

FRANQUIAS COMO APOIO ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING E DE COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DUMOND

Ernani Cesar de Freitas¹

Mauricio Barth²

Patrícia Ledur³

RESUMO

Em um sistema de franquias, o Marketing é um instrumento fundamental, pois é necessário utilizar-se de suas estratégias - especialmente estratégias de distribuição - para que o processo de implantação de *Franchising* seja bem sucedido. Este trabalho, que se propõe a contribuir com o tema “Marketing: um estudo no segmento de Franquias”, busca analisar a adoção de um sistema de franquias pela empresa Dumond, do segmento calçadista, localizada em Sapiranga/RS, sob o âmbito da estratégia de Marketing e de competitividade, assim como os impactos percebidos por seus franqueados. O trabalho desenvolveu-se a partir de pesquisa descritiva e de um estudo de caso. Através da aplicação de entrevista com a empresa franqueadora e de questionários com franqueados da marca Dumond, foi possível verificar as principais vantagens e desvantagens do *Franchising* para ambas as partes. Os resultados mostram que mediante a adoção do *Franchising* como estratégia de Marketing de distribuição, a empresa Dumond visa tornar-se mais competitiva no mercado; além disso, os franqueados consideram o *Franchising* uma alternativa mais vantajosa e segura de se empreender um negócio próprio.

Palavras-chave: Marketing. Franquias. Dumond.

1 INTRODUÇÃO

O Marketing é um instrumento fundamental em um sistema de franquias, pois é necessário utilizar-se de estratégias de Marketing, especialmente estratégias de distribuição para que o processo de implantação de *Franchising* seja bem sucedido.

Esta pesquisa contribuiu para demonstrar que o sistema de franquias pode ser uma alternativa bastante interessante para as empresas calçadistas brasileiras. Além disso, o presente estudo verificou a percepção dos franqueados quanto ao sistema de franquias.

O objetivo geral deste estudo foi analisar franquias como apoio às estratégias de Marketing e de competitividade para a Dumond, verificando a percepção dos franqueados em relação ao sistema de *Franchising*.

O problema de pesquisa formulado para o desenvolvimento deste trabalho fixou-se na seguinte questão: “Como as franquias podem apoiar as estratégias de Marketing e de competitividade da empresa franqueadora e quais os impactos que são percebidos pelos franqueados?”

De acordo com o problema apresentado, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

- As franquias podem apoiar as estratégias de Marketing e de competitividade da empresa, pelo fato de melhorarem o posicionamento da marca, e permitirem sua rápida expansão, ao facilitar a distribuição dos produtos no mercado, no sentido de garantir vantagem competitiva frente à concorrência.

- Para os franqueados, abrir uma franquia, em comparação a empreender um negócio independente, é uma alternativa mais vantajosa e segura, pois as chances de sucesso são maiores.

Relativo ao tipo de pesquisa utilizado neste trabalho, quanto aos seus objetivos, utilizou-se a pesquisa descritiva. Quanto aos procedimentos, baseou-se na pesquisa bibliográfica, assim como no estudo de caso da empresa Dumond Calçados Ltda. A abordagem da pesquisa foi tanto qualitativa quanto quantitativa. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados a entrevista com a empresa franqueadora e questionários aplicados aos franqueados da marca Dumond no Brasil.

A seguir, apresentam-se as seções que integram o embasamento teórico deste trabalho: Marketing e Franquias/*Franchising*. Após, serão apresentados os tópicos que tratam sobre Metodologia, Estudo de Caso, Resultados e Análise e, por fim, as Considerações Finais.

2 MARKETING

A palavra Marketing, que se origina da palavra inglesa “*market*”, cuja tradução é mercado, pode ser conceituada de diferentes formas. Contudo, a *American Marketing Association*, de acordo com Boone e Kurtz (1998, p. 6), a partir de 1985, adotou a seguinte definição: “Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais”.

Para Kotler e Armstrong (1999, p. 3), o Marketing pode ser definido como o “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Desse modo, percebe-se que o conceito de Marketing é bastante amplo, porém sempre baseado na ideia de troca mútua (PALMATIER et al., 2009). Sobre isto, Boone e Kurtz (1998) dizem que a essência do Marketing é o processo de troca, no qual duas ou mais partes se dão algo de valor, objetivando a satisfação de necessidades recíprocas. De uma maneira bastante simplificada, Kotler (1999, p. 54) afirma que “Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas”.

2.1 Composto de Marketing

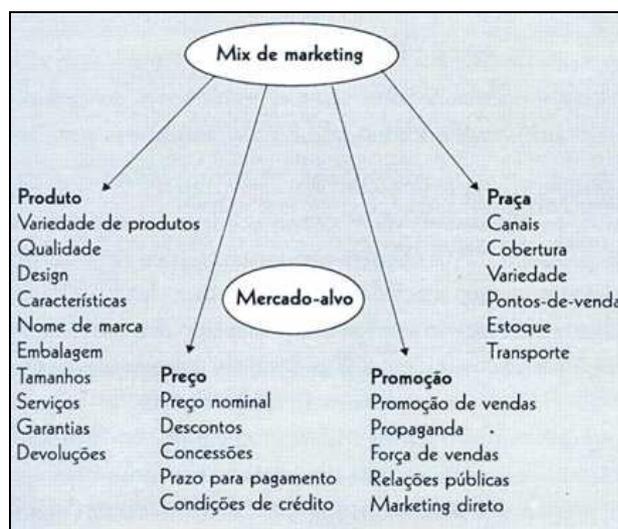
O Composto de Marketing representa as diferentes áreas em que as estratégias de Marketing de uma empresa podem ser desenvolvidas. É importante salientar que, para se trabalhar bem o Marketing em uma empresa, é necessário

conhecer bem as áreas que compõem o Marketing para, então, definir as estratégias mais adequadas no âmbito mercadológico (VIEIRA; DAMACENA, 2007).

De acordo com Czinkota et al. (2001), a estratégia de Marketing envolve um composto de Marketing feito sob medida, especificamente para satisfazer as necessidades de cada um dos mercados-alvo pretendidos por uma empresa. Churchill e Peter (2005, p. 20) comentam que “um composto de Marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

O composto de Marketing de uma empresa, também denominado de os “quatro P’s” ou Mix de Marketing, representa os elementos controláveis da sua estratégia em quatro áreas de decisão, que são: produto, preço, distribuição e promoção. A Figura 1 mostra a estrutura dos “quatro P’s”, de acordo com Kotler (1999):

Figura 1 - Estrutura dos 4P's



Fonte: Kotler (1999, p. 125)

Portanto, pode-se perceber que a estrutura do composto de Marketing é bastante ampla e visa sempre atingir o mercado-alvo através da adequada utilização das ferramentas dentro de cada uma das suas dimensões estratégicas (Produto-Preço-Promoção-Praça).

2.1.1 Produto

Para Kotler e Armstrong (1999, p. 31), “produto é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo”. Dessa forma, a decisão de produto é bastante complexa e envolve uma série de fatores que devem ser levados em consideração. Nesse sentido, Churchill e Peter (2005, p. 164) destacam que “alguns aspectos da estratégia de produto que podem afetar o comportamento de compra do consumidor são a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida”. Além desses fatores, a aparência física do produto – incluindo a embalagem e o rótulo – também pode influenciar no processo de compra do consumidor (FARACHE et al., 2008).

2.1.2 Preço

Boone e Kurtz (1998, p. 19) ressaltam que “uma das áreas mais difíceis para decisão de Marketing é a estratégia de preço, que trata de métodos de estabelecimento de preços lucrativos e justificáveis”. Para Kotler e Armstrong (1999, p. 31), “preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto”.

Portanto, ter uma boa estratégia de preço é importante para as organizações, pois os preços estabelecidos não devem visar o maior lucro possível, e sim estar de acordo com o valor do produto ou serviço que é oferecido ao cliente. Isso por que se o consumidor não considerar o preço cobrado justo, de acordo com o valor percebido do produto ou serviço, irá comprar da concorrência (MELLO; LEÃO, 2008).

2.1.3 Distribuição

A estratégia de distribuição, que é o terceiro “P” do Composto de Marketing, também chamada por alguns autores de “Praça”, é extremamente importante para

as empresas, pois seu correto planejamento é um fator imprescindível para a obtenção de vantagem competitiva frente à concorrência.

O elemento distribuição é bastante amplo e envolve diversas atividades que devem ser executadas do melhor modo possível para assegurar a correta distribuição de materiais a custos aceitáveis. Para Kotler e Armstrong (1999, p. 31), a distribuição ou praça “envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo”. A rapidez, segurança e eficácia na distribuição, ou seja, entregar a quantidade correta no local correto, no momento em que o cliente precisa, é muito importante para manter os clientes satisfeitos e para obter novos clientes. Qualquer tentativa de aprimorar a logística de distribuição é válida.

2.1.4 Promoção

A promoção é a última área que compõe o Composto de Marketing. Churchill e Peter (2005) destacam que a estratégia de promoção feita pelo departamento de Marketing de uma empresa pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra.

Kotler e Armstrong (1999, p. 31) definem que “promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-los”. Já para Churchill e Peter (2005, p. 20) “o elemento promoção, ou comunicação, refere-se a como os profissionais de Marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços”.

3 FRANQUIAS/FRANCHISING

Cada vez mais empresas, com marcas já reconhecidas no mercado, estão adotando a sistemática de franquias, por diferentes razões. Rodrigues (1998) comenta que o *Franchising* é uma alternativa que proporciona um rápido

crescimento, através de licenciamentos nos quais o franqueador oferece pacotes padronizados de produtos, serviços administrativos e sistemas, e o franqueado, por sua vez, fica responsável pelos aspectos relacionados à comercialização dos produtos e pelo investimento em infra-estrutura e recursos humanos necessários à operação da franquia.

Quanto à eficácia do sistema de *franchising*, Bernard (1993) destaca que, quando se buscam critérios de mensuração para avaliá-la, é necessário ter em mente que a resultante do processo de franqueamento deve ser a obtenção da sinergia entre franqueador e franqueado, ou seja, os resultados obtidos através do sistema devem ser superiores àqueles que seriam obtidos se as partes interagissem separadamente no mercado. Para Freitas e Lucchesi (2008, p. 73), “o *Franchising* é um modelo de desenvolvimento empresarial formado por parcerias e é apoiado por linhas teórico-independentes, porém interrelacionadas, nas quais o Marketing está inserido”.

3.1 Conceito

A ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), entidade de classe que representa os franqueadores no Brasil e que é responsável pela concessão do Selo de Qualidade ABF, uma espécie de certificação ISO para o franqueador, define *Franchising* como uma estratégia para distribuição e comercialização de serviços e produtos. Para a entidade, a essência do sistema está na parceria e a isso credita os elevados índices de êxitos (ABF, 2007).

O SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), órgão que dá suporte a pequenas empresas e microempresários, de acordo com Rodrigues (1998, p. 8), define como sendo “franquia empresarial o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos e serviços”.

Ainda sobre o assunto, Czinkota et al. (2001) afirmam que a franquia é um modo de licenciamento que garante a um atacadista ou varejista direitos exclusivos ou semiexclusivos para vender um produto ou um serviço em uma área pré-determinada. Além disso, esses autores salientam que a franquia ou *Franchising*

pode ser uma forma de expansão para mercados internacionais. Ribas (2006, p. 23) apresenta um conceito simplificado para o exposto, e afirma que “franquia é um clone de uma empresa, de sucesso, que multiplica canais de distribuição e/ou gera direitos autorais ao franqueador e renda para o franqueado”.

3.2 Vantagens e desvantagens do sistema de franquias

O sistema de franquias possui vantagens e desvantagens tanto para o franqueador quanto para o franqueado; o franqueador precisa ponderar os prós e os contras antes de decidir adotar o *Franchising* como sistema de expansão ou de posicionamento, assim como o franqueado deve refletir se é mais interessante abrir uma franquia de uma marca já existente ou então abrir seu negócio independente, com sua marca própria.

Sem dúvida, as vantagens do *Franchising* são muito atrativas para ambas as partes, pois este sistema traz benefícios para o franqueador e também para os franqueados. Becker (2007, p. 25) destaca que “uma característica muito citada tanto por franqueados quanto por franqueadores é a segurança que esse tipo de negócio traz para ambas as partes”. Bernard (1993) complementa dizendo que o fortalecimento dos negócios como um todo é uma das vantagens do *Franchising*, que une franqueador e franqueados.

As vantagens e desvantagens, tanto sob o ponto de vista do franqueador quanto do ponto de vista do franqueado da empresa em questão, serão vistas de modo mais detalhado na seção final deste trabalho.

4 MÉTODO

Esta pesquisa analisou a adoção de um sistema de franquias pela empresa Dumond, do segmento calçadista, localizada em Sapiranga/RS, sob o âmbito da estratégia de Marketing e de competitividade, assim como os impactos percebidos por seus franqueados. O objetivo pretendido foi analisar fatos, sem interferir nestes, caracterizando-se, por isso, em uma pesquisa do tipo descritiva.

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n33, p.127-156, jan./jun. 2011

Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Marconi e Lakatos (2007, p. 185) afirmam que “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”.

Além disso, foi realizado um estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), é um tipo de pesquisa realizado sobre determinado indivíduo ou grupo, com o objetivo de examinar aspectos variados. Pode-se dizer que é uma estratégia de pesquisa que visa examinar um fenômeno no seu contexto.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa e quantitativa. Malhotra (2001) assevera que a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras, que proporcionam uma maior compreensão sobre o problema investigado, enquanto que a pesquisa quantitativa procura quantificar dados aplicando alguma forma de análise estatística.

O universo de pesquisa utilizado no estudo de caso realizado foi a empresa franqueadora Dumond, representada pelo profissional responsável na área de franquias de mercado interno e as seis franqueadas da marca no Brasil.

Contudo, das seis franqueadas questionadas, somente três responderam à pesquisa, ou seja, 50% da população, fato esse que não prejudicou o desenvolvimento do estudo em relação aos resultados e análise. A amostra obtida é do tipo não-probabilística e, a respeito desse tipo de amostragem, Malhotra (2001, p. 305) destaca que “as amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais”.

Além da pesquisa bibliográfica, realizada com base em dados secundários, foram utilizadas as técnicas de entrevista e questionário, que são técnicas de obtenção de dados primários. O meio utilizado para obtenção dos dados primários foi a comunicação. Mattar (1999) comenta que o método da comunicação consiste no questionamento verbal ou escrito dos respondentes para se obter os dados.

Inicialmente, no período de dezembro de 2007 e abril de 2008, foram solicitados por e-mail dados da Dumond, tais como histórico completo da empresa, contatos das unidades franqueadas, fotos e demais informações pertinentes, que

não foram localizadas no site da Dumond. Tais dados foram obtidos junto a três diferentes contatos na empresa, sendo dois responsáveis pelo Departamento de Exportação, e a terceira fonte, a Gerente Comercial (mercado interno).

Após a etapa inicial de coleta de informações gerais, foi feita uma entrevista estruturada junto à empresa Dumond, com o Gerente de Operações Varejo (mercado interno). Sobre este tipo de entrevista, Marconi e Lakatos (2007, p. 199) comentam que “a entrevista estruturada é aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. A entrevista, que foi realizada no mês de abril de 2008, continha sete perguntas a respeito do sistema de franquias adotado pela Dumond.

O questionário utilizado continha quatro questões, sendo duas perguntas fechadas de escolha simples e duas perguntas de múltipla escolha. Malhotra (2001, p. 282) explica que “em perguntas de múltipla escolha, o pesquisador oferece um elenco de respostas, e o entrevistado deve escolher uma ou mais das alternativas oferecidas”. Nas perguntas de múltipla escolha, foi solicitado que cada respondente escolhesse apenas cinco alternativas e as numerasse de um a cinco, conforme o grau de importância, sendo (1) um a alternativa mais importante e (5) cinco a menos importante. Portanto, para estas questões foi utilizada uma escala ordinal de classificação. Além disso, na última questão, que era de escolha simples, foi dado um espaço para o entrevistado comentar a respeito da opção marcada.

Para analisar os dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a análise e interpretação que, de acordo com Mattar (1999, p. 71), significa “relacionar os dados e as informações obtidas no processamento dos dados com problemas e objetivos da pesquisa, de forma a permitir abstrações, conclusões, sugestões e recomendações relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema”. Para a análise dos dados obtidos através dos três questionários respondidos, foi realizada uma análise descritiva que, segundo Beuren (2006), tem como principal objetivo investigar características de determinado fato ou fenômeno.

No que se refere às informações colhidas através dos questionários, a abordagem da análise foi quantitativa. Beuren (2006, p. 92) comenta que “a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”. Registra-se, ainda, que este

estudo priorizou a análise de conteúdo, visto as informações obtidas na entrevista realizada. Os dados estatísticos mensuráveis apresentados em 4.4, na forma de tabelas, revelam-se como importantes balizadores às questões levantadas na entrevista, porém, optou-se por não se realizarem aprofundamentos estatísticos para análise devido à amostra ser reduzida, por isso, como já comentado, utilizou-se a abordagem qualitativa de forma predominante.

5 ESTUDO DE CASO, RESULTADOS E ANÁLISE

5.1 A Empresa Dumond

As informações obtidas relativas à empresa objeto deste estudo de caso foram coletadas através do site da empresa e de dados informados pelos responsáveis dos setores de operações de varejo de mercado interno e externo da Dumond.

A empresa Dumond Calçados Ltda foi criada em 1997, na cidade de Sapiranga/RS, pelo Grupo Paquetá. A principal marca da empresa, que fabrica calçados e acessórios femininos, leva o mesmo nome, “Dumond”, sendo esta o resultado de mais uma visão empreendedora da empresa Paquetá. Além disso, a empresa possui a marca Capodarte, também de calçados e acessórios femininos. A atuação da Dumond no mercado ocorre por meio de lojas próprias e lojas multimarcas, atendendo a um público exigente e de alto poder aquisitivo.

Os produtos Dumond são distribuídos em todo o Brasil e para mais de cinquenta países, a marca cresce e destaca-se no mercado produzindo moda brasileira com estilo internacional. Dentro desse conceito, a Dumond vem apostando na abertura de seus próprios pontos-de-venda (lojas próprias e franquias), que criam um cenário adequado para exposição dos produtos e posicionamento adequado da marca.

De acordo com a Dumond (2008), a empresa se preocupa em vender moda e está sempre à frente das tendências mundiais, tanto nos produtos desenvolvidos e produzidos pela própria empresa, quanto nos pontos-de-venda da marca. O design

inovador, sofisticado e atraente de suas lojas, aliado ao excelente produto, coloca a Dumond no mesmo patamar das maiores grifes mundiais.

5.2 As Unidades Franqueadas

Em março de 2007, a Dumond abriu sua primeira loja franqueada e, desde então, a marca vem implantando franquias no Brasil e no exterior com sucesso. Atualmente, a Dumond conta com oito lojas fraqueadas no Brasil, sendo duas em Florianópolis/SC, cinco em São Paulo/SC e uma em Belo Horizonte/MG. Contudo, há apenas seis diferentes franqueados, pois dois dos proprietários possuem duas franquias cada.

O franqueado Dumond pode abrir lojas próprias, desde que tenha a aprovação sobre a localização e projeto pela Dumond. O *layout* das lojas franqueadas, assim como o projeto arquitetônico/mobiliário, deve passar pela aprovação do franqueador. Tal projeto será executado pela Dumond e custeado pelo licenciado. O ponto comercial e demais despesas para abertura e manutenção da loja são de responsabilidade do licenciado.

Além das franquias existentes no Brasil, a marca conta com seis franquias no exterior, nos seguintes países: Filipinas (3), Angola, Colômbia e Egito.

Uma das políticas da Dumond é de que as lojas franqueadas da marca deverão ser abastecidas exclusivamente com produtos Dumond. Além disso, as compras deverão obedecer um calendário comercial acordado entre as partes. Esse calendário irá prever as datas de compras e de entrega, de acordo com as exigências do mercado local.

5.3 Análise da entrevista

A entrevista para este estudo foi realizada em abril de 2008 com o Gerente de Operações Varejo (mercado interno) das marcas Dumond e Capodarte. Esse gerente é o responsável pelo processo de expansão no mercado interno, tanto das lojas próprias quanto das lojas franqueadas. Ele trabalha no escritório da empresa

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n33, p.127-156, jan./jun. 2011

em São Paulo, mas foi possível marcar a entrevista durante o período que esteve visitando a matriz da Dumond em Sapiranga/RS. A entrevista realizou-se através de um questionário estruturado, contendo sete perguntas, as quais são comentadas na sequência.

Inicialmente, perguntou-se ao entrevistado desde quando a empresa adota o sistema de franquias. O entrevistado disse que “a primeira franquia que nós abrimos foi em Belo Horizonte, no BH Shopping, e com uma parceira nossa já multimarca, e isso já tem dois anos. A partir do ano passado nós começamos a acelerar o processo de expansão através de franquias”.

O Gerente de Operações Varejo comentou ainda que entre Dumond e Capodarte “existem hoje 14 franquias”. Contudo, com a marca Dumond, o processo de franqueamento iniciou em março de 2007, conforme informação confirmada por e-mail após a entrevista.

Na continuidade da entrevista, solicitou-se quais os motivos que levaram à adoção do sistema de franquias. Sobre a questão, o Gerente de Operações Varejo afirmou que “o investimento em lojas é importante, a empresa teria condições de fazer por si só, mas nós preferimos ir por franquias. Porque o mais importante mesmo é que você tenha um operador que possa cuidar, que possa se dedicar a sua marca e fazer as coisas com a nossa supervisão, podendo assim conseguir os resultados”. Ainda sobre a pergunta, o entrevistado falou que: “Pra nós, a expansão através de franquias era mais fácil, mais barato, operacionalmente, onde você tem menos investimento e basicamente, por causa dos custos, principalmente, tributários, ela se torna muito mais atrativa para um pequeno empresário”.

Quanto aos encargos sociais e tributos em geral, o Gerente de Operações Varejo destacou que “a carga tributária que uma empresa como a Dumond tem que pagar, em detrimento de um pequeno empresário, é tão grande, que para nós não compensaria tanto a operação de varejo e para um pequeno empresário, ela tem uma rentabilidade boa”. Nesse sentido, os principais motivos que levaram a Dumond a adotar o *Franchising* foram a maior dedicação de operadores franqueados, a maior facilidade na expansão por franquias e o menor custo envolvido no processo, comparado à manutenção de lojas próprias.

Em relação aos benefícios, quanto à competitividade, que são buscados com a adoção do sistema de franquias, o Gerente de Operações Varejo ressaltou que “a competitividade entre o mercado se traduz um pouco mais com a agilidade. Você consegue expandir muito mais rapidamente através de parceiros”. Ainda sobre esse tópico, complementou dizendo que “essa agilidade faz com que você seja mais competitivo, que você comece a estar em todos os locais importantes do cenário nacional”.

Na sequência da entrevista, questionou-se se, no caso das franquias do mercado interno, há cobrança de *royalties* ou outras taxas de serviços. Quanto a essa questão, o Gerente de Operações Varejo informou que são cobradas, sim, taxas dos franqueados. Inicialmente é cobrada a taxa de franquia ou ingresso, que está atualmente entre 30 e 50 mil reais. O entrevistado argumentou que essa “é uma taxa que permite você a usar a marca, representar a nossa marca naquele espaço delimitado”.

Quanto aos *royalties*, o entrevistado comentou que a Dumond não cobra *royalties* diretamente sobre o faturamento, e acrescenta que “tudo o que é *royalties* da operação está incluso no preço do produto que nós fazemos”. Ou seja, não incide nenhum percentual de *royalties* sobre o faturamento propriamente dito. O entrevistado aludiu que o ‘*royalty*’ que vai para a Dumond franquias é uma espécie de comissão sobre o volume de compras advindo dos franqueados. O entrevistado disse ainda que quanto maior o volume de produtos vendidos para os franqueados, ou seja, quanto melhor o retorno financeiro, mais benefícios poderão ser proporcionados aos franqueados. O Gerente de Operações Varejo citou ainda que “este é um dinheiro que vem para nós, e retorna como estratégia de Marketing, posicionamento, operação de loja, operação de supervisão, sistemas e todo o mais que engloba o processo”. O entrevistado relatou também que dentro desses ‘*royalties*’, que são pagos pelos franqueados, há uma parte que é chamada de ‘taxa de Marketing’, cujo valor é destinado ao desenvolvimento de campanhas promocionais e institucionais da marca. Segundo Palmatier et al. (2009, *online*), “investimentos diferenciados em Marketing tendem a aumentar as intenções de compra” (tradução nossa). Conforme o depoimento do entrevistado, foi possível depreender que o lucro obtido pela Dumond na operação de *Franchising* é revertido

novamente para as franquias, resultando no aprimoramento contínuo do sistema implementado.

Na continuidade das entrevistas, perguntou-se sobre quais seriam os serviços ou benefícios que a empresa fabricante fornece a seus franqueados. De acordo com o Gerente de Operações Varejo, os serviços ou benefícios fornecidos pela Dumond para seus franqueados são:

- assessoria na escolha e na negociação do ponto comercial;
- acompanhamento e planejamento de compras;
- supervisão e montagem da loja, sem custo para o franqueado;
- treinamento inicial da equipe e auxílio da seleção de pessoal;
- fornecimento de contrato com um sistema informatizado de última geração;
- supervisão semanal, com *feedback*;
- treinamentos periódicos, prestados por uma empresa no segmento de treinamento;
- campanha promocional e publicidade.

Questionou-se, também, quais são as principais vantagens percebidas para a empresa quanto ao sistema de franquias. O Gerente de Operações Varejo destacou que a vantagem do sistema de franquias é que esta é muito significativa para uma indústria, pois possibilita o domínio do canal de vendas, posiciona a marca, viabiliza fazer uma expansão equilibrada. Além disso, o entrevistado comenta que através das franquias o franqueador consegue fazer com que sua marca esteja bem exposta, colocando-a nos pontos onde há interesse. Tudo isso, segundo o gerente, ocasionaria o aumento rápido de produção, que é um dos objetivos da empresa.

Na sequência, perguntou-se quais seriam as principais desvantagens percebidas pela empresa em relação ao sistema de franquias. A esse respeito, o Gerente de Operações Varejo afirmou que “quando você tem um número grande de franqueados, você precisa tomar cuidado com a dependência que eles têm de você, eles ficam dependentes; são vários microempresários que depositaram suas poupanças, suas esperanças, suas expectativas em um negócio, e você tem obrigação de fomentá-los, de mantê-los vivos e operantes”.

Portanto, de acordo com o entrevistado, a Dumond não vê grandes desvantagens quanto ao processo de *Franchising*, sendo a única desvantagem apontada a grande dependência que os franqueados têm em relação à empresa. Contudo, através da entrevista, foi possível identificar que há um outro aspecto que preocupa a Dumond, que seria quanto ao risco de contratar um franqueado sem perfil adequado.

5.4 Análise dos questionários

O questionário aplicado junto aos franqueados visava verificar, sob o ponto de vista do franqueado, sua percepção em relação ao sistema de *Franchising* adotado pela marca Dumond, conforme o objetivo geral deste estudo. Dos seis franqueadores da marca no Brasil, três responderam ao instrumento consistindo, assim, uma amostra não-probabilística.

Quanto ao cargo dos respondentes, dois eram sócios/proprietários e um deles era gerente. Os nomes das franquias, assim como a identificação dos respondentes foram mantidos em sigilo, em função da solicitação para que assim fosse. As franquias foram identificadas pelas letras A, B e C, atribuídas conforme a ordem de recebimento dos questionários respondidos, os quais retornaram todos durante o mês de abril de 2008. O questionário aplicado possuía 4 questões, as quais são comentadas a seguir.

Inicialmente, perguntou-se há quanto tempo a empresa é franqueada da marca Dumond. Nesta questão, 67% dos respondentes indicaram que são franqueados da marca Dumond, de 9 meses a 1 ano, e 33% que possuem franquia há menos de 3 meses. Pode-se perceber que duas das empresas respondentes são franqueadas desde o princípio das operações de *Franchising* da marca, e a terceira entrevistada passou a ser franqueada da marca bem recentemente, há menos de 3 meses. Tal informação revela para o estudo que, embora a adoção de franquias pela Dumond seja um processo novo, a tendência é de crescimento, com a abertura de novas lojas franqueadas.

Dando sequência, questionou-se quais são as principais vantagens ou benefícios quanto ao sistema de franquias. A fim de medir o grau total de importância de cada um dos itens oferecidos, atribuíram-se graus de cinco (mais importante) a um (menos importante), possibilitando assim obter-se um somatório total da escala de importância, assim como o grau médio de importância e a importância em termos percentuais. Os resultados dos dados coletados, portanto, podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais vantagens do sistema de franquias para os franqueados

Principais vantagens ou benefícios quanto ao sistema de franquias	Grau total de importância	Grau médio de importância	Importância (%)
Maior chance de sucesso	14	4,67	31,11
Trabalhar com uma marca já conhecida e de boa reputação	13	4,33	28,89
Conceito mercadológico já testado e aprovado pelo franqueador	6	3,00	13,33
Pesquisa e desenvolvimento custeados pelo franqueador	5	1,67	11,11
Independência do seu negócio	3	3,00	6,67
Maior garantia de mercado	2	2,00	4,44
Pequenos investimentos	1	1,00	2,22
Proteção geográfica de mercado	1	1,00	2,22
Maior lucratividade	0	0,00	0,00
Possibilidade de se trabalhar com preços competitivos	0	0,00	0,00
Retorno de investimento mais rápido	0	0,00	0,00
TOTAL	45	-	100,00

Notas: Para o cálculo do *Grau total de importância* foi feita a soma das escalas de grau de importância, partindo do pressuposto de que: 1- Mais importante (+5); 2- Importante (+4); 3- Importância moderada (+3); 4- Pouco importante (+2); Pouquíssimo importante (+1); não citado (0).

Fonte: Dados coletados

A maior chance de sucesso (31,11%) constituiu no benefício mais importante apontado. Portanto, o fato de o franqueador proporcionar todo o suporte na abertura do negócio do franqueado, ou seja, proporcionar mais segurança ao franqueado empreendedor, é um fator amplamente valorizado pelos franqueados da marca Dumond que responderam à pesquisa.

Em segundo lugar, foi apontada a vantagem de se trabalhar com uma marca já conhecida e de boa reputação (28,89%). Deste modo, pode-se afirmar que os questionados consideraram o uso de uma marca forte e reconhecida como um dos maiores benefícios em ser franqueador da Dumond.

Como terceira principal vantagem, os respondentes indicaram o fato de o conceito mercadológico já ter sido testado e aprovado pelo franqueador (13,33%). A empresa Dumond, antes de adotar o sistema de *Franchising*, já vinha implantando lojas próprias, o que a possibilitou testar exaustivamente o conceito mercadológico. Ainda hoje, a empresa continua com algumas lojas próprias em pontos considerados estratégicos, o que lhe permite, antecipadamente, testar disposições tais como layout de loja, mix de produtos oferecidos, política de preço, entre outros, para após repassar o conceito aprovado para suas unidades franqueadas.

Perguntou-se, também, quais são as principais desvantagens ou desafios quanto ao sistema de franquias. Esta questão foi formulada com o propósito de identificar as desvantagens ou desafios percebidos pelos franqueados em relação ao sistema de franquias da marca Dumond. Foi solicitado para que cada respondente escolhesse apenas cinco das sete alternativas fornecidas e atribuísse um grau de importância para cada escolha. Com o intuito de mensurar o grau total de importância de cada um dos itens selecionados, atribuíram-se graus de cinco (mais importante) a um (menos importante), tornando possível, deste modo, obter-se um somatório total da escala de importância, assim como o grau médio de importância e a importância em termos percentuais. A tabulação dos dados coletados pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2 - Principais desvantagens do sistema de franquias para os franqueados

Principais desvantagens ou desafios quanto ao sistema de franquias	Grau total de importância	Grau médio de importância	Importância (%)
Riscos inerentes à má escolha do franqueador	10	5,00	24,39
Restrição a uma única marca	9	3,00	21,95
Poder de decisão limitado	9	3,00	21,95
Pouca liberdade para iniciativas individuais	7	2,33	17,07
Pagamentos ao franqueador (taxas/royalties)	4	1,33	9,76
Limitações na venda do negócio	2	2,00	4,88
Localização Forçada	0	0,00	0,00
TOTAL	41	-	100

Notas: Para o cálculo do *Grau total de importância* foi feita a soma das escalas de grau de importância, partindo do pressuposto de que: 1- Mais importante (+5); 2- Importante (+4); 3- Importância moderada (+3); 4- Pouco importante (+2); Pouquíssimo importante (+1); não citado (0).

Fonte: Dados coletados

Na Tabela 2, é possível perceber que a principal preocupação ou desafio percebido pelos franqueados respondentes refere-se aos riscos inerentes à má escolha do franqueador (24,39%). Em segundo lugar, foi apontada como desvantagem a restrição a uma única marca (21,95%), assim como o poder de decisão limitado (21,95%) que apresentou o mesmo nível percentual. Na sequência, aparecem, respectivamente, a pouca liberdade para iniciativas individuais (17,07%), os pagamentos ao franqueador (taxas/royalties) (9,76%) e limitações na venda do negócio (4,88%), como demais desvantagens. A localização forçada não foi citada por nenhum dos respondentes como preocupação.

Referente aos riscos inerentes à má escolha do franqueador, que aparece como principal desvantagem ou desafio do *Franchising* sob a ótica dos franqueados questionados, o autor Leite (1991, p. 61) diz que

[...] ao selecionar uma empresa franqueadora, que não disponha de um Sistema de Franquia Formatada, o franqueado poderá ter sérios problemas operacionais no futuro do seu negócio, ainda mais se porventura vier a cair em mãos de empresário inexperiente e/ou inescrupuloso. O processo de compra de uma franquia certamente terá de passar por rigorosa seleção de empresas que estejam aptas a vender um bom sistema acoplado a uma conhecida marca.

Certamente não é o caso da marca Dumond, objeto deste estudo de caso, pois a empresa possui um sistema de franquia bem formatado, que oferece uma série de benefícios e serviços a seus franqueados.

A última questão visou averiguar qual a opinião dos franqueados quando se compara uma franquia a um negócio independente. Esta questão objetivou confirmar a hipótese proposta de que, para os franqueados, abrir uma franquia, em comparação a empreender um negócio independente, era uma alternativa mais vantajosa e segura, sendo as chances de sucesso maiores. A Tabela 3 mostra a compilação das respostas obtidas junto aos três franqueados respondentes.

Tabela 3 - A Franquia em relação a um negócio independente

Em relação a um negócio independente, uma franquia é...	Frequência	Respostas (%)
Uma alternativa mais vantajosa e segura para se ter um negócio próprio	3	100,0
Uma pior alternativa para se ter um negócio próprio, pois as vantagens não compensam	0	0,0
Semelhante em vários aspectos	0	0,0
Total	3	100,0

Fonte: Dados coletados

Nesta questão, foi dada abertura aos respondentes para comentarem sobre a alternativa escolhida. Os comentários obtidos foram os seguintes:

- Franquia A : “Temos o auxílio de pessoas especializadas na gestão da operação, apesar da falta de autonomia que o sistema de franquias gera”;

- Franquia B: “Com certeza é mais vantajoso, pois se trabalha com uma marca já conhecida. O mercado é muito competitivo hoje em dia para se abrir um negócio independente”;

- Franquia C: “Se optamos pela franquia, é porque acreditamos ser uma alternativa mais vantajosa e mais segura. Somos recém franqueados, portanto, é muito cedo para avaliar os resultados”.

Através dos depoimentos coletados, foi possível confirmar que para os franqueados da marca, que responderam ao questionário, os principais fatores que os levaram a empreender através de franquias da marca Dumond foram: a maior chance de sucesso (devido à segurança e apoio do franqueador) e o fato de se trabalhar com uma marca já conhecida no mercado, embora tenha sido evidenciado que a falta de autonomia do sistema é um fator considerado negativo.

5.5 Discussão das análises

Apresentam-se, na sequência, algumas das principais vantagens e desvantagens do sistema de franquias que foram identificadas na entrevista e nos questionários de pesquisa, os quais têm estreita relação entre os posicionamentos manifestados pela empresa franqueadora e pelos franqueados.

Quanto à maior chance de sucesso do negócio para o franqueado, item apontado pelos franqueados que responderam ao instrumento de pesquisa como maior vantagem do sistema de *Franchising*, com 31,11%, o Gerente de Operações Varejo (mercado interno) da Dumond, comentou que a franquia para um franqueado da marca é um negócio muito mais seguro do que abrir uma loja independente. O Gerente salienta que o fato do franqueador sentir segurança na condução de seus negócios proporciona, também, retorno financeiro.

Referente à questão de se trabalhar com uma marca já conhecida e de boa reputação, evidenciada como a segunda maior vantagem do *Franchising* pelos franqueados respondentes, com 28,89%, tanto o franqueador quanto os franqueados reconhecem a força da marca Dumond no mercado. A empresa Dumond vem investindo bastante na sua marca, para posicioná-la cada vez melhor no cenário nacional e internacional. Possui lojas nos principais redutos de moda no Brasil, como na Oscar Freire em São Paulo, conforme citado pela empresa. O Gerente de Operações Varejo comentou, inclusive, que a Dumond vem aumentando sua estrutura interna para a divulgação de sua marca, pois, segundo ele, a empresa é cobrada sistematicamente por seus franqueados.

Outras vantagens percebidas pelos franqueados quanto ao sistema é que o fato de o conceito mercadológico já ter sido testado e aprovado pelo franqueador (13,33%), assim como a pesquisa e desenvolvimento serem custeados por este (11,11%). Como a Dumond começou inicialmente sua expansão com lojas próprias e, ainda hoje, administra alguns dos pontos de venda, percebe-se que de fato o conceito mercadológico vem sendo testado pela empresa franqueadora que, assim, permanece em contato constante com o mercado, sempre custeando todo e qualquer investimento necessário em pesquisa e desenvolvimento.

A preocupação dos franqueados quanto aos riscos inerentes à má escolha do franqueador, apontada por esses como principal desafio ou desvantagem do *Franchising*, com 24,39%, é recíproca por parte do franqueador. O Gerente de Operações Varejo relatou que a própria Dumond assume o ponto selecionado para um novo ponto de venda a ser adquirido. Isso demonstra a preocupação na seleção de franqueados adequados, quando disse que: “não tem aquela pressão de arrumar um franqueado a qualquer custo e sendo que isso depois, a gente acaba tendo problemas na operação de loja”. Desse modo, a Dumond age corretamente em realizar sempre uma seleção criteriosa antes de selecionar um franqueado para ocupar determinado ponto.

Sobre a restrição a uma única marca e o poder de decisão limitado, indicados como segunda principal desvantagem do sistema de franquias pelos franqueados respondentes, com 21,95% cada um, a empresa franqueadora, representada pelo Gerente de Operações Varejo, argumentou que “[...] A franquia você compra um

pacote, um pouco mais rígido, claro, por que nós temos as nossas normas, mas que vêm com toda uma estrutura que vá fazer com que você vá bem sempre; você tem segurança de que o seu negócio está sendo cuidado, e sendo visto por outras pessoas, também, além de você”.

Ou seja, a Dumond reconhece que seu programa de *Franchising* possui alguns aspectos de rigidez, como a restrição a uma única marca, o pouco poder de decisão e a pouca liberdade para iniciativas individuais, contudo, a franqueadora salienta que, embora a empresa tenha suas normas, esta cuida do negócio de seus franqueados, proporcionando segurança para garantir que esses obtenham sucesso. A empresa, no entanto, considera que a dependência que seus franqueados passam a ter da Dumond seja uma desvantagem quanto ao *Franchising*, além de se tornar um motivo de preocupação.

Os pagamentos ao franqueador (taxas/royalties) apresentaram um percentual de importância relativamente baixo (9,76%), entre as desvantagens para os franqueados. Desse modo, como o percentual obtido quanto ao item não foi expressivo, percebe-se que a Dumond não sobrecarrega seus franqueados com suas cobranças, e/ou então significaria que os serviços oferecidos são superiores ao valor despendido pelos franqueados em taxas.

A franquia foi considerada como um negócio mais vantajoso e seguro para se ter um negócio próprio por 100% dos franqueados que responderam ao questionário. O Gerente de Operações Varejo também considerou que franquear seja mais interessante do que abrir um negócio independente. A esse respeito comentou que

[...] 80% do varejo, multimarca, abre e fecha em cinco anos. [...] então é o seguinte, que é muito comum você trabalhar durante muitos anos numa empresa e quando você sai da empresa você pega o fundo de garantia, você pega uma rescisão e você fala assim, agora eu quero ser empresário, e vou abrir uma loja, uma loja não é difícil de você abrir, você pode comprar de várias pessoas, só que o que acontece, as pessoas não têm experiência, e não tem ninguém por trás dizendo para elas como proceder, então o que acontece com esse pessoal, eles abrem com uma ilusão, passam um ano, dois anos e quebram, aí aquela economia deles de muitos anos, foi por água abaixo.

Dessa maneira, pode-se constatar que tanto a Dumond quanto os seus franqueados consideraram o sistema de franquias operado conjuntamente como proveitoso. Bernard (1993, p. 25), neste sentido, afirma que “o método do *Franchising* deve ser espelhado em um acordo entre o franqueador e seus franqueados, que permite a ambas as partes um fortalecimento bastante particular de seus negócios, quando bem aplicado”. Portanto, é possível verificar que o sistema de franquias da empresa Dumond vem proporcionando o fortalecimento dos negócios de ambas as partes envolvidas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado está cada vez mais competitivo, portanto, as empresas necessitam de alternativas que possam lhes trazer mais competitividade, um melhor e mais amplo posicionamento de marca e menores custos. Nesse sentido, o *Franchising* vem se apresentando como uma estratégia de Marketing interessante, por garantir uma rápida expansão a custos operacionais reduzidos, dentre outras vantagens. Além disso, para quem decide empreender um negócio próprio, o *Franchising* apresenta-se como uma opção atrativa.

Neste trabalho, buscou-se analisar a adoção de um sistema de franquias pela empresa Dumond, do segmento calçadista, localizada em Sapiranga/RS, sob o âmbito da estratégia de Marketing e de competitividade, assim como os impactos percebidos por seus franqueados. Através da realização de entrevista com a empresa franqueadora e da aplicação de questionários junto aos franqueados da marca no Brasil, foram obtidas informações que possibilitaram concretizar o objetivo geral desta pesquisa, que foi analisar franquias como apoio às estratégias de marketing e de competitividade para a Dumond, verificando a percepção dos franqueados em relação ao sistema de *Franchising*.

Quanto aos objetivos específicos, estes foram plenamente atingidos. Através da fundamentação teórica, que proporcionou estabelecer relações entre a teoria e a prática e do estudo de caso, foi possível identificar e analisar as vantagens e

desvantagens do sistema, tanto sob a ótica da empresa franqueadora quanto em relação aos impactos percebidos pelos franqueados da marca.

Do ponto de vista do franqueador, as principais vantagens do sistema de *Franchising* identificadas foram: a rapidez na expansão, custos operacionais mais baixos do que no caso de unidades próprias, cobertura mais eficiente de mercados, maior participação no mercado, alta motivação dos administradores nos pontos de varejo e fortalecimento da marca. Referente às desvantagens, o entrevistado na empresa citou apenas a dependência que os franqueados têm da empresa franqueadora e a preocupação com o risco de contratar franqueados sem um perfil adequado.

Os franqueados que responderam à pesquisa, por outro lado, indicaram as seguintes vantagens mais significativas do sistema de *Franchising*, de acordo com o grau de importância mensurado: Maior chance de sucesso (31,11%), Trabalhar com uma marca já conhecida e de boa reputação (28,89%) e Conceito mercadológico já testado e aprovado pelo franqueador (13,33%). Quanto às principais desvantagens, foram mencionadas as seguintes: Riscos inerentes à má escolha do franqueador (24,39%), Restrição a uma única marca (21,95%), Poder de decisão limitado (21,95%) e Pouca liberdade para iniciativas individuais (17,07%).

Entende-se que o problema de pesquisa, concebido “Como as franquias podem apoiar as estratégias de Marketing e de competitividade da empresa franqueadora e quais os impactos que são percebidos pelos franqueados?”, foi respondido através da pesquisa realizada. As informações obtidas, mediante os dados coletados, que foram analisados, confirmaram ambas as hipóteses previamente formuladas.

Referente à hipótese de que “as franquias podem apoiar as estratégias de Marketing e de competitividade da empresa, pelo fato de melhorarem o posicionamento da marca, e permitirem sua rápida expansão, ao facilitar a distribuição dos produtos no mercado, no sentido de garantir vantagem competitiva frente à concorrência”, a entrevista realizada junto ao Gerente de Operações Varejo, mercado interno, da Dumond, ratificou que, de fato, através da adoção do *Franchising*, como estratégia de Marketing de distribuição, a Dumond busca tornar-se mais competitiva no mercado. A facilidade e rapidez na expansão e a melhoria do

posicionamento da marca foram citadas pelo entrevistado, também, como benefícios advindos da implantação de franquias.

Em relação à segunda hipótese formulada, que afirmava que “para os franqueados, abrir uma franquia, em comparação a empreender um negócio independente, é uma alternativa mais vantajosa e segura, as chances de sucesso seriam maiores”, também se obteve a confirmação, pois 100% dos franqueados respondentes da pesquisa afirmaram que consideram a franquia como uma alternativa mais vantajosa e segura para se ter um negócio próprio.

A pesquisa realizada, portanto, pode ser considerada como bem-sucedida. Contudo, o presente estudo apresentou alguns fatores limitadores, tais como:

- a população analisada ser pequena, formada apenas pelos seis franqueados da marca no Brasil;
- a quantidade de questionários não retornados (3);
- a demora e a dificuldade na obtenção dos retornos dos questionários.

Embora tenha havido inúmeras tentativas na obtenção dos questionários não retornados, através de e-mails, telefonemas e da intervenção da própria empresa Dumond, não foi possível conseguir os formulários respondidos por parte de três dos franqueados.

Como sugestão para novas pesquisas, propõe-se realizar um estudo de caso sobre *Franchising* comparando duas ou três empresas franqueadoras do segmento calçadista, no sentido de verificar as diferenças e semelhanças entre os sistemas adotados. Ou então, pode-se efetuar um estudo qualitativo quanto à sistemática utilizada para uma empresa brasileira abrir franquias no exterior, abordando as oportunidades e dificuldades envolvidas.

ABSTRACT

In a franchise system, Marketing is an important tool, it is necessary to make use of their strategies - especially distribution strategies - for the deployment process is successful Franchising. This paper, which proposes to contribute with the subject "Marketing: a study in the segment of Franchises", aims to analyze the adoption of a franchise system by the Dumond company, of the footwear segment, located in Sapiranga/RS, under the scope of the competitiveness and Marketing strategy, as well the impacts perceived by the franchisees. The paper was developed from descriptive research and a case study. Through the application of interview with the franchiser company and questionnaires with the franchisees of the Dumond brand, it was possible to verify the main advantages and disadvantages of the Franchising for both of them. The results indicated that by the adoption of the Franchising, as a strategy of distribution Marketing, the Dumond company aims to become more competitive in the market; besides, the franchisees consider the Franchising as a more advantageous and safe alternative to launch a own business.

Keywords: Marketing. Franchising. Dumond.

NOTAS

¹ Pós-doutorando em linguística aplicada – PUC-SP/LAEL; doutor em letras, área de concentração linguística aplicada – PUCRS; MBA gestão empresarial – FGC-RJ; pós-graduado em gestão empresarial – UFRGS; professor pesquisador no grupo de desenvolvimento regional, universidade feevale.

² Pós-graduado em Gestão Estratégica de Marketing; graduado em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda; membro do projeto de pesquisa "Gestão nas empresas familiares de pequeno e médio porte no Vale do Sinos/RS", desenvolvido pela Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS).

³ Bacharel em Administração – Habilitação em Marketing na Universidade Feevale.

REFERÊNCIAS

ABF – **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 5 out. 2007.

BECKER, Sabrina. **Franchising: um bom negócio que requer planejamento**. Revista Destaque Gaúcho, Novo Hamburgo, ano 14, p. 22-27, ago. 2007.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1993.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOONE, E. Louis; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R.; DUNNE, Patrick; GRIFFIN, Abbie. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DUMOND. Disponível em: <www.dumond.com.br>. Acesso em: 3 jan. 2008.

FARACHE, Francisca et al. Cause Related Marketing: **Consumers' Perceptions and Benefits for Profit and Non-Profits Organisations**. Brazilian Administration Review, Curitiba, v. 5, n. 3, art. 3, p. 210-224, July/Sept. 2008.

FREITAS, Ernani Cesar de; LUCCHESI, Fabiana Maria. **O mercado de franquias e pequenas empresas: um estudo sobre o segmento cafeteria**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, ano 5, v. 5, n. 1, p. 71-82, jan. 2008.

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n33, p.127-156, jan./jun. 2011

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising**: Na criação de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. **Uma Revisão Crítica sobre o Uso de Diferentes Conceitos de Valor no Marketing**. Revista de Administração Contemporânea - Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 3, jan./abril 2008, p. 37-53. Disponível em: <http://anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_684.pdf>. Acesso em: 15 set. 09.

PALMATIER, Robert W.; JARVIS, Cheryl Burke; BECHKOFF, Jennifer R.; KARDES, Frank R. **The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing**. Journal of Marketing, Chicago, EUA, v. 73, n. 5, Sept. 2009. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdlink?index=0&did=1853276231&SrchMode=1&sid=3&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1253109710&clientId=53314>. Acesso em: 16 set. 2009.

RODRIGUES, José dos Reis G. **O empreendedor e o Franchising**: do mito à realidade. São Paulo: Editora Érica, 1998. 111 p.

RIBAS, João. **Confidencial**: Por dentro de uma franquia. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

VIEIRA, Valter A.; DAMACENA, Cláudio. **Loyalty in the Supermarket**. Brazilian Administration Review, v. 4, n. 3, art. 4, p. 47-62, Sept./Dec. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.