



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**UMA COMPARAÇÃO ENTRE LOJA PRÓPRIA E
FRANQUIA: VIVO TELEFÔNICA**

João Marco Adão Ananias

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ESCOLA DE NEGÓCIOS PUC-RIO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2019.



João Marco Adão Ananias

**Uma Comparação Entre Loja Própria E Franquia:
Vivo Telefônica**

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.

Orientadora: Vivian Steinhäuser

Rio de Janeiro, novembro de 2019.

Agradecimentos:

À minha família que sempre me apoiou e me fez acreditar no meu potencial, me proporcionando a oportunidade de cursar esta faculdade que acrescentou muito na minha vida pessoal e profissional.

À minha orientadora Vivian Steinhäuser, por todo o apoio e assistência prestada durante todo o período de elaboração e conclusão desse trabalho.

Aos meus amigos que também estão sempre ao meu lado, tornando nossos momentos mais especiais.

Resumo

ANANIAS, João. Uma Comparação Entre Loja Própria E Franquia: Vivo Telefônica. Rio de Janeiro, 2019. p.43. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho tem por objetivo investigar e identificar as divergências percebidas pelos clientes em relação a qualidade dos serviços prestados pela operadora telefônica Vivo, quando comparada uma franquia e uma loja própria, situadas na mesma região. Para isso, foi realizado um trabalho de observação e, posteriormente, entrevistas com os clientes que saíam da loja própria e possuíam experiência prévia na franquia. A partir das observações destacadas e dos relatos dos entrevistados, foram elaboradas análises e recomendações para o modelo de *franchising* da marca estudada, utilizando o mix de marketing de serviços como parâmetro.

Palavras-chave: Franquia; Marketing de Serviços; Telecomunicações; Vivo.

Abstract

ANANIAS, João. A Comparison Between Matriz Store And Franchise – Vivo Telefônica. Rio de Janeiro, 2019. p.43. Course Completion Work – Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This paper objective is to look into and identify divergences noticed by costumers about the quality of the services offered by the phone company Vivo, comparing a franchise to a matriz store, situated on the same region. For such, it has been done a work of observation and then interviews about the quality of the services were conducted with costumers who went to an original store and had previous experience in a franchise store. From the observations pointed and the reports of the interviewed, analysis and recommendations were made for the model of franchising of the studied brand, using the marketing mix of services as a parameter.

Key words: Franchise; Services Marketing; Telecommunications; Vivo.

Sumário

| | |
|---|----|
| 1 Introdução | 1 |
| 1.1. Objetivo Final | 3 |
| 1.2. Delimitação do Estudo | 3 |
| 1.3. Relevância e Justificativa do Estudo | 3 |
| 2 Contextualização | 4 |
| 2.1. O mercado de <i>franchising</i> no Brasil | 4 |
| 2.2. A relação franqueador-franqueado | 6 |
| 2.3. O mercado de telecomunicações no Brasil | 7 |
| 2.4. Atual cenário do marketing de serviços | 9 |
| 3 Etapas da pesquisa | 11 |
| 3.1. Etapa 1 | 11 |
| 3.2. Etapa 2 | 11 |
| 3.3. Etapa 3 | 12 |
| 3.3.1. Fontes de informação e seleção de sujeitos | 12 |
| 4 Resultados das pesquisas | 14 |
| 4.1. Entrevista com Cliente 1 | 14 |
| 4.2. Entrevista com Cliente 2 | 15 |
| 4.3. Entrevista com Cliente 3 | 15 |
| 4.4. Entrevista com Cliente 4 | 16 |
| 4.5. Entrevista com Cliente 5 | 16 |
| 5 Análise | 18 |
| 5.1. Produto | 18 |
| 5.2. Praça | 19 |
| 5.3. Promoção | 20 |
| 5.4. Preço | 21 |
| 5.5 Evidências Físicas | 22 |
| 5.6 Pessoas | 24 |
| 5.7 Processos | 24 |

| | |
|------------------------------|----|
| 6 Plano de Ação Recomendado | 27 |
| 6.1 Produto | 27 |
| 6.2 Ambiente Interno | 28 |
| 6.3 Pessoas e Processos | 29 |
| 7 Conclusão | 30 |
| 8 Referências Bibliográficas | 32 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Crescimento da geração de emprego pelo <i>franchising</i> | 4 |
| Figura 2: Crescimento do faturamento do <i>franchising</i> | 5 |
| Figura 3: Evolução de lojas do <i>franchising</i> | 5 |
| Figura 4: Domicílios com telefone móvel ou fixo | 8 |
| Figura 5: Market Share das operadoras..... | 8 |
| Figura 6: As 5 etapas do Processo de Decisão de Compra por Kotler (2006)..... | 19 |
| Figura 7: Mapa das lojas Vivo no Rio Sul..... | 20 |
| Figura 8: Preço de aparelhos celulares..... | 21 |
| Figura 9: Preço de planos familiares..... | 22 |
| Figura 10: Evidência Física - Franquia..... | 23 |
| Figura 11: Evidência Física – Loja própria | 23 |
| Figura 12: Fluxograma – Loja própria | 25 |
| Figura 13: Fluxograma – Franquia..... | 25 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Composto de Marketing (Exemplo Loja Vivo)..... | 10 |
| Tabela 2: Período de observação | 12 |
| Tabela 3: Período de entrevistas | 12 |

1 Introdução

O mercado está em constante mudança, a economia é instável e a concorrência e a competitividade entre as empresas crescem a cada dia, resultando em consumidores cada vez mais conscientes de seus direitos, tornando-se mais exigentes quanto à escolha de um serviço.

Nesse cenário competitivo, uma das saídas utilizadas por muitas empresas para continuar sobrevivendo e atingindo seus objetivos é utilizar-se de redes de distribuição de produtos e serviços. Surge então o *franchising*, um sistema para comercialização de produtos e serviços que estabelece uma relação contratual entre franqueador e franqueado, em que o primeiro concede ao segundo basicamente o seu *know-how*, treinamento e marca, em troca do investimento financeiro do franqueado em seu próprio negócio (SEBRAE, 2018).

O modelo de franquias encontra-se em intensa expansão, principalmente pelo perfil dos jovens empreendedores, que chegam ao mercado buscando segurança e este conhecimento oferecido pelo sistema. Conta-se também com o grande apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da própria Associação Brasileira de Franquias (ABF) com oferta de cursos e auxílio para a escolha do negócio a ser iniciado.

Para comprovar que o *franchising* pode ser considerado vencedor, podemos notar que, apesar de nos últimos anos o cenário econômico brasileiro apresentar grandes oscilações, sendo na maioria das vezes recessões, o setor vem andando em direção distinta ao restante do mercado, e tem apresentado crescimento expressivo desde 2014, sendo uma taxa de 7,1% de 2017 para 2018, segundo o Relatório de Desempenho de Franchising, divulgado neste ano (2019) pela ABF.

Para manter a integridade e continuidade de um bom sistema de franquias, muitos pontos devem ser levados em consideração como: qualidade do serviço, padronização no atendimento, localização, público alvo,

concorrência, relação franqueado-franqueador, o comportamento do consumidor, entre outros.

O presente trabalho será sobre a marca Vivo, uma empresa de telefonia que atua no mercado brasileiro há 16 (dezesesseis) anos, atualmente oferecendo serviços de telefone móvel e fixo, banda-larga, TV, entre outros. O estudo consiste em analisar uma loja conceito e uma franquia, localizadas no Shopping Rio Sul, a primeira no terceiro piso e a segunda no quarto piso, a fim de identificar oportunidades de melhoria neste modelo de franchising da empresa.

A Vivo, segundo o Ranking de Satisfação Geral – Rio de Janeiro, realizado em 2018 pela Anatel, é a quarta empresa melhor avaliada em relação à satisfação nos serviços de celular pré-pago e pós-pago, com notas 7,0 e 7,67, respectivamente, e, ocupa a segunda colocação quanto ao serviço de telefonia fixa, com nota 7,66. Segundo o Infográfico Setorial de Telecomunicações, referente a dezembro de 2018, divulgado também pela Anatel, a operadora possui 31,9% de *Market Share* em telefonia móvel e 34,1% em telefonia fixa, ocupando a primeira colocação em ambas.

Com base nesses números, podemos afirmar que a Vivo, na atualidade, é a maior empresa deste segmento no país. Entretanto, ainda possui um grande potencial de crescimento se for analisar o baixo indicador de satisfação do cliente com a marca no estado do Rio de Janeiro.

Diante deste conteúdo introdutório, elegeu-se a seguinte questão: existe diferença na percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados por uma loja própria e uma franquia da Vivo, localizadas na mesma região?

A partir do referido problema de pesquisa, este trabalho é estruturado da seguinte forma: (1) introdução incluindo dados relevantes da empresa; (2) a contextualização do mercado de telecomunicações, do *franchising* no Brasil, a relação entre franqueado e franqueador, e do marketing de serviços na atualidade; (3) as etapas da pesquisa de campo; (4) os pontos destacados nas entrevistas com os clientes; (5) a análise das entrevistas, identificando os pontos fracos da franquia em relação à loja, a partir do mix de marketing de serviços; (6) recomendações para a melhoria do modelo de *franchising* da

marca; (7) uma conclusão com a análise dos principais assuntos investigados no estudo, e das respostas aos objetivos propostos na introdução.

1.1. Objetivo Final

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar a percepção do consumidor em relação a qualidade dos serviços prestados de duas lojas, situadas na mesma região, da mesma marca, no caso a Vivo, sendo uma própria e a outra franquia. Dessa forma, levando em consideração esse caso específico, busca-se identificar a existência de divergências, contribuindo assim com a melhoria do modelo à marca.

1.2. Delimitação do Estudo

O presente estudo delimita-se a consumidores que tenham experiências de consumos em duas lojas da marca Vivo, do setor de telecomunicações, que estão localizadas no Shopping Rio Sul, na Zona Sul do Rio de Janeiro, focando apenas na prestação de serviços e vendas de planos e aparelhos celulares. As pesquisas com os clientes foram realizadas nos dias 26 e 27 de outubro.

1.3. Relevância e Justificativa do Estudo

Este estudo disporá de informações que podem contribuir com a Vivo e com o franqueado, a fim de tomarem atitudes para manter o padrão das lojas e franquias, ou então oferecer um *feedback* positivo de que os serviços estão sendo oferecidos de maneira correta e o modelo está funcionando.

O presente estudo também tem relevância para todas as pessoas que já estão inseridas no mercado de franquias, que pretendem fazer parte dele ou que queiram aprender um pouco mais sobre, dando a elas uma visão geral para contribuir em uma identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do sistema.

2 Contextualização

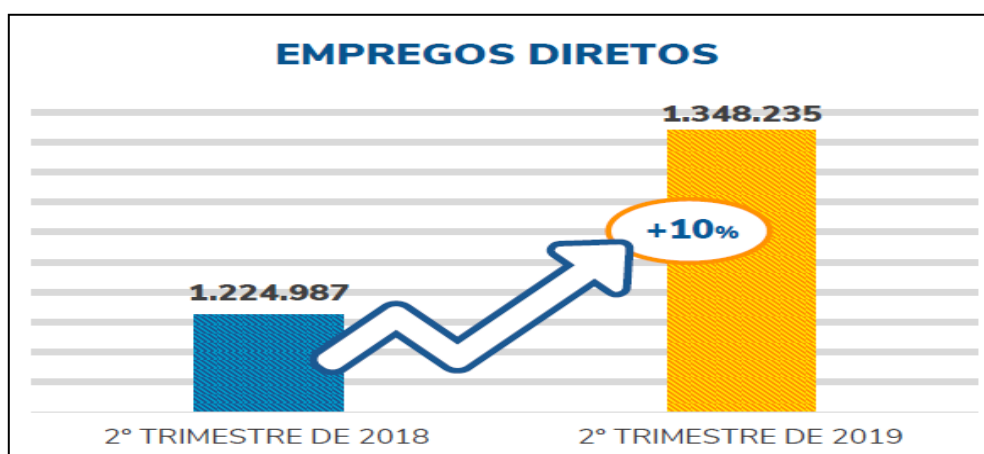
Neste capítulo, serão apresentados informações e dados sobre a empresa objeto do presente estudo, além de informações relevantes quanto ao setor em que está inserida, incluindo estudos e pesquisas relacionadas ao tema, que servirão de base para a análise realizada.

O capítulo será dividido em quatro partes: o mercado de *franchising* no Brasil, a relação franqueador-franqueado, o mercado de telecomunicações no Brasil e o atual cenário do marketing de serviços.

2.1. O mercado de *franchising* no Brasil

O mercado de franquias tem uma enorme relevância para a economia brasileira. André Friedheim, presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF), em declaração realizada à revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, declara que as reformas econômicas estão estimulando o franchising no país, e destaca o crescimento de 10% no número de trabalhadores diretos no sistema, em comparação ao ano anterior, fazendo com que a geração de empregos pelo setor seja superior ao índice nacional (Figura 1).

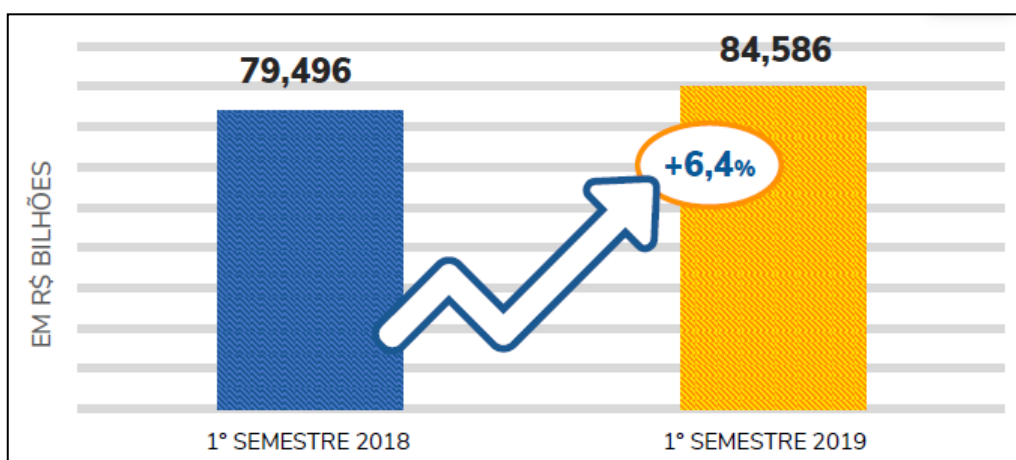
Figura 1: Crescimento da geração de emprego pelo *franchising*



Fonte: Desempenho do Franchising Brasileiro – 2º Trimestre (2019)

Segundo o Desempenho do Franchising Brasileiro – 2º Trimestre 2019, divulgado pela ABF, o setor vem alcançando resultados convincentes neste último semestre. O faturamento em relação ao mesmo período do ano passado cresceu 6,4%, chegando ao valor total de aproximadamente 84,5 bilhões de reais (Figura 2).

Figura 2: Crescimento do faturamento do *franchising*



Fonte: Desempenho do Franchising Brasileiro – 2º Trimestre (2019)

Além do crescimento no faturamento, a quantidade de franquias abertas está aumentando, sendo 4,3% lojas abertas no 2º trimestre de 2019, contra 3,1% no mesmo período de 2018. Porém, em contrapartida, o percentual de lojas fechadas subiu de 1,3% para 2,2%. (Figura 3)

Figura 3: Evolução de lojas do *franchising*



Fonte: Desempenho do Franchising Brasileiro – 2º Trimestre (2019)

Analisando o movimento atual do setor, é possível identificar que o mercado está em grande expansão. Sobre a projeção do setor para 2019, André Friedheim afirma à Folha de São Paulo que o *franchising* tem um nível de risco menor, se comparado a negócios independentes, o que fez aumentar o número de candidatos à franquia. Afirmou também, que voltou a confiança do consumidor e do empreendedor que está investindo e querendo montar novamente algum negócio.

2.2. A relação franqueador-franqueado

Cumpra esclarecer que muitas vezes as empresas não percebem a importância de ter um bom relacionamento entre franqueador e franqueado, e como isso pode impactar na imagem de sua marca. Mauro (1994) afirma que a relação entre franqueador e franqueado é intensa, marcada pela total dependência e confiança mútua. Sendo assim, é importante ter um bom relacionamento desde o surgimento da franquia, e para isso, é de extrema importância que o franqueador escolha de maneira correta quem será o seu parceiro.

O ideal é que as partes se conheçam bem antes de assinarem qualquer tipo de contrato, tenham uma conversa franca para discutir pontos fortes e fracos da franquia negociada. Portanto, identificar os pontos que o franqueador acha essencial em uma pessoa, ter um bom relacionamento interpessoal e discutir todas as cláusulas do contrato são atitudes que devem ser feitas sem pressa, seguindo todas as etapas e tomando as devidas precauções. Depois de firmado o contrato de franquia, ambas as partes precisam buscar viver em perfeita harmonia, sem conflitos, buscando sempre acordar o que for melhor para os dois lados.

Segundo dispõe Pereira (2006), atualmente ter e manter um relacionamento sadio é uma das mais importantes fontes de sucesso para qualquer tipo de negócio, porém, na maioria das vezes, uma série de conflitos não permite que isso aconteça.

Assim, Maricato (2006), afirma que um dos conflitos mais comuns são as acusações dos franqueados aos franqueadores por sua unidade franqueada

não ser bem-sucedida devido ao descumprimento contratual, ou ao fato da franquia não corresponder ao que foi prometido nas negociações. Na realidade, cada caso possui suas peculiaridades, existem situações em que as acusações são injustas, pois o fracasso da franquia foi culpa da deficiência do próprio franqueado. Contudo, em certos casos o franqueador realmente não foi capaz de oferecer o suporte e conhecimento prometidos, prejudicando assim uma franquia de sua rede. E, por fim, de fato existem muitas situações em que nem um, nem o outro tem a culpa, sendo os verdadeiros culpados os fatores externos que não são possíveis de se prever.

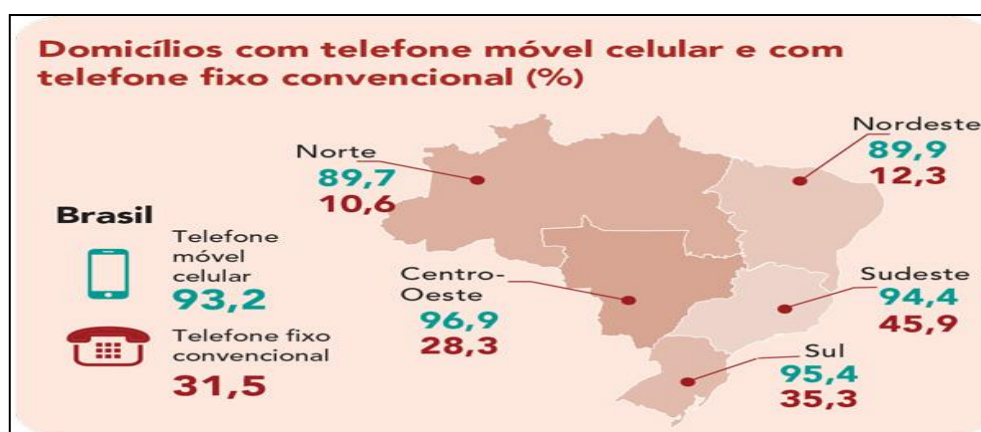
Não há dúvidas que o franchising é baseado em uma relação de médio/longo prazo, com contratos e procedimentos a serem seguidos. Entretanto, não se pode esquecer que é um modelo baseado no relacionamento pessoal entre franqueador e franqueado.

2.3. O mercado de telecomunicações no Brasil

O mercado de telecomunicações é muito abrangente. Desse modo, para realização do presente estudo, será levado em consideração apenas os serviços de telefonia móvel e fixo.

Como é sabido, o telefone móvel tem crescido exponencialmente e hoje chegou a um patamar que ninguém imaginava há 10 (dez) anos atrás. O que era luxo, atualmente, é um equipamento imprescindível. Segundo o IBGE, em sua pesquisa de uso de internet, televisão e celular no Brasil, realizada em 2017, 93,2% dos domicílios possuem pelo menos um telefone móvel celular, e 31,5% pelo menos um telefone fixo convencional, conforme verifica-se no gráfico abaixo.

Figura 4: Domicílios com telefone móvel ou fixo

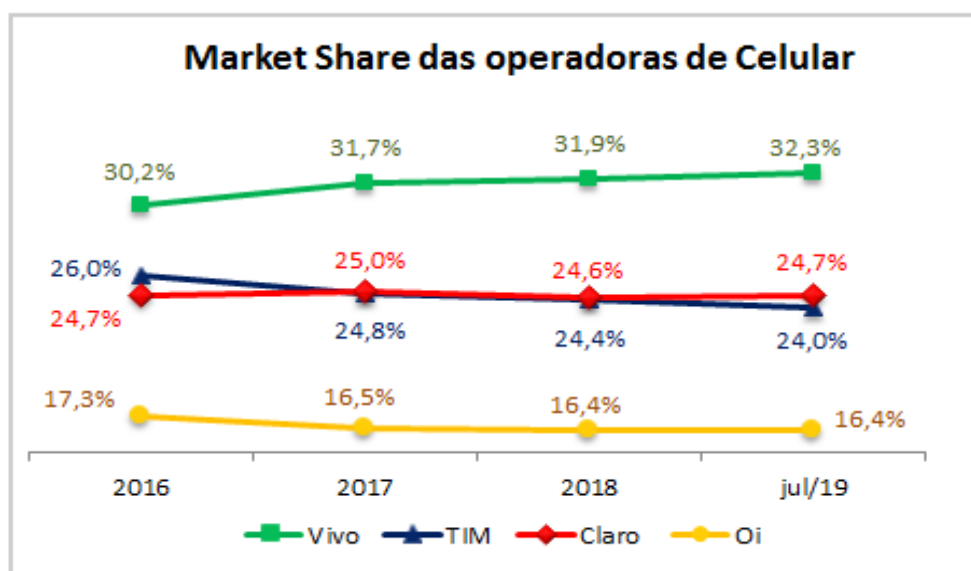


Fonte: IBGE (2017)

Arelado aos telefones, estão as operadoras, que nada mais são do que companhias que oferecem serviços para que o cliente possa fazer uso de pacotes de voz, mensagens, internet, entre outros.

No relatório divulgado em agosto de 2019 pela Teleco, a Vivo é o player que lidera o mercado, possuindo 32,3% do market share das operadoras de celular, mantendo uma vantagem significativa para a segunda colocada, a Claro, que possui 24,7% (Figura 5).

Figura 5: Market Share das operadoras



Fonte: Teleco (2019)

Como ocorre em todo setor, cada empresa possui uma vantagem competitiva sobre a outra, cada uma tem sua diferenciação em uma visão global. Porém, quando o produto em si é o mesmo, as empresas precisam reforçar seus investimentos em serviços, oferecendo a seus clientes a melhor experiência de consumo possível, garantindo assim sua satisfação e diminuindo o risco de possível migração para outra operadora.

2.4. Atual cenário do marketing de serviços

Atualmente, com a grande mudança de comportamento das organizações que investem cada vez mais em seus serviços para oferecer aos seus clientes a melhor experiência possível, o mercado se torna cada vez mais competitivo, e, para uma empresa se tornar vencedora no embate com a concorrência, é necessário inovar e se diferenciar.

Ao discutir estratégias para comercialização de produtos, normalmente consideram-se quatro elementos estratégicos básicos (4 P's): produto, preço, praça e promoção. De acordo com Lovelock e Wrigth (2001), os serviços envolvem aspectos como o envolvimento do cliente na produção, e então, para enfrentar este desafio, exige-se a inclusão de outros elementos estratégicos, formando o modelo dos 7 P's: produto, preço, praça, promoção, processos, pessoas, evidências físicas e produtividade e qualidade. Os autores explicam as variáveis da seguinte forma:

Produto: Todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes;

Preço: Despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços;

Praça: Quando, onde e como os serviços serão entregues aos clientes;

Promoção: Todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços;

Processos: Um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma sequência definida;

Pessoas: Profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço;

Evidências Físicas: Pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço;

As empresas de serviços precisam entender estes oito componentes para desenvolver estratégias eficazes, aumentando sua chance de sobreviver e prosperar. Cada segmento optará por estratégias distintas, porém, sempre com a finalidade de agregar o máximo de valor para seus clientes e então alcançar seus objetivos.

Trazendo um pouco dos elementos para nosso estudo, podemos visualizar a exemplificação do composto de Marketing de uma loja da Vivo (Tabela 1).

Tabela 1: Composto de Marketing (Exemplo Loja Vivo)

| P's | Exemplos |
|--------------------|--|
| Produto | Planos de celulares |
| Preço | Valor dos planos de celular |
| Praça | Localização da loja |
| Promoção | Divulgação do ponto de venda |
| Processos | Processo de atendimento ao cliente |
| Pessoas | Forma de tratamento ao cliente |
| Evidências Físicas | Disposição de mesas e produtos na loja |

Fonte: Elaborado pelo Autor

3 Etapas da pesquisa

Para realização da pesquisa, foram realizadas visitas tanto à loja quanto a franquia, onde foi possível utilizar a observação , com auxílio de entrevistas pessoais com roteiro semiestruturado. Os gerentes das lojas também ofereceram todo auxílio para sanar qualquer tipo de dúvida gerada no momento da observação.

3.1. Etapa 1

A primeira parte do trabalho consistiu em realizar visitas presenciais tanto na loja própria quanto na franquia da Vivo no Shopping Rio Sul. Além disso, foram feitas conversas informais com os funcionários e os gerentes de ambas. O objetivo principal foi questionar sobre a possibilidade de se realizar o trabalho e obter o acesso a alguns dados secundários quanto ao funcionamento de ambas, a fim de identificar em um primeiro momento o que existe de divergências em relação ao funcionamento das duas.

3.2. Etapa 2

Após elaboração do roteiro, foi realizada uma observação em horários alternados, conforme mostra tabela abaixo, se revezando entre as duas lojas, onde foi possível identificar o perfil dos clientes de ambas, o principal motivo da ida até elas, como o ambiente comportava as pessoas e como elas se sentiam em cada um, a interação dos funcionários com os clientes e o tempo em que o cliente permanece dentro da loja.

Tabela 2: Período de observação

| DIA | HORÁRIO |
|----------------------------|-----------------------------------|
| SEXTA - 18/10/2019 | Entre 19:30 e 21:30 |
| SÁBADO - 19/10/2019 | Entre 10:30 e 12:30 |

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.3. Etapa 3

Após observações, foi possível identificar divergências no funcionamento das duas lojas, levando em consideração o mix de marketing de serviços.

A partir das diferenças observadas, foi elaborado um roteiro de entrevista para realizar com os clientes da loja própria, validado e aprovado anteriormente pelo gerente.

As entrevistas foram realizadas em dias e horários alternados, conforme mostra tabela abaixo:

Tabela 3: Período de entrevistas

| DIA | HORÁRIO | NOME | FAIXA ETÁRIA |
|-----------------------------|-----------------------------------|-------------|----------------------------------|
| Sábado - 26/10/2019 | Entre 12:00 e 14:00 | Cliente 1 | Entre 40 e 50 anos |
| Sábado - 26/10/2019 | Entre 12:00 e 14:00 | Cliente 2 | Entre 50 e 60 anos |
| Sábado - 26/10/2019 | Entre 12:00 e 14:00 | Cliente 3 | Entre 30 e 40 anos |
| Domingo - 27/10/2019 | Entre 15:20 e 17:40 | Cliente 4 | Entre 50 e 60 anos |
| Domingo - 27/10/2019 | Entre 15:20 e 17:40 | Cliente 5 | Entre 50 e 60 anos |

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.3.1. Fontes de informação e seleção de sujeitos

A seleção de sujeitos foi aleatória, os entrevistados foram os clientes que saíam da loja no momento em que a pesquisa se realizava e, após

pergunta prévia se já possuíam alguma experiência anterior na franquia localizada no mesmo shopping, disseram que sim. O perfil do cliente da loja é a classe A, predominantemente pessoas com mais de 35 (trinta e cinco) anos, de ambos os gêneros.

4 Resultados das pesquisas

Neste capítulo, serão relatados os principais pontos das entrevistas ocorridas no projeto. As entrevistas com o Cliente 1, 2 e 3 foram realizadas no sábado, dia 26 de outubro de 2019, entre 12hs e 14hs. As entrevistas com os Cliente 4 e 5 foram realizadas no domingo, dia 26 de outubro de 2019, entre as 15hs20min e 17hs40min.

4.1. Entrevista com Cliente 1

O primeiro entrevistado possui entre 40 e 50 anos e chegou à loja acompanhado de sua esposa e seu filho, que deveria ter entre 7 e 9 anos.

Ao ser perguntado se possuía alguma experiência na franquia localizada no andar superior e o motivo pelo qual se encontrava na loja própria, foi dito que tem preferência pela loja própria por conta da variedade de aparelhos celulares e pelo atendimento mais personalizado dos funcionários.

O cliente afirmou estar indo à loja física para mudar o seu plano e de sua esposa, que possuíam um plano controle, para um plano familiar, onde incluíam seu filho, além de estarem procurando um celular com o preço acessível para seu dependente.

Questionado quanto ao ambiente das lojas, e em qual se sente mais confortável, ele não hesitou em responder “a loja própria”. Para explicar sua resposta, comentou sobre o “*lounge*” que a loja possuía, onde existem sofás para se sentar enquanto aguarda o atendimento. Enquanto que na franquia, não há nenhum lugar para se sentar e aguardar, nas hipóteses em que todos os atendentes estão ocupados.

Em relação ao atendimento, o cliente afirmou que em ambas as lojas os funcionários são educados e preparados, porém, tem a impressão de que na franquia os colaboradores tentam sempre vender planos mais caros, independente das suas necessidades. Afirma que na loja própria tal fato não

ocorre, pois os atendentes escutam mais e deixam o cliente tomar suas decisões.

4.2. Entrevista com Cliente 2

O segundo entrevistado, que possui entre 50 e 60 anos, chegou à loja aparentemente um pouco revoltado.

Questionado sobre experiências anteriores na franquia, e o motivo de estar indo a uma loja física, relatou que aquela era sua primeira experiência em pontos de venda. Afirmou estar sendo cobrado por um preço maior do que o do plano contratado e que tentou resolver seu problema pela central de atendimento da Vivo, porém sem sucesso. Ao chegar ao shopping, passou primeiramente pela franquia, e os atendentes que ali trabalhavam responderam que não poderiam ajudá-lo, recomendando ligar novamente para a central, o que o deixou insatisfeito. Ao saber que existia outra loja no shopping, resolveu ir até lá, onde teve seu problema resolvido.

Em relação ao ambiente físico, afirmou ter se sentido mais confortável na loja própria. Em relação ao atendimento, disse que foi mais bem atendido na filial, onde buscaram entender seu problema e conseguiram solucioná-lo.

4.3. Entrevista com Cliente 3

O cliente 3, que deveria ter entre 30 e 40 anos, chegou a loja com algumas sacolas de compras, acompanhado de seu filho, que deveria ter entre 3 e 4 anos.

Ao ser perguntado sobre sua experiência anterior na franquia e o motivo de estar indo até a loja própria, respondeu ter boas experiências em ambas, porém como estava procurando alguma promoção para trocar de celular, preferiu ir até a filial por acreditar existir uma maior variedade de aparelhos.

O cliente afirmou não se importar com o layout das duas lojas, porém prefere a maneira como são expostos os aparelhos na loja própria, por ficarem em mesas e ter a oportunidade de testá-los. Em relação ao atendimento, prefere a maneira como é atendido na filial, por sempre ter alguém disponível, realizando uma triagem e ajudando a tirar suas dúvidas em relação aos celulares.

4.4. Entrevista com Cliente 4

O cliente 4, que possui entre 50 e 60 anos, chegou com uma vestimenta casual e parecia já conhecer alguns funcionários da loja.

Quando perguntado sobre sua experiência na franquia, ele afirmou que: “A franquia não resolve problemas, eles são totalmente focados em vender. Nós, clientes, não podemos depender da franquia, ela existe para quem quer entrar na Vivo”. O cliente afirmou estar tendo um problema no seu plano em relação à fatura e prefere ter um atendimento presencial.

Questionado sobre o ambiente da loja, ele disse que se sente mais à vontade no espaço da loja própria, afirmando ser mais moderna, além de ter alguns “*puffs*” e sofás para se sentar e aguardar o atendimento.

Em relação à qualidade do atendimento, ele afirma que virou cliente Vivo através da franquia e foi bem atendido, porém, nas outras vezes, não teve seus problemas resolvidos, recorrendo assim às lojas próprias.

4.5. Entrevista com Cliente 5

O cliente 5, que também possui entre 50 e 60 anos, entrou na loja, que estava cheia no momento, retirou uma senha com o atendente responsável pela triagem e foi aguardar no “*lounge*”, onde permaneceu por cerca de 5 minutos.

Questionado sobre suas experiências anteriores na franquia, afirmou que não se sentia confortável enquanto aguardava um atendente estar

disponível para atendê-lo, e então preferia ir à loja própria por ter um espaço adequado para esperar. O cliente foi realizar um *upgrade* em seu plano, após analisar pelo site as opções.

Quanto ao atendimento, o cliente se sente melhor recepcionado na filial, uma vez que desde o momento de sua chegada, já existe um funcionário que realiza um pré-atendimento, e, quando possível, já o atende ali mesmo de maneira mais rápida.

5 Análise

A partir da observação realizada, obtenção de dados secundários provenientes das conversas informais com os funcionários e gerentes das lojas e dos relatos das pesquisas, será realizada uma análise sobre o composto de marketing de serviços: (1) Produto, (2) Praça, (3) Promoção, (4) Preço, (5) Evidências físicas, (6) Pessoas e (7) Processos.

5.1. Produto

Segundo Lovelock e Wrigth (2001), produto são todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes.

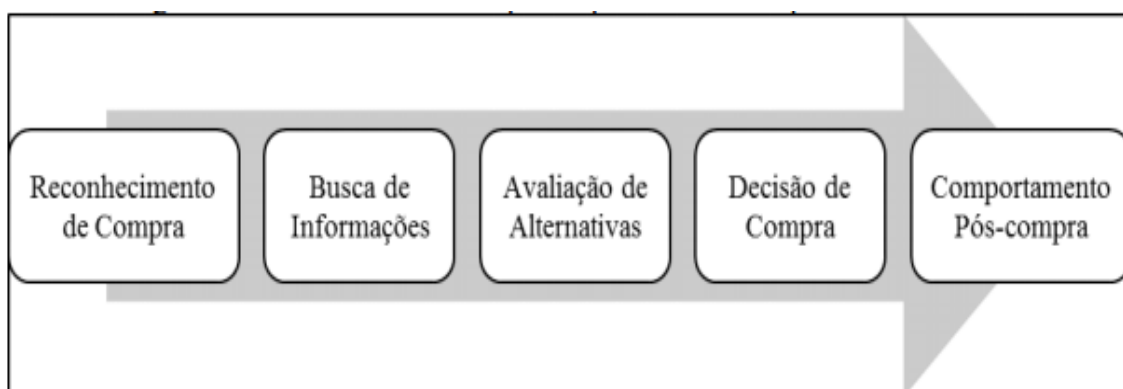
A partir da observação realizada durante a visita a franquias da Vivo, foi possível identificar algumas pessoas chegando ao local, buscando informações e se retirando logo após receberem uma negativa. Ao questionar os funcionários sobre o motivo do não atendimento aos clientes que haviam acabado de se retirar, disseram que eles não ofereciam dois tipos de serviços que são oferecidos pela loja própria, tais quais: atendimento a pessoas jurídicas e resolução de problemas com o plano atual, como cobranças extraordinárias, por exemplo.

Assim, foi possível perceber que a negativa do atendimento gerou insatisfação para os clientes, uma vez que os funcionários os aconselharam a ligar para a central de atendimento da Vivo, não comunicando que havia uma loja no mesmo shopping que possui alçada para ajudá-los. Através da pesquisa, foi confirmado isso, quando o cliente 3 diz que “A franquias não resolve problemas, eles são totalmente focados em vender. Nós, clientes, não podemos depender da franquias, ela existe para quem quer entrar na Vivo”.

Com o ocorrido, considerando o modelo do processo de decisão de compra de Kotler (2006), apresentada na figura 6, um cliente após não ter seu problema resolvido, na etapa de comportamento pós-compra, o consumidor tira

suas próprias conclusões baseadas na sua experiência. Ele pode ter três ações: retornar e comprar novamente o produto ou serviço; desistir ou devolvê-lo e por fim, reclamar em redes sociais ou órgãos especializados para tal. No caso acima citado, há uma grande chance do cliente realizar uma reclamação sobre a Vivo, e até mesmo o incentivar a procurar outra empresa que ofereça serviços iguais.

Figura 6: As 5 etapas do Processo de Decisão de Compra por Kotler (2006)



Fonte: Kotler e Keller. Administração e Marketing. 2006

5.2. Praça

Conforme os entendimentos de Lovelock e Wrigth (2001), praça é quando, onde e como os serviços serão entregues aos clientes.

A loja e a franquia possuem ótimos pontos dentro do Shopping Rio Sul. A loja própria fica localizada no terceiro piso, bem em frente a subida da escada rolante. Já a franquia fica localizada no quarto piso, também logo em frente para quem sobe do piso anterior.

Percebe-se que cada uma tem uma vantagem, uma vez que a franquia é de mais fácil acesso para quem vem do estacionamento do shopping, que fica localizado nos pisos superiores, enquanto a loja própria é de mais fácil acesso para quem vem pela entrada convencional. Em relação aos canais de atendimento, ambas compartilham da mesma.

O franqueado tem o direito de escolher o espaço em que abrirá sua franquia, precisando apenas do aval da franqueadora para que se inicie a estruturação do ambiente interno.

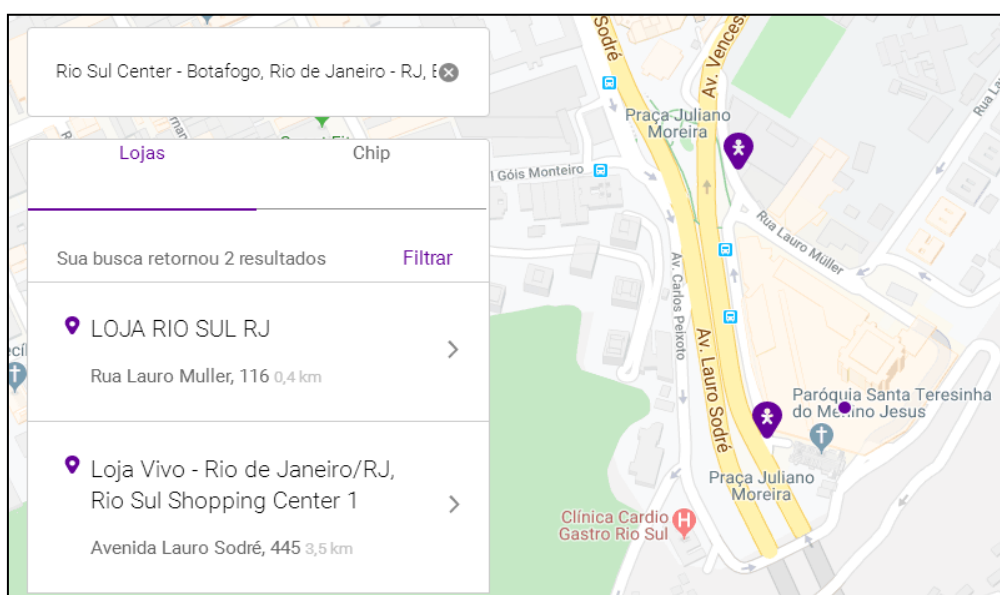
5.3. Promoção

A promoção, segundo Lovelock e Wrigth (2001), são todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços.

A própria marca realiza a comunicação com o público-alvo, promovendo seus produtos e serviços por meio de comerciais em televisão, anúncios em sites e revistas, além do seu próprio site, que possui todo seu catálogo com explicações disponíveis.

Quanto à divulgação de seus pontos físicos, para clientes que queiram ir até as lojas presencialmente, é possível encontrá-las através do site da própria Vivo, conforme figura 7 abaixo.

Figura 7: Mapa das lojas Vivo no Rio Sul



Fonte: Site Vivo

5.4. Preço





Segundo Lovelock e Wrigth (2001), preço são todas as despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.

O valor dos planos e produtos vendidos, tanto na franquia quanto na loja própria, são pré-estabelecidos e iguais em ambas.

No caso da franquia, a mesma paga um valor reduzido pelos aparelhos celulares, monta seu estoque, o qual é definido pela franqueadora, e os comercializa pelo mesmo preço da loja própria.





Os preços dos planos e celulares também ficam disponíveis no site.

Figura 8: Preço de aparelhos celulares

| | | | |
|--|---|--|---|
|  <p>iPhone 8 64GB com Vivo Pós Família 30GB R\$2.689,00 12x de R\$ 224,99 s/ juros</p> |  <p>Samsung Galaxy S10 com Vivo Pós Família 30GB R\$3.199,00 12x de R\$ 266,99 s/ juros</p> |  <p>iPhone XR 64GB com Vivo Pós Família 30GB R\$3.299,00 12x de R\$ 274,99 s/ juros</p> |  <p>Samsung Galaxy S10e com Vivo Pós Família 30GB R\$2.599,00 12x de R\$ 216,99 sem juros</p> |
|--|---|--|---|

Fonte: Site Vivo

Figura 9: Preço de planos familiares

| VIVO FAMÍLIA Planos Vantagens Dúvidas Compre pelo chat | | | |
|--|---|--|--|
| <p>60GB</p> <p>30GB+30GB para vídeo e música + Você + 1 dependente grátis</p> <p>R\$ 249,99/mês</p> <p>Com permanência de 12 meses</p> <p>Assine já</p> | <p>80GB</p> <p>40GB+40GB para vídeo e música + Você + 2 dependentes grátis</p> <p>R\$ 319,99/mês</p> <p>Com permanência de 12 meses</p> <p>Assine já</p> | <p>100GB</p> <p>50GB+50GB para vídeo e música + Você + 3 dependentes grátis</p> <p>R\$ 429,99/mês</p> <p>Com permanência de 12 meses</p> <p>Assine já</p> | <p>140GB</p> <p>70GB+70GB para vídeo e música + Você + 4 dependentes grátis</p> <p>R\$ 529,99/mês</p> <p>Com permanência de 12 meses</p> <p>Assine já</p> |
| <p>Vivo Travel</p> <p>7 Diárias Mundo por ano para cada linha e diárias ilimitadas América para o titular</p> | <p>Vivo Travel</p> <p>7 Diárias Mundo por ano para cada linha e diárias ilimitadas América para o titular</p> | <p>Vivo Travel</p> <p>7 Diárias Mundo por ano para cada linha e diárias ilimitadas América e Europa para o titular</p> | <p>Vivo Travel</p> <p>7 Diárias Mundo por ano para cada linha e diárias ilimitadas América e Europa para o titular</p> |
| <p>Internet exclusiva para usar com:</p> <p> +4</p> | <p>Internet exclusiva para usar com:</p> <p> +4</p> | <p>Internet exclusiva para usar com:</p> <p> +4</p> | <p>Internet exclusiva para usar com:</p> <p> +4</p> |
| <p>Apps ilimitados sem descontar da franquia: Whatsapp, Waze, Cabify, Moovit</p> | <p>Apps ilimitados sem descontar da franquia: Whatsapp, Waze, Cabify, Moovit</p> | <p>Apps ilimitados sem descontar da franquia: Whatsapp, Waze, Cabify, Moovit</p> | <p>Apps ilimitados sem descontar da franquia: Whatsapp, Waze, Cabify, Moovit</p> |
| <p>Ligações e SMS ilimitados para qualquer operadora no Brasil</p> | <p>Ligações e SMS ilimitados para qualquer operadora no Brasil</p> | <p>Ligações e SMS ilimitados para qualquer operadora no Brasil</p> | <p>Ligações e SMS ilimitados para qualquer operadora no Brasil</p> |

Fonte: Site Vivo

5.5 Evidências Físicas

Ainda para Lovelock e Wrigth (2001), as evidências físicas são todas as pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço.

Após as visitas realizadas nas lojas e entrevistas com os clientes, foi possível identificar que o ambiente interno é um dos fatores que mais destoa entre as duas. Em relação ao tamanho, a loja própria possui uma dimensão bem maior do que a franquia.

O principal ponto de reclamação dos clientes em relação ao ambiente interno da franquia, girou em torno de que nos momentos em que a loja estava cheia, e todos os atendentes estavam ocupados, não há um lugar para se sentar e esperar, o que muitas vezes gera um desconforto e certa insatisfação. Em contrapartida, na loja própria existe um “*lounge*”, em que os clientes podem se sentar e aguardar de maneira confortável.

Outro ponto de destaque da loja própria em relação à franquia consiste no corredor de aparelhos celulares, que muitas vezes se torna uma forma de distração enquanto se aguarda pelo atendimento.

Seguem, abaixo, algumas fotos tiradas durante a observação de ambas a lojas:

Figura 10: Evidência Física - Franquia



Fonte: Foto tirada pelo autor

Figura 11: Evidência Física – Loja própria



Fonte: Foto tirada pelo autor

5.6 Pessoas

Para Lovelock e Wrigth (2001), pessoas são profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço.

A partir da observação e das entrevistas realizadas, foi possível identificar que existem diferenças na forma em que os funcionários tratam os clientes nas duas lojas.

Podemos observar a fala do cliente 1, quando diz ter a impressão de que na franquia os colaboradores tentam sempre vender planos mais caros, independente das suas necessidades, enquanto na loja própria os atendentes escutam mais e deixam o cliente tomar suas decisões. Tal fato pode ocorrer pela “ganância” dos franqueados em sempre estarem lucrando, uma vez que as vendas são a única forma de obter sua receita.

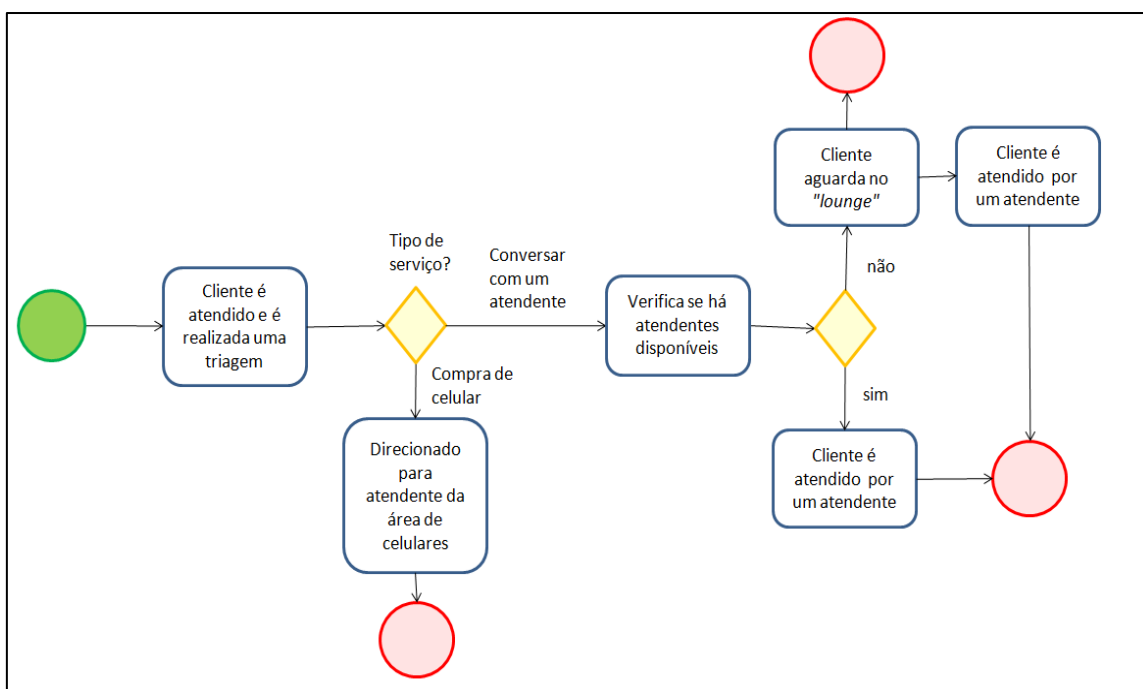
Conversando com os gerentes das lojas, foi dito que eles recebem treinamentos semanais iguais da própria Vivo, através de sistemas online, e treinamentos mensais das marcas dos aparelhos celulares, os ajudando a sanar eventuais dúvidas dos clientes sobre os eletrônicos.

5.7 Processos

Por fim, Lovelock e Wrigth (2001), afirmam que processos são métodos particulares de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma sequência definida.

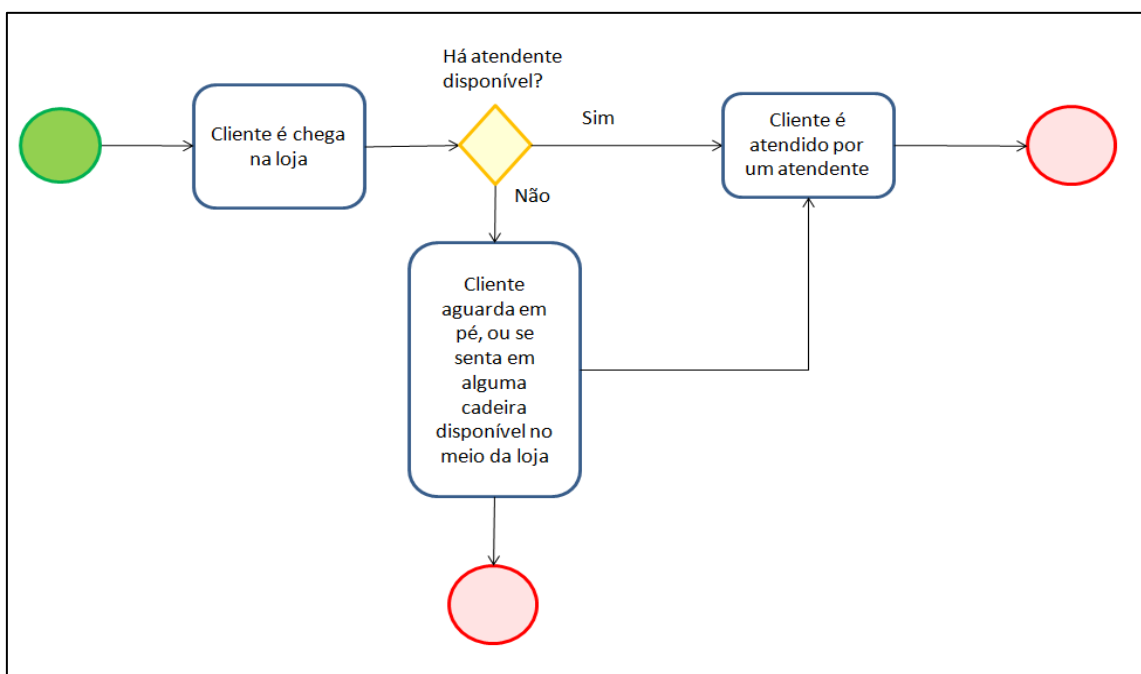
Durante a pesquisa e a observação, foi possível identificar que o “p” de “processos” é o mais crítico entre loja e franquia. Nas figuras abaixo, é possível observar como é o processo de atendimento nas duas lojas:

Figura 12: Fluxograma – Loja própria



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 13: Fluxograma – Franquia



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que o processo de atendimento ao cliente é mais simples na franquia, em que o cliente possui menos contato e é menos amparado pelos funcionários da loja.

Confirmando o que foi observado, o cliente 5 diz que se sente melhor recepcionado na filial, tendo em vista que desde o momento de sua chegada, já existe um funcionário que realiza um pré-atendimento, e, quando possível, já o atende ali mesmo de maneira mais rápida. Ademais, afirma que se sente mais confortável na loja própria por existir um local específico para aguardar o atendimento, diferente do proporcionado pela franquia.

6 Plano de Ação Recomendado

A partir da análise realizada no capítulo anterior, serão elaboradas recomendações de um plano de ação para a Vivo adotar em seu modelo de franquias, considerando as lojas observadas. As propostas serão organizadas em: (1) Produto, (2) Ambiente interno e (3) Pessoas e processos.

6.1 Produto

O franqueado é proprietário do seu negócio, no qual investe o próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora. Afinal, a empresa franqueada representa a imagem da franqueadora diante dos consumidores. (FOSTER, 1995).

Baseado no que Foster (1995) afirma, é de suma importância que os franqueados consigam manter a imagem da franqueadora diante dos consumidores.

Foi identificado nas entrevistas que alguns clientes ficam insatisfeitos ao chegarem à loja franqueada e não terem seus problemas resolvidos, o que pode acarretar certa motivação para deixar de ser cliente Vivo, ou então efetuar alguma reclamação junto aos órgãos reguladores.

Por esta razão, recomenda-se que a Vivo dê treinamentos para os atendentes da franquia em relação a prestação de serviços, como por exemplo, a resolução de problemas com faturas, que é um motivo comum da ida do cliente até um ponto físico.

Além disso, a marca deve conscientizar o franqueado e os funcionários da importância de oferecer todos os produtos e serviços que são oferecidos na loja própria, uma vez que o cliente não tem o condão de diferenciar qual é franquia e qual é filial.

Dessa forma, a gama de produtos e serviços oferecidos pela franquia seria igual ao da loja própria, alcançando a padronização que é esperada no modelo de franquias.

6.2 Ambiente Interno

De acordo com Solomon (2011), o design da loja aumenta o interesse, e a quantidade de espaço percorrido pelo comprador junto com os mostruários estimulantes os mantêm mais tempo nos corredores. As pesquisas apresentadas pelo referido autor comprovam que, quando o cliente permanece 1% a mais de tempo na loja, as vendas aumentaram até 1,3%.

Nesse sentido, foi possível identificar pelas pesquisas realizadas, que por unanimidade, os clientes se sentem mais confortáveis e preferem aguardar o atendimento na loja própria, uma vez que a mesma possui lugares específicos para aguardarem enquanto não recebem o atendimento, proporcionando assim uma sensação de conforto.

Por mais que o espaço da franquia seja menor do que o da loja própria, recomenda-se a criação do “*lounge*”, para se obter um pequeno espaço/sala ao fundo da loja, a fim de os clientes possam se acomodar e aguardar quando a loja estiver cheia.

Além disso, baseado nas pesquisas de Solomon (2011), é recomendável que se crie um corredor com os celulares mais atuais, entre a entrada da loja franqueada e as mesas de atendimento, atraindo clientes que estão de passagem pelo shopping, além de servir como distração enquanto os clientes que não querem se sentar aguardam para serem atendidos.

Tais mudanças no *layout* da loja ajudariam a garantir que a experiência do cliente, enquanto aguardam o atendimento, fosse mais prazerosa, diminuindo os riscos de eventuais reclamações contra a marca.

6.3 Pessoas e Processos

Durante a pesquisa, foi possível identificar que o processo de atendimento é um dos principais fatores que fazem com que o cliente tenha preferência pela loja própria. Isso se deve principalmente pela forma como são recepcionados, pois na loja própria existe uma triagem e um pré-atendimento para todos os clientes que chegam ao estabelecimento. O que não ocorre na franquia, tendo em vista que o cliente é recepcionado diretamente por um atendente, quando disponível. Caso contrário, ele apenas aguarda, sem demais orientações dos funcionários.

Giangrande (1999), expõe uma pesquisa realizada pela “*US News and Word Reports*” sobre as razões que afastam o cliente das empresas de varejo. O estudo aponta que 68% dos entrevistados se referem a má qualidade do serviço, ou seja, “estar insatisfeito com a atitude do pessoal”, como razão principal.

Em busca de uma redução dos riscos de reclamações contra a Vivo, ou então a migração de clientes para operadoras concorrentes, por conta do serviço de atendimento prestado pelas franquias, recomenda-se que a empresa ministre treinamentos para os funcionários, mostrando a maneira correta de como deve ser realizado o relacionamento com os clientes.

Aliado a isso, deve-se adequar o processo de atendimento como um todo, o tornando similar ao da loja própria, onde exista um funcionário responsável por realizar o pré-atendimento, direcionando o cliente para o atendimento, para o “*lounge*”, caso todos estejam ocupados, ou então para o corredor de celulares, caso seja esta a razão da ida do cliente até a loja.

7 Conclusão

O presente trabalho foi iniciado com o objetivo de investigar se, na percepção do cliente, há divergências na qualidade dos serviços entre uma franquia e uma loja própria da Vivo, localizadas na mesma região.

Foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, a fim de identificar os principais pontos que divergem entre as lojas exploradas, aliada de entrevistas presenciais com clientes que saíam da loja própria e possuíam experiência prévia na franquia. As pesquisas foram estendidas a diversas visitas aos estabelecimentos, em dias e horários alternados. A partir dos dados coletados e obtidos, foi possível chegar a algumas conclusões em relação à percepção dos clientes da marca.

Essa questão ganha relevância quando se percebe que o setor de franquias está crescendo cada vez mais, com mais unidades franqueadas sendo abertas e impulsionado pelo desejo das pessoas empreenderem, encontrando neste modelo um risco menor para iniciar um novo negócio.

A partir das pesquisas realizadas, utilizando o mix de marketing de serviços como parâmetro entre as duas lojas, foi possível perceber que as principais divergências identificadas se encontram nos “P’s” de serviços, sendo estes: Ambiente Interno, Pessoas e Processos. Além destes, foi constatado que, o fato do portfólio de serviços e produtos ofertado pela franquia não incluir alguns oferecidos pela loja própria, gera uma grande insatisfação para os clientes da marca, os quais afirmam não haver uma comunicação prévia em relação a este aspecto.

No que tange o “Produto”, muitos clientes reclamaram do fato de irem até a franquia em busca de uma solução para um problema na fatura de pagamento, por exemplo, e receberem uma resposta negativa, de que eles não resolvem esses tipos de problema, indicando que o consumidor ligue para a central de atendimento.

Em relação ao “Ambiente Interno”, os consumidores reclamaram de que, na franquia, não há um local para aguardar o atendimento de maneira

confortável. Em contrapartida, na loja própria existe um lugar específico para que se sentem e aguardem. Além disso, os entrevistados destacaram a maneira como os celulares são expostos na filial, onde existe uma grande variedade de aparelhos que podem ser testados antes de ser atendido.

Sob o aspecto de “Pessoas e Processos”, alguns entrevistados reclamaram sobre a maneira mais agressiva dos funcionários da franquia tentaram vender planos mais caros, mesmo demonstrando desinteresse no que está sendo indicado. Além disso, muitos questionaram a diferença no fluxo dos processos de ambas, enquanto na loja própria existe um atendente exclusivo para realizar uma triagem e direcionar seus próximos caminhos dentro da loja, na loja franqueada, em momentos que os colaboradores estão ocupados, apenas pedem para aguardar.

A partir das principais divergências identificadas, as quais geram insatisfação aos clientes, foram elaboradas algumas propostas, a fim de aprimorar o modelo de franquias e a qualidade dos serviços prestados por elas. As propostas foram baseadas na premissa de que um bom modelo de *franchising* possui um padrão estabelecido pela marca, e assim, gera uma experiência agradável e idêntica para os clientes, independentemente da localização do ponto de venda.

Para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo que busque avaliar o nível de satisfação dos clientes das franquias da Vivo, os quais não possuem experiência na loja própria, a fim de identificar se o serviço prestado realmente é de baixa qualidade, ou estes *gaps* percebidos pelos clientes existem apenas por conta da comparação que realizam subconscientemente entre a franqueada e a loja própria.

8 Referências Bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (ANATEL). **Ranking Satisfação Geral 2018 – Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.anatel.gov.br/consumidor/canais-de-atendimento/presencial/rio-grande-do-norte/63-dados-e-ranking/canais-de-qualidade-percebida/861-ranking-satisfacao-geral-2018-rio-de-janeiro>>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Relatório do desempenho do franchising brasileiro 2º Trimestre de 2019**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 12 de outubro de 2019.

EDUCA IBGE. **Uso de internet, televisão e celular no Brasil**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20787-uso-de-internet-televisao-e-celular-no-brasil.html>>. Acesso: 09 de outubro de 2019.

FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FRIEDHEIM, André. **A importância das reformas econômicas para o franchising**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedora/>>

GIANGRANDE, Vera.; ANGELO, Claudio. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de Marketing**. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador – Como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 1994.

PEREIRA, André Luis. **Franquia 100% Varejo e Serviços**. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Conheça o Sistema de Franquias**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias/>>. Acesso em: 11 de junho de 2019.

SOLOMON, Michel R. **O comportamento do consumidor comprando, possuindo e sendo**. 9. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2011

TELECO. **Market Share das Operadoras de Celular no Brasil**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.teleco.com.br/mshare.asp/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

TIEGHI, Ana Luiza. **Aumento do faturamento das franquias**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/01/faturamento-das-franquias-deve-aumentar-11-em-2019-diz-associacao.shtml>>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

Anexo 1

PESQUISA DE OBSERVAÇÃO

1. Identificar qual o perfil dos clientes que entram na loja (Idade e Gênero)
2. Identificar o objetivo principal da ida dos clientes às lojas.
3. Analisar a diferença do ambiente interno entre as lojas, além de perceber como o cliente se comporta no estabelecimento.
4. Analisar a interação dos funcionários com os clientes.
5. Identificar diferenças no processo de atendimento.
6. Identificar o tempo que o cliente permanece dentro da loja.

Anexo 2

PESQUISA COM CLIENTES

1. Você já teve alguma experiência na franquia da Vivo localizada neste mesmo shopping?
2. Qual o motivo para você ter vindo hoje nesta loja, ao invés de ter ido à franquia?
3. Qual o motivo de ter vindo hoje a uma loja física?
4. Em relação ao ambiente, em qual das duas você se sente mais confortável?
5. Em relação ao atendimento, em qual das duas você foi mais bem atendido?