brasil exatamente como ele se apresenta (com grande potencialidade de expansão, mas também com riscos devido à atuação de *players* internacionais nesse segmento).

Por outro lado, o estudo também evidenciou certas fragilidades e incoerências nas respostas do entrevistado. Por exemplo, quanto aos critérios, cuidados e precauções na escolha de potenciais franqueados, que, para a empresa, resumem-se à sua capacidade financeira. Pode-se inferir que a priori a empresa ignora variáveis consideradas importantes pela literatura, como conhecimento do mercado, experiência, afinidade com a marca e com o tipo de negócio na seleção de candidatos. Curiosamente, esses atributos foram considerados importantes na composição do perfil ideal de franqueado da AD.

Nesse mesmo sentido, não ver grandes riscos e desvantagens no sistema de franquia adotado permite concluir que, pelo menos o entrevistado, demonstra pouco conhecimento do sistema de um ponto de vista teórico, que, certamente, pode acrescentar a conhecimentos eminentemente práticos.

Outra questão relacionada à fragilidade do sistema de franquia da AD diz respeito ao suporte oferecido pela empresa. Embora o entrevistado tenha reconhecido deficiências nesta área e necessidade de implementação de melhorias, considera-se que a equipe destinada ao suporte é numericamente insuficiente, ainda que os profissionais sejam qualificados e habilitados para tanto. Acredita-se que cobrir uma rede extensa de franquias, como a rede de franquias da AD, demanda muito mais pessoas no trabalho de campo.

Por certo, esta pesquisa não abordou inúmeros outros aspectos do *franchising*, tampouco dos aspectos do sistema no varejo de vestuário. Recomenda-se a realização de novos estudos que possam contribuir para os conhecimentos em torno do tema, sugerindo-se especialmente o

desenvolvimento de pesquisas voltadas para a análise das franquias no comércio varejista de moda e vestuário brasileiro.

6 Referências Bibliográficas

ABF, **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br> Acesso em: maio de 2015.

AD LIFE STYLE. Disponível em: <http://adlifestyle.com.br/> Acesso em: abril de 2015.

ABIT/ATKEARNEY. **Oportunidades de investimentos globais no varejo em mercados emergentes e suas implicações**. São Paulo: ABIT/ATKEARNEY, junho de 2009.

AVDZEJUS, E.E.; MONTEIRO, A.O. A gestão de franquias de varejo em Shopping Centers de Salvador. **VIII SEGeT**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2011.

BERNARD, D.A. **Como Tornar sua Empresa uma Franquia**. Brasília: SEBRAE, 2008.

BERTOLINI, E. Sob nova geração. **Revista Conexão**, n. 45, p. 26-29, São Paulo, SEBRAE, novembro/dezembro de 2014.

BITTENCOURT, L. O passo a passo para comprar uma franquia. **Revista Exame.com**. 02/03/2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-passo-a-passo-para-comprar-uma-franquia> Acesso em: maio de 2015.

BRASIL, **Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm Acesso em: maio de 2015.

CHERTO, M. et al. **Franchising: uma estratégia para a expansão dos negócios**. Porto Alegre: Premier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2000.

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

DELOITTE BRASIL. **Negócios em Rede: visões, expectativas e práticas dos franqueadores**. São Paulo, 2014.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ESPINHA, P.G.; MACHADO, H.P.V; RODRIGUES, R.M.I. Considerações sobre o empreendedorismo e a exploração de negócios no *franchising*. **IV EGEPE**. Curitiba: EGEPE, 2005.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVEIA, F.S. et al. O marketing e sua importância para o varejo. **Revista Científica do ITPAC**, vol. 4, n. 1, p. 28-39, Araguaína, janeiro de 2011.

GUIDOLIN, S.M.; COSTA, A.C.R.; NUNES, B.F. Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. **BNDES Setorial**, n. 10, p. 03-61, Rio de Janeiro, setembro de 2009.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KICH, M.C. et al. Mapeamento das publicações científicas sobre franquia no período de 2001 a 2011. **Revista da UNIFEBE**, n. 12, p. 19-36, Brusque, julho/dezembro de 2013.

KONDO, E.K.; VIEIRA, N.M.R.O. Dificuldade de atuação no franchising na perspectiva do franqueado. **XVI SemeAd**. São Paulo: FEA/USP, 2013.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.

LAS CASAS, A.L.; BARBOZA, V.A. Marketing no varejo. In: LAS CASAS, A.L.; GARCIA, M.T. (orgs). **Estratégias de Marketing no Varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

MARTINELLI, F. Como criar uma rede de franquias. **Empresário Online**. 18/11/2014. Disponível em: http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a_181114.html Acesso em: abril de 2014.

MATTOS, A. de. **Práticas logísticas em uma rede de franquias de moda feminina e proposta de um modelo: estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2010. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **RAC, Revista de Administração Contemporânea**, vol. 14, n. 2, p. 268-288, Curitiba, março/abril de 2010.

MINADEO, R. Alianças no varejo: análise estratégica do caso da criação da rede Smart pelo Grupo Martins. **XXVIII ENEGEP**. Rio de Janeiro, ENEGEP, 2008.

MOTA, L. A roupa faz o lucro. **Revista Conexão**, n. 39, p. 12-17, São Paulo, SEBRAE, novembro/dezembro de 2013.

NOVAES, V. Brasil passa pela “década do varejo”. **Propmark**. 31/04/2014. Disponível em <http://propmark.uol.com.br/mercado/47884:brasil-passa-pela-qdecada-do-varejoq> Acesso em: maio de 2015.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2009.

PÉRSICO, J.A.; PAULA, J. **Franquias**. Brasília: SEBRAE, 2013.

RESTOQUE S.A. **O setor varejista no Brasil**. 09/12/2014. Disponível em: http://www.restoque.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=41515 Acesso em: abril de 2015.

RIBEIRO, B.B.; PRIETO, V.C. Franquia varejista como vantagem competitiva: múltiplos estudos de caso do segmento de farmácias e drogarias. **Revista Gestão & Regionalidade**, vol. 25, n. 75, p. 105-118, setembro/dezembro de 2009.

ROMITO, F.; ROMITO, F.G.; NANI, C.L. de. Vantagens e desvantagens do sistema de franquias no varejo de vestuário. **XXVII ENEGEP**. Foz do Iguaçu,

ENEPGEP, 2007.

SPROESSER, R.L. Um modelo de competitividade para o varejo: o caso do varejo de alimentos. In: ANGELO, C.F. de; SILVEIRA, J.A.G. (coords). **Varejo Competitivo**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

Anexo 1

Roteiro da entrevista

Dados Gerais:

Sexo:

Idade:

Tempo na empresa:

Cargo/função(ões):

1. Qual a percepção da AD sobre o consumidor final?
2. Como a empresa vê o varejo de moda/vestuário no Brasil?
3. Fale um pouco sobre o sistema de franquia adotado pela AD (por exemplo, como ele funciona em linhas gerais, qual o investimento inicial necessário para ser um franqueado, como é a estrutura de apoio ao franqueado, quantas pessoas compõem o time dedicado ao gerenciamento e suporte aos franqueados etc)
4. Quais as principais estratégias adotadas em relação ao sistema de franquia?
5. A empresa estipula critérios para aceitar um candidato ao sistema de franqueamento da AD? Se sim, quais?
6. Qual o perfil de franqueado que a AD busca? (que características ou habilidades são priorizadas?)
7. Existem cuidados e precauções específicos em relação a potenciais franqueados? Se sim, quais?
8. Quais os principais fatores que determinaram o sucesso do sistema de franquia da AD?
9. Você percebe desvantagens e riscos no sistema de franquia da AD? Se sim, quais?
10. Você acha que o sistema de franquia da AD ainda precisa ser aperfeiçoado? Se sim, que melhorias deveriam ser realizadas?