

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

2ª UNIDADE: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

CRISTIANE GESCHWANDTNER

Porto Alegre

2006

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

2º UNIDADE: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

Cristiane Geschwandtner

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

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund

Porto Alegre

2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço todos aqueles que foram indispensáveis para que eu conseguisse realizar este trabalho: Pai, muito obrigado por me patrocinar e por acreditar que eu poderia conduzir os negócios mesmo sendo conhecedor das minhas fraquezas. Mommy, obrigada por acreditar em mim e me incentivar para que eu fosse uma finalista sempre. Lu, Meg, Caco, Vivi e Dani, vocês são o motivo da minha luta diária na busca de aprimoramento. Eduardo, obrigado por me ensinar o que é verdadeiramente o amor. Querido Prof. Lund, foste fundamental, agradeço por ter acreditado no meu caso e ter me orientado desde o início com tanta atenção e disposição.

RESUMO:

Este trabalho foi realizado no setor serviços dentro da área da educação. O contexto é diferenciado, pois trata-se de uma negociação feita entre franqueado e franqueador. Tem por objetivo apresentar a importância do desenvolvimento de estratégias de marketing em serviços. O dilema apresentado refere-se à política de expansão adotada pela franqueadora, onde o franqueado precisa decidir entre a compra da segunda unidade que lhe garantirá permanência e exclusividade no mercado ou não, passando assim o poder de compra para um outro investidor interessado no negócio. O protagonista por possuir experiência adquirida por já estar no ramo há oito anos, analisa rapidamente o mercado e acaba propondo um outro modelo de ampliação para o franqueador, otimizando assim, recursos e convertendo a ameaça em oportunidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO / APRESENTAÇÃO.....	06
2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	08
3 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
4 EVOLUÇÃO DOS FATOS.....	14
5 QUESTÕES A PONDERAR.....	18
6 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
5.1 Marketing de Serviços.....	20
5.2 Franquias.....	21
5.3 Concorrência.....	22
5.4 Análise SWOT.....	24
CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

1. INTRODUÇÃO/APRESENTAÇÃO

O sucesso de qualquer empreendimento tem como ferramenta o conhecimento. A busca pelo conhecimento ultrapassa épocas e diferentes esferas da atividade humana. O homem busca cada vez mais entendimento para melhor descrever, explicar, prever e assim controlar os fenômenos que afetam suas vidas. No mundo dos negócios, isso não poderia ser diferente, o conhecimento sempre desempenhou importante papel no que diz respeito ao sucesso das empresas. Atualmente o conhecimento torna-se ainda mais fundamental, pois a velocidade e evolução da informação alavanca o ritmo das transformações.

Diferentes épocas, diferentes contextos constituem diferentes cenários para as empresas, e é por meio da informação e habilidade de negociação baseada no conhecimento que uma empresa torna-se capaz de responder de forma mais rápida às ameaças ou oportunidade de mercado.

No último ano, a rede de franquias no Brasil cresceu 13% em relação ao ano anterior (dado da ABF - Associação Brasileira de Franchising). As vantagens oferecidas pelas grandes marcas em diferentes setores apresentam-se como uma forte opção para investidores. Entretanto diferentes tipos de estratégia de crescimento são adotadas por inúmeras redes de franquias nacionais e internacionais.

No Brasil, o sistema de franquias começou a ganhar força na década de 80 e já em 1985, o número de unidades passou de 3.200 para 8.000. O segundo ciclo, entre 1990 e 1995, o número de franquias chegava a 23.000 e entre 1996 e 1997 houve um período de estagnação. O mercado, naquele momento, começava a fazer uma seleção natural com o expurgo de franqueados e franqueadores despreparados para operarem com o sistema. Os

empreendedores passaram a adotar uma postura mais exigente com os produtos e serviços oferecidos antes de realizarem seus investimentos.

Na última feira realizada pela ABF, ocorrida em Junho de 2006 em São Paulo, entre as duzentas marcas que estiveram presentes, observou-se a não participação de duas das maiores redes de franquias nacionais. A rede de restaurantes China in Box e a rede de perfumaria O Boticário. Segundo Artur Grynbaum, Presidente da ABF e vice-presidente de O Boticário, a não participação da rede O Boticário se dá pelo fato de já possuírem 2.373 lojas no Brasil. Já Robinson Silva, presidente da China in Box afirma que a rede pretende crescer abrindo novos pontos com os franqueados que já possuem.

A fidelização do franqueado é tão essencial quanto à do cliente que usufrui do produto ou serviço prestado pela franquia. Todavia, a relação de confiança e respeito que deveria existir entre franqueado e franqueador não é regra geral. O número de franquias no Brasil aumentou assim como os conflitos na justiça. Segundo Melitha Novoa Prado, especialista em rede de negócios, nos últimos quatro anos o número de brigas entre os dois lados cresceu. Os motivos mais frequentes são: inadimplência, pedido de indenização por perdas e danos e o descumprimento da cláusula de não-concorrência.

Este caso ilustra a situação de uma franquia de serviços do segmento educação que busca soluções para seu negócio, mesmo dentro de uma rede engessada como as da franchising. O caso ilustra a importância da análise das ameaças e de que forma o planejamento de marketing, o conhecimento do mercado e o poder de negociação podem ser adaptados para o setor de serviços dentro de uma rede padronizada como é o caso das franquias.

2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa estudada iniciou suas atividades em 1998, na cidade de Canoas contando com aproximadamente cinco funcionários e logo no seu primeiro ano de funcionamento já atendia 80 alunos. Hoje, praticamente oito anos depois, a empresa possui 25 funcionários e atende 450 alunos. O crescimento foi gradativo e vários investimentos na estrutura física foram feitos para atender essa demanda de alunos com qualidade.

O produto “curso de idiomas” é direcionado a um tipo diferenciado de mercado. O método utilizado é baseado na neurolingüística e busca atender as diferentes necessidades de aprendizagem do aluno. O material proporciona interação nas diferentes áreas da comunicação, pois as técnicas e exercícios propostos estimulam diferentes campos da memória.

Desde o início a filosofia de trabalho adotada pelo franqueador foi atender com qualidade todos os alunos, buscando a excelência na educação do segundo idioma, pois além de inglês, o mesmo método é utilizado para alemão, francês, italiano, espanhol e português para estrangeiros.

Nos três primeiros anos o cliente adulto foi o principal foco e esta clientela detinha 80% do faturamento da empresa. Hoje esta realidade é bem diferente, pois o público kids (crianças) e teens (adolescentes) correspondem a 65% do faturamento da empresa. O motivo desta mudança é explicado pelo diferencial adotado na época: uma “van” leva e traz grátis, uma inovação que proporcionou conforto, segurança e facilidade para os pais destes alunos que além de matricularem seus filhos na escola não precisavam se preocupar com a

locomoção. Já no segundo semestre de implantação deste sistema de transporte a empresa obteve crescimento de 52% no número de alunos destas modalidades.

No início das suas atividades, a empresa já possuía uma marca forte, pois faz parte da maior rede de franquias de idiomas do Brasil, que possui mais de 1.200 escolas. Por ser conhecida nacionalmente, sua inserção em Canoas foi facilitada. Todavia, os desafios foram grandes para captar mercado, pois na cidade esta era a primeira unidade da franquia.

Muito recurso foi investido na consolidação da marca: visualização promocional, marketing institucional e até “ações de guerrilha”,... e essas ações foram necessárias para que a comunidade ficasse ciente que a cidade possuía uma nova escola de idiomas, com um método diferenciado e inovador.

De todos os recursos promocionais utilizados para captação de alunos nenhum foi mais eficiente do que a aula de demonstração gratuita. Com esta ferramenta desenvolvida pela franqueadora a questão “intangível” do curso mudava de patamar, pois o aluno em potencial era exposto ao método na íntegra, através de uma aula que durava aproximadamente vinte minutos. Por meio das técnicas aplicadas, o aluno saía falando mais de trinta frases com construções próprias e estruturas gramaticais precisas. Não restava dúvida então de que o foco do curso era outro e que o inglês que até então se sabia “da escola” poderia ser melhorado com um moderno e rápido método de aprendizagem.

Após o quarto ano, a empresa começou a buscar parcerias com outras empresas que tinham a necessidade de capacitar seus colaboradores num segundo idioma e entre as propostas começou a fechar grupos Executives (grupos fechados para executivos) e também VIP (aulas individuais). Porém a modalidade mais rentável e que concentrava o maior número de alunos continuou sendo o CLASS (aulas para grupos ministradas na sede da escola) que representa 55% do faturamento atual da empresa.

Com o passar dos tempos, a franqueadora percebeu a necessidade de atualização e reformulação do material didático utilizado e iniciou um processo de revisão e modernização

que elevou o nível de qualidade do material consideravelmente. O material didático é desenvolvido e fabricado pela franqueadora e é de uso exclusivo das escolas da rede. Através do número de materiais didáticos comprados por escola, a franqueadora tem condições de acompanhar o crescimento das unidades nas diferentes modalidades, bem como queda no número de alunos em quebras de semestre. O material didático é a forma que a franqueadora cobra do franqueado os royalties que são proporcionais ao número de alunos por semestre.

O preço médio dos cursos oferecidos pela escola está na média dos bons cursos de idiomas da cidade. A escola encontra-se num patamar diferenciado e por três vezes já ganhou o troféu Thamento's como melhor escola de idiomas da cidade, bem como o certificado Educar, por se destacar no ramo da educação como uma instituição de qualidade. Faz dois anos que é apontada em segundo lugar na pesquisa Marcas e Líderes de Canoas, desenvolvida pela CICS (Câmara da Indústria, Comércio e Serviços de Canoas).

A empresa hoje é reconhecida e destaca-se entre as escolas do ramo em Canoas. A principal explicação para isso se dá pelo fato de ter como franqueado e diretor um empresário de visão e capacidade de gestão.

Silvio é o diretor da escola, o bom desempenho como aluno do curso de inglês acabou transformando a vida deste empresário. Defensor da metodologia moderna e diferente das escolas de línguas, ele recebeu um convite para passar de aluno para franqueado, a proposta foi encarada como um desafio, nascia uma nova franquia da rede.

O protagonista em questão é formado em Engenharia da Produção e até então sempre havia trabalhado na área de vendas com importação e exportação de rolamentos. Possui visão estratégica e de futuro, baseado em convicções pessoais. É auto-ditada e apresenta alta capacidade gerencial, as habilidades interpessoais o caracterizam como uma exceção no meio empresarial. No ramo da educação possuía vago conhecimento, mas independente disso cercou-se de profissionais qualificados e de outros franqueados da regional Sul que o ajudaram no estágio da implantação do empreendimento.

Assim, nasceu a empresa estudada neste caso.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA

A cidade de Canoas possui uma unidade de franquia, localizada no bairro centro. A franqueadora adota uma política interna de expansão que consiste em uma unidade para cada 100.000 habitantes. Canoas possui hoje aproximadamente 320.000 habitantes.

Os apelos publicitários, as campanhas em nível nacional, regional e local realizadas tanto pela franqueadora quanto pelos franqueados da região têm o intuito de proporcionar a visibilidade da marca, gerar atendimentos que serão convertidos em visitas às unidades e posteriormente em matrículas. Entretanto, estes recursos anteriormente adotados para captação de clientes acabaram despertando os interesses de um outro investidor, não no curso de idiomas, mas sim em outra franquia na cidade de Canoas, praça essa, anteriormente exclusiva de Silvio. Em contato direto com a franqueadora, o interessado obteve as informações necessárias com o departamento comercial que confirmou a viabilidade de expansão, visto que a cidade atendia o critério estabelecido – número de habitantes por unidade.

Silvio é informado a respeito do interesse deste investidor em abrir a segunda unidade na mesma região. Uma vez que o franqueado local demonstre interesse na segunda unidade, existe a possibilidade de negociação e ele pode vir a assumir a implantação e manter o mercado exclusivo, mas se o franqueado local não manifestar interesse na compra, automaticamente o processo de negociação passa a se estabelecer com o interessado.

Os argumentos do atual franqueado junto à franqueadora remetem ao histórico de crescimento que veio sendo atingido ao longo dos anos na cidade. Todo o recurso desenvolvido na captação de alunos como a van leva e traz grátis fortaleciam a idéia de que a

abertura de uma segunda unidade não aumentaria significativamente o número de alunos, uma vez que esse diferencial proporcionava, literalmente, a busca dos alunos onde quer que eles estejam na cidade. O que de fato aconteceria, era a quebra do número de alunos existentes em dois, pois neste momento os alunos adultos principalmente, teriam a possibilidade de fazer o curso em uma ou outra sede.

A abertura da segunda unidade gerou uma série de considerações que precisam ser muito bem analisadas. O franqueado estava investindo naquele momento em um projeto de melhoria da visualização da marca e não cogitava a possibilidade da abertura de uma nova unidade. Todavia, a idéia de ter na mesma cidade duas escolas da mesma franquia dirigidas por franqueados diferentes gerava concorrência direta dentro da região e conseqüentemente conflitos, pois como o mesmo curso, com o mesmo método, mesmo material, poderia ter custos diferentes para o aluno visto que a franqueadora deixa a critério do franqueado local tudo o que diz respeito à política de preço, promoção e administração interna da franquia?

O investimento na abertura de nova unidade é alto, pois somente a concessão da marca custa R\$45.000,00 soma-se a este valor todo o custo de implantação, material, locação, adequação do imóvel às exigências padrão da franqueadora, contratação de pessoal sem falar nos custos de divulgação local.

Diante disto, Silvio está envolvido em um dilema de comprar a segunda unidade da franquia, mantendo assim sua posição exclusiva na região ou não comprar a segunda unidade, passando o direito de compra ao interessado que contactou a franqueadora.

Deveria Silvio, investir na segunda unidade da franquia?

4. EVOLUÇÃO DOS FATOS

Por vezes é assim que as coisas acontecem nas franquias, o “poder” de decidir sobre a expansão ou não, acaba ficando a critério da franqueadora e o franqueado é, e ao mesmo tempo não é, o agente exclusivo das decisões estratégicas, pois tem como gestor o franqueador.

Ameaça para o franqueado, oportunidade para o franqueador, parece que esta frase caracteriza inicialmente muito bem o contexto vivido por Silvio.

Em contato com a franqueadora, Silvio inicia uma longa jornada de negociação. A idéia é justamente analisar o potencial de expansão do negócio na região, visto que o critério – número de habitantes era visto pelo franqueado local como um argumento unilateral, pois não compreendia outros indicadores fundamentais como: concentração geográfica, demanda de mercado, análise de renda do mercado alvo e índice de saturação que podiam ser muito melhor avaliados pelo franqueado local, conhecedor da região, do que pelo franqueador.

Independente deste estudo e análise mercadológica, uma coisa era certa, se o mercado estivesse favorável ou não, a franqueadora venderia a segunda unidade. A decisão de Silvio era justamente se ele seria também o dono desta unidade ou não.

O prazo estipulado pela franqueadora para dar uma resposta não possibilitou uma análise muito detalhada da situação. A resposta era pressionada pelo fator tempo e Silvio mostrou-se interessado em conhecer a proposta a ser apresentada pela franqueadora e partiu para a negociação com base na posição – investir para manter mercado – eliminando assim a concorrência direta.

A viagem para Campinas (sede da franquia) era decisiva. Ali, na mesa de negociação estaria sendo discutido o que aconteceria com seu negócio nos próximos anos e em que condições o capital da empresa seria investido. A reforma da unidade atual e a compra do prédio, que hoje é alugado, ficariam em segundo plano, pois toda a atenção, esforço e recursos se direcionavam para a nova situação.

Há oito anos, quando Silvio comprara a primeira unidade, o franqueado como parceiro e investidor, após pagar a taxa de concessão, era responsável por encontrar na cidade um ponto para implantação do negócio, avaliando potencial de demanda, tráfego de pedestres, acesso e fluxo de veículos, facilidade de estacionamento, concorrência, entre outros. Após, iniciava o processo de compra dos móveis e utensílios para o funcionamento, bem como possíveis reformas e pintura do estabelecimento de acordo com o padrão exigido pela franqueadora. A divulgação local era feita e o prédio inaugurado para iniciar as atividades.

Ao chegar em Campinas, Silvio deparou-se com um novo modelo de expansão adotado pela franqueadora, o chamado Projeto “Chave na Mão”. Este Projeto consistia na análise, escolha e compra do imóvel pela franqueadora que ficava responsável por toda a implantação e estruturação do local, incluindo reformas, compra de móveis e todo tipo de exigência da franqueadora. Ao final, a inauguração e abertura da unidade era feita e a franqueada literalmente recebia a “chave” da unidade e conseqüentemente a conta da despesa de toda a implantação dividida em parcelas de até 48 meses. Após este prazo, o franqueado passava a pagar aluguel para a franqueadora.

Este projeto “Chave na Mão” estava sendo adotado pela franqueadora nos últimos dois anos. As vantagens apresentadas pelo franqueador contemplavam o conforto, a facilidade, praticidade e rapidez na implantação do negócio para o franqueado. Já o franqueado assumia dentro deste formato um custo fixo alto desde o primeiro mês, não sabendo de antemão se haveria entrada suficiente em números de matrícula para cobrir os custos especialmente nos primeiros meses, quando a unidade ainda é considerada “nova”.

Este modelo foi apresentado a Silvio que, considerando a experiência prática da abertura da primeira unidade, iniciou o processo de análise, não só de custo, mas também do investimento que necessitaria ser feito para a compra desta segunda unidade dentro deste formato de expansão. Sua conclusão foi que o capital disponível era inferior ao valor total de investimentos necessários caso a unidade não chegasse a 300 alunos até o sexto mês de abertura. Com base nesta informação a possibilidade de abertura apresentava-se como um grande risco. Dentro desta análise seria basicamente muito difícil garantir retorno exclusivamente com recursos próprios. Contudo, a idéia da concorrência direta também não era animadora e era vista também como um fator complicador.

Silvio decide então, negociar com base nos dados conhecidos através da operação de sua primeira unidade. A história de sucesso, dedicação e retorno, escrita nos oito anos de existência da franquia eram seu maior argumento. Mesmo não participando do Projeto “Chave na Mão”, a localização da sede escolhida por Silvio atendia todos os itens de exigência, bem como a estrutura e metas de crescimento estabelecidas pela franqueadora. Nesta trajetória, das escolas da região metropolitana, era uma unidade que sempre se destacara em números de alunos e qualidade de ensino e estes dados eram conhecidos do franqueador e podiam ser confrontados, pois o controle de compra de material didático é o índice adotado pela franqueadora para medir o crescimento das unidades.

De posse dessas informações, Silvio considerou-se capaz de implantar e conduzir o negócio quando ainda não existia o modelo “Chave na Mão” e decidiu pela compra da concessão da segunda unidade, desde que ficasse livre para avaliar, definir e alugar o imóvel, da mesma forma que fizera há oito anos. Ficaria responsável por toda a implantação e adequação do imóvel. Assim seria capaz de crescer de forma programada e estratégica, sem a necessidade de assumir custos fixos que não pudessem ser honrados, uma vez que não havia tido tempo de fazer uma análise precisa de mercado.

A franqueadora aceitou a proposta de Silvio, por considerar mais segura devido ao histórico de sucesso que a unidade tinha na região. Silvio comprou a concessão da segunda unidade e o prazo para a abertura foi estipulado em dois anos. Para não ter mais surpresas, ficou acordado contratualmente que pelos próximos dez anos Canoas teria duas unidades,

garantindo assim tempo para obter retorno do investimento que seria feito. Essas foram as condições desta negociação que converteu uma ameaça em oportunidade.

5. QUESTÕES A PONDERAR:

Analisando o histórico da empresa e a evolução dos fatos na forma como se deu a negociação, existem algumas questões que podem ser ponderadas. A tomada de decisão neste caso não se encerra na compra da unidade, existem pelo menos três caminhos que ainda podem ser trilhados por Silvio.

- Primeira alternativa – **Vender a concessão**. Após analisar o mercado e sua atratividade bem como os custos para implantação, Silvio pode chegar a conclusão de que o mercado encontra-se saturado e o excesso de concorrentes prejudicaria seu novo empreendimento. A venda da concessão proporcionaria o retorno do capital investido, pois consiste em uma forma de fazer negócio com o negócio do franqueador.
- Segunda alternativa – **Abrir e vender**. Como a compra da concessão já foi feita, Silvio tem a possibilidade de abrir e estruturar a segunda unidade, iniciando as atividades e arcando com os custos de implantação, divulgação. A experiência comprova que uma boa promoção para atrair clientela pode ser uma excelente estratégia de expansão, pois se utiliza da variável menor custo do mercado para alavancar uma carteira de clientes. Se Silvio não optasse pela manutenção desta unidade o preço de venda de uma sede estruturada e em funcionamento aumentaria em pelo menos três vezes o valor pago pela concessão.
- Terceira alternativa – **Abrir e manter**. Com o conhecimento e experiência da sua primeira unidade, Silvio poderia ampliar seu poder de abrangência na cidade e conseqüentemente a rentabilidade, visto que todo custo de mídia local, divulgação, ações, marketing,.... já são considerados custos fixos pagos pela primeira unidade. Por já possuir toda estrutura pedagógica, custo

com programas de treinamento e especialização o custo fixo operacional da segunda unidade poderia ser reduzido consideravelmente, pois seria absorvido pela estrutura já existente e bem sedimentada, aumentando bastante as chances de se ter uma unidade rentável logo no primeiro ano de implantação devido ao plano de custos enxutos que se estabeleceriam sem prejuízo na parte de investimentos em mídia que obrigatoriamente deveriam ser feitos caso fosse a única unidade da cidade.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 Marketing de Serviços

Segundo Kotler, “Serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem.” Alguns serviços como educação, são quase totalmente intangíveis enquanto outros possuem elementos mais concretos.

Faz-se necessário analisar pelo menos quatro características principais dos serviços ao elaborar programas de marketing que segundo Kotler são fundamentais:

- **Intangibilidade:** É o fato de eles não poderem ser vistos, provados, sentidos ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Os serviços são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo.
- **Inseparabilidade:** Significa que eles não podem ser separados daqueles que os fornecem, sejam pessoas ou máquinas. Se um funcionário presta serviço, ele é parte do serviço.
- **Variabilidade:** Implica que sua qualidade depende de quem os presta e de quando, onde e como são prestados. Mesmo a qualidade do serviço de um único empregado varia de acordo com a sua energia e disposição no momento de contato com cada cliente.
- **Perecibilidade:** Significa que eles não podem ser estocados para venda ou uso futuros. Quando a demanda é constante, o fato de os serviços serem perecíveis não causa problemas, quando no entanto ela é flutuante, os problemas podem ser graves. As empresas de serviços podem empregar várias estratégias para melhor adequação entre demanda e oferta.

5.2 Franquias

Muitas atividades estão expandindo por meio do sistema de franquias, como é o caso das escolas de idiomas no Brasil. Dessa forma pequenos empresários podem se beneficiar por serem parte de uma grande instituição de cadeia nacional ou internacional. A franquia consiste segundo Juracy Parente, num sistema contínuo e integrado entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador. A franquia representa uma forma de organização de varejo que pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

- O franqueador possui uma atividade com marca registrada e licencia essa marca para franqueados que lhes pagam royalties.
- O franqueado paga o direito de fazer parte do sistema, os custos iniciais da montagem das instalações e uma taxa mensal ou royalties.
- O franqueador proporciona ao franqueado o sistema operacional e de marketing para desempenhar as atividades e uma exclusividade para operar em certa região.

Os sistemas de franquias, quando bem desenvolvidos podem oferecer uma combinação de benefícios tanto para os franqueados, como para os franqueadores. No que diz respeito à franquias de escolas de idiomas, muito embora devessem ser padronizadas, as características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade são o grande desafio enfrentado pelas franqueadoras apesar de sistemas de treinamento constantes.

A relação, entretanto, entre franqueador e franqueadores nem sempre se mantém em níveis satisfatórios. Muitos franqueados estão insatisfeitos, pois não conseguem atingir os patamares de desempenho prometidos pelo franqueador, e ressentem-se que os pagamentos de royalties estão baseados no volume de vendas, sem levar em conta a lucratividade da operação. Muitos franqueados queixam-se que o franqueado permitiu a instalação de um número demasiado de concorrentes em uma região, o que fez seus ganhos caírem para níveis não satisfatórios.

Todavia, os franqueadores enfrentam também grandes desafios em manter um mesmo padrão de qualidade nas operações dos diferentes franqueados. Muitos franqueados não têm a vocação ou competência para gerenciar adequadamente as atividades e acabam comprometendo a imagem do franqueador.

5.3 Concorrência

Na disputa pelo mercado, as empresas precisam não apenas estar acompanhando e atendendo as necessidades dos consumidores, mas também dedicar uma atenção sobre como os consumidores avaliam a concorrência. Existem três indicadores que devem ser analisados ao comparar a posição de um varejista com seus concorrentes segundo Juracy Parente:

- Fatia de Mercado – mede a participação das vendas dos varejistas concorrentes no mercado.
- Fatia da lembrança – indica o percentual de clientes que mais se lembra de certo concorrente.
- Fatia do coração – mostra o percentual de clientes que indica certo concorrente, ao responder a uma questão do tipo: “nesse setor, indique o nome da loja onde você gostaria de fazer compras.”

Uma avaliação mais detalhada da imagem dos concorrentes com os consumidores deve também ser realizada para identificar qual a percepção dos consumidores em relação aos pontos forte e fracos dos concorrentes.

De acordo com Juracy Parente “Empresas que conseguem ganhos regulares na fatia da lembrança e na fatia do coração conseguirão, inevitavelmente, ampliar a fatia de mercado e da lucratividade”.

A avaliação da concorrência está apoiada na identificação de seus pontos fortes e fracos. A essência da avaliação da concorrência consiste em identificar as fontes de vantagens competitiva, refletidas nas habilidades e recursos da empresa. Essas vantagens podem

significar maior competência em satisfazer aos clientes ou uma estrutura de custo mais baixa do que o concorrente, e assim contribuir para uma melhoria na fatia de mercado e na rentabilidade.

Segundo Michael Porter, o aspecto central da formulação da Estratégia Competitiva é a análise detalhada da concorrência, com o objetivo de desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar. Porter identifica os seguintes fatores como sendo determinantes da atratividade de um segmento: fornecedores (poder dos fornecedores), compradores (poder dos compradores), concorrentes diretos, concorrentes substitutos e novos concorrentes. Esse modelo ressalta a importância da análise da concorrência, pois três das cinco forças analisadas estão ligadas diretamente à concorrência.

- **Concorrência Direta:** Também chamada de concorrência intra-tipo, ocorre quando dois ou mais varejistas do mesmo tipo competem diretamente entre si no mesmo mercado. A rivalidade entre os concorrentes diretos existem porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, procurando conquistar espaço da concorrência. Este é o nível mais importante da análise da concorrência.
- **Novos Concorrentes:** A análise de novos concorrentes reflete o fato de que a concorrência no varejo não está limitada aos participantes estabelecidos. A entrada de novos concorrentes é relativamente fácil pois é possível iniciar uma atividade de pequeno porte e gradualmente expandi-la. Se por um lado, os varejistas já estabelecidos enfrentam a concorrência crescente dos iniciantes, a globalização que vem caracterizando a economia brasileira deverá trazer grandes varejistas internacionais para operarem no Brasil.
- **Concorrência de Substitutos:** Também chamada de concorrência inter-tipo, ocorre quando diferentes tipos de varejo vendem as mesmas linhas de produtos. Assim, padarias exercem concorrência para lojas de conveniência, e hipermercados disputam o mercado com clubes de compra. Existe também a concorrência de substitutos em certas categorias de produtos. Nas categorias de perfumaria, por exemplo, as farmácias concorrem com os

supermercados, e nos eletrodomésticos, os hipermercados são concorrentes das lojas especializadas nessas categorias.

Na área da educação nas franquias, a concorrência direta se dá quando existem mais do que uma unidade da mesma franquia com franqueados diferentes, ou outra marca de franquia que possua o mesmo curso para oferecer. Já a concorrência de novos concorrentes pode ser percebida com o aparecimento de inúmeras escolas de idiomas de bairro, professores free lancers, ... que por vezes utilizam-se de materiais que podem ser comprados facilmente nas livrarias da cidade e desenvolvem um método próprio para ensinar. Já a concorrência de substitutos pode ser entendida com o aumento da demanda de escolas bilíngües, bem como centros de idiomas dentro das próprias escolas e universidades.

5.4 Análise SWOT

A análise SWOT foca fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que segundo O. C. Ferrel, dão à empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seu(s) mercado(s)-alvo(s). Essas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades e à concorrência de mercado. Essa análise ajuda a empresa identificar o que faz bem e onde precisa fazer melhorias.

As forças e as fraquezas descritas por Ferrel, são problemas internos e exclusivos para a empresa conduzir a análise. As forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva. Qualquer análise das forças da empresa deve estar focada no consumidor porque elas são significativas apenas quando atendem às necessidades desse consumidor. Já as fraquezas referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de marketing. Elas devem também ser examinadas de uma perspectiva dos consumidores porque estes, freqüentemente, as percebem e a empresa não.

As oportunidades e ameaças segundo Ferrel, são condições externas que podem afetar todas as organizações, mesmo aquelas que não concorrem com o planejamento da empresa. Assim, elas existem independentemente da empresa criar o plano de marketing, podendo afetar fortemente as operações da empresa e o resultado desse plano. As oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente identificada. São situações que existem, mas que devem ser trabalhadas em benefício da empresa. Já as ameaças, referem-se às condições ou à barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos. Da mesma forma que as oportunidades, as ameaças devem ser identificadas para não limitarem o desempenho da empresa.

De acordo com Juracy Parente, a avaliação dos pontos fortes e fracos de cada unidade de negócio e de suas oportunidades e ameaças possibilita ao empresário considerar uma série de alternativas estratégicas, como por exemplo: aumentar o número de unidades em uma cidade, expandir em outros estados, introduzir novas categorias de produtos, melhorar serviços para atrair outros segmentos, etc. Para avaliar as alternativas estratégicas é sempre importante classificar a atratividade do mercado e a vantagem competitiva da empresa.

7. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi relatar de forma prática e vivencial alternativas que podem ser tomadas em situações empresariais e a importância da análise no processo de tomada de decisão.

Conforme desfecho final deste caso, foi possível observar que o protagonista antes de decidir sobre a compra da segunda unidade, levantou aspectos importantes que visaram a diminuição do risco e do erro. Esta decisão estratégica possibilitou a manutenção da sua posição no mercado.

Os gestores de uma empresa precisam estar atentos às particularidades dos setores em que atuam para que assim possam estender como relacionar pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças.

Com foi observado neste caso e corroborado pela literatura dominante, a atitude do protagonista, de investir para manter mercado, foi uma decisão acertada para manter sua atual posição.

A compra da segunda unidade converteu a idéia de ameaça em oportunidade, pois a negociação realizada possibilitou pelo menos três outras alternativas decisórias, que se bem analisadas garantirão certamente retorno positivo.

No caso estudado, a conclusão preliminar que se chega é que o sucesso de qualquer negócio depende da sintonia que se consegue estabelecer entre seus pares – fornecedores,

distribuidores e consumidores, neste caso, entre franqueador franqueado e alunos. Assim, resta agora saber: O que o protagonista fará em relação ao novo dilema? Vender, abrir e vender ou abrir e manter a segunda unidade?

O processo decisório não é um fim e sim um meio na busca da melhor solução na constante tentativa de aumentar acertos e diminuir erros.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERREL, O. C. **Estratégia de Marketing**. Editora Atlas S.A São Paulo, 2000.

KOTLER, Philip. **Introdução ao Marketing**. LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A. Rio de Janeiro, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil - Gestão e Estratégia**. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7ª edição. Rio de Janeiro : Campus, 1996

REVISTA EXAME PME – Editora Abril, Julho – Agosto 2006.