

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE FRANCHISING, NA ÓTICA DO FRANQUEADO

STRATEGIES FOR GROWTH AND COMPETITIVE ADVANTAGE: A QUALITATIVE STUDY ON FRANCHISING FROM THE FRANCHISEE'S PERSPECTIVE

Gustavo Geovany Araujo do Carmo

Mestrando em Administração de Empresas.

E-mail: gustavo.geovany@gmail.com

Moises Ari Zilber

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

E-mail: mazilber@mackenzie.com.br

Recebido em 20/12/2010. Aprovado em 05/03/2011. Disponibilizado em 11/04/2011.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez. 2010

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



UNISUL

©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: gabriela.fiates@unisul.br; (48) 3279-1932.

RESUMO

Este artigo objetiva entender como franqueadores e franqueados crescem e criam vantagem competitiva. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo a partir das impressões e opiniões de franqueados dos ramos de Alimentação e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer, de acordo com a classificação da Associação Brasileira de Franchising (ABF). As principais estratégias de crescimento utilizadas pelos franqueadores são: (a) crescer pelo desenvolvimento de mercados e (b) pelo desenvolvimento de produtos. Para os franqueados, prevalecem como estratégias de crescimento: (a) a penetração de mercado, (b) o desenvolvimento de mercados e, em alguns casos, (c) a diversificação. Foi destacada a importância dos recursos, principalmente as pessoas, para criação de Vantagem Competitiva. Em Franchising, o relacionamento entre franqueador e franqueado e as redes de relacionamento de franqueados podem ser considerados como fatores de crescimento.

Palavras-chave: Estratégia. Franchising. Crescimento. Recursos. Vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias, ou franchising, tem sido amplamente utilizado pelas empresas franqueadoras como estratégia para expansão e crescimento dos negócios. Adicionalmente, para o franqueado, é uma ótima oportunidade para enfrentar mercados altamente competitivos, apropriando-se de marca, tecnologia e metodologia já testadas (PLÁ, 2001), minimizando os riscos de um empreendimento independente. Considerando estes atributos centrais, as franquias, nos últimos anos, têm crescido constantemente e com taxas sustentáveis. Segundo a Associação Brasileira de Franchising, o faturamento do segmento, considerando todos os tipos de franquias, cresceu aproximadamente 2,5 vezes – no período de 2001 até 2009 (ABF, 2010).

Além da crescente representatividade do sistema de franchising como estratégia de expansão (CHERTO *et al.*, 2006), é importante destacar que, de acordo com um trabalho realizado por Melo e Andreassi (2010), durante o período de 1998 a 2007, foram publicados 61 artigos acadêmicos sobre franchising, sendo 24 nacionais e 37 internacionais (MELO e ANDREASSI, 2010).

Obviamente, tanto franqueador como franqueado desejam crescer de maneira sustentável e com riscos menores. Ambos procuram estabelecer uma relação positiva em busca de vantagens

competitivas e do sucesso de seus empreendimentos. Contudo, como qualquer relação, podem surgir desgastes, crises, fissuras e até rompimentos.

Considerando o exposto, objetiva-se, neste estudo, verificar as estratégias de crescimento e sua associação com vantagens competitivas - sob a ótica de empresas franqueadas. Assim, visando atingir este objetivo, pergunta-se: **Estratégias de crescimento dependem de vantagem competitiva?**

Este trabalho qualitativo foi desenvolvido a partir das diretrizes apresentadas por Creswell (2007). Os dados foram coletados mediante roteiro semiestruturado e, com base no referencial teórico, foram analisados e categorizados de acordo com Flores (1994). Foi adotado o software Nvivo9 como ferramenta de apoio.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

O crescimento empresarial ou organizacional faz parte do cotidiano de empresários e administradores. Para estes profissionais, a estabilidade ou o crescimento abaixo da média, considerando-se taxas de crescimento de mercado constantes, obviamente, significa perda de participação para concorrência. Portanto, crescer, em muitos casos, confunde-se com sobrevivência e é palavra de ordem nas organizações. Este crescimento pode ser mensurado, representado e analisado de várias maneiras, como por exemplo: (a) participação da organização em seu mercado de atuação; (b) volume de produção; (c) variedade de produtos ofertados; (d) tamanho do mercado atingido; (e) valor acionário; (f) tamanho do patrimônio, lucro e/ou faturamento; (g) número de empregados, dentre outros (CORREA *et al.*, 2009). Mediante esta vital necessidade, empresários e administradores dedicam grande parte de seus escassos tempos na árdua tarefa de discutir, planejar e implantar estratégias para o crescimento empresarial, superior à média de mercado e de maneira sustentável.

Segundo Ansoff (1977), uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação para o crescimento, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucratividade. Estas regras de decisão e diretrizes

foram definidas como estratégia. Basicamente, de acordo com Ansoff (1977), as empresas são reconhecidas, pela comunidade de investidores, de duas maneiras: (a) “empresa de crescimento”, mediante as altas taxas de crescimento apresentadas, ou; (b) “empresa diversificada”, presente em vários mercados. Entretanto, o autor, alerta que esta simples orientação é muito tênue, citando exemplos de empresas classificadas, simultaneamente, como “de crescimento” e “diversificada”. Outro fator de importância para definição da estratégia de crescimento é a avaliação do tamanho do mercado. Somente após sua avaliação, é possível exercitar quais as possíveis taxas alvo de crescimento, significando mais vendas e mais lucros (AAKER, 2001). Assim, as previsões de crescimento, segundo Aaker (2001), não deveriam ser pautadas somente em projeções históricas. Juntamente com estas informações, deveriam ser incluídos indicadores do comportamento de vendas (como, por exemplo, dados demográficos e vendas de equipamentos correlatos). Ansoff (1977) sugere a utilização de conjuntos de produtos e mercados e vetores de crescimento, dividindo-os entre novos e existentes. A combinação destas dimensões (produto e mercado, novos e existentes), viabilizou a identificação de quatro estratégias para o crescimento: (a) penetração de mercado, por meio do aumento da participação relativa da empresa em suas linhas correntes de produtos e mercados; (b) desenvolvimento de mercados, onde a empresa busca novos mercados para seus produtos; (c) desenvolvimento de produtos, representando o processo pelo qual a empresa cria novos produtos em substituição aos já existentes; (d) diversificação, caracterizada pela criação de novos produtos para mercados ainda não conhecidos e dominados pela empresa (ANSOFF, 1977, p.92). Entretanto, é importante alertar que mercados com elevadas taxas de crescimento podem implicar riscos adicionais para a empresa, como: (a) risco competitivo – como excesso de concorrentes ou a entrada de um forte competidor; (b) limitações da empresa – financeiras, de pessoal, equipamentos ou recursos e restrições de distribuição e (c) mudanças do mercado – novas tecnologias, instabilidade de preços, dentre outros (AAKER, 2001). Como forma de desenvolvimento de mercados, a expansão geográfica é, particularmente, muito importante para o presente estudo. As estratégias de expansão geográfica, muito utilizadas pelas empresas de franchising, procuram levar a oferta de produtos ou serviços existentes para novas áreas geográficas, podendo ser próximas ou distantes, dependendo dos objetivos da empresa (MINTZBERG *et al.*; 2003).

Ansoff (1977) acrescenta ao conjunto de produtos e mercados e ao vetor de crescimento, os conceitos de vantagem competitiva e sinergia. Denominados como componentes da estratégia

- o conjunto de produtos e mercados, o vetor de crescimento, a vantagem competitiva e a sinergia - são características complementares e não mutuamente exclusivas. Desta forma, a empresa poderá escolher, em conjunto com seus objetivos, um ou mais componentes da estratégia. A estratégia e os objetivos especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade (ANSOFF, 1977, p.93-94). Entretanto, é importante ressaltar que o tamanho da empresa é um dos fatores que influencia a capacidade da firma para agir e responder às adversidades competitivas. Ou seja, o tamanho de uma empresa, ou firma, pode ter dois efeitos importantes, mas opostos: Primeiro, quanto maior é a empresa em relação ao seu mercado, maior é seu poder de influência sobre o mesmo, podendo restringir a entrada de novos competidores ou forçar a saída de competidores existentes. Por outro lado, e em segundo lugar, o tamanho da empresa pode restringir a capacidade da empresa agir e responder às mudanças de mercado. Assim, quanto maior é a empresa, dependendo da complexidade de sua estrutura, maiores serão as dificuldades para ação e resposta (HITT *et al.*, 2005). Desta forma, torna-se importante, além da busca pelo crescimento sustentável, a manutenção de estruturas corporativas constantemente atualizadas e, predominantemente, mais ágeis e leves – objetivando a capacidade da empresa em responder e agir de maneira eficiente e eficaz às mudanças do mercado.

Outra questão importante, e que pode influenciar no crescimento da empresa, é sua relação com o crescimento do mercado. As estratégias de construção são as mais aconselhadas para situações de crescimento de mercado e podem ser realizadas pela expansão do mercado ou pela tomada de clientes da concorrência. Para este estudo, destaca-se a expansão de mercado, que ocorre em três situações: (a) novos usuários, que são conquistados ou atraídos pelo ciclo natural de amadurecimento do produto ou serviço; (b) novos usos, mediante novas possibilidades de utilização do mesmo produto ou serviço e; (c) aumento da frequência de uso, o qual ocorre quando os usuários dos produtos ou serviços ampliam a quantidade de utilização do produto ou serviço (HOOLEY *et al.*, 2001).

A Matriz de Crescimento-Participação ou Matriz BCG, criada no início dos anos 70, pela consultoria Boston Consulting Group (BCG), diferentemente da Matriz de Ansoff, é uma importante ferramenta para entendimento e mensuração do ciclo de vida de um produto e o crescimento do mercado. Enquanto a lógica da Matriz de Ansoff está no posicionamento da empresa em relação ao mercado, a da Matriz BCG está no posicionamento do produto ou negócio

em relação ao mercado e sua representatividade no portfólio da empresa. Para tanto, a Matriz BCG utiliza-se de uma nomenclatura bastante peculiar de classificação: (a) “vacas leiteiras”, são produtos ou negócios maduros, com importante participação no mercado e boa rentabilidade – nesta matriz, estão localizados no quadrante de alta participação e baixo crescimento; (b) “estrelas”, localizados no quadrante de alta participação e alto crescimento, normalmente são produtos ou negócios inovadores - em alguns casos, podem estar protegidos por marcas e patentes; (c) “ponto de interrogação”, normalmente são produtos ou negócios em fase de lançamento ou teste, possuindo alto crescimento e baixa participação de mercado; (d) “cachorro” ou “abacaxi”, produtos ou negócios com crescimento lento e baixa participação, passíveis de descontinuidade (GHEMAWAT, 2000).

A partir da classificação dos produtos e negócios na Matriz BCG, torna-se possível delinear como, onde e quais estratégias de crescimento seriam implantadas. O principal argumento para ampla aceitação da matriz BCG está na sua simplicidade, uma vez que ela reúne questões estratégicas importantes e permite que sejam apresentadas e entendidas de maneira rápida e claramente (HOOLEY *et al.*, 2001).

Por último, a matriz Atratividade de Mercado – Posição do Negócio, desenvolvida pela empresa de consultoria McKinsey, para atender uma demanda da General Eletric (GE), oferece uma terceira visão estratégica para empresa, permitindo avaliar unidades de negócios em duas dimensões-chave: a atratividade do mercado envolvido e a força da posição da empresa nesse mercado. Desta maneira, quanto maior a atratividade do mercado e a força do negócio maior será a motivação da empresa para investimento e crescimento. De maneira oposta, se a atratividade do mercado e a força do negócio forem baixas, maiores serão as chances de saída. A zona intermediária exige maior seletividade por parte do administrador (GHEMAWAT, 2000; AAKER, 2001).

Após realizar uma extensa análise das principais tipologias de estratégias de crescimento (EC), Correa *et al.* (2009), apresentam algumas importantes estratégias de crescimento: aquisição de uma empresa ou de divisão, internacionalização, fusão, aliança estratégica, adentrar numa rede de empresas, exportar e abrir uma empresa no país alvo.

2.1.1 Vantagem competitiva

Parte dos estudos sobre vantagem competitiva é suportada pela Visão Baseada em Recursos (RBV). A RBV tem como força influenciadora o trabalho de Penrose (1959). Assim, as empresas denominadas firmas são fundamentalmente heterogêneas, em termos de recursos internos (máquinas, equipamentos, pessoas, dentre outros) e *capabilities* (a capacidade e a habilidade para rentabilizar esses recursos), e o sucesso é determinado pela aplicação eficiente e eficaz desses dois fatores. Dentre seus diversos trabalhos sobre RBV, Barney (1991) apresenta um modelo para analisar o potencial de alguns recursos da firma para geração de vantagem competitiva sustentada, considerando quatro indicadores potenciais: (a) valor, um recurso precisa ser valioso para ser estratégico; (b) raridade; (c) inimitabilidade, o recursos não deve ser só valioso e raro, mas também difícil de imitar e (d) substitutibilidade, a possibilidade de substituição de um determinado recurso por outro equivalente no mercado. A combinação desses quatro indicadores, segundo Barney (1991), são primordiais para criação de vantagem competitiva sustentada. Peteraf (1993) apresenta um modelo de vantagem competitiva, baseada na RBV, considerando quatro pedras angulares fundamentais: (a) heterogeneidade, quando as receitas são originadas por monopólio ou raridade dos recursos; (b) mobilidade imperfeita, com receitas sustentadas dentro da firma; (c) limites de concorrência *ex post*, dentro da qual as receitas são sustentadas por substituições imperfeitas, por exemplo, e; (d) limites de concorrência *ex ante*, receitas não superadas por custos de investimento.

Robert Grant (1991) apresenta os recursos e *capabilities* da firma como base para estratégia, sob duas premissas. Em primeiro lugar, os recursos internos e *capabilities* proporcionam a direção básica da firma e, em segundo, os recursos internos e *capabilities* são as fontes primárias para a lucratividade da firma. Em outro trabalho, Cool *et al.* (2002) estudam as principais fontes estratégicas e a vantagem competitiva para a firma, que são: (a) fator de competitividade imperfeita dos mercados, levando-se em conta os custos de obtenção dos recursos; (b) mobilidade imperfeita, os recursos imperfeitamente móveis são aqueles que são comerciáveis (entretanto, são mais valiosos dentro das firmas que os utilizam e menos valiosos para os concorrentes que não os utilizam); (c) não imitável, a firma deve ter por objetivo criar barreiras para evitar a imitação; (d) não substituível, a firma deve atentar-se para a possibilidade de criação ou utilização de recursos em substituição aos recursos não imitáveis. Além disso, os autores mencionam, também, quatro fontes para posição privilegiada de mercado. São elas: (a)

vantagem de custo absoluta, que são vantagens de custo independente de economias de escala; (b) externalidades de rede, quando o benefício dos consumidores deriva da utilização crescente de um produto por outros consumidores pela aquisição de itens compatíveis; e (c) proliferação da variedade de produtos, onde firmas escolhem para produzir alguns produtos que são diferenciados pela marca, características específicas ou localização. Ainda dentro da linha da RBV, em um estudo sobre redes de fornecedores especializados, Dyer (1996) apresenta três fatores que podem influenciar a eficácia de investimentos específicos à transação: o ambiente contratual/institucional, as incertezas ou volatilidade da indústria e interdependência produto/tarefa.

As contribuições da RBV para o construto da vantagem competitiva são incontestáveis e de primordial importância para o estudo acadêmico. Contudo, torna-se necessário incluir uma visão complementar a respeito deste construto, representada pela contribuição de Porter (1989). Em continuidade aos estudos realizados sobre as estratégias competitivas, a cadeia de valores genérica, de Porter (1989), tem por objetivo analisar a empresa de acordo com suas atividades, divididas em primárias e secundárias e, somente pela observação dessas atividades, torna-se possível compreender a vantagem competitiva. Divididas em atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço), secundárias (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura), e a margem (diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor) – pela cadeia de valores é possível observar a empresa em seu todo. E, somente a partir desta análise fracionada, torna-se possível identificar quais os tipos de vantagens competitivas que a empresa pode possuir - vantagem de custo ou vantagem de diferenciação. A vantagem de custo pode ser obtida pela eficiência e eficácia na implantação de estratégias de redução de custos. Assim, ao apresentar margens superiores às margens dos competidores, consequência de custos inferiores aos arcados pelos concorrentes, a empresa pode criar vantagem competitiva. Da mesma maneira, por meio da diferenciação, ao proporcionar margens maiores em relação aos competidores, pela aceitação de preços superiores por parte dos clientes, a empresa também pode criar vantagem competitiva.

De fato, ao analisar-se a vantagem competitiva, sob seus aspectos gerais, é possível observar algumas semelhanças entre as duas linhas principais que tratam este assunto. Por exemplo, é possível identificar entre os recursos internos e *capabilities*, da RBV, e as atividades de

valor, de Porter (1989), uma importante semelhança, na qual, ambos são antecedentes para uma empresa criar vantagem competitiva. Adicionalmente, como outra semelhança que poderia ser observada, a vantagem competitiva é normalmente tratada como um fim, uma referência ou uma constatação. Ou seja, observa-se que a empresa criou, ou não, vantagem competitiva – mediante utilização eficiente e eficaz dos recursos internos e *capabilities*, no caso da RBV ou pela aplicação estratégica das atividades de valor, no caso de Porter (1989). Evidentemente, para que a empresa seja líder em seu mercado, é necessário que sua vantagem competitiva seja sustentável, ou seja, a empresa deve gerar valor suficiente e superior à média de mercado, de maneira que seus concorrentes não consigam reproduzir, ou até mesmo imitar, seus produtos e serviços (HITT *et al.*, 2005). Na literatura sobre estratégia de marketing e posicionamento competitivo, a visão baseada em recursos da empresa (RBV) e a orientação de mercado são antecedentes ao posicionamento competitivo. Assim, o posicionamento competitivo fornece uma definição de como a firma irá competir identificando os mercados-alvo e a vantagem competitiva que será perseguida a servir estes mercados (HOOLEY *et al.*, 2001).

2.1.2 Franchising

De acordo com o artigo 2º, da lei federal nº 8.955, que versa sobre os contratos de franquias empresariais ou franchising,

a franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também 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.

Pode-se, assim, constatar que uma franquia empresarial começa a tomar forma a partir de um contrato bilateral entre franqueador – detentor da marca e do sistema de franquias - e franqueado – aquele que adquire a franquia - estabelecendo-se os limites, as responsabilidades, os direitos e os deveres desta relação contratual, visando minimizar os possíveis conflitos de ordem empresarial e delineando os papéis de ambos, tanto do franqueador como do franqueado.

Para Cherto *et al.* (2006), o Franchising pode ser definido como uma das muitas estratégias da qual uma organização pode fazer uso para expandir seus negócios e seus resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado

e escoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços. Franchising, para o franqueador, pode ser uma importante alternativa à diversificação de sua empresa. Trata-se de uma estratégia cooperativa, baseada numa relação contratual e de parceria empreendedora (HITT *et al.*; 2005). O sistema de franchising tem sido amplamente utilizado como ferramenta de crescimento, devido às oportunidades que o sistema oferece aos empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa (RABELLO, 2004). Os empreendedores podem ser vistos como indivíduos que criam um novo empreendimento e assumem riscos ao introduzi-lo no mercado (HITT *et al.*, 2005, p. 528). Estes riscos podem ser parcialmente minimizados pela utilização da estratégia cooperativa de franchising. Para o franqueador, como estratégia de expansão e, para o franqueado, como oportunidade de empreender seu próprio negócio. No sistema de franquias, apesar de estar sob o controle econômico-financeiro e administrativo de outra pessoa (o franqueado), é a identidade do franqueador que aparece para o mercado e qualquer desvio de conduta pode afetar o negócio como um todo (ZILBER *et al.*, 2003).

Franqueador e franqueado possuem papéis distintos de atuação, beneficiam-se de vantagens e se deparam com desafios em franchising (CHERTO *et al.*, 2006). Em uma relação de franchising: (a) o franqueador transfere parte do controle de seu negócio ao franqueado, passando a exercer um controle indireto sobre a unidade de negócio e, em contrapartida, (b) o franqueado abre mão da independência administrativa que normalmente é vivenciada no empreendimento de um negócio independente. Naturalmente, franchising não é uma estratégia simples de ser implantada, pois é um sistema complexo de se estruturar e gerir (CHERTO *et al.*, 2006). As alianças estratégicas cooperativas, incluindo a estratégia de franchising, não estão isentas de riscos competitivos, como por exemplo: a possibilidade de um sócio operar de maneira oportunista (HITT *et al.*, 2005, p.388). Ainda de acordo com Cherto *et al.* (2006), os motivos corretos para uma empresa franquear seu negócio seriam: (a) interesse em crescer e expandir os negócios; (b) reduzir a exposição de capital da empresa; (c) fortalecer a marca; (d) manter um gestor comprometido à frente do negócio; (e) ganhar escala junto aos fornecedores; (f) necessidade de controle sobre a rede; (g) criar barreiras para a concorrência; (h) ganhar segurança de longo prazo; (i) dificuldade de gestão a distância e (j) retorno sobre o investimento (CHERTO *et al.*, 2006 p.51-63).

3 UMA BREVE ANÁLISE SOBRE O MERCADO DE FRANCHISING

O mercado brasileiro de franchising faturou, em 2009, mais de R\$63 bilhões. São 1.643 redes franqueadoras, somando um total de 79.988 unidades de negócios, próprias e franqueadas, gerando mais de 70 mil postos de trabalho. De acordo com o Guia Oficial de Franquias (2010), estima-se para este ano um crescimento de mais de 15%, superando a marca de R\$70 bilhões em faturamento.

O mercado de franchising está presente em diversos ramos de atuação, concentrados principalmente em comércio e serviços. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o mercado de franchising está dividido em segmentos de atuação. Os três segmentos mais representativos em faturamento são: Negócios, Serviços e Outros Varejos (R\$18,6 bilhões), Alimentação (R\$10,9 bilhões) e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (R\$9,8 bilhões).

Já em números de redes, a configuração dos três principais segmentos altera-se sensivelmente, ficando assim: Alimentação (348 redes), Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (290 redes) e Educação e Treinamento (199 redes). Por último, o número de unidades é outro importante indicador de tamanho no segmento em franchising, destacando-se Negócios, Serviços e Outros Varejos (21.937 unidades), Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (14.242 unidades) e Educação e Treinamento (12.303 unidades).

O segmento classificado como Esporte, Saúde, Beleza e Lazer destaca-se como único que aparece entre os três maiores segmentos, independente da configuração do indicador de análise (faturamento, número de redes ou número de unidades). Além de sua representatividade em tamanho, este segmento tem apresentado taxas de crescimento acima da média do setor de franchising. Entre 2008 e 2009, cresceu 16,5% em faturamento, contra uma variação média do setor de 14,7%; 20,3% em número de redes, contra 19,1% e; 16,8% em número de unidades, contra 11,2% (ABF, 2010). Neste segmento, concentram-se os ramos de Cosméticos e Perfumes, Estética, Farmácias, Feminino, Lazer, Óticas, Produtos e Serviços, Salões de Beleza, Serviços e Produtos Especializados, Serviços Especializados, Serviços Médicos e Odontológicos e Clínica Odontológica.

Segundo o SEBRAE, as indústrias e empresas prestadoras de serviços ligadas ao segmento Esporte, Saúde, Beleza e Lazer se expandem em todo o mundo. Constata-se um aumento

significativo das pessoas preocupadas com a aparência, associada ao bem-estar e ao status. No Brasil, sucessivos recordes de crescimento na área da beleza são quebrados, exercendo influência significativa e crescente sobre o PIB brasileiro (SEBRAE/MG, 2009). Embora não existam dados consolidados sobre o mercado da beleza, somente a indústria de cosméticos faturou R\$ 24,9 bilhões no ano de 2009 (ABIHPEC, 2010).

De maneira semelhante, o segmento Alimentação apresentou o segundo maior crescimento em 2009, com uma variação positiva de 21,8% em seu faturamento e ocupando a 2ª colocação em número de redes (ABF, 2010). Este crescimento é, em grande parte, favorecido pela mudança crescente nos hábitos alimentares das populações.

4 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho, desenvolveu-se um estudo de campo, conforme Creswell (2007). A coleta dos dados foi realizada por entrevistas, baseadas em roteiro semiestruturado e preparado a partir do referencial teórico. A amostra foi construída pelo critério de conveniência, em função de contatos pessoais e redes de relacionamento. As entrevistas foram gravadas. Posteriormente, os dados transcritos foram analisados, utilizando-se o CAQDAS (*Computer Aided Qualitative data Analysis Software*) Nvivo9 como ferramenta de apoio (LAGE; GODOY, 2008).

O quadro a seguir apresenta alguns dados a respeito dos entrevistados:

	Segmento – (ABF)
Entrevistado A	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer
Entrevistado B	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer
Entrevistado C	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer
Entrevistado D	Alimentação

TABELA 1 – dados da amostra – Classificação de acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF).

Os procedimentos metodológicos para análise, categorização e interpretação dos dados foram executados de acordo com Flores (1994). Segundo Flores, os dados produzidos pelo pesquisador geralmente não fornecem informações suficientes para solucionar problemas complexos no domínio da investigação. A tarefa da análise consiste, precisamente, em interpretar e extrair significado dos dados coletados. A partir deste direcionamento, iniciaram-se os procedimentos de redução e disposição dos dados, para obtenção e verificação das conclusões.

Os dados foram categorizados a partir do referencial teórico, divididos em três grandes categorias: (a) Estratégias de Crescimento; (b) Vantagem Competitiva e (c) Franchising. Posteriormente, outras categorias subordinadas foram identificadas de acordo com as ideias apresentadas pelas amostras coletadas e relacionadas com a teoria. Após a categorização dos dados, iniciou-se o processo de obtenção dos resultados e conclusões, conforme apresentado a seguir.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos resultados foi dividida em três categorias e seguiu a mesma lógica de apresentação utilizada na revisão da literatura.

5.1 CATEGORIA DE ANÁLISE Nº 1: ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Inicialmente, torna-se necessário compreender as principais diferenças entre o crescimento do franqueador e o crescimento do franqueado; uma vez que deve existir uma relação clara e direta entre ambos, onde o crescimento do segundo influencia no crescimento do primeiro e vice-versa. Desta maneira, para reforçar esta diferenciação:

[...] Então, tem duas medidas diferentes que a gente vai falar [...]. Uma, é a medida do crescimento do meu negócio, especificamente, e a outra é da marca como um todo.
(Entrevistado A)

Após esta distinção, formularam-se as análises sobre o crescimento do franqueador. São alguns indicadores de crescimento para o franqueador: (a) exposição da marca, pois uma marca forte favorece a captação de franqueados e é um dos fatores chave para o sucesso da unidade franqueada; (b) tamanho da rede ou número de unidades de negócios, favorecendo a exposição da marca e o faturamento, e (c) faturamento, originado principalmente por *royalties* e exclusividades no fornecimento de suprimentos e equipamentos. Ao franqueado, por questões óbvias, as preferências por uma marca forte e o tamanho da rede são determinantes para o sucesso de seu empreendimento. Assim, considerando-se a Matriz Atratividade do Mercado ou da Indústria e Posição ou Força do Negócio, a empresa franqueadora procurará manter seu negócio altamente atrativo para o mercado e bem posicionado em relação à sua habilidade para competir,

caso deseje ser uma empresa visada pelos futuros franqueadores, conforme apontado na figura 1 (GHEMAWAT, 2000; AAKER, 2001).

		ATRATIVIDADE DO MERCADO OU DA INDÚSTRIA		
		ALTA	MÉDIA	BAIXA
POSIÇÃO OU FORÇA DO NEGÓCIO	ALTA	Investir/Crescer	Investir/Crescer	Investir Seletivamente
	MÉDIA	Investir/Crescer	Investir Seletivamente	Colher/Desinvestir
	BAIXA	Investir Seletivamente	Colher/Desinvestir	Colher/Desinvestir

FIGURA 1 – Matriz de Atratividade de Mercado ou da Indústria – Posição ou Força do Negócio (GHEMAWAT, 2000; AAKER, 2001). Adaptada para o objetivo de posicionamento do franqueador.

Sob o ponto de vista das estratégias de mercado e vetores de crescimento, as duas estratégias principais de uma rede franqueadora, de acordo com a classificação de Ansoff (1977) e amplamente discutida acima, consistem em: (a) crescer pelo desenvolvimento de mercados, sendo o objetivo encontrar novos mercados para seus produtos e (b) crescer pelo desenvolvimento de produtos, criando novos produtos em substituição aos existentes.

Por outro lado, aos franqueados, em virtude das peculiaridades do modelo de negócio, as principais estratégias de crescimento seriam: (a) penetração de mercado, ampliando a frequência de aquisição e contração de seus produtos e serviços no mercado autorizado pela franqueadora; (b) crescer pelo desenvolvimento de mercados, mediante a aquisição de novas franquias de um mesmo franqueador e (c) diversificação, identificada em algumas entrevistas, como terceira alternativa ao crescimento do franqueado, quando da aquisição de outras franquias em outros segmentos, conforme apresentado na figura 2.

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE FRANCHISING, NA ÓTICA DO FRANQUEADO

Gustavo Geovany Araujo do Carmo - Moises Ari Zilber

1		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

2		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

FIGURA 2 – Matriz de Ansoff (1977) adaptada – (1) visão estratégica do franqueador e (2) visão estratégica do franqueado

Aparentemente, as restrições impostas ao franqueado, pelo franqueador, tais como exclusividade de fornecimento, demarcações geográficas, padronização de produtos e serviços limitam a liberdade de ação para que os franqueados inovem em seus produtos e serviços. Entretanto, essas possíveis limitações são primordiais para a manutenção da qualidade dos produtos e serviços existentes, bem como para a valorização da marca e redução de riscos. Isso faz com que as regras impostas pelo franqueador sejam benéficas para o crescimento e sucesso de ambos, mesmo com as restrições apresentadas acima. A principal medida de crescimento para o franqueado é o faturamento, entretanto, outras medidas também são consideradas, como rentabilidade e custos (CHERTO *et al.*, 2006).

As estratégias de marketing (HOOLEY *et al.*, 2001) e ações de marketing local, na maioria dos casos monitoradas pelo franqueador, estão entre as principais ferramentas utilizadas pelo franqueado para crescer. Provavelmente, seja neste quesito que o franqueado tenha mais liberdade de atuação:

[...] o que eu acho que faz realmente a diferença, que é extremamente relevante pro negócio e eu acho que isso que determina muito o franqueado pela forma de estar conduzindo o negócio é a questão do marketing local. Então, por exemplo, eu faço muitas ações na região, parcerias com os comércios, eu tenho por hábito fazer mala direta, desde dois meses que eu estou aqui, os dois meses eu fiz, soltei mala direta, eu encarto revistas [...] que tem o meu perfil de público, perfil que eu quero captar e procuro dentro do meu comércio, dentro da minha região, me aproximar da associação comercial, saber o que acontece na região, estar em contato. (Entrevistado C)

Uma das principais particularidades do modelo de franchising é a possibilidade de sinergia entre franqueador e franqueado, podendo, suas ações conjuntas, levar a resultados superiores aos apresentados pela soma dos obtidos individualmente (ANSOFF, 1977). Como exemplo de sinergia entre franqueador e franqueado, pode-se destacar as estratégias de marketing, evidenciadas pelo depoimento a seguir:

[...] São as promoções de filmes, de kits [...] promoções desde compre um prato e ganhe uma porção, compre um prato e ganhe um refrigerante, ou mesmo, compre um prato e ganhe um desconto num ingresso, ou ganhe um ingresso de um cinema, compre um prato e ganhe um kit infantil, quer dizer, existem diversas é [sic] diversos aspectos, ou melhor, diversas ferramentas que a franquia nos ajuda nesse sentido de influenciar a decisão do consumidor, sempre utilizando os canários ¹ que são os vendedores das [sic] dos restaurantes a direcionar para essas promoções. (Entrevistado D)

Por fim, o posicionamento de mercado (HOOLEY *et al.*, 2001) é outro fator decisivo ao crescimento das empresas de franchising, visando ao direcionamento adequado de produtos e serviços aos seus respectivos públicos alvo:

[...] A, B e C, mas hoje têm algumas [...] que trabalham com um público C e D. Por quê? Por causa da região, você pega uma região de menor porte... (Entrevistado D)

5.2 CATEGORIA DE ANÁLISE Nº 2: VANTAGEM COMPETITIVA

Conforme mencionado na revisão da literatura, a RBV concentra -se nos recursos internos e *capabilities* da firma. Neste sentido, o apoio do franqueador é fundamental, oferecendo ferramentas para complementar a eficiência e eficácia do franqueado, resultando em sucesso e crescimento para ambos. Dentre as ferramentas oferecidas, identificamos os portais informativos – contendo, por exemplo, informações atualizadas de faturamento, as planilhas para auxiliar na gestão de custos e rentabilidade, os cursos e treinamento e, principalmente, as consultorias de campo. Somadas a essas ferramentas estratégicas, destaca -se o envolvimento das pessoas neste cenário, representadas pelas participações do consultor de campo ou gerente de relacionamento (representante da franqueadora perante o franqueado), o franqueado (responsável direto pelo sucesso do empreendimento) e, principalmente, os funcionários (responsáveis pela entrega com qualidade e pontualidade dos produtos e serviços, buscando gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Apresentamos um exemplo crítico sobre a importância das pessoas, envolvendo a interação entre funcionário, franqueado e franqueador (representado pelo gerente de relacionamento):

[...] porque as pessoas são muito importantes para o processo, não tenha dúvida. Se você tem funcionários [sic] ruins, não importa, você pode ter uma técnica maravilhosa, você pode ter aparelhos maravilhosos, mas se o profissional que atua é ruim, não adianta. Por isso que eu te falei, a gente trabalha com a padronização da equipe. Então, eu não posso me dar ao luxo de ter um profissional mais ou menos treinado. A franqueadora não permite isso. Existe o gerente de relacionamento que vai visitar a unidade e se ele detecta que aquele funcionário não condiz com o que a franqueadora acredita, ele me pressiona para que eu demita esse funcionário. (Entrevistado A)

Nas amostras analisadas, ficou mais evidente a intenção estratégica para a diferenciação dos produtos e serviços oferecidos pelo franqueado. Adicionalmente, os franqueados entendem que a gestão eficaz dos custos também é fonte de vantagem competitiva, com a possibilidade de reaplicar as margens obtidas no crescimento da unidade franqueada (PORTER, 1989).

5.3 CATEGORIA DE ANÁLISE Nº 3: FRANCHISING

Por último, destacam-se algumas evidências peculiares à estratégia de franchising e que podem impactar direta ou indiretamente no crescimento de franqueador e franqueado. Observou-se a importância da harmonia no relacionamento entre franqueador e franqueado, favorecendo o crescimento, mediante a adesão por parte do franqueado, relacionado às orientações estratégicas estabelecidas pelo franqueador. Por outro lado, o franqueador deve estar atento às informações e sugestões apresentadas pelo franqueado, tendo em vista sua vivência na linha de frente dos negócios de suas unidades franqueadas (CHERTO *et al.*, 2006).

Nesta pesquisa, evidenciou-se uma tendência, mediante a evolução e capacidade administrativa do franqueador, de crescimento de ambos, pela concessão de mais de uma unidade franqueada por franqueador:

[...] é uma tendência da franquia, dessa franquia, que cada franqueado tenha mais de uma unidade. Por conta disso, se você [sic] ela está ensinado mais ao franqueado delegar, a tomar conta do negócio. Não deixar o negócio de lado, mas aprender a tomar conta dele um pouco mais a distância. Ele está preferindo um franqueado tendo duas, talvez até três unidades, do que deixar outro franqueado entrar na rede. [...] Quando eu falo quem é essa pessoa, não é só o resultado financeiro que ela vai trazer, mas quem eu estou colocando dentro dessa família. (Entrevistado A)

6 CONCLUSÕES

A partir da interpretação e análise qualitativa dos dados coletados, foram observadas algumas conclusões interessantes.

Primeiro, o crescimento de franqueado e franqueador está intimamente relacionado e há uma influência mútua entre os envolvidos no processo da franquia. Obviamente, o risco de fracasso de um franqueado específico é proporcional à representatividade desta unidade de negócio para o franqueador. Entretanto, o franqueador deve zelar pelo sucesso do sistema, proporcionando possibilidade de crescimento para todos os franqueados e, conseqüentemente, para sua rede, tornando-a atrativa para novos franqueados, conforme apresentado na Matriz de

Atratividade de Mercado ou da Indústria – Posição ou Força do Negócio, mais conhecida como Matriz GE (GHEMAWAT, 2000; AAKER, 2001). O alinhamento das medidas de avaliação de crescimento e sucesso entre as unidades franqueadas e a rede é de vital importância, com atenção especial para os cuidados na implantação das estratégias de estímulo e premiações baseadas no faturamento da unidade, podendo – em alguns casos - comprometer margens pela concessão de descontos para aumento das vendas.

Em segundo lugar, destaca-se a importância dos atributos de valor oferecidos pelo franqueador ao franqueado - como a marca, o conhecimento, as ferramentas tecnológicas – como fontes de vantagem competitiva. Em contrapartida, como interessado direto no sucesso de sua unidade de negócios, o franqueado, auxiliado pelo franqueador, toma como desafio criar vantagem competitiva, tendo como principal recurso estratégico as pessoas - capacitando-as para gerar valor a partir dos recursos (PORTER, 1989; BARNEY, 1991).

O relacionamento entre franqueado e franqueador e as redes de relacionamento entre franqueados, devido às características cooperativas desta estratégia (HITT *et al.*; 2005), favorecem a troca de ideias e experiências, consolidando as práticas e procedimentos existentes, elevando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela rede. Embora a estratégia do produto seja de exclusivo domínio do franqueador, uma relação transparente e bem conduzida pode elevar a taxa de sucesso para novos produtos, considerando-se a experiência do franqueado na ponta, gerando sinergia (ANSOFF, 1977). Dependendo do nível de relacionamento, evolução e capacidade administrativa do franqueado, para redes maduras têm sido comum a prática da concentração de franqueados, minimizando os riscos oriundos da aquisição de novos parceiros, como inexperiência e problemas de relacionamento surgidos a partir da adaptação do franqueado ao sistema.

Obviamente, este trabalho apresenta limitações, principalmente, em virtude do tamanho da amostra. Assim, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação da amostra, aliada à adoção de procedimentos mistos de pesquisa - qualitativo e quantitativo – visando generalizar os resultados.

NOTA

¹ Segundo o entrevistado D: “‘Canário’ são aquelas pessoas que ficam fora do balcão assessorando (...) abordando as pessoas, oferecendo um cardápio”

**STRATEGIES FOR GROWTH AND COMPETITIVE ADVANTAGE: A QUALITATIVE STUDY ON
FRANCHISING FROM THE FRANCHISEE'S PERSPECTIVE**

ABSTRACT

This article aims to understand how franchisors and franchisees grow and create competitive advantage. To this end, we carried out a qualitative study from the impressions and opinions of franchised branches of Food and Sports, Health, Beauty and Leisure, according to the classification of the Brazilian Franchising Association (ABF). The main growth strategies used by franchisors are: (a) grow by developing markets and (b) for product development. For franchisees such as growth strategies prevail: (a) market penetration, (b) the development of markets and in some cases, (c) diversification. Was Highlighted the importance of resources, primarily people, for the creation of Competitive Advantage. Franchising in the relationship between franchiser and franchisee and networks of franchisees can be considered as growth factors.

Keywords: Strategy. Franchising. Growth. Resources. Competitive advantage.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; HAAG, M. A.; MEIRA, P. R. (Trad.). **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABF – Associação Brasileira de Franchising – Evolução Detalhada por Segmento. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao_Detalhada_por_Segmento_2009.pdf> - Acesso em: 13 nov. 2010.

ABIHPEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama_do_setor_20092010_Portugues_12_04_10.pdf> - Acesso em: 13 nov. 2010.

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

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol.17, n.1, p.99-120, 1991.

CHERTO, M. **Franchising**: uma estratégia para a expansão de negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategic Management**. London: Sage Publications, 2002.

CORREA, F. T. B. S.; PEREIRA, W. C., NOVAES, A. L., CAVALHEIRO, M. E., CUNHA, E. C. B. Análise das Tipologias de Estratégias de Crescimento. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGeT, 2009, Resende. **Anais do VI SEGeT**. Resende: AEDB, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto / Jonh W. Creswell; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DYER, J. H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, vol.17, , 1996, p. 271-291

FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos** – aplicaciones a La investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GHEMAWAT, P.; MONTINGELLI JUNIOR, N. (Trad.). **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114, spring 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, edição especial, v.9, n.4, 75-98, 2008.

LEI No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994. Disponível em:
<<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L8955.htm>> - Acesso em: 15 nov. 2010.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. **Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising** : Levantamento e Análise do Período 1998-2007. RAC, Curitiba, v.14, n.2, art. 5, PP. 268-288, mar../abr. 2010

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC São Paulo, 2001.

PORTER, M. E. . **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABELLO, C. C.. **Franchising Como Possível Estratégia de Crescimento Empresarial na Área da Saúde Mental**. Trabalho de Conclusão de Curso de (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Universidade do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2004

SEBRAE/MG – Ponto de Partida – **Saiba como montar salão de beleza**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/FF13E4729177CE6D83256F5F005C546A/\\$File/NT00030302.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/FF13E4729177CE6D83256F5F005C546A/$File/NT00030302.pdf)> - Acesso em: 13 nov. 2010.

SEBRAE/RJ – **Primeiro Passo** – Clínica de Estética. Disponível em: <www.sebraerj.com.br> - Acesso em 13 nov. 2010.

ZILBER, M. Ari; A., C. Manuel A. de; CASTILHO, J. B.. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais... Atibaia**: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.