

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Adriana Schujmann

FUTURO DO EMPREENDIMENTO GOMAS

Porto Alegre

2007

ADRIANA SCHUJMANN

FUTURO DO EMPREENDIMENTO GOMAS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Prof. Orientador: Luiz Carlos Lund

Porto Alegre

Junho de 2007

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 EMPRESA.....	5
3 SITUAÇÃO PROBLEMA	7
4 EVOLUÇÃO DOS FATOS	9
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
5.1 VAREJO.....	17
5.1.1 <i>Estratégia Varejista</i>	19
5.1.2 <i>Classificação do Varejo</i>	21
5.1.2.1 <i>Franquias</i>	23
6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	28
REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICE A	31

1 INTRODUÇÃO

O varejo, atualmente, ocupa uma posição de destaque no panorama empresarial do Brasil. Diante desta realidade, grandes organizações varejistas estrangeiras estabeleceram-se no país, com atividades próprias ou em associação com empresas nacionais.

No ano de 1999, os sócios Alberto e Sônia inauguram uma loja da franquia internacional Gomas: uma forte rede que comercializava guloseimas. A nova instalação se localizava em um promissor *shopping* na cidade de Caxias do Sul/RS.

Poucos anos depois, os sócios empreendedores resolveram ampliar os negócios, abrindo uma segunda loja. Só que desta vez, situada num ponto estrategicamente localizado num dos maiores *shopping* de Porto Alegre.

Os sócios estavam constantemente tentando atender as novas exigências do mercado, buscando sempre a melhor satisfação de seus clientes. As lojas primavam por inovação e qualidade, por isso os produtos eram exclusivos do fornecedor, uma tradicional empresa italiana.

Com o passar do tempo, a franquia começou a perder o poder da sua marca, o franqueador quebrou, deixando de dar suporte e abandonando o franqueado. Diante desta dificuldade, os sócios optaram por fazer mudanças estratégicas nas lojas, diversificando o seu mix de produtos.

A Gomas começou a oferecer produtos mais especializados e customizados para os seus clientes. A mercadoria principal passou a ser as cestas temáticas, ou seja, cestas criadas a partir das necessidades dos clientes e também das datas comemorativas. Normalmente, estas eram compostas de chocolate, guloseimas, espumantes, bichinho de pelúcia, se adequando aos desejos dos clientes.

Mesmo com essas mudanças estratégicas, o faturamento continuou a cair, tornando-se insustentável em 2006, o ano da mudança. Neste ano, os sócios encontravam-se diante de um grande dilema: fazer melhorias na loja atual ou radicalmente mudar de ramo e abrir uma nova franquia? E este é o ponto foco do trabalho, ou seja, qual deve ser o futuro da Gomas.

2 EMPRESA

A Gomas era uma franquia italiana com lojas espalhadas pelo mundo. No Brasil eram aproximadamente 15 lojas estabelecidas nas principais capitais e cidades. Normalmente, as instalações eram localizadas em *shopping* ou em aeroportos.

Além de vender produtos inovadores importados da Espanha, o *layout* das lojas era o seu grande diferencial, pois as instalações estavam dispostas para o tipo de venda auto-serviço. Os clientes facilmente circulavam pela loja e serviam-se dos produtos.

No ano de 1999, os sócios Alberto e Sônia inauguram a primeira loja num *shopping* de Caxias do Sul e logo depois, outra, num *shopping* de Porto Alegre. Os empreendedores vislumbravam grandes possibilidades de crescimento, pois as lojas vendiam produtos exclusivos.

Ambos os sócios tem formação em administração de empresas. Eles eram colegas na faculdade, onde se conheceram e começaram a trabalhar juntos. Primeiramente abriram uma fábrica de móveis econômicos e só depois da venda da fábrica que eles abriram a sua primeira franquia da Gomas.

O fornecedor era único, os produtos eram vendidos por catálogo para os franqueados, havendo constante renovação, as lojas faziam os pedidos para São Paulo. As lojas mantinham um estoque nas próprias instalações do *shopping*. Ao

vencer o prazo de validade das mercadorias, estas eram descartadas. Porém, o percentual de descarte era muito baixo, aproximadamente 2% do total de produtos.

Os principais produtos da franquia eram balas, pirulitos, chicles e chocolates, os principais clientes eram crianças e os principais concorrentes eram as lojas de chocolate. As férias escolares era a melhor época de venda, no qual a Gomas atingia 20% do *market share* da venda de guloseimas no *shopping*.

Com o passar dos anos, os produtos perderam a exclusividade, pois começou a produção nacional. A marca perdeu a sua força e aumentaram o número de concorrentes. O franqueador quebrou, deixando de dar suporte e abandonando o franqueado.

Diante desta realidade, os empreendedores resolveram mudar o enfoque da loja e passaram a vender produtos customizados. O principal produto eram cestas temáticas, feitas de acordo com o gosto do cliente. Para a elaboração deste novo produto, a empresa aumentou o quadro funcional, com a contratação de um funcionário encarregado da criação das cestas.

A loja ampliou o número de fornecedores, sendo eles pequenas fábricas de chocolates de Gramado. Os sócios estavam constantemente em busca de novos complementos para as cestas. As vendas aumentavam nas datas comemorativas, Páscoa, Natal, Dia das Crianças, entre outras. A partir daí começou atingir o público de todas as idades.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o início da produção nacional das balas, chicletes, pirulitos e chocolates vendidos na franquia Gomas, a marca perdeu o seu poder. O franqueador deixou de prestar assistência aos sócios, abandonando o franqueado. Portanto Alberto e Sônia começaram a ter total autonomia para decidir os produtos e os fornecedores das lojas.

A partir deste momento, os empreendedores identificaram um novo nicho de mercado no setor de presentes customizados, comercializando cestas. Este novo produto era confeccionado na própria loja, feito conforme as necessidades e desejos dos clientes.

Apesar de todos os esforços, o faturamento das lojas diminuiu consideravelmente. Portanto Alberto e Sônia estavam diante de uma grande dúvida: fazer melhorias na loja atual ou radicalmente mudar de ramo e abrir uma nova franquia?

A primeira opção, é mais conservadora, consiste em mudar de estratégia, de repente ampliando o número de produtos comercializados, mudando os fornecedores, fazendo uma campanha de marketing. Enfim, tentar resgatar o poder da marca da Gomas.

Já a segunda opção é mais audaciosa, ou seja, uma mudança absoluta, sendo que somente o ponto no *shopping* que permaneceria igual. Isso quer dizer, trocar de ramo ou de franquia.

4 EVOLUÇÃO DOS FATOS

Apesar dos esforços dos sócios Alberto e Sônia, o faturamento das lojas estava em constante queda. A marca da franquia já não tinha mais o mesmo poder e as vendas estavam em declínio.

Alberto e Sônia decidiram, depois de inúmeras reuniões, primeiramente, fechar a loja de Caxias do Sul. Esta medida foi o ponto inicial de grandes mudanças que estavam por vir.

O fechamento da loja de Caxias do Sul gerou um clima muito tenso e desmotivador na loja de Porto Alegre. Os funcionários se sentiam ameaçados e com medo da provável redução de quadro de funcionários.

Alberto e Sônia se reuniam semanalmente com a direção do *shopping* para encontrar uma solução. Durante um dos encontros o diretor salientou sobre a carência que o shopping tinha em relação à moda feminina; “são poucas as lojas que conseguem atender a demanda deste mercado”.

A coordenação do *shopping* alegou que só é permitida a abertura de novas lojas de marcas já conhecidas e consagradas no mercado. Eles não têm o mínimo interesse em uma loja de marca própria, pois estas não garantem um bom retorno.

Alberto não gostou da idéia justificando que a loja iria ficar muito restrita, direcionada para apenas um público alvo. Sendo completamente contra esse

mercado. Para ele, manter uma loja de moda seria muito complicado, principalmente para quem não tem experiência neste ramo.

Alberto alegava a dificuldade de comprar e escolher mercadorias, estocar, manter uma clientela fiel, entre outros pontos. Ele era a favor de permanecer no mercado de guloseimas mas, reestruturando as estratégias de marketing.

Sônia, por outro lado, gostou muito da sugestão da direção do *shopping*, ficando responsável de identificar opções de franquias de roupa feminina para a próxima reunião.

Justamente pela falta de um consenso, os sócios marcaram uma reunião entre eles para o dia seguinte, ficando cada um responsável por defender uma nova estratégia para o futuro dos negócios.

Sônia ficou responsável por identificar uma forte marca de moda feminina no Brasil, começando a sua busca de franquias pela internet. Ela tinha a difícil tarefa de localizar uma marca consagrada em outras regiões e que ainda não estivesse estabelecida no *shopping* onde está localizada a sua loja.

Já Alberto, iniciou a sua pesquisa diretamente com os seus funcionários. Ele acreditava que eram eles, por estarem mais perto dos clientes, que conheciam as necessidades e desejos dos consumidores. A partir de uma pequena reunião, ele descobriu várias carências da sua loja.

No dia da reunião, ambos tinham muitas novidades para compartilhar entre eles. Alberto iniciou comentando a forma como ele começou a sua pesquisa, explicando a rica fonte de conhecimento do mercado que os seus funcionários são. Sônia ficou bastante motivada para saber o que de tão importante eles falaram.

Alberto, como um bom administrador, relatou o seguinte: “Depois da conversa que eu tive com os nossos funcionários e também com alguns clientes amigos

nossos, identifiquei que o nosso produto já está saturado no mercado. Todos alegaram que existem opções de locais de compra bem mais baratos e até, muitas vezes, mais diversificados.”

Até este momento, Sônia ainda não entendia o motivo de tanta empolgação de Alberto, pois ambos eram cientes desta realidade da loja. Eles sabiam que com a nacionalização dos seus produtos, a loja deixou o seu *status* de produtos exclusivos. E eles também sabiam que as cestas oferecidas eram um produto muito sazonal, o que não garantia lucratividade durante todo o ano.

Alberto continuou falando sobre a sua estratégia: “Sônia, identifiquei no mercado, a carência no setor de organização de festas. Os nossos produtos são de qualidade, conhecemos o que há de melhor no mercado de guloseimas. Justamente, o essencial para a realização de eventos para crianças. Por isso acredito que poderiam transformar a marca Gomas numa referência para festa de crianças e para jovens. Poderiam entrar no ramo de buffet à domicilio, iniciando com festas temáticas para crianças e jovens, depois expandindo para a área adulta. Faremos festas personalizadas, com um atendimento especial, onde a própria dona da festa participa durante a elaboração da decoração, seleção da comida e acompanha a festa do começo ao fim. A idéia é o cliente aproveitar a festa, brincar, curtir a festa do seu filho, conversar com os amigos, sem se preocupar com o andamento dessa”.

Sônia ficou surpresa com a idéia de Alberto. Seria uma grande mudança, mas manteria o nome da franquía Gomas. A loja seria a única do *shopping* a oferecer esse serviço, dessa forma não teriam concorrentes durante um bom tempo, oferecendo um serviço exclusivo e customizado. Porém Sônia não estava bem certa se existia um mercado para esse tipo de produto.

Alberto alegou que muitas mães trabalham hoje em dia, tendo pouco tempo para organizar as festas dos seus filhos. Ele acredita que a localização da loja, num grande *shopping*, o qual é muito freqüentado por trabalhadores dos arredores, seria o grande diferencial.

Sônia muito intrigada com a nova estratégia sugerida por Alberto, fez os seguintes questionamentos: “Quem seriam os nossos fornecedores? Quais são os potenciais parceiros? O quadro funcional permaneceria da forma como está?”. Ela tinha muitas dúvidas e poucas delas, Alberto conseguiu esclarecer nesta reunião.

Sônia disse a Alberto, eu sei que “organização de eventos” é um novo ramo, mas o importante é que, de uma forma simples conseguimos manter o nosso nome. A Gomas tem tradição e tenho certeza de que em pouco tempo será uma referência em festas.

Mesmo assim, Sônia resolveu começar a defender a sua proposta. Ela estudara grandes marcas de moda feminina nacional, procurando por um nome consagrado no mercado. Depois de várias buscas pela internet e em revistas de moda, ela encontrou uma franquia ideal para montar uma loja; a rede Especial.

A Especial é uma franquia muito conhecida nas principais cidades do Brasil, porém com apenas uma loja no Rio Grande do Sul. A rede foi fundada em 1986 numa cidade de Santa Catarina.

A marca de moda feminina, Especial, tem por objetivo atender as mulheres que estão atentas com a moda internacional. Atualmente, a rede conta com quatorze lojas exclusivas pelo país e com mais de trezentas lojas multimarcas atendidas através de representantes regionais.

A produção das peças é totalmente terceirizada, sempre buscando melhorar a qualidade das mercadorias. A Especial investe em desenvolvimento de produtos e

pesquisa para proporcionar as suas clientes um alto nível de acabamento e criatividade.

Sônia estava deslumbrada com todas as vantagens de se tornar uma franqueada desta grande marca. São inúmeras as facilidades que a franquía nos oferece, disse ela a Alberto. A Especial proporciona todo um suporte para os seus franqueados desde o momento da escolha do ponto comercial até as compras das mercadorias.

A Especial tem um variado *mix* de produtos, sendo que cada coleção possui aproximadamente quatrocentas peças. Entre os principais estilos de roupa estão: roupas de festa, peças casuais, jeans, calçados e acessórios.

A compra da franquía, não significava apenas a aquisição da marca como era o atual caso da Gomas. A Especial proporciona para os seus franqueados várias vantagens, entre elas: o acesso ao conhecimento adquirido e uma estrutura de suporte, planejamento, operação e administração de loja.

Alberto ainda não estava convencido, ele acreditava que, por mais que o *shopping* falasse o oposto, o mercado já estava saturado e que dificilmente a Especial teria algum espaço. Ele acreditava que por melhor que fosse o suporte oferecido pela franquía, seria pouco comparado com a inexperiência de ambos os sócios neste mercado para confrontar com os inúmeros concorrentes.

Alberto estava convicto de que o impacto da mudança para o ramo de organização de festas seria menor do que para roupa feminina. Já Sônia acreditava que somente um marca forte e consagrada com a Especial poderia salvar a loja deles.

Sônia defendeu sua idéia, citando os inúmeros diferenciais da Especial:

- avaliação da região de interesse – avaliação do potencial do franqueado, analisando sua disponibilidade de capital para investir, seu perfil profissional e pessoal. Buscando por parceiros que se identifiquem com a marca;
- escolha do ponto comercial – a equipe da franquia auxilia na decisão da escolha do ponto, que pode ser em *shopping* ou em centros comerciais. No caso de o possível franqueado já possuir um ponto, ele estará sujeito à análise e aprovação por parte da Especial;
- reforma do ponto – a Especial oferece um projeto arquitetônico padronizado, que é atualizado constantemente com o objetivo de criar um ambiente confortável e favorável às vendas;
- treinamento – é dividido em vários estágios, desde o conhecimento sobre os produtos, técnicas de venda e orientação sobre os próximos passos que o franqueado deve seguir para alcançar o sucesso;
- marketing – a Especial proporciona marketing e propaganda em escala nacional e regional.

Os argumentos de Sônia foram apresentados com tanta convicção, que Alberto começou a mudar de idéia, realmente a Especial parecia ser uma excelente opção de franquia. Porém ele questionava Sônia se a rede teria interesse neles e também quanto aos custos.

Após estes argumentos, Alberto ficou responsável de identificar parceiros e fornecedores para a loja de organização de eventos e Sônia de contatar com a Especial. Eles estavam correndo contra o tempo, pois as vendas continuavam em queda e os seus funcionários desmotivados.

Sônia contatou a franquia Especial e se deparou com a primeira dificuldade. A rede tinha recém aberto uma loja no outro *shopping* da cidade e, portanto cabia a franqueada permitir ou não a abertura de uma nova loja na região.

Conversando com a franqueada, Sônia descobriu que a mesma também era a representante da marca no estado. Ela vendia as peças para todas as lojas multimarcas da região. A franqueada tinha interesse em abrir novas lojas na cidade, porém não tinha capital para isto. Ela acreditava que para fortalecer a marca era preciso espalhar a franquia pela cidade. Dessa forma, ela permitia que os sócios abrissem uma franquia.

Sônia também aproveitou a conversa com a franqueada para conhecer um pouco mais o funcionamento dos suportes oferecidos pela franquia. Lucia, a franqueada, falou que a rede realmente ajudava muito. O processo de compra das peças é facilitado, a franquia faz para cada nova coleção, encontros com todos os franqueados.

Durante estes encontros ocorre o desfile das novas peças, incluindo o desfile técnico, no qual os franqueados têm acesso às especificações das mercadorias. Os preços de custos estão no catálogo, o qual os franqueados recebem meses antes do evento. Já os preços de vendas, que são padronizados, são expostos durante o desfile.

As compras são feitas para o período de seis meses, a rede estima o faturamento de cada franqueado e ajuda a compra distribuindo os percentuais que cada um deve adquirir de cada peça. Os estoques podem ser liquidados nas promoções. E a franquia produz a partir dos pedidos, e quando alguma peça estraga, esta pode ser devolvida para a fábrica.

Sônia ficou muito satisfeita com as novidades em relação a Especial. E também ao saber que para ser uma franqueada, eles deveriam pagar apenas pelo uso da marca. E este valor estava de acordo com o que eles poderiam gastar.

Alberto localizou parceiros para a organização das festas. Primeiramente entrou em contato com várias lojas que alugam brinquedos para os eventos. Entre os principais brinquedos oferecidos estão: piscina de bolinhas, cama elástica, trampolim, luta de cotonete, quadra de futebol Inflável, entre outros. Depois com as recreacionistas que também tiveram interesse na parceria.

Para a transformação da loja de guloseimas em uma lojas de eventos, os sócios teriam muitos gastos. Eles deveriam arcar com todos os custos de marketing e propaganda. Além dos custos para a reforma da loja, a contratação de um quadro funcional especializado, entre outros.

No dia seguinte, Alberto e Sônia se reúnem com a diretoria do *shopping*. Os sócios apresentam as duas alternativas, a direção teve interesse em ambas. Agora cabia aos sócios definir qual seria o novo rumo da sua loja.

Para abrir uma franquia Especial, os sócios teriam todo um suporte de nível operacional e estratégico, porém deveriam arcar com um custo inicial para poder usufruir da marca. Ao contrário da outra proposta, que defende a estratégia de manter o marca Gomas, porém com um novo enfoque. O custo inicial não seria tão alto, entretanto os riscos são maiores.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 VAREJO

Atualmente, segundo Parente (2000), o varejo está aumentando a sua participação no panorama empresarial no Brasil e no mundo, conseqüentemente passando por grandes transformações. Com todo esse crescimento significativo, as empresas varejistas começaram a utilizar modernas e avançadas ferramentas de gestão e de tecnologia.

“O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. (PARENTE 2000, p.22) No geral, a maioria das atividades varejistas são realizadas em lojas, porém, elas também podem ser feitas pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do próprio consumidor.

Segundo Kotler (2000), a maioria dos fabricantes não vende diretamente para os seus consumidores. Desta forma, existem vários intermediários entre eles exercendo diferentes funções. Os intermediários formam um canal de marketing, ou seja, os canais são uns conjuntos de organizações interdependentes direcionadas para a disponibilização de um produto ou serviço para o consumo.

Conforme Parente (2000), o varejista tem uma função de intermediário, sendo ele, um elo de ligação entre o nível de consumo e o nível do atacado ou da produção. Dessa forma, ele está inserido no sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor. A figura abaixo, ilustra as diferentes estruturas entre fabricante e consumidor com vários níveis de intermediários.

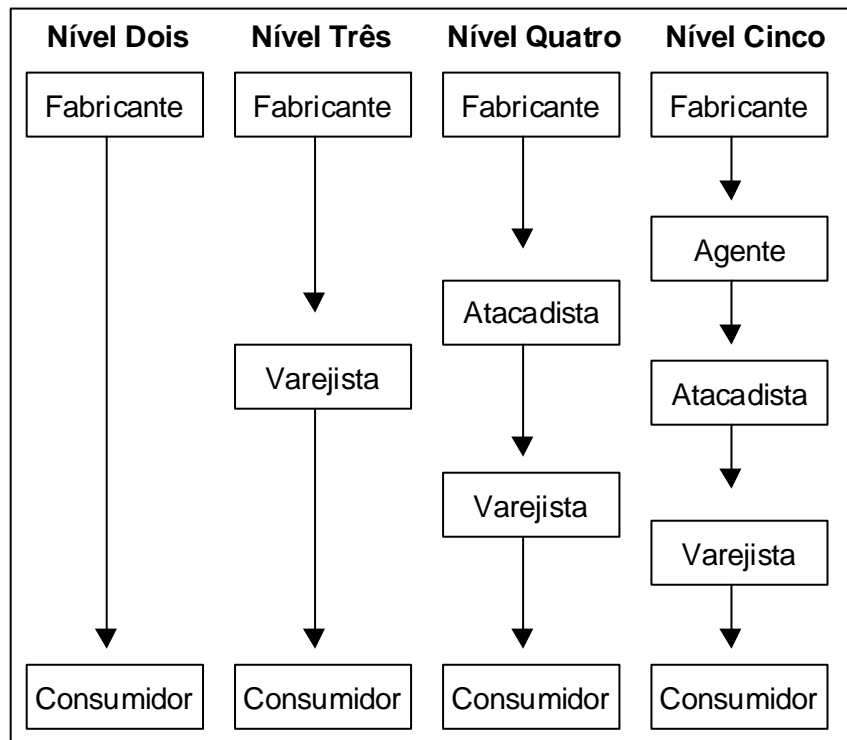


Figura 1 – Esquema típico da estrutura de canal para bens de consumo

Fonte: Parente 2000

No nível 2 o fluxo de produtos vai diretamente do fabricante para o consumidor, pois não existem intermediários. Já no nível 3 existe um estilo de intermediário realizado pelo varejista. Porém, no nível 4 tanto os atacadistas quanto os varejistas desempenham o papel de intermediário. O nível 5 se destaca por apresentar três intermediários, sendo eles: o agente, o atacadista e o varejista.

Devido a grande facilidade de começar uma operação de varejo, aconselha-se que os varejistas devem almejar objetivos elevados, pois existe uma grande

concorrência. Aqueles que buscam resultados medianos acabam com um desempenho financeiro perto do insatisfatório.

Entre as principais tendências do varejo está o aumento do sistema de auto-serviço. Vários estabelecimentos que trabalhavam no atendimento por meio do serviço de vendedores, vêm adotando este estilo. Outra tendência também significativa é a constante busca, por parte dos varejistas, de um relacionamento mais individualizado e duradouro com os seus clientes através da utilização da tecnologia de banco de dados.

5.1.1 Estratégia Varejista

O processo de planejamento estratégico do varejo, segundo Parente (2000), inicia com a definição da missão geral, das metas e objetivos da empresa. Realizando, assim, uma análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa, e uma análise externa, com a identificação das ameaças e oportunidades.

A partir destas análises, a empresa determina o mercado onde irá atuar e desenvolve o posicionamento estratégico que proporcionará identificação de como ela irá se diferenciar. A diferenciação, segundo Kolter (2000), corresponde ao ato de desenvolver uma gama de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.

A próxima etapa do processo de planejamento estratégico, conforme Parente (2000), é a fase do detalhamento estratégico e de sua implementação.

As empresas varejistas que estão em busca de vantagem competitiva, devem identificar as necessidades dos seus clientes. Primeiramente, elas devem estabelecer quem são os seus clientes, quais são as suas expectativas, o seu grau de satisfação em relação aos seus produtos e aos dos concorrentes.

Nem sempre é fácil identificar os clientes, pois conforme Hooley, Sauders e Piercy (2001), existem muitos fatores que interferem na compra e no uso de um produto ou serviço específico. Existem cinco principais papéis durante a compra, sendo eles: o iniciador, quem inicia a pesquisa de uma solução para o problema do cliente, o influenciador, aquele que influencia na decisão da compra, o decisor, quem efetivamente tomará a decisão da compra, o comprador, aquele que compra e o usuário, quem consome o que é oferecido.

Conforme Parente (2000), algumas organizações alcançam um diferencial competitivo através da sofisticação ou exclusividade dos seus produtos, outras por uma linha de produtos de baixo preço. Também existem aquelas que se diferenciam pela variedade mais compacta ou mais ampla dos seus produtos.

Segundo Hooley, Sauders e Piercy (2001), o planejamento estratégico deve estar orientado para o mercado. Desta forma, o papel do marketing na definição das estratégias está disposto no quadro abaixo:



Figura 2. O papel do marketing no gerenciamento estratégico

Fonte: Hooley, Sauders e Piercy 2001

Segundo Parente (2000), para os varejistas todas as definições estratégicas de marketing convergem para a loja. A disposição da loja e a sua apresentação interna e externa devem contribuir para a construção da imagem e estimular uma maior produtividade da área de vendas. A definição do *layout*, da apresentação e da atmosfera devem motivar os consumidores a passarem o maior tempo possível na loja.

A definição da localização da loja deve ser estrategicamente escolhida, pois ela irá influenciar diretamente a atratividade junto aos consumidores. Um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo muitos esforços mercadológicos e podendo gerar até prejuízos operacionais.

5.1.2 Classificação do Varejo

De acordo com Parente (2000), o varejo é considerado um dos setores empresariais mais criativos, objetivando atender as necessidades dos seus clientes. Os varejistas buscam proporcionar uma maior agilidade no atendimento e nos caixas, uma departamentalização mais bem sinalizada, para facilitar o processo de compra, uma variedade de serviços que agregam conveniências e ampliação da gama de produtos/serviços em um único local por meio de lojas maiores e de centros de compra planejados, ou seja, os *shoppings*.

A figura abaixo, mostra as diferentes formas que as instituições varejistas podem ser classificadas.

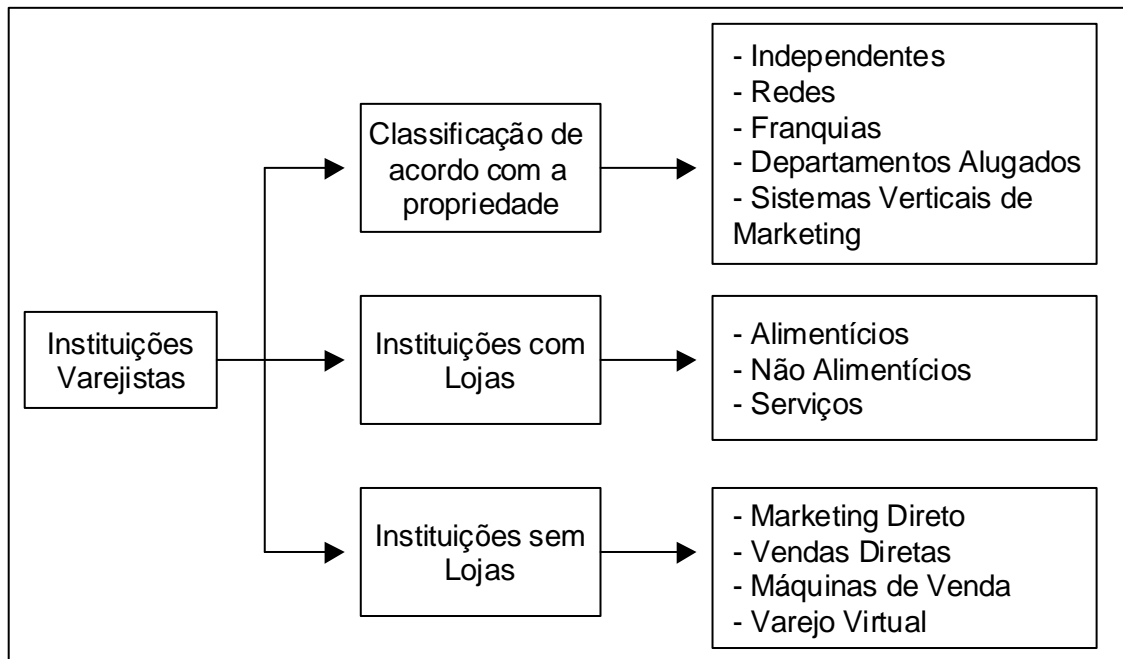


Figura 3 – Classificação das instituições varejistas

Fonte: Parente 2000

Conforme o tipo de propriedade, as organizações de varejo são classificadas em:

- independentes – possui apenas uma loja. Normalmente são empresas pequenas e de administração familiar. Tendo como vantagem o fato de que os independentes exercem maior controle na gestão do negócio e uma maior facilidade em atender as necessidades dos clientes devido a maior integração entre as atividades de compra e venda. Por outro lado, esse tipo de varejo tem recursos limitados e um baixo poder de barganha junto aos fornecedores;
- redes – operam mais de uma loja sob a mesma direção. Com o crescimento do número de lojas da rede, ela consegue ter um forte

poder de barganha frente aos fornecedores. Em contraponto, as redes sofrem dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade;

- franquias – representa um sistema de relacionamento e interação entre franqueador e franqueado, basicamente o primeiro concede a licença de comercialização ao segundo, oferecendo assistência em troca de remuneração. O franqueador é aquele que possui um produto, serviço ou método de trabalho, já o franqueado são os empreendedores afiliados;
- departamentos alugados – correspondem aos departamentos de uma loja que são controlados por outra empresa. Este tipo de propriedade deve ser utilizado quando o varejista não tem condições de administrar os departamentos que demandam um alto grau de especialização. Além disto, a satisfação do cliente é garantida quando ele aluga para o especialista;
- sistema de marketing vertical – os membros dos canais, neste sistema, estão fracamente alinhados com os demais, num sistema integrado buscando eliminar desperdícios e retrabalho.

5.1.2.1 Franquias

Segundo Kotler (2000), a franquia é uma associação com base contratual entre um franqueador e um franqueado. O primeiro corresponde a um fabricante, atacadista ou uma organização de serviço, e o segundo são empresários independentes que compram o direito de operar uma ou mais unidades no sistema de franquias.

Para Redecker (2002), o franqueador corresponde a um produtor de bens reconhecido e testado no mercado, que concede ao franqueado a venda e distribuição dos produtos.

O franqueador, conforme Pietro (2002), remunera o franqueador através do direito de uso da marca, pelo fornecimento de tecnologia e assistência técnica, além das mercadorias para revenda.

As negociações de franquias podem constituir, de acordo com Hooley, Sauders e Piercy (2001), ativos valiosos. Os varejistas franqueados, por exemplo, beneficiam-se da forte imagem e das campanhas de propaganda do franqueador.

Quando se compra uma franquia, segundo Exame (2006) adquire-se também o *know how* de um negócio que já foi testado. Enquanto que a taxa de mortalidade de um empreendimento comum, no período de dez anos é de 80%, para as franquias essa taxa é 9%.

O Brasil é o quarto país com o maior número de franquias. Segundo a Exame (2007), o setor de franquia cresceu 11% no ano de 2006 em relação ao ano de 2005. O quadro abaixo ilustra o aumento da receita por setores.

Setores	Aumento da Receita (%)
Alimentação	26%
Veículos	24,50%
Acessórios e Calçados	22,40%
Informática e Eletrônicos	20,90%

Quadro 1: Faturamentos dos setores

Fonte: Exame (2007)

Segundo Parente (2000), o comportamento dos empreendedores de franquias, no Brasil, passou a ser mais exigentes com os produtos e serviços

oferecidos pelos donos das franquias antes de decidirem onde aplicar o seu dinheiro.

A franquia permite que o franqueado controle um determinado negócio conforme o padrão de procedimentos e marcas definidos pelo franqueador. Ela pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

- franqueador licencia a marca que ele tem registrada para o franqueado que paga os *royalties*;
- o franqueado deve pagar pelos custos iniciais da montagem das instalações e uma taxa mensal e/ou *royalties* sobre as vendas, isto quer dizer, contribui o direito de se integrar ao sistema;
- o franqueador disponibiliza ao franqueado o sistema operacional e de marketing e a exclusividade para operar em certa região.

Atualmente, existem dois tipos de acordo de franquias:

- produto/marca – os comerciantes operam com certa autonomia de seus fornecedores, são eles quem definem as horas de trabalho, escolhem o local, a infra-estrutura e os *displays*, a política de recursos humanos. Porém, eles precisam aderir a algumas regras operacionais. Basicamente, este tipo corresponde ao franqueado adquirir a identidade de seus fornecedores, concordando em vender os últimos produtos e/ou operações sob o nome do fornecedor. Devido à autonomia, pode ocorrer de dois franqueados de uma mesma franquia terem características diferentes e optarem por posicionamento diversificado;
- formato de negócio – existe uma maior interação no relacionamento franqueador/franqueado. O franqueado deverá adotar o formato do

negócio estabelecido pelo franqueador e receber toda assistência, ou seja, auxílio na localização da loja, no controle da qualidade, nos procedimentos operacionais, entre outros. Com a loja modelo, o franqueado atinge um nível alto de coordenação.

Um sistema de franquia bem estruturada oferece uma série de atrativos tanto para o franqueado quanto para o franqueador. Neste relacionamento, o franqueado costuma oferecer ao franqueador:

- responsabilidade de seguir os critérios de padrão estabelecidos pelo franqueador;
- parceria empreendedora com forte motivação e disposição ao trabalho;
- grande vínculo e conhecimento da comunidade;
- possibilidade de expansão em diferentes regiões com menores investimentos.

Já o franqueador, por sua vez, oferece ao franqueado:

- um *layout* de loja testado e bem sucedido;
- uma marca reconhecida e apoio promocional;
- exclusividade em determinada região geográfica;
- apoio nas decisões de localização, marketing e nos procedimentos operacionais.

Apesar desta série de benefícios, a relação entre franqueados e franqueadores muitas vezes não se mantém satisfatória. Muitos franqueados não conseguem atingir os desempenhos prometidos pelo franqueador, ficando insatisfeitos também com o fato de que o pagamento de *royalties* está baseado no volume de vendas, sem levar em conta a lucratividade da operação. Além disto,

muitos franqueados acreditam que os franqueadores não mantem a exclusividade prometido, concedendo a instalação de um número demasiado de concorrentes em uma região, proporcionando a redução dos ganhos.

Muitos franqueados não têm competência para administrar adequadamente as atividades da franquia e acabam denegrindo a imagem do franqueador. Além disto, os franqueados não conseguem manter o mesmo padrão de qualidade nas operações.

6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a melhor alternativa/estratégia para a empresa? Qual o futuro do empreendimento?

Os sócios levantaram os pontos positivos e negativos de ambas as alternativas. A Especial proporcionaria um suporte de nível operacional e estratégico, porém a abertura acarretaria num custo inicial alto. Já manter a marca Gomas com um outro enfoque é uma estratégia de alto risco com poucos gastos iniciais.

2. A manutenção da marca Gomas com outra estratégia não seria mais fácil para os empreendedores?

Pode-se considerar esta opção de estratégia mais fácil de ser implantada no início. Porém, de difícil manutenção, pois os empreendedores não receberam suporte operacional.

3. O suporte operacional da Especial seria o suficiente para suprir o desconhecimento dos empreendedores no ramo de modas?

A Especial é uma marca consagrada que garante o total apoio para os seus franqueados. Dessa forma, acredita-se que o suporte por ela oferecido vai auxiliar os empreendedores em todas as tomadas de decisão.

4. Qual o futuro dos funcionários da Gomas?

Qualquer opção escolhida demanda funcionários com conhecimentos específicos, portanto poucos funcionários antigos deveram ser aproveitados.

REFERÊNCIAS

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; SAUNDERS, John A. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2ª ed., 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 10ª ed., 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PIETRO, Maria S. Z. Di. **Parcerias nas Administrações Públicas: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização e outras Formas**. São Paulo: Editora Atlas, 4ª ed., 2002.

REDECKER, Ana Cláudia. **Franquia Empresarial**. São Paulo: Memória Jurídica, 2002.

REVISTA EXAME. **Franquias criam 85 000 empregos no Brasil em 2005**. Portal Exame, 2006. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br>. Acesso em: 03 de abril de 2007.

_____. **Setor cresce 11% em relação ao ano passado**. Portal Exame, 2007. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br>. Acesso em: 03 de abril de 2007.

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista com os sócios da loja Gomas:

1. Quando foram inauguradas as lojas Gomas?
2. Como ocorreu a aquisição da marca?
3. Como funcionava a franquia?
4. Qual o *mix* de produtos da franquia?
5. Quais os principais concorrentes?
6. Quais os principais fornecedores?
7. Qual era o público-alvo?
8. Qual a participação de mercado da loja no *shopping*?
9. O que levou o declínio no faturamento da loja?
10. O que motivou a loja a vender cestas temáticas?
11. Como eram as reuniões do *shopping*?
12. Quais eram os fatores mais relevantes para a decisão do futuro da Gomas?