

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CONVÊNIO PPGA-UNICENP**  
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

A Relação de uma Empresa Franqueadora com suas Franqueadas – O Caso de O Boticário: Um Estudo Comparativo nas Lojas de Curitiba e São José dos Pinhais.

**Marco Antônio Santoro Bara**

**Orientador : Prof. Dr. Oscar Claudino Galli**

**Porto Alegre - RS, dezembro de 2001**

***À Adriane, minha amada esposa, e aos meus queridos filhos Ana Paula, Paola Fernanda e Rodrigo Augusto.***

## AGRADECIMENTOS

- *A Adriane Werner, minha amada esposa, pelo companheirismo e paciência, cujo apoio foi fundamental para a realização deste trabalho, tanto moral como de conhecimentos jornalísticos;*
- *A Ana Paula, Paola Fernanda e Rodrigo Augusto, meus queridos filhos, inesgotável fonte de inspiração para que eu jamais duvidasse do intuito de ser Mestre em Administração;*
- *Ao Prof. Dr. Oscar Claudino Galli da UFRGS, meu competente orientador, que em meus momentos de dúvidas e dificuldades sempre esteve presente com as suas valiosas orientações e palavras de apoio;*
- *Ao Prof. Dr. Alceu Souza da UFPR, meu colega e amigo, que soube tão bem co-orientar este trabalho;*
- *A Elmo Brugnolo, gerente financeiro de O Boticário, sempre à disposição para ajudar, mesmo muitas vezes não tendo tempo para nos receber, conseguia encaixar nossas conversas em sua agenda;*
- *A Sérgio Barbi, gerente de franchising de O Boticário, com suas informações precisas;*
- *A Gisele Bohn e Rita Anzolin, minhas colegas e amigas, com seus conhecimentos estatísticos;*
- *A Florinda Marques, pela revisão da língua inglesa;*
- *Aos professores da UFRGS, que foram fundamentais ao longo de todo o curso de mestrado ;*
- *Às diretorias da FESP e do UNICENP, que proporcionaram uma bolsa auxílio, durante todo o período do mestrado, que permitiram a realização desta pesquisa;*
- *Às bibliotecárias da FESP, cuja silenciosa colaboração foi de grande utilidade durante o desenvolvimento deste trabalho;*
- *Aos 18 respondentes do questionário (gerentes das franquias de O Boticário), sem os quais este trabalho não seria possível de ser concluído e*
- *Aos meus pais, Marleine e Olivino, pelo apoio nos momentos difíceis, que não foram poucos.*

# SUMÁRIO

	Páginas
Lista de tabelas.....	v
Lista de gráficos.....	vii
Liista de quadros.....	vii
Resumo.....	viii
Abstract.....	x
1- Introdução.....	1
1.1- Histórico da Empresa O Boticário.....	4
2- Problema da Pesquisa.....	8
3- Objetivos	
3.1- Objetivo Geral.....	9
3.2- Objetivos Específicos.....	9
4- Referencial Conceitual .....	9
4.1- Balanced Scorecard em O Boticário.....	19
5- Suporte Metodológico.....	23
5.1- Operacionalização.....	23
5.2- Características do Estudo.....	24
5.3- Tabelas de Contingência.....	25
5.3.1- Aspectos Gerais.....	25
5.3.2- Tabelas de Contingência: Independência e Homogeneidade.....	26
6- Plano de Amostragem e Coleta de Dados.....	31
7- Apresentação dos Dados.....	32
7.1- Resultados.....	32
7.1.1- Análise dos Dados Obtidos.....	33
8- Questionário Respondido pelos Gerentes de O Boticário.....	60
9- Pesquisa Interna de O Boticário com os Franqueados.....	71
10- Conclusão e Considerações Finais.....	76
11- Referências Bibliográficas.....	80
12- Anexos.....	83
12.1- Anexo A - Questionário.....	83
12.2- Anexo B - Tabela com os Valores do Qui-Quadrado.....	89
12.3- Anexo C - Tabelas com Resultados sem Associação entre as Variáveis.....	90
12.4- Anexo D - Tabela dos Resultados Obtidos com a Aplicação do Questionário.....	103
12.5- Anexo E - Valores Críticos da Distribuição t de Student.....	106

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> : Resultado da pesquisa realizada em agosto/2001 com os gerentes das lojas de O Boticário na região de Curitiba e São José dos Pinhais.....	<b>103</b>
<b>Tabela 2</b> : Média do Lucro Líquido e Rentabilidade entre as localidades das franquias de O Boticário em 1999 e 2000.....	<b>36</b>
<b>Tabela 3</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em ser adequado, fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.....	<b>45</b>
<b>Tabela 4</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em caráter permanente fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.....	<b>46</b>
<b>Tabela 5</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em caráter permanente fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 1999.....	<b>47</b>
<b>Tabela 6</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de produto e serviços fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.....	<b>48</b>
<b>Tabela 7</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de produto e serviços fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.....	<b>48</b>
<b>Tabela 8</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação às estratégias de marketing adotadas pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.....	<b>49</b>
<b>Tabela 9</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação às estratégias de marketing adotadas pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade da franquia em 1999.....	<b>50</b>
<b>Tabela 10</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação às estratégias de marketing adotadas pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade da franquia em 2000.....	<b>50</b>

## v

<b>Tabela 11</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação a reputação do franqueador e os percentuais do lucro líquido da franquia em 1999.....	<b>51</b>
<b>Tabela 12</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação a reputação do franqueador e os percentuais da rentabilidade da franquia em 1999.....	<b>52</b>
<b>Tabela 13</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação se a marca tem boa imagem e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.....	<b>53</b>
<b>Tabela 14</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação se a marca tem boa imagem e os percentuais da rentabilidade da franquia em 1999.....	<b>53</b>
<b>Tabela 15</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação se a marca tem boa imagem e os percentuais da rentabilidade da franquia em 2000.....	<b>54</b>
<b>Tabela 16</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação se existe segurança na qualidade dos produtos e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.....	<b>55</b>
<b>Tabela 17</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação se existe segurança na qualidade dos produtos e os percentuais da rentabilidade da franquia em 1999.....	<b>55</b>
<b>Tabela 18</b> : Relação entre a opinião dos franqueados com relação se existe segurança na qualidade dos produtos e os percentuais da rentabilidade da franquia em 2000.....	<b>56</b>
<b>Tabela 19</b> : Relação entre o faturamento e a localização da franquia.....	<b>57</b>
<b>Tabela 20</b> : Correlação entre a opinião dos franqueados em relação ao treinamento, a orientação de ética profissional e imagem de marketing, a	

satisfação com relação às estratégias de marketing adotadas pelo franqueador, o índice de rotatividade dos colaboradores das franqueadas, o índice de falta ao trabalho nas franqueadas, a opinião dos franqueados em relação ao sistema de comunicação entre o franqueador e o franqueado e finalmente a opinião dos franqueados em relação à reputação do franqueador.....

**58**

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> : Área de rejeição.....	<b>29</b>
<b>Gráfico 2</b> : Tempo médio de faturamento, em anos, e número médio de funcionários das franquias por grupo de localização.....	<b>33</b>
<b>Gráfico 3</b> : Lucro líquido médio das franquias de O Boticário por localização.....	<b>34</b>
<b>Gráfico 4</b> : Rentabilidade média das franquias de O Boticário por localização em 1999 e 2000.....	<b>40</b>
<b>Gráfico 5</b> : Motivo que leva a abrir uma franquia de O Boticário por localização.....	<b>42</b>
<b>Gráfico 6</b> : Maiores dificuldades para manter uma franquia de O Boticário por localização.....	<b>43</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> : Resultados para o teste de comparação das médias nos lucros líquidos sobre as vendas em 1999.....	<b>38</b>
<b>Quadro 2</b> : Resultados para o teste de comparação das médias nos lucros líquidos sobre as vendas em 2000.....	<b>39</b>
<b>Quadro 3</b> : Resultados para o teste de comparação das médias das rentabilidades sobre os faturamentos em 1999.....	<b>39</b>
<b>Quadro 4</b> : Resultados para o teste de comparação das médias das rentabilidades sobre os faturamentos em 2000.....	<b>40</b>

## RESUMO

Este trabalho procurou analisar o relacionamento da empresa O Boticário, como franqueadora, com suas franqueadas de Curitiba e São José dos Pinhais. O objetivo principal foi verificar se o apoio e orientação fornecidos pelo franqueador são suficientes e determinantes do bom desempenho financeiro ou não das franqueadas.

Para levar a cabo o objetivo de analisar o relacionamento franqueador-franqueados, foram feitos questionários com os gerentes das lojas de Curitiba e São José dos Pinhais. Os municípios foram escolhidos como foco da pesquisa por causa da localização do pesquisador, além de serem os locais de nascimento da empresa O Boticário e das primeiras lojas franqueadas.

Além disso, também foram feitas entrevistas com os gerentes financeiro e de franchising de O Boticário. A entrevista de conteúdo mais específico para o objetivo do trabalho está transcrita no corpo desta dissertação.

O objetivo, tanto com a aplicação e tabulação dos questionários, como com as entrevistas com os executivos da empresa franqueadora, foi comparar a visão do franqueador e dos franqueados a respeito do relacionamento entre ambos e dos resultados no negócio propriamente dito.

Observou-se que, na visão das franqueadas, quanto melhores forem as orientações e o respaldo estrutural fornecidos pelo franqueador, melhores serão os resultados financeiros das franqueadas. No entanto, concluiu-se que, de acordo com as respostas fornecidas pelos próprios gerentes das lojas franqueadas, o franqueador O Boticário não faz distinção no tratamento das diferentes franqueadas.

Um ponto que mereceu destaque na análise dos questionários foi a localização geográfica das lojas franqueadas. A pesquisa apontou que a localização das lojas é estrategicamente importante no delinear de seu sucesso. Ou seja, novos franqueados devem estar atentos à escolha do endereço mais adequado para a abertura de novas lojas. Esse, inclusive, é um tema que merece atenção em futuras pesquisas. Pode-se, por exemplo, elaborar um modelo matemático que contemple a análise de variáveis que determinem os locais mais adequados para a abertura de novas lojas franqueadas.

Também verificou-se, na pesquisa, que a empresa O Boticário está em constante aperfeiçoamento das estratégias administrativas, buscando melhores resultados, inclusive no relacionamento com as franqueadas. Para o ano 2002, por exemplo, a empresa estuda a implantação de um *Balanced Scorecard* (BSC). A idéia é que os gerentes sejam capacitados para traduzirem as declarações de estratégia e missão da empresa em metas e indicadores específicos. Em outras palavras, todas as ações de O Boticário deverão ter como meta o cumprimento de um grande objetivo geral, contemplado até mesmo na definição da missão da empresa.

## ABSTRACT

This essay has tried to analyze the relationship between O Boticário, the company and its franchisees in Curitiba and São José dos Pinhais. Its main goal was to verify whether the support and orientation given by the company were sufficient and decisive for the financial good performance of its franchisees. These two cities were chosen as object of the research due to the fact that they have seen the dawn of O Boticario and because its first franchisees were settled there.

To achieve the goal of analysing the relationship company-franchisees questionnaires were given to managers from the stores in the two cities. In addition, the Financial and Franchising managers of O Boticário were interviewed. This interview, having a more pertinent content to the goals of this essay, is transcribed in the body of this dissertation.

The objective of the questionnaires as well as of the interviews was to compare the point of view of the company and of its franchisees in reference to the relationship between both of them and to the results of the business itself.

It has been observed that, from the point of view of the franchised stores, the higher the orientation and structural support given by the company, the better the financial results obtained by the franchisees are. Nevertheless, according to the answers given by the franchised stores managers, it was concluded that O Boticário does not make any distinction while dealing with its different franchisees.

From the answers in the questionnaire, an aspect stood out – the location of the stores. The research has shown that the position of the stores is strategically important to promote its success. That is, new franchisees should pay attention to the selection of the best site to open a new store. This is a theme that deserves special attention in future researches. One can, for example, elaborate a mathematical model that regarding the analysis of the variables that determine the best located spots for the opening of the new franchised stores.

In the research, it was also verified that in search for the best results, O Boticário is constantly improving its business strategies, which includes its relationship with the franchisees. For the year 2002, for example, the company is studying the implementation of a *Balanced Scorecard (BSC)*. Their idea that the managers to be able to translate the strategy and mission of the company into specific goals and indicators. In other words, all the actions of O Boticario shall have as their aim the accomplishment of a greater general objective, which shall even be present in the definition of the company mission.

## 1. 1- INTRODUÇÃO.

A proposta deste trabalho é verificar junto à empresa O Boticário e suas franqueadas de Curitiba e São José dos Pinhais o acompanhamento e o apoio no que se refere às relações franqueador–franqueado, na transferência do conhecimento, infraestrutura, apoio de *marketing* e respaldo da marca com vistas ao retorno financeiro.

O sistema de *franchising* no Brasil é uma prática mercadológica relativamente recente. Não se criou ainda, neste mercado, uma cultura gerencial própria. São poucas as exceções, tanto de empresas nacionais quanto estrangeiras.

De acordo com analistas, o mercado de *franchising*, em grande parte, ainda trata a maioria de suas empresas como algo à parte, como se o simples fato de elas terem optado por essa forma de expansão as eximisse de cuidar dos demais aspectos gerenciais, bastando para o sucesso dessas empresas o trinômio *contrato/ manuais/ treinamento*. O francês **SEROUDE [1979]**, por exemplo, aponta, em “Le franchising en Europe et en Amérique du Nord”, a importância da valorização da marca e do *Know-how*, para o sucesso de uma franquia. **MEILER [1992]**, autor de “O Franchising Passado a Limpo”, aponta que o sucesso de O Boticário se deve exatamente ao fato de a empresa ter observado pontos como esses no desenvolvimento do processo de implantação da franquia.

No entanto, são poucas as empresas franqueadoras que desenvolvem esforços relativos a modernas técnicas de gestão e de análise de seus processos. São poucas também as que promovem o desenvolvimento de seus executivos em aspectos além dos operacionais.

Com um faturamento superior a R\$ 300 milhões em 2000, 1771 lojas, 800 franqueados, 1100 funcionários na unidade industrial de Curitiba e cerca de 10 mil nas vendas espalhadas por todo o País, a indústria de perfumes e cosméticos O Boticário investiu no ano 2000 em um projeto que utilizou R\$ 14,4 milhões, em uma nova unidade, que adicionou 5400 m<sup>2</sup> ao atual parque fabril, totalizando 8900 m<sup>2</sup>.

Líder nacional no segmento de perfumaria, com uma participação de 35% no mercado brasileiro, a indústria concorre no Brasil diretamente com a norte-americana Avon, que está no País há décadas, explorando massivamente o mercado doméstico, e

a brasileira Natura. A diferença de O Boticário com as outras duas empresas é que boa parte das vendas de O Boticário ocorrem nas lojas ou nas franqueadas, enquanto as outras trabalham com as tradicionais redes de vendedoras “porta-em-porta”.

Para concretizar o projeto, a indústria investiu principalmente em tecnologia e lançamentos. O *mix* de 450 produtos O Boticário e suas 950 variações (de cor e tamanho da embalagem, por exemplo), anualmente recebe de 60 a 70 novos itens. A tática, segundo o seu diretor-presidente, Miguel Krigsner, é ampliar o número de produtos da linha de cosméticos para se fortalecer nesse mercado.

Na maioria das empresas, os mercados tornaram-se globais, com concorrentes em escala mundial oferecendo bens e serviços de alta qualidade e de baixos custos. Empresas que anteriormente operavam sob regulamentações que lhes permitiam repassar todos os custos ao cliente, enfrentam hoje um ambiente regulatório diferente. Melhorar a eficiência e reduzir o desperdício tornaram-se metas comuns a todas as empresas. Grande parte do trabalho anteriormente executado pela mão-de-obra direta hoje é feito por máquinas. Cada vez mais colaboradores estão sendo alocados em funções indiretas ou de apoio. Da mesma forma, um número crescente de funções administrativas é efetuado com o apoio do computador. Todos esses fatores ajudam a explicar o aumento dos custos indiretos em relação aos diretos.

Diante desses novos desafios, os executivos começam a questionar as metodologias de custeio e as informações disponibilizadas para a tomada de decisões gerenciais.

Uma vantagem competitiva sustentável é o conhecimento dos resultados financeiros e mercadológicos de se atender ou exceder às exigências do cliente que paga pelo valor que recebe de um bem ou serviço, e não por seu custo. O preço de mercado é uma proteção indestrutível sobre a quantidade de dinheiro que uma empresa pode ganhar ao vender um bem ou um serviço. Dentro desse limite, a administração tem a liberdade de escolher a partir de uma ampla variedade de estruturas, estratégias e técnicas administrativas. A meta que a administração deseja atingir é clara: minimizar os custos totais e maximizar os lucros a longo prazo, atendendo ou superando as exigências do cliente, entre outros objetivos.

As empresas têm enfrentado dificuldades para aprender as lições dos anos 80 e 90. Com o enfoque na melhoria da eficiência e na eliminação das ineficiências, elas esqueceram de fazer uma pergunta vital para o futuro: “Estamos fazendo o que é certo?” Ao procurarem resolver o quebra-cabeça da lucratividade, com frequência as companhias falham no exame do que estão fazendo primeiro. A eficácia, que vem do reconhecimento e da eliminação do desperdício, é uma das principais chaves para o crescimento sustentável.

O mundo empresarial é feito de recursos escassos e demandas sempre crescentes. Para crescer e prosperar nesse panorama, a empresa tem de usar cada recurso disponível da melhor forma possível. Ou, no mínimo, cada custo precisa render benefícios superiores a eles. Caso contrário, a organização perde gradualmente seu objetivo. Como um balão com um pequeno vazamento, uma companhia com altos níveis de desperdício murcha até se acabar.

Quando a companhia desperdiça seus recursos, rouba de seu próprio futuro. Cada centavo desperdiçado é um centavo que não poderá ser usado para gerar lucros – e para criar valor para o cliente. Esse custo transformado em valor adicional, ou desperdício, é um câncer que consome a saúde da organização, deixando-a, por final, incapaz de se manter. E, como um câncer, o desperdício tem de ser eliminado, se a organização quiser prosperar e crescer.

Na verdade, o desperdício está em toda parte. Ele é criado por pressupostos usados no gerenciamento de uma organização ou no projeto de um produto. Se o tempo da preparação dos equipamentos for aceito como parte importante e imutável da fabricação de um produto, então este desperdício nunca será questionado e muito menos eliminado. Se os pedidos urgentes forem vistos pela empresa como sinônimo de atendimento às necessidades do cliente, essas interrupções que a nova execução causam nunca desaparecerão – na realidade, provavelmente aumentarão em número.

Na evolução da empresa, o desperdício emerge naturalmente. Por ser o crescimento incremental fragmentado, ele gradualmente leva o pessoal da empresa à prática de hábitos e rotinas ineficientes, face aos aumentos de quantidade e tipo de trabalhos executados na empresa. Rotinas que funcionam quando os negócios estão

lentos e quando se dispõe de amplo tempo (folga) para tratar dos problemas revelam-se inadequadas à medida em que a organização se torna mais complexa.

### **1.1- HISTÓRICO DA EMPRESA O BOTICÁRIO.**

O Boticário iniciou suas atividades em 1977, como uma farmácia de manipulação, tendo como sócios dois bioquímicos recém-formados. Em 1978, a empresa já tinha um bom inventário de pesquisas na área de cosméticos, baseado em produtos naturais, e resolveu lançar dois produtos – o shampoo de algas-marinhas e o creme hidratante à base de plantas da região.

**MEILER [1992]** relata sua experiência empresarial como funcionário da empresa O Boticário, no livro “O Franchising Passado a Limpo”. Segundo o autor, a estratégia de expansão de O Boticário foi embasada em produtos de qualidade a partir de fórmulas voltadas para produtos naturais. Além disso, segundo ele, buscou-se uma embalagem que associasse na mente do consumidor a idéia de cosméticos à de medicamentos, que ressaltasse a vinculação existente entre cosméticos e pesquisa científica.

Em 1979, com uma linha de sessenta itens e uma marca consolidada em Curitiba, surgiu a oportunidade de abrir uma loja no Aeroporto Afonso Penna. A partir de então, as aeromoças, como “sacoleiras”, passam a difundir o produto no Brasil. Gradativamente, a empresa redirecionou sua estratégia para um padrão de embalagens voltado para atingir a classe média/alta. Vinculou a imagem dos seus produtos a uma linha de cosméticos sofisticados, em relação ao padrão de produção doméstica, e diferenciados em relação aos importados pela sua maior adaptabilidade às condições brasileiras. Desta forma, a franquia é pioneira neste nicho de mercado.

No período 1980-86, a empresa cresceu rapidamente, atingindo uma rede de 570 revendedores. Em meados de 1985, O Boticário promoveu, pela primeira vez, uma Convenção Nacional de Revendedores, alcançando tal sucesso que elevou para 750 o números de lojas no final de 1986, atingindo 1100 lojas em 1988. O sistema de

distribuição era composto de 12 distribuidores que detinham exclusividade de território para abrir suas próprias lojas e também nomear outros revendedores.

Esse mesmo sistema que propiciou a rápida expansão da empresa, logo tornou-se um ponto fraco e ameaçador para as possibilidades de formatação da franquia, além da dificuldade em organizar internamente a empresa. Em um dado momento de sua história, O Boticário passou a sofrer fortes pressões de seus distribuidores. Essas pressões poderiam ser traduzidas em inadimplência de pagamentos de produtos, não-aceitação de acordos de cooperação e sobretudo no não-cumprimento de regras que passaram a ser editadas pelas empresa à medida em que se tentava disciplinar e instituir a franquia.

Em 1987, O Boticário iniciou uma profunda reestruturação organizacional, implantando um modelo gerencial pouco hierarquizado, que facilitava a comunicação interna. Iniciou também a formatação de sua franquia, tentando respeitar as características de sua rede. Este período coincidiu com a criação da Fundação da Associação Brasileira de *Franchising*, entidade que passou a discutir o assunto e a difundir a conceituação de *franchising*. O Boticário desenvolveu uma ampla campanha de convencimento de sua estratégia de formatação da franquia e da necessidade de homogeneização das normas e padrões na rede, para consolidação da marca. Neste período, somente 50% das lojas obedeciam ao padrão visual estabelecido em 1985.

Em 1988 foi introduzido o primeiro manual de operações e apresentado um contrato de franquia, ambos amplamente discutidos com os participantes da rede, em seminários organizados pelo franqueador e o recém-criado Comitê de Distribuidores Gerais, integrado por empresas que se tornariam, de direito, os *master franchise*, agora alinhados à estratégia do franqueador. A implantação do manual de operações, por exemplo, resultou em diversas alterações, tais como: procedimentos para pedidos de produtos, vendas e trocas de produtos, e adaptações que duraram um ano de negociações. Concomitantemente, a empresa começou a elaborar um plano estratégico em que foram analisados o novo *mix* de produtos, o *lay-out* das lojas, o potencial mercadológico das regiões e o perfil dos franqueados.

Munido de um manual já testado, e com uma definição dos seus objetivos estratégicos, O Boticário iniciou em 1989 um processo de seleção de franqueados, que

significou um enxugamento da rede em 40%, reduzindo para 870 o número de unidades franqueadas em 1991. Este processo, segundo Meiler, significou “uma radiografia e um diagnóstico da rede” no sentido de reavaliar o franqueado em termos de sua disponibilidade econômica e o desejo de alinhar-se à estratégia da franquia.

A partir de 1991, a franquia gradativamente aprimorou procedimentos para a formatação. A distribuição regional dos *masters* foi alterada de doze para dezoito regiões, aumentando a eficiência administrativa da rede, através de um processo de descentralização, e diminuindo o poder de barganha dos antigos distribuidores.

O Boticário é uma das poucas franquias brasileiras que conseguiram se internacionalizar. Em 1984, iniciou-se um tímido processo de penetração no mercado do Paraguai, e em 1986 em Portugal e Espanha.

O esforço contínuo de aprimoramento da gestão da franquia para sua estruturação em um modelo *business format* foi totalmente desenvolvido *in-house*, após a constatação de que consultorias podiam agregar pontualmente, mas cabia à empresa formular, desenvolver e implantar um planejamento estratégico que refletisse a sua cultura.

Sob este enfoque foram definidas 5 linhas de ação para o período 1991-94:

- Formatação e implantação do sistema de padronização/normatização das operações;
- Uniformização da rede;
- Uniformização da abordagem ao cliente;
- Concentração da rede;
- Disciplinamento da rede.

Em relação ao desenvolvimento do sistema de padronização da rede, manuais foram elaborados e testados nas áreas de comercialização, distribuição, planejamento de estoques, marketing, controles financeiros e sobretudo atendimento ao cliente. Para uniformização da rede e abordagem ao cliente, foi criado um programa de treinamento à distância e de distribuição de material didático para facilitar a difusão dos manuais, além de ter sido desenvolvido um acompanhamento sistemático de campo.

Atualmente, com um sistema formatado e manuais atualizados periodicamente, a maior preocupação da franquia é a de criar sistemas mais dinâmicos para articulação da rede. Considera-se que o franqueador com maior tempo de inserção na rede tende a se tornar mais acomodado e menos criativo. É preciso, portanto, desenvolver ações pró-ativas que mantenham a rede viva e integrada. Busca-se resgatar a imagem do Conselho de Distribuidores Gerais, não só como uma fonte de reivindicações, mas como uma possibilidade de fortificar parcerias.

Três grandes projetos norteiam a estratégia tecnológica da franquia:

- Projeto Aquarius;
- Centro de qualificação profissional;
- Nova linha de produtos.

O Projeto Aquarius é um projeto arquitetônico do *lay-out* da futura unidade franqueada, que busca um atendimento personalizado. Certamente esta será uma das principais direções da estratégia competitiva da franquia, associada à venda do produto e aos serviços de atendimento ao cliente.

O Centro de qualificação profissional é um investimento alto da franquia, com o objetivo de treinar a rede dentro da filosofia do atendimento personalizado. Foi criada em 1995 uma loja-piloto nova, com as características do Projeto Aquarius, para testar novas formas de sistematização e formatação de manuais de procedimentos que atendessem aos novos objetivos.

Quanto à nova linha de produtos, embora mantida em sigilo, sabe-se que reflete uma preocupação com o meio-ambiente.

## **2- PROBLEMA DA PESQUISA.**

No atual cenário de competitividade global, a empresa precisa ser vista como um conjunto de atividades integradas, e preocupada essencialmente em atender às necessidades, expectativas e anseios dos clientes, através dos produtos que manufatura.

Esta nova visão de negócios tem como propósito obter o conhecimento das atividades dos principais processos de transações da empresa e seus desempenhos, em termos de eficiência das taxas de consumo de recursos e de eficácia no atendimento às necessidades dos clientes.

Durante muitos anos, as teorias e métodos desenvolvidos por cientistas e gente de negócios para entendimento e controle de seu mundo têm sido baseados em um pressuposto que é contrário à crença na natureza sistêmica e interligada da vida. Esse pressuposto tem moldado a educação básica e a cultura dos povos ocidentais, cegando-os em relação a muitas das soluções e métodos potenciais que são tão naturais aos povos de outras partes do mundo. Há muito tempo, os povos ocidentais imaginam que a melhor maneira de se compreender como uma determinada coisa funciona é desmontá-la nas suas menores partes – dissecá-la, chegando-se ao núcleo.

Utilizando essa analogia em um ambiente empresarial, pode-se imaginar que, em uma organização, a melhor maneira de encontrarmos a essência do processo de criação de valor seria continuarmos escavando cada vez mais profundamente nos detalhes do trabalho que ela realiza, sua estrutura e seus processos básicos.

Assim, este trabalho vai procurar entender como uma empresa franqueadora, como é o caso de O Boticário, se porta diante de 800 franqueadas. Como algumas conseguem um desempenho excelente, algumas um bom desempenho e outras apenas um desempenho razoável. A análise foi feita principalmente a partir do aspecto financeiro das franqueadas. Procurou-se dissecar o problema e chegar-se ao núcleo para identificar as diferenças de rentabilidade sobre o faturamento e lucratividade sobre as vendas entre as franqueadas.

### 3- OBJETIVOS.

#### 3.1- Objetivo Geral:

⇒ Averiguar, junto às empresas franqueadas de O Boticário em Curitiba e São José dos Pinhais, as relações com o franqueador, analisando o tipo de respaldo fornecido pela empresa e comparando os resultados entre as franqueadas.

#### 3.2- Objetivos Específicos:

- ⇒ Verificar, junto às empresas franqueadas de O Boticário em Curitiba e São José dos Pinhais, através da utilização de métodos quantitativos, as diferenças de faturamento entre as franqueadas;
- ⇒ levantar eventuais falhas no processo de informação (franqueador – franqueado);
- ⇒ analisar a localização geográfica como fator de sucesso das franqueadas.

### 4- REFERENCIAL CONCEITUAL.

Para **BERNARD [1992]**, um sistema que associa uma taxa inicial e outra contínua, variável de acordo com o volume de atividade, cria uma restrição financeira recíproca. O equilíbrio entre as duas taxas deve ser tal que cada uma das partes envolvidas seja motivada a ser eficaz nas tarefas que lhe são confiadas. A repartição destas tarefas será função da comparação do custo médio de execução estimado de cada tarefa, optando-se pelo menor dos custos.

O franqueado obterá naturalmente seu maior desempenho na gestão cotidiana de seus pontos de venda, e o franqueador, naquelas funções que poderiam engendrar economias de escala, por exemplo na produção ou na promoção, segundo o tipo de empresa, sendo, por exemplo, ambos responsáveis diretos pelo desenvolvimento de novos produtos.

Desta análise decorre uma série de conseqüências:

Em primeiro lugar, tanto a taxa inicial como os royalties devem ser considerados a expressão dos valores atualizados dos lucros do franqueador. Por este enfoque, os pagamentos efetuados pelos franqueados seriam para o franqueador um rendimento do capital e não um produto de exploração.

Um estudo efetuado por dois economistas americanos **OZANNE e HUNT [1971]** *The economic effects of franchising*, confirmou indiretamente esta qualificação da taxa inicial. Eles obtiveram significativa correlação positiva entre a taxa inicial e o resultado líquido posterior do franqueado. Na França, **LEPETIT [1988]** *La franchise: outil de développement stratégique*, obteve na taxa inicial um indicador da lucratividade futura da franquia.

Já **SELLTZ [1983]** *The complete handbook of franchising*, aponta a tendência de os franqueados europeus preferirem pagar mais na taxa inicial do que em royalties, contrariamente aos americanos. Esta tendência teria, entre outras coisas, facilitado a expansão de franquias americanas na Europa, onde o franqueado paga antes de começar a atuar.

**SEROUDE e CENSIER [1979]** *Le franchising en Europe et en Amérique du Nord.*, constatou na França tendência oposta à apontada por Selltz. Existe na França uma parcela importante de franquias em que a totalidade da renda do franqueador provém de royalties, o que confirma a preferência dos franceses pela valorização permanente da marca e do *know-how*, embora corram o risco maior de apostar na incerteza dos resultados futuros.

Em segundo lugar, para garantir o equilíbrio entre a taxa inicial e os royalties, o franqueador deve proceder a um exame minucioso das obrigações contratuais de ambas as partes para se assegurar de sua adequação com o objetivo de maximização dos lucros a longo prazo, atentando também para as cláusulas de ruptura de contrato e as cláusulas de não concorrência.

Uma franquia pode funcionar a curto prazo enquanto ela conseguir cobrir seus custos variáveis, e ter dificuldades a longo prazo se ela deixar seu capital se depreciar devido a uma rentabilidade insuficiente.

Em terceiro lugar, royalties calculados com base no faturamento não terão o mesmo efeito de uma taxa calculada sobre os lucros. De acordo com **CAVES e MURPHY [1975]** *Franchising: firms, markets and intangible assets.*, para extrair o máximo da mais-valia, uma taxa direta sobre os lucros propiciaria necessariamente uma elevada taxa marginal trazendo efeitos desincentivadores, promovendo dispêndios que elevariam a utilidade do franqueado e reduzindo simultaneamente seu lucro. Além disso, requereria uma definição formal do lucro do franqueado, diferenciando-o dos seus rendimentos habituais.

Finalmente, royalties sobre o faturamento têm a vantagem de reduzir o risco do franqueador, porque a variabilidade proporcional das vendas do franqueado é menor do que a variabilidade de seus lucros.

**OZANNE e HUNT [1971]** opinam que seria mais eficiente uma taxa sobre o lucro e não sobre a renda. Não acreditam que o custo de monitorar os lucros seja muito superior ao custo de monitorar as vendas, além disso, quase todos os contratos prevêem o direito do franqueador de auditar seus franqueados. Taxa-se na prática sobre as vendas, segundo eles, porque os elementos efetivamente controlados pelo franqueador, por um custo médio inferior ao que seria se fosse controlado pelos franqueados, determinam sua parte na remuneração e estão muito mais relacionados às vendas do que ao lucro.

Uma taxa muito elevada, por outro lado, poderia levar o franqueador a fixar um preço limite de venda ao consumidor. A reação do franqueado poderia ser de tentar contrabalançar esta taxa elevando seu preço de venda em vez de aumentar sua produtividade: isto seria possível pelo poder de mercado que ele dispõe, em razão da diferenciação criada pela marca e pelo *knowhow*.

O Boticário mantém grande parte de suas atividades internalizadas na franquia, mantendo verticalizada a atividade fabril. O grau de formatação de seus manuais, a qualidade do treinamento e a capacidade de lançar novos produtos no mercado, tornaram-na a maior e mais estruturada franquia no segmento de perfumaria, com capacidade inclusive de internacionalização.

Embora tenha conseguido administrar com sucesso a sua estratégia de *marketing*, considera os sistemas de controle das unidades franqueadas ainda

deficientes. O Boticário afirma cobrar *royalties* (38% sobre as compras), mas não cobra taxa de franquia, e o fundo de propaganda é 3% sobre o faturamento bruto, que deve ser investido na região da franqueada. Logo, a sua fonte de receita não é eminentemente advinda da venda do produto industrial.

Segundo **GHEMAWAT [2000]**, com a crescente aceitação da curva de experiência nos anos 60, a maioria dos estrategistas recorreu a algum tipo de análise de custos como base para avaliação de posições competitivas. O interesse pela análise dos custos competitivos sobreviveu ao declínio da popularidade da curva de experiência nos anos 70, mas foi por ela reformulado em dois aspectos importantes. Em primeiro lugar, deu-se maior atenção à desagregação dos negócios em seus componentes, bem como à avaliação de como os custos poderiam ser rateados entre negócios numa determinada atividade. Em segundo, os estrategistas enriqueceram grandemente seu cardápio de direcionadores de custos, expandindo-o para além da simples experiência.

A desagregação dos negócios em componentes foi, em parte, motivada pelas primeiras tentativas para “corrigir” a curva de experiência, a fim de que ela pudesse lidar com os preços reais crescentes de muitas matérias-primas nos anos 70. A correção proposta envolvia a divisão dos custos em custos de materiais comprados e “custos agregados”. Além da divisão, envolvia ainda a redefinição da curva de experiência, aplicando-a somente à segunda categoria. O passo natural seguinte foi desagregar toda a estrutura de custos de um negócio em partes – funções, processos ou atividades – cujos custos, esperava-se, poderiam comportar-se de maneira diferente.

A mudança pode ocorrer naturalmente nas organizações pela sua evolução no tempo, provocando adaptações constantes. Pode, também, ser planejada, prevista e programada previamente, para a implementação posterior.

Para **MCNAIR [2000]**, a medição e a eliminação do desperdício são elementos essenciais da inovação eficaz em uma empresa. Se não for registrado nem detectado, o desperdício cresce. Com isso em mente, que tipos de indicadores podem ser usados para se entender melhor a quantidade, o tipo e a localização do desperdício que está embutido na fase do projeto? Podem ser usadas quatro abordagens específicas de medição:

- 1-) Indicadores de tempo usados no projeto e as oportunidades do mercado;
- 2-) Indicadores de diferenças entre custo-alvo e o custo efetivo na data do lançamento;
- 3-) Indicadores de diferenças entre custo e lucro como planejados em todos os estágios do ciclo de vida do produto;
- 4-) Quantidade e custo das alterações técnicas do projeto.

A única ferramenta útil é aquela que molda a ação dentro da organização. Embora seja útil pensar, analisar e debater as implicações a curto e a longo prazo das muitas oportunidades e questões diferentes que a organização enfrenta, no final, uma grande atitude tem que ser tomada. As medições de desperdício fornecem uma moldura para ação que assegura à empresa tirar sempre o melhor proveito dos recursos que tem à disposição, direcionando-os para seu melhor uso. As medições de desperdício lembram a todos que a verdadeira troca, feita todos os dias, é entre o lucro e o desperdício e não entre o custo e a receita.

Pode-se, portanto, desenvolver uma moldura para ação baseada nas medições de desperdício. As metas básicas dessa moldura são as seguintes:

- *Totalidade* – Os indicadores têm de contar toda a história e não apenas parte dos eventos que todos querem ouvir. Qualquer medição que esconde informações precisa ser substituída por outra que as revela.
- *Objetividade* – Para apoiar a progressiva tomada de decisão que constrói o lucro potencial de uma empresa, a medição deve ser objetiva. Se um custo não é evitado, a medição tem que revelar esse fato. Se a política estiver conduzindo o comportamento e não os fatos, os indicadores terão de revelar o fato dessas decisões. Nas organizações, se os indicadores pretendem servir de base para a ação, devem ser objetivos.
- *Tempo adequado* – Para ser utilizável, a medição deve estar disponível antes de as decisões serem tomadas. As medições de desperdício não dependem do

fechamento, da razão ou do final do mês para estar disponíveis. Elas são uma lembrança constante de que o desperdício pode se infiltrar em toda atividade e em toda organização.

- *Aprendizagem de apoio* - Atitudes firmes surgem do conhecimento sobre a organização e de suas capacidades de criação de valor. As medições de desperdício amparam o aprendizado à medida em que apontaram o desperdício que pode ser eliminado através de esforços contínuos de melhoria. As medidas de desperdício detalham a perda dos lucros que resultam das decisões e apoiam a análise ativa das trocas inerentes ao cotidiano da vida da organização.

### Eliminação do Desperdício : Uma Moldura para a Ação.

- Visualize o desperdício;
- Aprenda com o desperdício;
- Meça o desperdício para torná-lo visível;
- Investigue todas as atividades a procura do desperdício;
- Negocie para eliminar o desperdício;
- Estude e analise as causas do desperdício;
- Trace o caminho do desperdício para evitar seu crescimento;

As medições utilizáveis têm de fornecer sinais claros e inequívocos de onde as mudanças são necessárias e por quê. Elas têm de criar um forte impulso para agir onde quer que apareçam. Para atingir essas metas, as medições devem tornar visíveis os eventos invisíveis da vida diária da organização.

As medições de desperdício fornecem uma moldura para ação, pois indicam erros nos processos, nas suposições e nas atividades que limitam a capacidade futura de criação de valor da empresa. Os debates podem se acalorar quanto à capacidade da fábrica ser de  $x$  ou  $x + y$  unidades por dia. Quando o desperdício gerado por essas suposições é posto em destaque, muda-se o objetivo para se encontrar um meio de utilizar melhor as capacidades existentes. O debate anterior não resulta em ação, o último, sim. As medições de desperdício transformam os debates teóricos em ação ao revelarem oportunidades de melhoria.

A principal meta de qualquer organização, entre outras, deve ser a geração do máximo valor possível, em virtude dos escassos recursos que têm à disposição. Para atingir essa meta, o desperdício precisa ser constantemente expulso de onde quer que ele surja. O desperdício tem de ser medido e eliminado constantemente, pois, no momento em que é ignorado, ele cresce. O desperdício cresce nas suposições usadas para estruturar a ação, nas ações propriamente ditas, nas interações entre as atividades ao longo da seqüência de valor e em toda decisão tomada dentro da organização. Para manter o monstro do desperdício amarrado, exige-se constante

atenção e um enfoque mental simples a respeito do desperdício, onde quer que ele apareça.

**MONDEN [1999]**, em seu livro *Sistemas de Redução de Custos*, relata que, no contexto do Sistema Toyota, ocorrem perdas sempre que recursos como mão-de-obra, materiais, dinheiro, espaço, tempo e informação são usados de maneira ineficiente. Em termos de teoria da organização, essa definição corresponde à folga organizacional que impede a empresa de aproveitar todas as oportunidades disponíveis. Também refere-se ao tipo de perda incorrido em organizações ineficientes.

O *kaizen* é o esforço para eliminar a perda. Especificamente, o *kaizen* trata da perda até quatro níveis de causa e efeito, conhecidos como perdas primária, secundária, terciária e quaternária.

- Perda primária: Um excesso de elementos de capacidade de produção, tais como excesso de funcionários, de equipamento ou de estoque. Tais excessos acarretam custos desnecessários de mão-de-obra, depreciação de equipamento e financeiros (juros de capital).

- Perda secundária: Perda causada por superprodução quantitativa (excesso de produção) ou por superprodução por antecipação (trabalhar com muita antecedência).

- Perda terciária: Perda por estoque em excesso. Esse tipo de perda acarreta custos financeiros (e maiores custos de oportunidade).

- Perda quaternária: Perda por excesso de transportes (dispositivos transportadores, etc), estoque excessivo do almoxarifado, custos excessivos de administração, almoxarifado e manutenção com excesso de qualidade.

Todas estas perdas acarretam em maiores custos de depreciação de equipamentos e custos indiretos de mão-de-obra.

Uma vez identificadas as perdas a partir de recursos humanos em excesso (perdas por espera), podemos realocar as tarefas para reduzir as necessidades de funcionários e, assim, reduzir os custos de mão-de-obra.

Se pudermos eliminar também, de alguma forma, a perda por superprodução, é possível reduzir bastante as perdas terciárias e quaternárias.

Segundo **STONER [1995]**, uma das razões de se criar um sistema de controle é a possibilidade de monitorar o progresso e corrigir erros, colaborando também com o monitoramento de mudanças ambientais nos últimos anos. Esses aspectos do controle têm se tornado cada vez mais importantes. O controle é necessário para criar ciclos mais rápidos, já que permite aos administradores monitorar a qualidade, a velocidade da entrega, o processamento dos pedidos e saber se os consumidores estão recebendo o que querem e quando querem.

Para **MINTZBERG [1995]**, a finalidade do controle do desempenho é regular os resultados globais de uma dada unidade. Objetivos, orçamentos, plano operacionais e outras várias espécies de padronizações gerais são estabelecidas para a unidade e seu desempenho é mais tarde medido nos termos dessas padronizações. Os resultados retornam subindo para a hierarquia por meio do Sistema de Informações.

Segundo **MARTINS [1998]**, a visão mais abrangente de uma moderna contabilidade de custos leva à sua transformação na Gestão Estratégica de Custos, onde ela tem um papel muito mais amplo do que na visão tradicional.

**LEONE [1997]** relata que o professor De Rocchi, da Universidade Federal de Santa Maria – RS, tem produzido vários trabalhos em que visa esclarecer alguns pontos que obscureciam a verdadeira cronologia do critério ABC. Em um dos trabalhos, ele nos revela, através de conclusões retiradas de reflexões sobre técnicas em uso, ou já em desuso, que os precursores do critério ABC seriam os procedimentos relacionados às técnicas PERT & CPM. Essas técnicas foram divulgadas no final dos anos 60 e tiveram um fugaz esplendor durante os anos 70. O professor De Rocchi vê muitas semelhanças entre as duas técnicas. Em outro estudo, bem mais sintonizado, de grande parte, os fundamentos do critério ABC são os mesmos que os relacionados ao método, em uso desde a década de 20, denominado de Mapa de Localização de Custos, que os franceses denominaram de Apropriação de custos segundo as Seções Homogêneas.

O professor Olívio Koliver, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é mais incisivo. Escreveu um trabalho em que mostra que o ABC nasceu como um método de atribuição dos custos indiretos aos portadores finais dos custos, os produtos e serviços, e até hoje, seus adeptos assinalam ser este seu objetivo. Essa afirmação o levou a admitir como fato verdadeiro que as bases do ABC já eram consideradas na

literatura germânica na década de 20, e que serviram, inclusive, como um dos pilares de sustentação do famoso método conhecido pela sigla RKW. Este método, mais o Mapa de localização de custos, constitui os fundamentos dos atuais métodos de apropriação dos custos e despesas indiretos a seus portadores, sejam atividades, seções, departamentos, produtos ou serviços.

Para **KAPLAN e COOPER [1998]**, a maioria dos observadores ocidentais familiarizou-se com o *kaizen* estudando a abordagem japonesa à melhoria da qualidade e do desempenho do tempo de ciclo. De certa forma, esses observadores estão menos familiarizados com a maneira como as empresas japonesas aplicam o *kaizen* à redução de custos. Cooper, em seu abrangente estudo das práticas japonesas de gestão de custos, documentou os sistemas de custeio *kaizen* usados por várias empresas importantes. O custeio *kaizen* é a “melhoria contínua aplicada à redução de custos no estágio de produção da vida de um produto.”

O custeio *kaizen* reduz o custo de fabricação de produtos existentes, descobrindo novas formas de aumentar a eficiência do processo de produção usado na fabricação desses produtos. Em muitas empresas com produtos de vida bastante curta, a vida dos processos de produção é mais longa do que a vida dos produtos. Portanto, é mais provável obter economias mais significativas focalizando os processos de produção na fase de fabricação do que focalizando o próprio produto.

Neste sistema de custeio, as equipes de funcionários recebem *feedback* financeiro sobre seu desempenho. Esse *feedback* permite que os funcionários percebam o impacto de suas ações sobre o custo e a receita, permitindo que estabeleçam prioridades para seus esforços de melhoria contínua, avaliem possíveis compensações e compreendam as oportunidades de investimentos capazes de maximizar a redução das despesas operacionais ou melhorar a qualidade ou o desempenho. Mais importantes, os sistemas financeiros conferem poder aos funcionários para que adotem medidas locais capazes de maximizar o desempenho geral da empresa.

#### 4.1. **BALANCED SCORECARD EM O BOTICÁRIO.**

A empresa O Boticário está em constante aperfeiçoamento de suas estratégias de administração. Desde que foi criada, em 1977, a empresa tem buscado estar integrada às maiores novidades da administração moderna. Tendo surgido como uma farmácia de manipulação, até se tornar uma das maiores franqueadoras do país, O Boticário registrou um crescimento gradativo e sólido, sempre baseado em modernas teorias da administração.

Segundo **MEILER [1992]**, a estratégia de expansão de O Boticário foi embasada em produtos de qualidade a partir de fórmulas voltadas para produtos naturais. Além disso, de acordo com o autor, buscou-se uma embalagem que associasse na mente do consumidor a idéia de cosméticos à de medicamentos, que ressaltasse a vinculação existente entre cosméticos e pesquisa científica. A partir desse conceito, todas as estratégias de comunicação, marketing e administração estiveram casadas e voltadas ao crescimento da empresa.

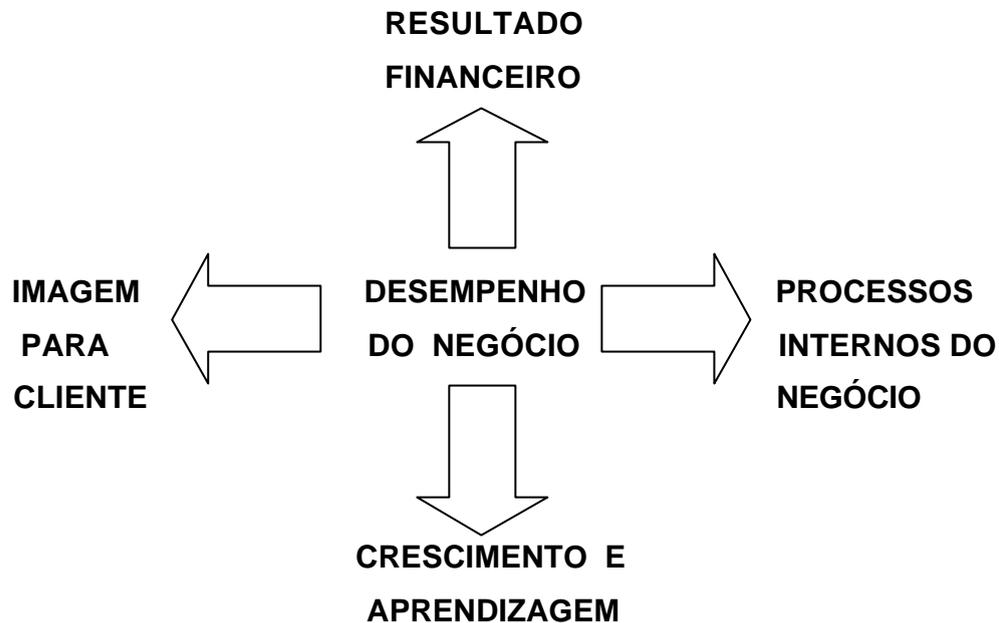
Os gerentes financeiro e de franchising de O Boticário explicam que a empresa está voltada para o aperfeiçoamento dos processos produtivos, com as metas de melhoria contínua. Para isso, a empresa utiliza várias metodologias de gestão, como SIGMA, Lean Manufacturing, CEP, com terceiros e adequando seu quadro de profissionais. Eles apontam ainda que O Boticário busca estabelecer parcerias que possam trazer solução e retorno, estruturando-se internamente com modernas instalações.

Como a meta é manter o processo de melhoria contínua, a direção de O Boticário tem a intenção de implantar, a partir do ano 2002, uma nova ferramenta de administração, conhecida como *Balanced Scorecard*. É um novo sistema de mensuração, proposto por Robert Kaplan e David Norton, em 1992. A ferramenta oferece aos agentes um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho.

O desempenho de um negócio não pode ser medido em uma única dimensão. O lucro de uma empresa, por exemplo, é um aspecto importante do desempenho, mas sozinho não indica se a empresa está bem ou mal. O *Balanced Scorecard* é, então, uma ferramenta que propõe a visão ampla dos vários indicadores de sucesso ou não de uma empresa.

A chamada mensuração eficaz deve ser parte integrante do processo gerencial. O *Balanced Scorecard* propõe aos gerentes quatro diferentes perspectivas de análise dos indicadores. Ele complementa os indicadores financeiros tradicionais, como retorno sobre investimento e lucro operacional, com medidas de desempenho referentes aos clientes, aos processos internos e às atividades de inovação e melhoria. Mais do que mero exercício de mensuração, o *balanced scorecard* é um sistema gerencial capaz de motivar melhorias drásticas em áreas críticas, como produtos, processos, clientes e mercados.

A nova ferramenta de administração difere, em aspectos importantes, dos indicadores tradicionalmente adotados em empresas. Muitas empresas já adotam várias ferramentas de análise dos indicadores operacionais e físicos referentes às atividades locais. Mas esses indicadores tratam de resultados finais e decorrem de processos específicos. Os indicadores do *scorecard*, ao contrário, fundamentam-se em objetivos estratégicos e nas exigências competitivas da empresa. Para concentrar uma visão estratégica, o *scorecard* propõe que os gerentes selecionem um número limitado de indicadores críticos dentro de cada uma das quatro perspectivas:



As quatro dimensões do desempenho compreendem:

1-) Resultados financeiros: lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos, estratégias de investimentos;

2-) Posição em relação aos clientes: participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação;

3-) Processos internos do negócio: inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós-venda (assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente);

4-) Aprendizagem e crescimento: desenvolvimento de competências da equipe, infraestrutura tecnológica, cultura organizacional e clima para ação.

O *Balanced scorecard* é definido para cada empresa de acordo com sua estratégia e constitui um instrumento para gerenciar a implementação da estratégia. De acordo com o gerente financeiro de O Boticário, Elmo Brugnolo, a empresa havia planejado implantar o *Balanced Scorecard* ainda em 2001, mas outras prioridades fizeram atrasar a agenda. A expectativa da empresa é que, com a implantação do *scorecard*, uma visão mais ampla das estratégias de ação possa otimizar a produção e os resultados da empresa, além de aproximar franqueador e franqueado, já que a ação deverá ser trabalhada culturalmente junto à rede de lojas franqueadas.

Segundo o gerente financeiro Elmo Brugnolo, o *Balanced Scorecard* deve trazer novas perspectivas administrativas para O Boticário. A ferramenta deve fazer convergir para um mesmo grande objetivo todas as ações da empresa, além de sua meta, missão, visão, vocação, valores e política de ações sociais e voltadas ao meio ambiente. O Boticário tem como missão "obter competência para criar produtos e serviços de beleza e bem estar, traduzidos em valores percebidos pelos clientes, bem como conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e rentabilidade da empresa". A visão da empresa é "vir a ser uma empresa de classe mundial, cuja marca seja reconhecida pelos colaboradores, parceiros, clientes e segmento de atuação como um dos mais importantes referenciais mundiais na área de beleza". Como vocação, O Boticário prega "criatividade para enaltecer a beleza e promover o bem-estar das pessoas". Os valores difundidos pela empresa são "Pessoas: Respeito, Participação e Trabalho em Equipe, Reconhecimento para contribuição para resultados. Como política de ações voltadas ao meio ambiente e qualidade, O Boticário desenvolve ações com o lema "qualidade é compromisso e responsabilidade de todos".

## 5- SUPORTE METODOLÓGICO.

### 5.1- OPERACIONALIZAÇÃO.

Para alcançar os objetivos traçados nesta pesquisa, estabeleceu-se um plano de ação composto por uma pesquisa exploratória, realizada por meio de questionário aplicado junto às franqueadas de O Boticário em Curitiba e São José dos Pinhais.

O questionário foi composto de 35 perguntas, divididas em dois grupos de perguntas, as fechadas (da questão 1 até a questão 31) e as abertas (da questão 32 até a questão 35). Entre as questões fechadas, as cinco primeiras sondaram se o franqueador oferece treinamento adequado aos franqueados. As perguntas seis e sete foram sobre as estratégias de *marketing* adotadas pelo franqueador. As questões oito e nove abordaram assuntos como rotatividade e índice de faltas ao trabalho por parte dos funcionários. Em seguida, as perguntas 10 e 11 foram sobre vendas (se há metas pré-estabelecidas e se há orientação para o atendimento ao consumidor). Entre as questões 12 e 16, foram sondadas as informações fornecidas pelo franqueador ao franqueado. A pergunta 17 abordou a eficácia do sistema de comunicação entre o franqueador e o franqueado. As questões 18 e 19 foram sobre a qualidade e reputação do franqueador. As perguntas 20, 21 e 22 tratam da imagem e da qualidade dos produtos do franqueador no mercado consumidor.

As questões 23 e a 24 abordaram os motivos da escolha da marca O Boticário e se o franqueador faz distinção entre os diferentes franqueados. Entre as questões 25 e 31, foram abordados tópicos a respeito dos assuntos financeiros das franqueadas. A pergunta 32 sondou os benefícios de ser um franqueado de O Boticário. A questão 33 foi sobre como melhorar a franquia. A pergunta 34 tratou especificamente como é o relacionamento entre franqueador e franqueado. Por fim, a questão 35 pedia a relação e uma análise dos relatórios fornecidos pelo franqueador.

## 5.2- CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Esta pesquisa teve, essencialmente, caráter quantitativo. Por método quantitativo, **RICHARDSON [1989, p.29]** entende que “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas”.

Com base em seus objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, por apresentar, simultaneamente, características comuns aos dois tipos de pesquisa, pois procurou verificar “suspeitas” iniciais do pesquisador, o que está em sintonia com **GIL [1991, p.45]** quando se refere à pesquisa exploratória, afirmando “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Este trabalho utilizou também dados já levantados pelo próprio franqueador. Mesmo assim, a tônica da fonte de informações foi a ampla pesquisa de campo realizada com cada uma das franqueadas de O Boticário de Curitiba e São José dos Pinhais, no mês de agosto de 2001. Concluída a coleta de dados, tratou-se de cruzar os dados obtidos e compará-los com as pesquisas fornecidas pelo franqueador.

No desenvolver da pesquisa, em termos metodológicos, optou-se pela pesquisa descritiva (fazer determinadas previsões ou descobrir relações e interações entre variáveis) em função de que esta atenderia melhor a necessidade do estudo, no sentido de verificar as diferenças com relação ao bom ou mau desempenho das franquias de O Boticário. Entendeu-se que o tipo a ser utilizado era o estudo de caso, pois a pesquisa consiste numa investigação profunda de um franqueador (O Boticário), obtendo-se um completo e bem organizado levantamento das franqueadas.

Esse modo de investigação apresenta pontos fortes e fracos, dos quais destaca-se, como positivo, a sua capacidade de clarear importantes variáveis, processos e interações, que podem conduzir a novos terrenos de pesquisa, sendo fontes de frutíferas hipóteses para futuros estudos, e fornecer interpretações inteligentes para casos similares. Como pontos negativos, observa-se sua limitada representatividade e vulnerabilidade, por estar apoiado em bases subjetivas de seleção.

**BRUYNE et alii [1991]** destaca que o estudo de caso rigoroso não deve se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas apoiar-se em conceitos e hipóteses. Deve ser guiado por um esquema teórico que serve de princípio diretor para a coleta dos dados. O autor alerta ainda para o fato de que o estudo de caso tem, por si mesmo, um caráter particularizante, e seu poder de generalização é limitado. Conforme a orientação de **BRUYNE et alii [1991]**, é importante reunir um conjunto de recursos metodológicos que sejam usados concomitantemente para levar a termo o estudo de caso.

Os dados foram coletados por meio dos seguintes recursos:

- Aplicação de questionários junto às franqueadas, que se deu de forma quantitativa, em que o respondente assinalou numa escala *Likert* de 1 a 5, a pontuação que melhor refletisse a situação apresentada;
- Pesquisa documental da instituição, como colaboração para as análises propostas nos questionários e como informação a ser comparada com os resultados obtidos nos questionários;
- Entrevistas para ratificar os dados obtidos, além de possibilitar ampliar a coleta de novas informações.

O tratamento dos dados foi feito por meio de uma análise descritiva das informações obtidas, lançando-se mão de técnicas estatísticas, para a análise de estudos desta natureza, tais como o teste de homogeneidade, teste de Qui-quadrado e correlação.

### **5.3- Tabelas de Contingência**

#### **5.3.1- Aspectos Gerais**

Este estudo compreende dados amostrais que consistem em contagens de freqüências dispostas em uma linha com categorias (tabelas simples de freqüência), ou uma tabela de dupla entrada.

### 5.3.2- Tabelas de Contingência: Independência e Homogeneidade.

É um método padrão para testar afirmações de que, em uma tabela de contingência, a variável linha e a variável coluna são independentes.

*DEFINIÇÃO:* Uma tabela de contingência (ou uma tabela de frequência de dupla entrada) é uma tabela em que as frequências correspondem a duas variáveis. (Uma variável categoriza as linhas e a outra categoriza as colunas).

As tabelas de contingência têm importância especial porque são usadas frequentemente para analisar resultados de pesquisas. Apresentaremos neste trabalho dois tipos de testes o teste de Independência, para determinar se uma variável linha é independente de uma variável coluna, e o teste de Homogeneidade, utilizado para testar se diferentes populações tem a mesma proporção de determinada característica.

#### **Teste de Independência**

*DEFINIÇÃO:* Um teste de independência testa a hipótese nula de que a variável linha e a variável coluna em uma tabela de contingência não estão relacionados, isto é, são independentes.

É de suma importância reconhecer que, neste contexto, a palavra contingência se refere à dependência, mas trata-se apenas de uma dependência estatística, e não pode ser usada para estabelecer uma ligação direta de causa e efeito entre duas variáveis em questão.

**Suposições:** Ao testar-se a hipótese nula de independência entre as variáveis linha e coluna em uma tabela de contingência, aplicam-se as seguintes suposições (note-se que estas suposições não exigem que a população original tenha distribuição normal nem qualquer outro tipo de distribuição):

## I- *TESTE DE QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ ) PARA O CASO DE UMA AMOSTRA*

É um teste amplamente utilizado em análise de dados provenientes de experimentos onde o interesse está em observar freqüências em diversas categorias (pelo menos duas).

É uma prova de aderência útil para comprovar se a freqüência observada difere significativamente da freqüência esperada. Esta é geralmente especificada por uma distribuição de probabilidade.

### **Exigência do Teste**

- ✓ Quando o número de categorias é igual a 2 ( $k=2$ ) as freqüências esperadas devem ser superiores a 5;
- ✓ Quando  $k > 2$ , o teste de Qui-Quadrado não deve ter mais de 20% das freqüências esperadas abaixo de 5 e nenhuma freqüência esperada igual a zero;
- ✓ Para evitar freqüências esperadas pequenas deve-se combinar as categorias (juntar) até que as exigências sejam atendidas;
- ✓ Caso as categorias sejam combinadas em apenas duas e mesmo assim as exigências não tenham sido atendidas, deve-se utilizar o Teste Binomial;
- ✓ As observações devem ser independentes.
- ✓

### **O Método:**

Depois da verificação, define-se a hipótese nula como a proporção esperada definida pela distribuição de probabilidade em questão e testa-se se as freqüências observadas diferem muito das freqüências esperadas da seguinte forma:

$$c^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} \text{ em que } \begin{cases} k = \text{número de categorias(classes)} \\ o_i = \text{freqüência observada na categoria } i \\ e_i = \text{freqüência esperada na categoria } i \end{cases}$$

Quanto maior o valor de  $c^2$  maior será a probabilidade de as freqüências observadas estarem divergindo das freqüências esperadas.

A estatística do teste  $c^2$  tem distribuição Qui-Quadrado com  $n$  graus de liberdade onde:

- $n = k - 1$  Se as freqüências esperadas puderem ser calculadas sem precisar estimar os parâmetros distribucionais;
- $n = k - m - 1$  Se as freqüências esperadas só puderem ser calculadas após a estimação dos parâmetros populacionais.

## II- *TESTE DE QUI-QUADRADO ( $c^2$ ) PARA O CASO DE DUAS OU MAIS AMOSTRAS*

Aplicável a dados representados em forma de freqüência para detectar significância estatística da diferença entre dois ou mais grupos independentes. Tem as mesmas características do teste para uma amostra, com os mesmos procedimentos e restrições com relação ao tamanho das freqüências.

### **Exigências do Teste**

- ✓ Nível de mensuração em escala nominal (ao menos);
- ✓  $N > 20$  e freqüências esperadas superiores a 5 quando ocorre o caso 2x2;
- ✓ Se  $k > 2$ , o número de cálculos com freqüência esperada inferior a 5 deve ser menos de 20% do total de células.

### O Método:

Testa-se a hipótese nula obtendo a estatística

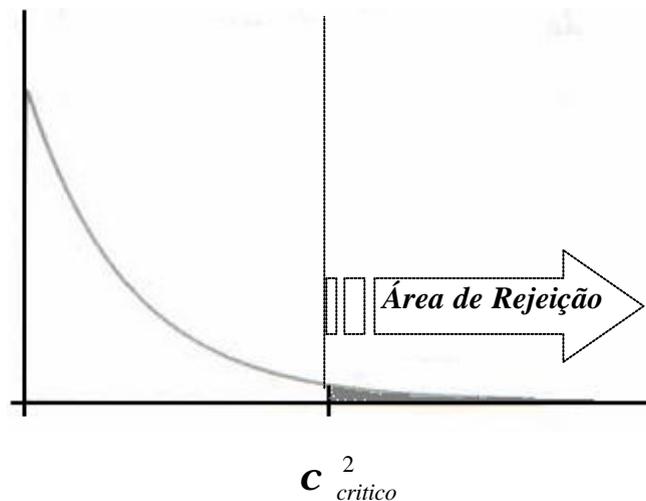
$$c^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E} \text{ onde } \begin{cases} O \Rightarrow \text{Frequência Observada} \\ E \Rightarrow \text{Frequência Esperada} \end{cases}$$

Obtém-se os valores críticos de  $c^2$  através da consulta no Anexo- B definindo o nível de significância e os graus de liberdade:

$$g.l. = (r - 1)(k - 1) \text{ em que } \begin{cases} r \rightarrow \text{número de linhas} \\ k \rightarrow \text{número de colunas} \end{cases}$$

Após a obtenção da Estatística  $c^2$  e obtido o valor dos Graus de Liberdade, obtém-se o valor crítico com o auxílio da tabela em anexo, utilizando um nível de significância de 10% para o estudo. Se a estatística do teste for maior ou igual ao valor crítico, significa que se deve rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ), de independência entre as variáveis; mas se a estatística do teste for menor que o valor crítico não se deve rejeitar a hipótese de independência.

**Gráfico-1**



### III- COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO LINEAR SIMPLES DE PEARSON

O Coeficiente de correlação simples de Pearson é geralmente representado pela letra  $r$ , variando de  $-1$  a  $+1$ . Quando seu valor é  $-1$ , a correlação é perfeita negativa: os valores altos em uma variável correspondem a valores baixos em outras. Quando seu valor é  $+1$ , a correlação é perfeita positiva: valores altos em uma variável correspondem a valores altos na outra. Quando seu valor é zero, não existe correlação.

Deve ser observado ainda que o coeficiente de correlação como medida de intensidade de relação linear entre duas variáveis é apenas uma interpretação puramente matemática, ficando, pois, isenta de qualquer implicação de causa e efeito.

A fórmula genérica para o seu cálculo pode assumir as formas:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left[ \sum_{i=1}^n x_i \right]^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left[ \sum_{i=1}^n y_i \right]^2}}$$

#### **Propriedades:**

- ◆ O coeficiente de correlação é um número adimensional, ou seja, independe das variáveis X e Y;
- ◆ Somando-se ou subtraindo-se um valor constante qualquer a cada valor da variável X ou Y, ou ambas, o coeficiente de correlação não se altera;
- ◆ Multiplicando-se ou dividindo-se um valor constante qualquer a cada valor da variável X ou Y, ou ambas, o coeficiente de correlação não se altera.

## 6- PLANO DE AMOSTRAGEM E COLETAS DE DADOS.

Inicialmente, a pesquisa seria feita no universo composto pelas 800 franquias de O Boticário, utilizando-se o correio eletrônico. No entanto, não foi possível, pois O Boticário não disponibilizou o *mailing list* de seus franqueados, alegando que mais uma pesquisa a ser realizada nos mesmos moldes que o próprio O Boticário aplica com periodicidade tornaria as demais pesquisas enfadonhas. A pesquisa interna de O Boticário, no entanto, só foi disponibilizada parcialmente para este trabalho (ver item 9, Pesquisa Interna de O Boticário com os Franqueados), o que motivou a pesquisa de campo mais segmentada.

Assim sendo, procurou-se determinar a amostra a ser explorada partindo-se das 17 lojas situadas em Curitiba e 2 lojas em São José dos Pinhais, totalizando 19 lojas (1 das 19 não se dispôs a contribuir com a pesquisa), mediante entrevista, feita pessoalmente, baseada no questionário (anexo), preenchido pelo próprio respondente.

As lojas foram agrupadas e classificadas segundo a sua localização da seguinte maneira:

SC = Shopping Centro  
SB = Shopping Bairro  
RC = Rua Centro  
RB = Rua Bairro  
AQ = Aeroporto/Quiosque \*

\* Entende-se por quiosque loja anexa a um outro tipo de comércio, não necessariamente de cosméticos, como por exemplo, em restaurantes.

## **7- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .**

Para a avaliação das respostas foi utilizado uma escala tipo “*Likert*”, com vistas à obtenção de atingir os objetivos geral e específicos. De posse dos resultados, esperou-se pontuar inicialmente na minimização das diferenças entre as franqueadas, ou pelo menos identificar tais diferenças, de forma tal que as franquias com baixo desempenho possam espelhar-se naquelas com bom desempenho.

A análise também deverá contribuir na identificação de eventuais deficiências no processo de comunicação entre franqueador e franqueado.

A pesquisa elaborada na empresa O Boticário teve ainda o objetivo de mostrar a empresa como exemplo para outras franqueadoras, ou ainda, para que empreendedores que planejem criar franquias, possam apreender um pouco com a experiência de O Boticário, através dos seus erros e acertos. E que interessados em tornarem-se franqueados percebam a realidade do mercado, perspectivas e desafios.

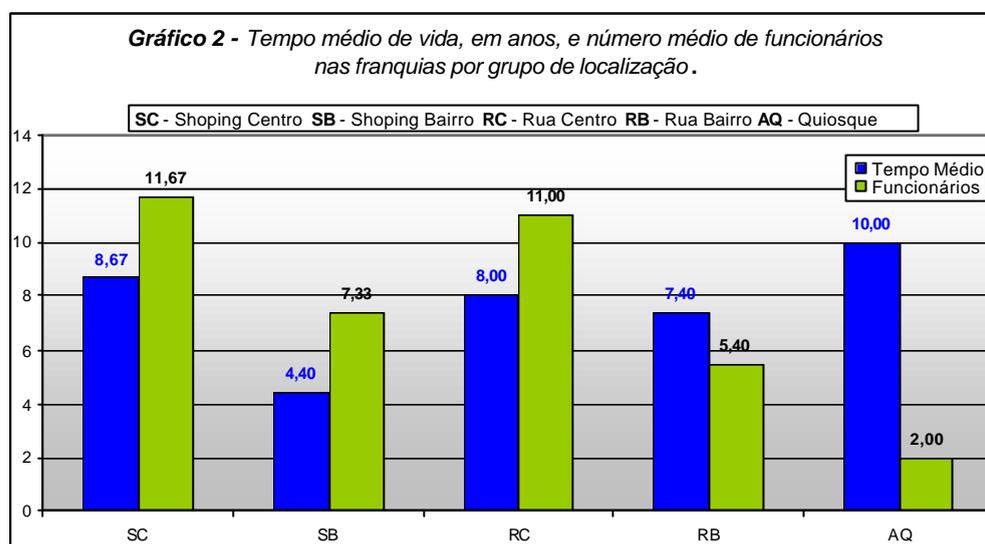
### **7.1 - RESULTADOS.**

A tabela (1) (anexo D) mostra a compilação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário. Nesta tabela, há apenas a apresentação das respostas como foram fornecidas pelos franqueados, ainda antes da análise de cada resposta. A tabela contempla tanto as questões abertas quantitativas e de múltipla escolha como as perguntas abertas, que foram respondidas por gerentes das lojas franqueadas.

Considere-se que o questionário apresentou cinco possibilidades de respostas, sendo quatro de análise quantitativa do respondente (1- “não”, 2- “pouco”, 3- “moderado”, 4- “sim”) e uma de desconsideração (99- “Não sei”, “não quero responder”).

### 7.1.1- ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.

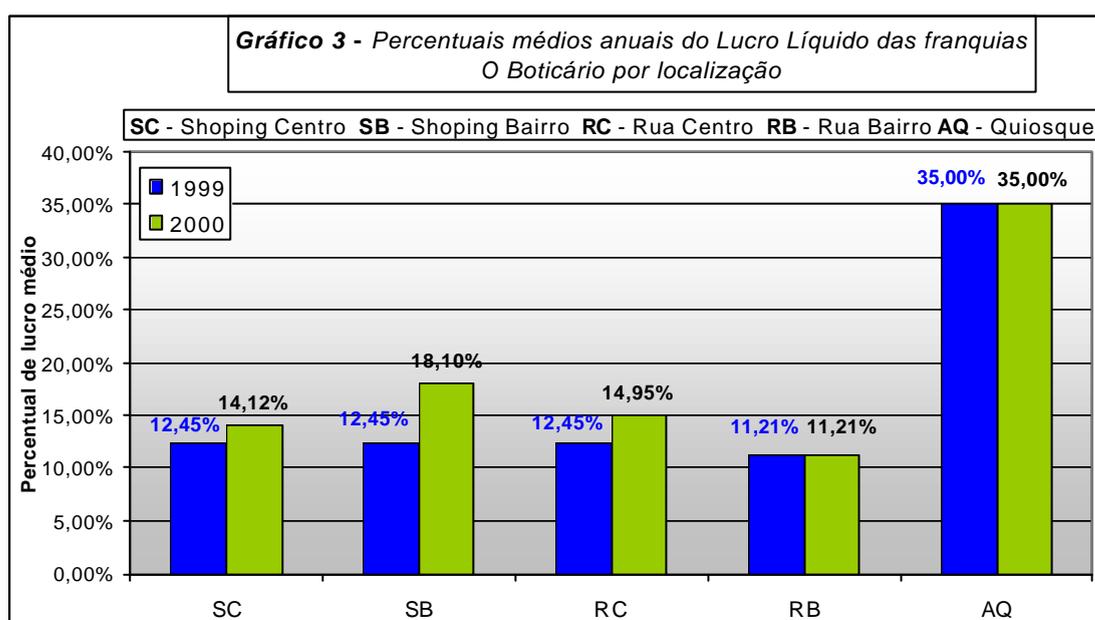
O gráfico a seguir (2) mostra o início das comparações dos resultados obtidos entre os franqueados. A comparação está centrada na localização geográfica, o tempo de funcionamento e o número de funcionários de cada franqueada analisada. Lembre-se o fato de que as franqueadas foram agrupadas de acordo com o tipo de localização, de acordo com as siglas já apresentadas.



No gráfico-2 pode-se observar que existe uma relação entre a localização das franqueadas, o tempo de vida das mesmas e o número de funcionários. Assim, destacam-se as franqueadas localizadas na região central da cidade, pois são mais antigas e com maior número de funcionários. As lojas de bairros, em geral, são mais recentes e com menos funcionários. As exceções são as lojas localizadas em quiosques - mesmo sendo antigas, têm poucos funcionários, até mesmo por serem pequenas. As lojas centrais em *shoppings* têm, em média, 12 funcionários e aproximadamente oito anos e meio de existência. As lojas centrais em rua têm em média 11 funcionários e aproximadamente oito anos de funcionamento. As lojas localizadas em *shoppings* de bairros têm, em média, sete funcionários e quatro anos e

meio de existência. As localizadas em ruas de bairros têm cerca de cinco colaboradores e sete anos e meio de funcionamento. Por fim, as lojas de quiosques, que destoam das demais pesquisadas, têm em média apenas dois funcionários e dez anos de funcionamento.

O próximo gráfico (3) mostra as respostas fornecidas pelos gerentes das franqueadas a respeito do lucro líquido médio sobre as vendas, de acordo com a localização das lojas. A intenção foi comparar os lucros líquidos sobre as vendas dos anos 1999 e 2000, apontando se há tendência de crescimento, além de mostrar que tipo de loja resulta em maiores lucros líquidos sobre as vendas.



1. A comparação dos dados fornecidos pelos gerentes das franquias mostra que o maior lucro líquido sobre as vendas (35%) está nas lojas em forma de quiosques;
2. Nas demais localizações os lucros líquidos sobre as vendas variam de 11% a 18%. O maior lucro líquido sobre as vendas foi apresentado pelas franquias localizadas em *shoppings* de bairro;
3. Pode-se observar também que houve aumento nos lucros líquidos sobre as vendas no ano de 2000, em relação ao ano de 1999. Nas lojas de *shoppings* no centro, houve uma variação no lucro líquido sobre as vendas de 1,67%, logo um crescimento de 13,4% entre os anos de 1999 e 2000, de acordo com os dados fornecidos pelos gerentes. Nas lojas de *shoppings* de bairros, a variação nos lucros líquidos sobre as vendas foi de 5,65%, isto é, um crescimento de 45,38% entre os anos de 1999 e 2000 (o maior crescimento registrado). Nas lojas centrais em ruas, a variação foi de 2,50%, logo um crescimento de 20%. As lojas localizadas em ruas de bairros e quiosques não apresentaram aumento de lucro líquido sobre as vendas, de acordo com os dados obtidos na pesquisa. Cabe aqui uma observação: os dados fornecidos pelos gerentes que responderam a pesquisa podem não estar corretos, já que demonstram uma grande diferença entre as lojas de bairros em ruas e quiosques com relação às outras.

Como apenas as lojas de quiosques e ruas de bairro não apresentaram crescimento nos lucros líquidos sobre as vendas entre 1999 e 2000, se as outras registraram crescimento significativo? Se forem confrontados os dados do gráfico-3 e da tabela-2 abaixo, notar-se-á que, de acordo com as respostas obtidas, as lojas de quiosques foram as que apresentaram maiores lucros líquidos sobre as vendas e rentabilidade sobre o faturamento. Como, então, não cresceram de um ano para outro, enquanto as outras cresceram? É claro que a rentabilidade sobre o faturamento e o lucro líquido sobre as vendas podem não trazer obrigatoriamente o crescimento, mas o dado é, no mínimo, estranho.

A tabela a seguir (2) mostra a variação do lucro líquido sobre as vendas e da rentabilidade sobre o faturamento das franquias pesquisadas entre os anos de 1999 e 2000. A intenção foi verificar se há tendência de crescimento do lucro líquido sobre as vendas e da rentabilidade sobre o faturamento, além de verificar que tipo de loja apresenta melhores resultados.

**Tabela 2** -Percentuais médios anuais do Lucro Líquido sobre as Vendas e da Rentabilidade sobre o faturamento entre as localidades das franquias O Boticário em 1999 e 2000

<b>Localidade</b>	<b>LUCRO LÍQ. sobre as vendas</b>		<b>RENTAB. sobre o faturamento</b>	
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>SC</b>	12,45%	14,12%	15,78%	15,78%
<b>SB</b>	12,45%	18,10%	14,45%	16,20%
<b>RC</b>	12,45%	14,95%	12,45%	17,45%
<b>RB</b>	11,21%	11,21%	13,70%	16,20%
<b>AQ</b>	35,00%	35,00%	50,00%	50,00%

**Fonte: Questionários**

### Teste de Hipótese para Comparação de Duas Médias

Esse teste analisa os diversos casos possíveis de ocorrer ao se comparar médias de duas populações. Em termos gerais, testa-se hipóteses referente ao valor geral da diferença entre duas médias populacionais, ou seja,  $H_0 : m_1 - m_2 = \Delta$ , tendo em geral, especial interesse o caso  $\Delta = 0$ , em que se testa a hipótese de igualdade das duas médias, ou seja,  $m_1 = m_2$ .

Tem-se três casos a considerar para dados não emparelhados, isto é; cada amostra a ser estudada para a utilização deste teste são independentes, ou seja, o lucro líquido sobre as vendas de 1999 não interfere no lucro líquido sobre as vendas de 2000, bem como a rentabilidade sobre o faturamento de 1999 e 2000, então:

- a-) quando as variâncias das populações são conhecidas;
- b-) quando as variâncias das populações são desconhecidas mas podem ser supostos iguais;
- c-) quando as variâncias das populações são desconhecidas e não podem ser supostos iguais.

Assim supõe-se que não são conhecidos as variâncias das populações estudadas, mas pode-se admitir que essas variâncias são iguais. Como tem-se duas amostras, deve-se utilizar os resultados de ambas para estimar-se as variâncias, mas a partir de diversas amostras, deve-se tomar uma média ponderada das variâncias amostrais, usando como pesos os graus de liberdade de cada uma pela seguinte fórmula:

$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \text{ em que } s_1 \text{ e } s_2 \text{ são as variâncias de duas amostras}$$

disponíveis.

Assim deve-se utilizar para a execução do teste a estatística t de Student relacionado com uma estimativa  $s_p^2$ , a qual tem  $n_1 + n_2 - 2$  graus de liberdade.

$$t_{n_1+n_2-2} = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - \Delta}{\sqrt{s_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Supondo-se que as duas populações tenham variâncias diferentes e desconhecidas e como deseja-se maior precisão sendo que as amostras são pequenas utiliza-se a mesma estatística t, fazendo-se porém, a comparação de seu valor com um valor crítico convenientemente corrigido, assim:

$$n = \frac{(V_1 + V_2)^2}{\frac{V_1^2}{n_1 + 1} + \frac{V_2^2}{n_1 + 1}} - 2, \quad \text{onde } V = \frac{s^2}{n} \quad \text{e} \quad t_u = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

## Resultados

a) Lucro Líquido sobre as vendas em 1999:

Quadro 1 - Resultados para o teste de comparação de médias nos Lucros de 1999

Localidades		Tamanho Amostra		Médias		Variâncias		Graus de Liberdade	Estatística t	t Tabelado a 10%	Hipótese Nula
1	2	1	2	1	2	1	2				
SC	SB	3	2	12,45	12,45	0	0	3	0,08558	1,638	Não Rejeito
SC	RC	3	2	12,45	12,45	0	0	3	0,08558	1,638	Não Rejeito
SC	RB	3	4	12,45	11,21	0	6,13	1	1	3,078	Não Rejeito
SB	RC	2	2	12,45	12,45	0	0	2	0	1,886	Não Rejeito
SB	RB	2	4	12,45	11,21	0	6,13	1	1	3,078	Não Rejeito
RC	RB	2	4	12,45	11,21	0	6,13	1	1	3,078	Não Rejeito

Demonstração do cálculo:

Ho: Média SC = Média SB (hipótese nula)

Ha: Média SC  $\neq$  Média SB (hipótese alternativa)

Como as variâncias entre estas duas amostras são iguais deve-se utilizar a fórmula:

$$t_{n_1+n_2-2} = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - \Delta}{\sqrt{s_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad \text{onde } \Delta = 0 \quad \text{então resultando em } 0,08558 \quad \text{e o valor de}$$

$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} = 0$$

Então comparando-se o valor da Estatística  $t = 0,08558$  com o valor crítico encontrado na tabela  $t$  de Student com  $n_1 + n_2 - 2 = (3 + 2) - 2 = 3$  graus de liberdade e 10% de nível de significância tem-se o valor de 1,638, isto é, o valor de 0,08558 não pertence à região de rejeição ( $0,08558 < 1,638$ ), não rejeitando-se portanto a hipótese de igualdade entre as médias. Pode-se concluir portanto, que a média de lucro líquido sobre as vendas em 1999 entre as localidades SC e SB são iguais.

Através dos testes entre todas as localidades conclui-se a um nível de 90% de confiança, que não existem diferenças entre as médias de lucro líquido sobre as vendas em 1999 nas localidades.

b) Lucro Líquido sobre as vendas em 2000:

Quadro 2 - Resultados para o teste de comparação de médias nos Lucros de 2000

Localidades		Tamanho Amostra		Médias		Variâncias		Graus de Liberdade	Estatística $t$	$t$ Tabelado a 10%	Hipótese Nula
1	2	1	2	1	2	1	2				
SC	SB	3	4	14,12	18,1	8,33	143,44	123	0,64083	1,289	Não Rejeito
SC	RC	3	2	14,12	12,45	8,33	0	1	1	3,078	Não Rejeito
SC	RB	3	4	14,12	12,46	8,33	16,501	10	0,62959	1,372	Não Rejeito
SB	RC	4	2	18,1	14,95	143,44	12,5	123	0,48542	1,289	Não Rejeito
SB	RB	4	4	18,1	11,21	143,44	6,13	121	0,023	1,282	Não Rejeito
RC	RB	2	4	12,45	11,21	0	6,126	1	1	3,078	Não Rejeito

Através dos testes entre todas as localidades conclui-se um nível de 90% de confiança, que não existem diferenças entre as médias de lucro líquido sobre as vendas em 2000 nas localidades.

c) Rentabilidade sobre o faturamento em 1999:

Quadro 3 - Resultados para o teste de comparação de médias na Rentabilidade em 1999

Localidades		Tamanho Amostra		Médias		Variâncias		Graus de Liberdade	Estatística $t$	$t$ Tabelado a 10%	Hipótese Nula
1	2	1	2	1	2	1	2				
SC	SB	3	5	15,78	14,45	8,33	7,5	4	1	1,533	Não Rejeito
SC	RC	3	2	15,78	12,45	8,33	0	1	1,999	3,078	Não Rejeito
SC	RB	3	5	15,78	13,45	8,33	5	3	1,352	1,638	Não Rejeito
SB	RC	5	2	14,45	12,45	7,5	0	1	1,633	3,078	Não Rejeito
SB	RB	5	4	14,45	13,7	7,5	6,25	2	0,428	1,886	Não Rejeito
RC	RB	2	4	12,45	13,7	0	6,25	1	1	3,078	Não Rejeito

Através dos testes entre todas as localidades conclui-se um nível de 90% de confiança, que não existem diferenças entre as médias da rentabilidade sobre o faturamento em 1999 nas localidades.

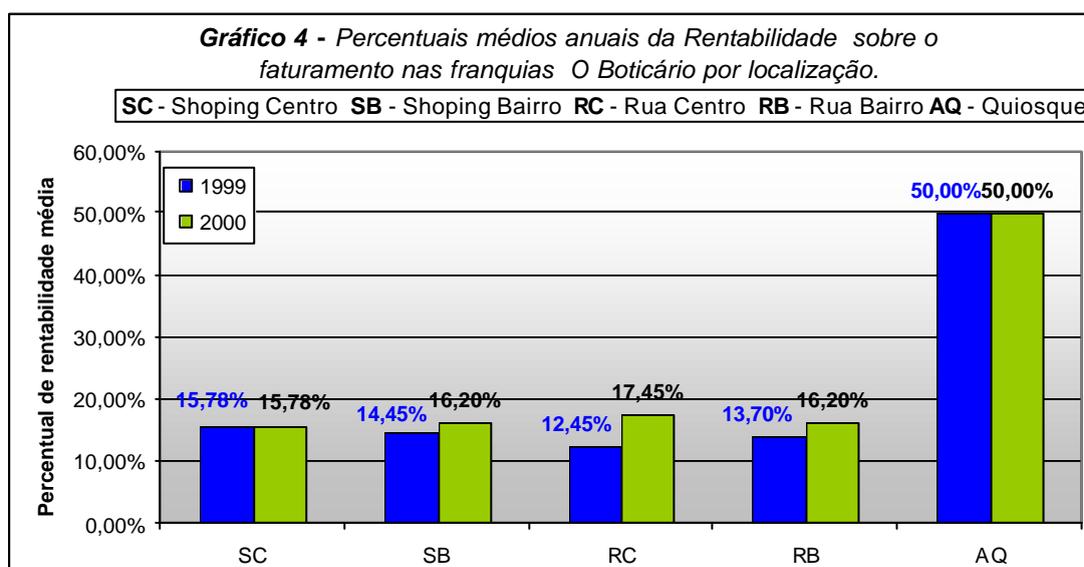
d) Rentabilidade sobre o faturamento em 2000:

Quadro 4 - Resultados para o teste de comparação de médias na Rentabilidade em 2000

Localidades		Tamanho Amostra		Médias		Variâncias		Graus de Liberdade	Estatística t	t Tabelado a 10%	Hipótese Nula
1	2	1	2	1	2	1	2				
SC	SB	3	4	15,78	16,2	8,33	6,25	4	0,201	1,533	Não Rejeito
SC	RC	2	3	17,45	15,78	0	8,33	1	1	3,078	Não Rejeito
SC	RB	3	4	15,78	13,7	8,33	6,25	4	1	1,533	Não Rejeito
SB	RC	2	4	17,45	16,2	0	6,25	1	1	3,078	Não Rejeito
SB	RB	4	4	16,2	13,7	6,25	6,25	6	0,282	1,44	Não Rejeito
RC	RB	2	4	17,45	16,2	0	6,25	1	1	3,078	Não Rejeito

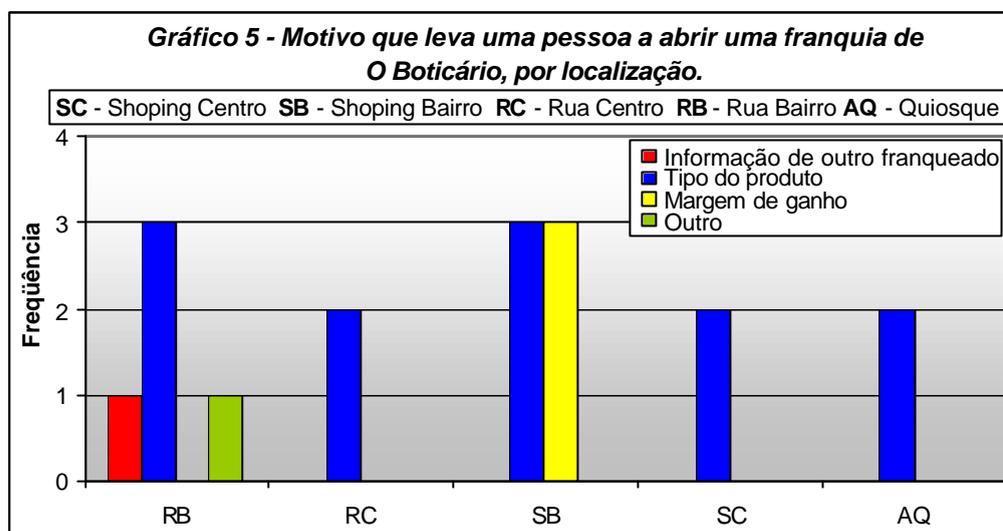
Através dos testes entre todas as localidades conclui-se a um nível de 90% de confiança, que não existem diferenças entre as médias da rentabilidade sobre o faturamento em 2000 nas localidades.

O gráfico a seguir (4) mostra a comparação da rentabilidade média sobre o faturamento das franqueadas de O Boticário, também de acordo com a localização. A intenção foi mostrar como a localização geográfica da loja influencia nos resultados financeiros obtidos, além de apontar se houve aumento da rentabilidade sobre o faturamento nos dois últimos anos.



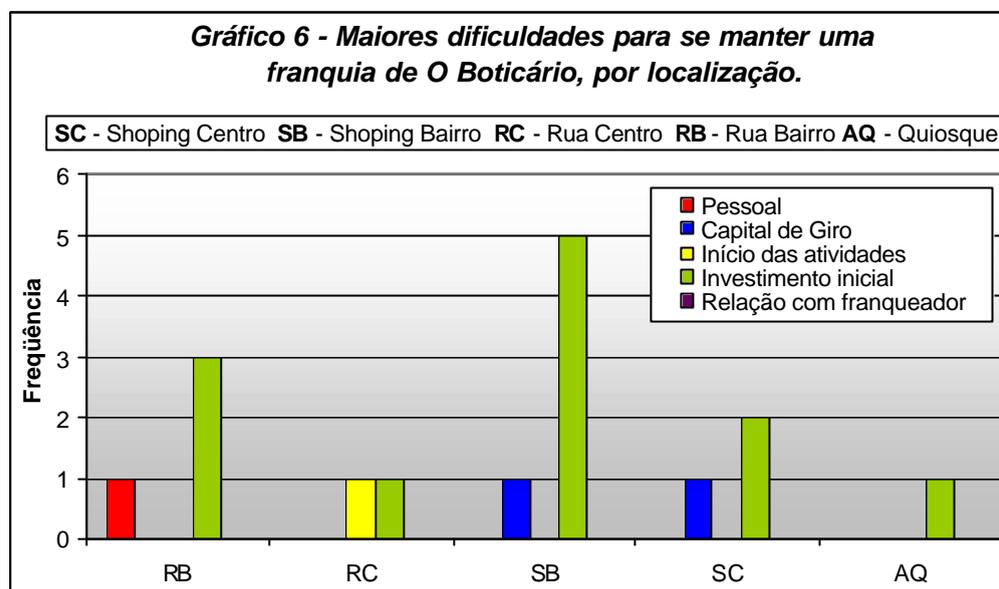
1. A comparação dos dados obtidos também mostra que a maior rentabilidade sobre o faturamento (50%) está nas lojas em forma de quiosques;
2. Nas demais localizações, a rentabilidade sobre o faturamento varia de 12% a 17%. Os melhores resultados foram apresentados pelas lojas localizadas em ruas do centro;
3. Pode-se observar ainda que houve um pequeno aumento da rentabilidade sobre o faturamento no ano de 2000, em relação ao ano de 1999, nas franqueadas de ruas e nos *shoppings* de bairro. Nas lojas de *shoppings* de bairros, a pesquisa apontou uma variação de 1,75% na rentabilidade sobre o faturamento, isto é, um aumento de 12,11% entre anos de 1999 e 2000. Nas lojas de ruas no centro da cidade, a variação apresentada, de acordo com a pesquisa, foi de 5%, logo um aumento de 40,16%. Nas lojas de ruas em bairros, a variação foi de 2,5%, de acordo com os dados fornecidos pelos gerentes, isto é, um aumento de 18,25%. Nas lojas de quiosques e shoppings do centro, os dados obtidos não mostram aumento da rentabilidade sobre o faturamento. Novamente, esses dados são questionáveis, já que a maioria das lojas apresentou crescimento de rentabilidade sobre o faturamento. Questiona-se, novamente, o crescimento significativo apresentado pelas lojas de quiosques, que não se reflete em um crescimento da rentabilidade sobre o faturamento (note-se gráfico-4 e tabela-2 acima).

O próximo gráfico (5) apresenta os motivos que tenham levado a abrir uma loja de O Boticário, apontados pelos gerentes das franqueadas, de acordo com a localização.



De acordo com as respostas obtidas na pesquisa, um dos principais motivos que levam uma pessoa a se interessar em abrir uma franquia de O Boticário é o tipo do produto. Os representantes das franquias localizadas em *shoppings* de bairros apontaram, além do tipo de produto, a margem de ganho como fator importante na hora da escolha do negócio. Note-se que as lojas de ruas em bairros foram as únicas que apresentaram como fator importante as informações prestadas por outros franqueados.

O gráfico seguinte (6) apresenta a sondagem feita a respeito das maiores dificuldades dos franqueados para manterem as lojas, agrupados de acordo com a localização. A intenção foi descobrir se fatores como capital de giro, investimento inicial, relacionamento com o franqueador e outros representam obstáculos para o empreendedor.



De acordo com os dados fornecidos pelos gerentes das franquias, a maior dificuldade encontrada para manter uma franquia de O Boticário seria o investimento inicial, em todas as localidades. Note-se que, nos *shoppings*, tanto as lojas centrais como as de bairros, outro fator apontado como obstáculo foi o capital de giro. As lojas de ruas em bairros apresentaram, mesmo em pequeno número, o item “pessoal” como fator de dificuldade. E as lojas em ruas do centro também apontaram, mesmo sem destaque, o item “início das atividades” como fator de dificuldade.

### **Relação Entre o Franqueado e o Franqueador Levando em Conta o Lucro Líquido Sobre as Vendas e a Rentabilidade Sobre o Faturamento das Franquias.**

Considerando que o questionário apresentou cinco possibilidades de respostas, sendo quatro de análise quantitativa do respondente (1- “não”, 2- “pouco”, 3- “moderado”, 4- “sim”) e uma de desconsideração (99- “Não sei”, “não quero responder”), as comparações a seguir tratarão apenas dos dados em que  $H_0$  foi rejeitado. Ou seja, os que apresentaram possibilidade de associação entre as variáveis. Para efeito do cálculo do Qui-quadrado, apenas as respostas “moderado” e “sim” foram consideradas entre as tabelas 3 e 12 (as respostas “não” e “pouco” foram desconsideradas por não terem sido escolhidas pelos respondentes). Entre as tabelas 13 e 21, apenas a resposta “sim” foi considerada, pelas mesmas razões.

Hipóteses:  $H_0$ : Não existe associação entre as variáveis

$H_a$ : Existe uma associação entre as variáveis.

A tabela a seguir (3) apresenta a opinião dos franqueados com relação ao treinamento oferecido pelo franqueador (se é ou não adequado) e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas obtidos pelas lojas em 1999. A intenção foi verificar se há ligação entre o treinamento e os resultados financeiros obtidos. O mesmo cruzamento foi feito em relação aos dados do ano 2000, mas não houve possibilidade de associação e, por isso, a hipótese foi rejeitada (ver anexos).

**Tabela 3** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em ser adequado fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas da franquia em 99.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<b>menos de 5%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 5% e 9,9%</b>	1	0	<b>1</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	2	8	<b>10</b>
<b>entre 15% e 20%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>mais de 20%</b>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

**Fonte: Questionários**

*Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 4,80 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.*

Como se pode observar, os resultados da pesquisa apontam, com 90% de confiança, que os treinamentos (considerados adequados pelos gerentes que responderam o questionário) oferecidos pelo franqueador trouxeram resultados em lucros líquidos sobre as vendas, em 1999.

A próxima tabela (4) relaciona a opinião dos franqueados sobre o treinamento oferecido pelo franqueador (se são ou não em caráter permanente) com os lucros líquidos sobre as vendas obtidos em 2000. O objetivo foi verificar se os treinamentos (que, de acordo com os gerentes que responderam a pesquisa, são em caráter permanente) resultaram em lucros líquidos sobre as vendas, no ano 2000. A mesma sondagem foi feita com relação ao ano de 1999, mas não foi possível rejeitar  $H_0$  e, portanto, não houve possibilidade de associação entre as variáveis em questão (ver anexos).

**Tabela 4** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em caráter permanente fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<b>menos de 5%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 5% e 9,9%</b>	0	2	<b>2</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	1	6	<b>7</b>
<b>entre 15% e 20%</b>	2	1	<b>3</b>
<b>mais de 20%</b>	2	0	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

*Fonte: Questionários*

*Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 7,36 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 6,251. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.*

A tabela-4 mostra, com 90% de confiança, que, de acordo com os resultados fornecidos pelos gerentes das franqueadas, existe uma associação entre as variáveis, isto é, há associação entre o treinamento fornecido (em caráter permanente) e os lucros líquidos sobre as vendas obtidos em 2000. Ou seja, o treinamento permanente apontou tendência de aumento nos lucros líquidos sobre as vendas.

A tabela analisada a seguir (5) mostra a relação entre a opinião dos franqueados sobre o treinamento oferecido pelo franqueador (se são ou não em caráter permanente) e a rentabilidade sobre o faturamento obtida em 1999. A intenção foi verificar se há associação entre treinamento permanente e variação dos resultados econômicos. O mesmo cruzamento foi feito em relação aos dados do ano 2000, mas não foi possível rejeitar  $H_0$  e, portanto, não houve possibilidade de associação entre os dados (ver anexos).

**Tabela 5** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em caráter permanente fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade sobre o faturamento na franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>			
<b>menos de 10%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	1	7	<b>8</b>
<b>entre 15% e 19,9%</b>	3	2	<b>5</b>
<b>entre 20% e 25%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>mais de 25%</b>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

*Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 4,96 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.*

Os resultados obtidos com o cruzamento dos dados mostram, com 90% de confiança, que existe uma associação entre a rentabilidade sobre o faturamento apresentada em 1999 e o treinamento (que, de acordo com os gerentes que responderam o questionário, é feito em caráter permanente). Portanto, conclui-se que o treinamento, quando em caráter permanente, trouxe aumento da rentabilidade sobre o faturamento.

As próximas tabelas (6 e 7) apresentam a opinião dos franqueados em relação ao treinamento de produtos e serviços, oferecido pelo franqueador, e os resultados em lucro líquido sobre as vendas, nos anos de 1999 e 2000. O objetivo foi analisar se o treinamento proporciona maior obtenção de lucros líquidos sobre as vendas.

**Tabela 6-** Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de produtos e serviços fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<i>menos de 5%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	1	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	9	<b>10</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 20%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

Fonte: Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,52 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 7** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de produtos e serviços fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<i>menos de 5%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	2	<b>2</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	6	<b>7</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	2	<b>2</b>
<i>mais de 20%</i>	2	0	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

Fonte: Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 8,17 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 6,251. As 5 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

As tabelas (6 e 7) mostram que há associação entre os percentuais de lucro líquido sobre as vendas obtido em 1999 e 2000 com os treinamentos (em produtos e serviços) fornecidos pelo franqueador. Ou seja, de acordo com os gerentes que

responderam o questionário e com a comparação entre as duas respostas, quanto mais treinamentos em produtos e serviços forem fornecidos pelo franqueador, melhores serão os resultados em lucros líquidos sobre as vendas obtidos pelos franqueados.

A próxima tabela (8) mostra a relação entre a opinião dos franqueados em relação às estratégias de *marketing* adotadas pelo franqueador e os percentuais de lucros líquidos sobre as vendas obtidos em 1999. A intenção foi observar se há associação entre as ações de *marketing* e os efetivos resultados em lucros, ou seja, se as ações de marketing têm sido elaboradas de forma adequada para atingir seus objetivos. O mesmo cruzamento de dados foi feito em relação ao ano 2000, mas não foi possível rejeitar  $H_0$ , portanto, não foi possível traçar a associação entre as variáveis.

**Tabela 8** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação às estratégias de marketing adotadas pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<i>menos de 5%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	1	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	9	<b>10</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 20%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de *qui-quadrado* obtido é igual a 5,52 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

A análise da tabela-8 permite observar que, de acordo com os dados fornecidos pelos gerentes que responderam o questionário e com a comparação entre as duas respostas, há associação entre as estratégias de marketing adotadas e os efetivos resultados em lucros líquidos sobre as vendas, no ano de 1999. Ou seja, segundo esta análise, quanto melhores forem as estratégias de *marketing*, maiores serão os lucros líquidos sobre as vendas.

As tabelas (9 e 10), analisadas a seguir, mostram a relação entre as estratégias de marketing adotadas pelo franqueador e a rentabilidade sobre o faturamento apresentada pelos franqueados em 1999 e 2000. O objetivo foi verificar se há possibilidade de associação entre as ações de comunicação (*marketing*) e a remuneração de capitais investidos (rentabilidade).

**Tabela 9** Relação entre a opinião dos franqueados com relação às estratégias de marketing adotados pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade sobre o faturamento na franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab</b>			
<i>menos de 10%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	7	<b>8</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	0	5	<b>5</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

Fonte: Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 6,85 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 10** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação às estratégias de marketing adotados pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade sobre o faturamento na franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab</b>			
<i>menos de 10%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	3	<b>3</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	1	9	<b>10</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

Fonte: Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 6,65 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

A análise da comparação dos resultados aponta que há associação das variáveis “estratégias de *marketing* adotadas pelo franqueador” e “rentabilidade sobre o faturamento”, de acordo com as respostas fornecidas pelos gerentes que responderam o questionário. Ou seja, é possível concluir que as ações de *marketing* trouxeram

resultados em termos de rentabilidade sobre o faturamento (quanto melhores as estratégias de *marketing*, melhor a rentabilidade sobre o faturamento) em 1999 e 2000.

As tabelas (11 e 12) analisadas na seqüência relacionam a opinião dos franqueados em relação à reputação do franqueador com os resultados obtidos em termos de lucro líquido sobre as vendas (tabela-11) e rentabilidade sobre o faturamento (tabela-12), em 1999. O objetivo foi verificar se há relação entre a reputação de O Boticário (como o nome é recebido no mercado) e os resultados em termos de lucro líquido sobre as vendas e rentabilidade sobre o faturamento. Os mesmos cruzamentos foram feitos com os dados do ano 2000, mas não foi possível rejeitar  $H_0$ , ou seja, não foi possível associar as variáveis, nos dois itens analisados (lucro líquido sobre as vendas e rentabilidade sobre o faturamento).

**Tabela 11** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a reputação do franqueador e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<i>menos de 5%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	1	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	9	<b>9</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 20%</i>	0	1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de qui-quadrado obtido é igual a 13,36 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 7 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 12** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a reputação do franqueador e os percentuais da rentabilidade sobre o faturamento da franquia em 1999.

<b>Opinião</b> <b>Rentab.</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>menos de 10%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	0	7	<b>7</b>
<b>entre 15% e 19,9%</b>	1	4	<b>5</b>
<b>entre 20% e 25%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>mais de 25%</b>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 6,854 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 5 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.*

O cruzamento dos dados analisados aponta que há associação entre a opinião dos franqueados em relação à reputação do franqueador e os resultados obtidos como lucro líquido sobre as vendas e rentabilidade sobre o faturamento, em 1999. Ou seja, é possível concluir que, de acordo com a opinião dos gerentes que responderam o questionário, quanto melhor for a reputação do franqueador, melhores resultados ele irá proporcionar.

As próximas tabelas (13, 14 e 15) apresentam a relação entre a opinião dos franqueados em relação à imagem da marca no mercado, os lucros líquidos sobre as vendas obtidos em 1999, e a comparação entre a imagem da marca e a rentabilidade sobre o faturamento atingida nos anos de 1999 e 2000. O objetivo foi analisar se há relação entre a imagem de O Boticário no mercado e os resultados obtidos em termos de rentabilidade sobre o faturamento e lucros líquidos sobre as vendas.

**Tabela 13** - Relação entre a opinião dos franqueados se a marca tem boa imagem e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas da franquia em 1999.

<i>Opinião</i>	<i>SIM</i>
<b>Lucro</b>	
<i>menos de 5%</i>	0
<i>entre 5% e 9,9%</i>	1
<i>entre 10% e 14,9%</i>	10
<i>entre 15% e 20%</i>	0
<i>mais de 20%</i>	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 13,5 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 14** - Relação entre a opinião dos franqueados se a marca tem boa imagem e os percentuais da rentabilidade sobre o faturamento da franquia em 1999.

<i>Opinião</i>	<i>SIM</i>
<b>Rentab.</b>	
<i>menos de 10%</i>	0
<i>entre 10% e 14,9%</i>	8
<i>entre 15% e 19,9%</i>	5
<i>entre 20% e 25%</i>	0
<i>mais de 25%</i>	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,286 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 15** - Relação entre a opinião dos franqueados se a marca tem boa imagem e os percentuais da rentabilidade sobre o faturamento da franquia em 2000.

<i>Opinião</i>	<i>SIM</i>
<b><i>Rentab.</i></b>	
<i>menos de 10%</i>	0
<i>entre 10% e 14,9%</i>	3
<i>entre 15% e 19,9%</i>	10
<i>entre 20% e 25%</i>	0
<i>mais de 25%</i>	1
<b><i>Total</i></b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 9,571 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

De acordo com os resultados obtidos com os cruzamentos dos dados, é possível afirmar que há associação entre a imagem da marca O Boticário e os resultados obtidos em termos de rentabilidade sobre o faturamento nos anos de 1999 e 2000, e ainda com relação ao lucro líquido sobre as vendas em 1999. Ou seja, de acordo com as opiniões fornecidas pelos gerentes que responderam o questionário, é possível analisar que, quanto melhor for a imagem da marca O Boticário no mercado, mais lucro líquido sobre as vendas e rentabilidade sobre o faturamento, terão as lojas franqueadas. A verificação foi possível tanto no ano de 1999 como no ano 2000 em relação à rentabilidade sobre o faturamento e somente 1999 com relação ao lucro líquido sobre as vendas.

As tabelas a seguir (16, 17 e 18) mostram a associação entre a opinião dos franqueados sobre a qualidade dos produtos e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas e rentabilidade sobre o faturamento. O objetivo foi verificar se há possibilidade de associação entre os resultados obtidos e a qualidade dos produtos O Boticário. O

cruzamento dos dados de lucro do ano 2000 com a qualidade da marca não foi possível, já que não possibilitou a rejeição do  $H_0$ .

**Tabela 16** - Relação entre a opinião dos franqueados se existe segurança na qualidade dos produtos e os percentuais de lucro líquido sobre as vendas da franquia em 1999.

<i>Opinião</i>	<i>SIM</i>
<b>Lucro</b>	
<i>menos de 5%</i>	0
<i>entre 5% e 9,9%</i>	1
<i>entre 10% e 14,9%</i>	10
<i>entre 15% e 20%</i>	0
<i>mais de 20%</i>	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 13,5 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 17** - Relação entre a opinião dos franqueados se existe segurança na qualidade dos produtos e os percentuais da rentabilidade sobre o faturamento na franquia em 1999.

<i>Opinião</i>	<i>SIM</i>
<b>Rentab.</b>	
<i>menos de 10%</i>	0
<i>entre 10% e 14,9%</i>	8
<i>entre 15% e 19,9%</i>	5
<i>entre 20% e 25%</i>	0
<i>mais de 25%</i>	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,286 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 18** - Relação entre a opinião dos franqueados se existe segurança na qualidade dos produtos e os percentuais da rentabilidade sobre o faturamento na franquia em 2000.

<i>Opinião</i>	<i>SIM</i>
<b><i>Rentab.</i></b>	
<i>menos de 10%</i>	0
<i>entre 10% e 14,9%</i>	3
<i>entre 15% e 19,9%</i>	10
<i>entre 20% e 25%</i>	0
<i>mais de 25%</i>	1
<b><i>Total</i></b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 9,571 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

A partir das comparações feitas, é possível afirmar que, de acordo com as respostas obtidas no questionário, há relação entre as variáveis “qualidade dos produtos” e “lucro líquido sobre as vendas” e “qualidade dos produtos” e “rentabilidade sobre o faturamento” em 1999, e “qualidade dos produtos” e “rentabilidade sobre o faturamento” em 2000. Ou seja, a partir da análise das respostas dos gerentes, é possível afirmar: quanto melhor a qualidade dos produtos O Boticário, melhores foram a rentabilidade sobre o faturamento e o lucro líquido sobre as vendas, obtidos em 1999. E quanto melhor a qualidade dos produtos O Boticário, melhor a rentabilidade sobre o faturamento obtida em 2000.

A tabela a seguir (19) foi elaborada a partir da análise do faturamento das lojas franqueadas, de acordo com os dados fornecidos pela diretoria de O Boticário. As lojas foram agrupadas de acordo com o tipo de estabelecimento, da mesma forma como foram classificadas anteriormente (lojas centrais em *shoppings*, etc), mas não foram identificadas, a pedido da diretoria, para evitar comparações entre concorrentes

de outras marcas. A intenção foi verificar a possibilidade de associação entre a localização da loja e o faturamento apresentado.

**Tabela 19** - Número de respostas relacionadas com o faturamento e a localização da franquia.

<b>Faturamento</b>	<b>0 a 199 mil</b>	<b>200 a 399 mil</b>	<b>400 a 599 mil</b>	<b>600 mil ou mais</b>	<b>TOTAL</b>
<b>AQ</b>	2	0	0	0	<b>2</b>
<b>RB</b>	2	3	0	0	<b>5</b>
<b>RC</b>	1	0	1	1	<b>3</b>
<b>SB</b>	0	3	2	0	<b>5</b>
<b>SC</b>	0	1	0	2	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>18</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de qui-quadrado obtido é igual a 20,1943 portanto rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 18,55.

A partir da comparação dos dados, é possível afirmar, com 90% de confiança, que há relação entre a localização das lojas e os resultados obtidos em termos de faturamento. As lojas localizadas em ruas centrais e *shoppings* centrais foram as que apresentaram melhor faturamento. E as lojas localizadas em ruas de bairros e quiosques foram as que apresentaram pior desempenho em termos de faturamento.

A tabela a seguir (20) correlaciona a opinião dos franqueados em relação ao treinamento (se é adequado, se é permanente, se há treinamento em produtos e serviços, se há treinamento operacional e administrativo e se há treinamento em vendas e *marketing*), a orientação de ética profissional e imagem de *marketing*, a satisfação com relação às estratégias de *marketing* adotadas pelo franqueador, o índice de rotatividade dos colaboradores das franqueadas, o índice de faltas ao trabalho nas franqueadas, a opinião dos franqueados em relação ao sistema de comunicação entre o franqueador e o franqueado e, por fim, a opinião dos franqueados em relação à reputação do franqueador. A intenção foi analisar a relação entre cada item abordado no questionário com as demais variáveis. Foram analisadas, respectivamente, as questões 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 17, 19.

**Tabela 20** - Matriz de Correlação entre as questões referentes ao relacionamento entre franqueado e franqueador com nível de significância de 0,10 e seu respectivo valor da probabilidade associada a ocorrência da hipótese Ho.

Questões referente a relacionamento	Adequação	Caráter	Produto Serviços	Operação Administ.	Vendas Marketing	Orientação	Estratégias de Marketing	Rotatividade	Faltas	Comunicação	Reputação
<b>Adequação</b>	1										
<b>Caráter</b>	0,4462 p=0,063	1									
<b>Produto/Serviços</b>	0,7211 p=0,001	0,3883 p=0,111	1								
<b>Operação Administ.</b>	0,523 p=0,026	0,523 p=0,026	0,5606 p=0,016	1							
<b>Vendas/Marketing</b>	0,5506 p=0,018	0,5506 p=0,018	0,5147 p=0,029	0,6183 p=0,006	1						
<b>Orientação</b>	0,4397 p=0,068	0,4397 p=0,068	0,0933 p=0,713	0,3089 p=0,212	0,617 p=0,006	1					
<b>Estratégias de Marketing</b>	0,5701 p=0,014	0,1754 p=0,486	0,7906 p=0,0001	0,4432 p=0,065	0,5231 p=0,026	0,1843 p=0,464	1				
<b>Rotatividade</b>	0,1325 p=0,600	0,1437 p=0,569	0,0969 p=0,702	0,1849 p=0,463	0,1143 p=0,652	0,0966 p=0,703	0,0819 p=0,747	1			
<b>Faltas</b>	-0,1294 p=0,609	-0,0185 p=0,942	0,0667 p=0,793	0,017 p=0,947	0,3676 p=0,133	-0,0311 p=0,903	0,2108 p=0,401	0,1998 p=0,427	1		
<b>Comunicação</b>	-0,0331 p=0,896	-0,0331 p=0,896	0,1195 p=0,637	0,1218 p=0,630	-0,2636 p=0,291	-0,2229 p=0,374	0,2362 p=0,345	-0,4517 p=0,060	-0,1594 p=0,528	1	
<b>Reputação</b>	0,1476 p=0,559	0,1476 p=0,559	0,1092 p=0,666	0,1878 p=0,456	0,1154 p=0,648	0,0954 p=0,706	0,0809 p=0,750	-0,0636 p=0,802	-0,2434 p=0,331	0,1468 p=0,561	1

Fonte: Saída do Programa Statistica

Obs: Considerando nível de significância igual a 0,05

Considerando nível de significância igual a 0,10

### A análise da tabela

#### 1. Treinamento Adequado fornecido pelo franqueado e:

Caráter do treinamento

Treinamento dos produtos e dos serviços oferecidos

Treinamento operacional e administrativo

Vendas de Marketing

Estratégias de marketing

#### 2. Caráter do treinamento oferecido pelo franqueado e:

Treinamento operacional e administrativo

Vendas de Marketing

#### 3. Treinamento dos produtos e dos serviços oferecido pelo franqueado e:

Treinamento operacional e administrativo

Vendas de Marketing

Estratégias de marketing

4. Treinamento operacional e administrativo oferecido pelo franqueado e:

Vendas de Marketing

Estratégias de marketing

5. Vendas de Marketing e:

Orientação

Estratégias de marketing

6. Rotatividade e:

Comunicação entre o franqueado e o franqueador

Os demais cruzamentos realizados e tabelas com os resultados, encontram-se em anexo, não tiveram associação entre as variáveis em estudo.

## **8- QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS GERENTES FINANCEIRO E DE FRANCHISE DE O BOTICÁRIO.**

Além da pesquisa de campo com gerentes de franquias de O Boticário, achou-se por bem realizar uma pesquisa com os gerentes financeiro e de *franchising* da empresa franquista. A intenção foi poder comparar as respostas fornecidas pelos franquistas com a visão que o próprio franquista tem do negócio, além de abordar outros pontos importantes que estavam inseridos nos objetivos deste trabalho e que não poderiam ser respondidos somente pelos franquistas (como as questões a respeito do desperdício, por exemplo).

O objetivo inicial era realizar pessoalmente uma entrevista com o presidente de O Boticário, Miguel Krigsner, mas, em função de não compatibilidade de agendas, não foi possível levar a termo a intenção. Optou-se, então, por realizar a entrevista com os gerentes financeiro, Elmo Brugnolo, e de *franchising*, Sérgio Barbi. Por opção dos entrevistados, a entrevista foi realizada via e-mail (segundo os entrevistados, para dar maior flexibilidade de tempo para elaborar as respostas) e respondida em conjunto pelos dois (cada um respondeu as questões mais adequadas à sua área de atuação).

A seguir, a íntegra da entrevista, realizada no mês de setembro de 2001. As respostas estão transcritas da maneira como os próprios entrevistados escreveram (SIC), mas estão comentadas, uma a uma, logo na seqüência das mesmas.

### **1) Que elementos o senhor considera fundamentais para a garantia do bom relacionamento com as franquias?**

*Clareza e ética nas relações; relações formalizadas em contrato; fornecimento dos produtos previstos; definição de perfil do operador; inovação constante; atendimento das expectativas do negócio, como retorno, por exemplo; disponibilidade de desenvolvimento pessoal pelo franquista.*

A intenção com esta questão foi poder comparar com as respostas a questões de mesmo teor fornecidas pelos gerentes das lojas franqueadas durante a pesquisa de campo. Note-se, na resposta, que a empresa franqueadora prevê direitos e deveres para ambas as partes envolvidas no negócio (franqueador e franqueado), além de primar pela formalização do negócio.

**2) Na sua opinião, quais são os problemas de relacionamento mais comuns entre O Boticário e suas franqueadas? Como solucioná-los?**

*Falta de alguns produtos ou pendências acima do que se deseja (Solução: resolver os problemas de processos internos para minimizar e chegar a um nível de tolerância razoável). Franqueado sem o perfil desejado, hoje, que não dão o ritmo esperado pela franqueadora, gerando baixa rentabilidade e volume, e inadimplência (Solução a ser pensada).*

Aqui a idéia foi poder confrontar os dados obtidos na pesquisa de opinião em questões com esse mesmo teor com a visão apresentada pelos executivos de O Boticário, a respeito dos possíveis problemas de relacionamento. Note-se que os executivos de O Boticário admitem que há problemas em ambos os lados (franqueador e franqueado), enquanto, na pesquisa de campo, grande parte dos entrevistados salientaram apenas o bom relacionamento entre os franqueados e a empresa franqueadora (ver respostas da pergunta 34 da pesquisa de campo). O fato de os gerentes de O Boticário terem admitido que, por vezes, o franqueado pode não ter o perfil desejado pelo franqueador, ou que o franqueador por vezes pode não conseguir suprir as necessidades de produto do franqueado demonstra que há preocupação do franqueador em solucionar eventuais problemas de relacionamento.

**3) Na sua opinião, qual a importância da localização geográfica de uma loja franqueada, como fator de sucesso?**

*A localização geográfica é um dos fatores fundamentais. Porém há modelo e tamanho de loja para cada volume de habitantes ou oportunidade existente. Mas, outros fatores são fundamentais também, como o perfil (preparo) do operador.*

O objetivo específico desta questão foi verificar se os gerentes de O Boticário compartilham da visão de que a localização geográfica é um dos principais fatores na delimitação do potencial de sucesso de uma loja franqueada, conforme foi possível concluir com a pesquisa de campo. Observe-se aqui que, apesar de a pesquisa de campo ter apontado a localização geográfica como fator determinante para o bom desempenho de uma franqueada, os executivos de O Boticário – apesar de reconhecerem a importância da escolha do endereço ideal para cada loja - ressaltaram outros fatores, como o modelo e o tamanho da loja, como igualmente importantes na determinação do potencial de sucesso da franqueada.

**4) Como O Boticário tem trabalhado para a eliminação do desperdício na produção?**

*Aperfeiçoando processos (melhoria contínua), usando várias metodologias de gestão, como SIGMA, Lean Manufacturing, CEP, com terceiros e adequando seu quadro de profissionais.*

Esta foi uma das questões abordadas exclusivamente na entrevista com os executivos (não estava presente no questionário da pesquisa de campo). O objetivo foi verificar os mecanismos utilizados por O Boticário para minimizar as perdas com o desperdício de material e produto. Segundo os gerentes, a empresa está em processo de melhoria contínua, buscando eliminar o desperdício na produção.

**5) Como O Boticário tem trabalhado na eliminação do desperdício na distribuição dos seus produtos?**

*Buscando novas parcerias que possam trazer solução e retorno e estruturando-se internamente com modernas instalações.*

Por vezes, o desperdício observado nos canais de distribuição de produtos da natureza do negócio de O Boticário (cosméticos) são mais significativos do que o registrado na produção, por isso a propriedade desta pergunta. No entanto, de acordo com os gerentes de O Boticário, os casos pontuais de desperdício resta ponta da cadeia produtiva têm sido resolvidos com as parcerias estabelecidas pela empresa e com as instalações modernas da mesma. Esta questão foi feita apenas na entrevista com os gerentes de O Boticário (não fazia parte da pesquisa de campo).

**6) Existe algum controle da distribuição de amostras grátis de perfumes? Elas são um elemento importante na questão desperdício (existe alguma sondagem sobre o desperdício de amostras grátis)?**

*Que eu conheça, não, para as duas.*

Ao se elaborar esta pergunta na entrevista (exclusivamente na entrevista, já que não fazia parte das questões da pesquisa de campo), imaginou-se que a distribuição de amostras grátis e as dificuldades de controle dessa distribuição poderiam ser canais importantes no desencadeamento de eventuais processos de desperdício. No entanto, de acordo com a resposta dos gerentes, não há controle a respeito do assunto.

**7) Como é o controle sobre os produtos com prazo de validade vencido? O prejuízo, nesses casos, fica com O Boticário ou com as franqueadas?**

*Existe controle, sim, e o custo fica com a franqueadora.*

A pergunta foi feita com o objetivo de mensurar a preocupação da empresa com a qualidade dos produtos oferecidos. Note-se que, além de questão ambiental, de saúde ou mesmo social, o prazo de validade do produto torna-se também determinante do controle financeiro da empresa, já que, se o prazo for extrapolado, o prejuízo será da própria franqueada.

**8) Já é possível mensurar resultados dos eventuais programas de eliminação do desperdício?**

A pergunta não foi respondida pelos gerentes de O Boticário. A intenção com a pergunta era complementar a questão anterior, mas, não tendo sido respondida, demonstra que não há mensuração de resultados do controle feito para eliminar o desperdício.

**9) O Boticário oferece, regularmente, treinamentos aos franqueados? Quais?**

*Sim. Técnica de Vendas; gerenciamento de Loja; produtos.*

Esta pergunta foi feita também na pesquisa de campo junto aos gerentes das lojas franqueadas. Portanto, a intenção de fazê-la também aos executivos de O Boticário foi comparar as respostas dadas pelos franqueados com as fornecidas pelo franqueador. Neste caso, foi possível perceber que franqueador e franqueados atentam para a importância dos treinamentos.

**10) Há treinamentos sobre os produtos O Boticário?**

*Sim, eles abordam tanto as características técnicas dos produtos como o processo de venda.*

Aqui, assim como na questão anterior, o objetivo foi comparar as respostas dos franqueados com a dos executivos. Na resposta desta questão, os gerentes de O Boticário especificaram mais a abordagem dos treinamentos sobre os produtos.

**11) Há treinamentos de vendas?**

*Sim técnica de vendas, voltados principalmente para o gerenciamento da equipe de vendas da loja.*

Da mesma forma como na questão anterior, a intenção foi verificar se há correlação entre as respostas dos gerentes das lojas franqueadas e a fornecida pelos executivos de O Boticário. Neste caso, novamente, os gerentes da empresa franqueadora foram mais específicos nas respostas.

**12) Há treinamentos de marketing?**

*Não periódico, apenas inicial (quando o franqueado entra no Sistema).*

A intenção de fazer esta pergunta na entrevista com os executivos de O Boticário foi a mesma já relatada nas questões anteriores: comparar com os resultados obtidos na pesquisa de campo. Note-se que, neste caso, os executivos afirmaram que há apenas treinamento inicial na área de *marketing*. Mesmo assim, os franqueados, em sua grande maioria, consideraram suficiente o treinamento fornecido pelo franqueador. Conclui-se, portanto, que ambos não sentem necessidade de que o treinamento em *marketing* seja fornecido periodicamente.

**13) Há treinamentos operacionais e/ou administrativos?**

*Não periódico, apenas inicial (quando o franqueado entra no Sistema).*

Aqui, a intenção com a pergunta foi a mesma já explicada nas questões anteriores. Note-se que, assim como nas respostas a respeito dos treinamentos de *marketing*, os executivos de O Boticário apontam que o treinamento é feito apenas no início do negócio. Mais uma vez, na comparação com a pesquisa de campo, percebe-se que os gerentes das lojas franqueadas demonstraram satisfação com o treinamento que recebem.

**14) Há orientação aos franqueados sobre ética e responsabilidade social? Como é?**

*Responsabilidade social sim, feita nas convenções anuais e canais internos de comunicação (correspondências, jornais, etc).*

A pergunta foi feita para mensurar as orientações a respeito de ética profissional e responsabilidade social fornecidas pelo franqueador aos franqueados, além de comparar as respostas obtidas na pesquisa de campo em questões de mesmo teor. Enquanto na pesquisa de campo, os franqueados demonstraram satisfação com as orientações recebidas, na entrevista os executivos destacaram os canais em que essa orientação é passada. Conclui-se, assim, que os canais têm sido eficientes, já que nenhum relatou qualquer problema derivado da falta de orientação em ética ou responsabilidade social.

**15) As franqueadas estão satisfeitas com os treinamentos oferecidos pelo franqueador?**

*O índice de satisfação na última pesquisa (janeiro/2001) foi superior a 80%.*

Mais uma vez, a intenção foi comparar a visão do franqueador com as respostas que já haviam sido dadas pelos gerentes das lojas franqueadas na pesquisa de campo. Conclui-se que há sintonia entre o pensamento do franqueador e dos franqueados no que diz respeito a treinamentos, já que ambos demonstraram satisfação neste ponto. Os números apontados pelos executivos podem ser verificados na pesquisa interna realizada por O Boticário, também abordada neste trabalho.

**16) O franqueador estabelece metas de vendas para os franqueados? Como?**

*Sim, através de (1) análise de potencial de mercado, qual o volume de vendas que o mercado local pode absorver, crescimento, população, faixa etária, etc (2) histórico de vendas.*

Assim como em outras questões abordadas anteriormente, aqui também se percebe que, enquanto na pesquisa de campo os franqueados imprimiram juízo de valor às respostas, apontando satisfação, na entrevista, os executivos de O Boticário foram mais específicos, explicando quais são as formas de estabelecimento das metas de vendas. Concluiu-se que as metas são estabelecidas de acordo com cada franqueado, levando em consideração as diferenças entre eles, e não de maneira uniforme.

### **17) A forma de atendimento é padronizada pelo franqueador? Como?**

*Sim. Todos os passos do atendimento são descritos no Manual de Operações da Franquia.*

A pergunta foi feita para se poder comparar a resposta dos gerentes de O Boticário com as fornecidas pelos gerentes das lojas franqueadas, ou seja, para se observar se o treinamento e as orientações a respeito do atendimento são consideradas satisfatórias pelos franqueados e pelo franqueador. De acordo com os executivos de O Boticário, as orientações para o atendimento nas lojas são claras e específicas.

### **18) Os sistemas de comunicação entre o franqueador e o franqueado são eficazes? Como são?**

*A estratégia de comunicação envolve (1) contato pessoal feito pelo Consultor de Vendas (funcionário da franqueadora) em visitas periódicas à franquia; (2) encontros regionais e convenções anuais; (3) comunicação eletrônica (e-mail); (4) correspondências escritas, jornal da rede (Boticário News) e material publicitário interno; (5) Serviço de Atendimento ao Franqueado (call center).*

Mais do que saber quais são os instrumentos de comunicação entre o franqueador e o franqueado, a pergunta tinha a intenção de questionar a eficácia desses instrumentos. Mas a segunda parte da questão não foi respondida. No entanto,

os executivos de O Boticário enumeraram uma série de canais diferentes para o contato entre os franqueados e o franqueador. Em comparação com as respostas dadas pelos gerentes das lojas franqueadas na pesquisa de campo, conclui-se que os franqueados demonstraram-se satisfeitos com os instrumentos de comunicação mantidos e disponibilizados pelo franqueador.

**19) Há alguma exigência por parte do franqueador sobre a capacitação do franqueado?**

*Sim, há desde um perfil adequado à operação do negócio até metas de venda e manutenção do padrão operacional da franqueadora.*

O objetivo principal dessa pergunta foi averiguar a preocupação do franqueador com a qualificação do franqueado. Como se vê, ele deve estar integrado com as ações exigidas pelo franqueador e cumprir, inclusive, as metas de vendas e de manutenção do padrão do franqueador. Ao contrário de outras questões, esse assunto foi abordado somente na entrevista com os gerentes de O Boticário.

**20) Qual a importância da marca O Boticário para a garantia do sucesso dos franqueados?**

*Tem influência sobre o resultado, mas o desempenho do negócio é garantido pelo próprio franqueado. Não há garantia de sucesso no negócio.*

Quando perguntados a respeito da importância da marca O Boticário, na pesquisa de campo, os gerentes das lojas franqueadas afirmaram que a credibilidade conquistada pela marca é fundamental para o sucesso da franqueada (ver tabulação da pesquisa de campo). Já os executivos de O Boticário responderam que a marca é, sem dúvida, importante para o desempenho, mas frisaram que não é garantia do sucesso - que dependeria de vários outros fatores.

**21) Os produtos O Boticário têm boa imagem no mercado?**

A pergunta não foi respondida pelos gerentes de O Boticário. A intenção era verificar o ponto de vista do franqueador em relação à própria imagem no mercado. Não tendo sido respondida, a pergunta não dá margem para comparação com o nível de satisfação demonstrado pelos gerentes das lojas franqueadas, na pesquisa de campo.

**22) Na sua opinião, quais são os maiores fatores que determinam o sucesso de uma franquia como O Boticário?**

*Desempenho do franqueado; padronização operacional; produtos de alta qualidade, competitivos e inovadores; boa localização da franquia (SIC: leia-se “franqueada”); equipe de vendas treinada e motivada; suporte operacional da franqueadora.*

O assunto “sucesso da marca O Boticário” foi dividido em duas questões diferentes (esta e a seguinte), para poder-se avaliar o que os gerentes consideram fatores importantes nas duas pontas do negócio da franquia – o franqueador e o franqueado. Nesta primeira questão, o objetivo era verificar especificamente o que consideram importante para o desempenho da franquia- embora os gerentes já tenham abordado aqui a importância do desempenho do franqueado. Os itens que merecem destaque na resposta são a qualidade dos produtos, considerada alta, a localização da loja franqueada e a padronização do produto, do atendimento e das lojas.

**23) E quais os fatores que irão determinar o sucesso de um franqueado?**

*Cumprimento do padrão operacional; gestão de performance da franquia; gestão de pessoas; implantação estratégia de marketing local.*

Nesta questão, procurou-se averiguar os itens importantes, na opinião dos executivos de O Boticário, para o sucesso do franqueado. Aqui destaca-se a

preocupação da empresa no cumprimento, por parte do franqueado, dos padrões determinados pelo franqueador.

De maneira geral, o maior destaque da entrevista com os executivos de O Boticário foi perceber que a satisfação manifestada pelos franqueados na pesquisa de campo foi confirmada pelos gerentes do franqueador. Ou seja, ambos demonstraram satisfação e contentamento no cumprimento do pacto firmado entre franqueador e franqueados.

Um dos pontos importantes foi o fato de os executivos terem admitido pontos de dissonância no relacionamento com os franqueados, o que não foi demonstrado pelos franqueados na pesquisa de campo. A questão ficou clara, por exemplo, quando os gerentes de O Boticário admitiram que, às vezes, o franqueado pode não ter o perfil desejado pelo franqueador, ou mesmo que o próprio franqueador pode não corresponder às expectativas do franqueado, ou não conseguir suprir as suas necessidades.

## 9- PESQUISA INTERNA DE O BOTICÁRIO COM OS FRANQUEADOS.

O Boticário é uma empresa atenta no que diz respeito à preocupação com a satisfação dos seus clientes e também dos franqueados, considerados também seus clientes em primeira instância. Por isso, a empresa realiza, periodicamente, pesquisas de opinião junto aos franqueados, para medir seu grau de satisfação com o negócio e com o relacionamento com o franqueador. A última pesquisa foi realizada em janeiro de 2001. De acordo com o documento introdutório da pesquisa, disponibilizada pela diretoria da empresa para este trabalho, “cumprе ressaltar que a pesquisa de opinião deve ser considerada como um instrumento auxiliar de diagnóstico dentro de um programa de gestão e avaliação do nível de satisfação de uma empresa. Os seus resultados devem ser analisados com parcimônia, identificando com atenção a origem de eventuais problemas apontados. Portanto, o objetivo da pesquisa, de ser um instrumento valioso no processo de desenvolvimento e melhoria do nível de satisfação, somente será atingido se forem adotadas ações eficazes a partir dos resultados apontados.”

Os levantamentos feitos pela empresa O Boticário junto aos franqueados são, portanto, instrumentos de avaliação constante para a empresa, que se propõe um processo de melhoria contínua. Em se tratando de dados confidenciais da empresa, a diretoria inclusive solicitou que se fizesse uma ressalva neste trabalho para que os dados fossem utilizados unicamente com objetivos acadêmicos.

? Valor do Investimento da Franquia: a partir de US\$ 40 mil (50% montagem, 6% treinamento, 18% estoque e 26% capital de giro, reserva de capital e outros).

? Área: a partir de 15m<sup>2</sup>.

? Prazo Médio de Retorno: 18 a 36 meses.

? Lucratividade média: 10 a 15% do faturamento bruto.

? Faturamento médio: US\$ 750,00 / m2 / mês.

? Taxa de Franquia: não cobra.

? Royalties: 38% sobre compras.

? Experiência: não exige.

? Contrato: prazo indeterminado.

? Treinamento: inicial 2 semanas em São José dos Pinhais PR / complementar na região da franquia.

? Fornece: assessoria na análise de pontos, projeto padronizado, orientação para instalação, treinamento, assessoria e suporte operacional contínua.

? Graduação dos franqueados:

Superior - 45% (Administração 17%, Direito 11%)

Segundo Grau - 45%.

? Faixa Etária dos franqueados:

36 a 45 anos (39%)

46 a 55 anos (28%)

26 a 35 anos (19%).

? Sexo

Masculino - 32%

Feminino - 68%.

? Estado Civil

Casado - 73%

Solteiro - 11%.

? Tempo na rede

Mais de 9 anos - 65%

De 6 a 9 anos - 14%

De 3 a 6 anos - 12%.

? Dedicção exclusiva ao negócio: **72%**.

? Intenção de abrir novas lojas nos prximos 5 anos: **94%**.

? Índice médio de satisfaçõ da postura pessoal da equipe de campo da franqueadora: **93%**.

? Índice médio de satisfaçõ do conhecimento do negócio de campo da franqueadora: **88%**.

? Índice médio de satisfaçõ dos meios de comunicaçõ utilizados pela franqueadora: **91%**.

? Índice médio de satisfaçõ da qualidade da propaganda utilizada pela franqueadora: **91%**.

? Índice médio de satisfaçõ da percepçõ dos clientes sobre propaganda utilizada pela franqueadora: **89%**.

? Índice médio de satisfaçõ do jornal interno utilizado pela franqueadora: **89%**.

? Índice médio de satisfaçõ dos folders utilizados pela franqueadora: **89%**.

- ? Índice médio de satisfação das correspondências utilizadas pela franqueadora: **87%**.
- ? Índice médio de satisfação dos encontros regionais promovidos pela franqueadora: **92%**
- ? Índice médio de satisfação do domínio do conteúdo da equipe de treinamento da franqueadora: **88%**.
- ? Índice médio de satisfação da qualidade do material de treinamento utilizado pela franqueadora: **88%**.
- ? Índice médio de satisfação do objetivo dos treinamentos utilizados pela franqueadora: **88%**.
- ? Índice médio de satisfação do conteúdo dos treinamentos utilizados pela franqueadora: **87%**.
- ? Índice médio de satisfação qualidade dos produtos comercializados pela franqueadora: **94%**.
- ? Índice médio de satisfação do prazo de retorno sobre o investimento: **84%**.
- ? Índice médio de satisfação do faturamento bruto: **85%**.
- ? Índice médio de satisfação do custo variável em relação ao faturamento bruto: **78%**.
- ? Índice médio de satisfação nas ações da franqueadora: **98%**.
- ? Índice médio de satisfação na formatação (padrões, manuais, procedimentos): **90%**.

? Índice médio de satisfação na análise e localização de pontos comerciais: **84%**.

? Índice médio de satisfação geral: **80%**.

Entre os pontos que se destacam nesta pesquisa interna de O Boticário está o grau de satisfação apontado pelos franqueados (80%), conforme já foi comentado na apresentação da pesquisa de campo e da entrevista feita com os gerentes de franchising e financeiro de O Boticário. Note-se que 80% é o índice médio de satisfação, mas este item é composto por diversos outros fatores, também abordados na pesquisa, que registraram aceitação ainda maior. É o caso, por exemplo, do índice médio de satisfação nas ações da franqueadora (98%). Neste exemplo, percebe-se que os franqueados, em sua quase totalidade, concordam com as ações do franqueador. Outro exemplo da demonstração de satisfação dos franqueados é com relação à qualidade dos produtos comercializados (94%). Este dado mostra o contentamento com relação à certeza de estarem vendendo produtos considerados de alta qualidade e com grande credibilidade no mercado.

Outro ponto importante da pesquisa foi a verificação de 94% dos franqueados, que afirmaram ter intenção de abrir novas lojas nos próximos cinco anos. Este índice demonstra confiança na marca e na qualidade dos produtos, além de confirmar o grau de satisfação com o franqueador. Os franqueados demonstram que apostam no crescimento de O Boticário.

Tanto a pesquisa de campo, como a entrevista com os executivos de O Boticário e a pesquisa interna elaborada e fornecida pela empresa convergem para um mesmo ponto importante: o otimismo dos franqueados no crescimento do negócio, a confirmação da credibilidade da marca O Boticário junto aos seus franqueados. Isso responde a uma das questões principais deste trabalho: a verificação da qualidade do relacionamento entre o franqueador e os seus franqueados.

## 10- CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Este trabalho, que teve por objetivo verificar junto à empresa O Boticário e suas franqueadas o acompanhamento e apoio no que se refere às ações franqueador-franqueado, proporcionou a análise de pontos importantes do relacionamento da empresa franqueadora com diversos de seus franqueados de Curitiba e São José dos Pinhais. Assim, concluiu-se que O Boticário é uma franquia de sucesso, entre outras coisas, exatamente porque atenta para o bom relacionamento com as franqueadas.

Por meio da pesquisa realizada junto a todos os franqueados de Curitiba e São José dos Pinhais, foi possível traçar um perfil das lojas da região, seu porte, seu potencial de vendas, metas de vendas e de crescimento e, principalmente, o relacionamento com o franqueado, no que tange o apoio logístico e estrutural, ações de *marketing* e comunicação, transferência de conhecimento e respaldo da marca com vistas ao retorno financeiro.

Além do retrato do franqueador e dos franqueados, a pesquisa de campo também proporcionou a comparação de dados aparentemente não relacionáveis, como por exemplo o treinamento fornecido pelo franqueador e o lucro líquido médio (apresentado pelos gerentes na pesquisa de campo), mas que apresentaram correlações importantes, que concluiu-se serem fatores determinantes do sucesso ou não de cada franqueada.

Entre as comparações mais importantes e que apresentaram maior correlação estão justamente as que levam em consideração a localização de cada loja. Concluiu-se, por exemplo, que as lojas localizadas em *shoppings* e no centro da cidade são as que têm maior lucro líquido médio (de acordo com o que foi declarado pelos gerentes na pesquisa de campo), maior número de funcionários e as que mais registraram crescimento nos últimos anos. As lojas de bairros têm um perfil sensivelmente mais acanhado, tanto no número de funcionários como no lucro líquido médio (declarado na pesquisa de campo) e no crescimento registrado.

No que tange o relacionamento do franqueador O Boticário com suas franqueadas de Curitiba e São José dos Pinhais, notouse que as franqueadas

assumem verdadeiro respeito e admiração pela marca O Boticário e pelas ferramentas de *marketing* e administração adotadas pela empresa. Quando se perguntou, por exemplo, se os franqueados estão satisfeitos com os treinamentos e orientações fornecidos pelo franqueador, a grande maioria demonstrou contentamento. Da mesma forma, quando se questionou a respeito da postura ética e profissional do franqueador, todos responderam demonstrando aceitação e respeito pelas orientações que têm recebido. Também chamou a atenção o fato de grande parte dos franqueados terem respondido que a imagem dos produtos e da empresa O Boticário no mercado, a reputação da empresa e da marca foram fatores determinantes na hora em que optaram por serem franqueados de O Boticário. Os dados obtidos na pesquisa de campo confirmam a última pesquisa interna realizada por O Boticário junto aos seus franqueados, que apontou um índice superior a 80% de satisfação em relação à empresa.

Além da pesquisa de campo com os franqueados, a entrevista realizada com os gerentes financeiro e de *franchising* apontaram caminhos importantes a respeito da linha adotada na administração de O Boticário e nos resultados que esse trabalho tem trazido para o bom relacionamento com os franqueados – e, conseqüentemente, nos resultados em lucros também. Os gerentes afirmaram que a empresa tem adotado instrumentos eficazes de administração, que têm facilitado o bom relacionamento com os franqueados.

Um dos aspectos interessantes da comparação das respostas fornecidas pelos gerentes de O Boticário com as respostas dadas na pesquisa de campo pelos gerentes das lojas franqueadas foi que, enquanto os executivos de O Boticário afirmaram que a clareza e a ética nas negociações são pontos determinantes para o bom relacionamento, os franqueados apontaram que o franqueador tem tratado de maneira ética e clara seus negócios comuns. Ou seja, neste ponto, pode-se dizer que os franqueados têm correspondido às expectativas do franqueador e vice-versa.

Da mesma forma, quando os executivos de O Boticário afirmaram que os fatores determinantes do sucesso de uma franqueada são o desempenho do franqueado, a padronização operacional, os produtos de alta qualidade, competitivos e inovadores, a boa localização da franquia, a equipe de vendas treinada e motivada e o

suporte operacional da franqueadora, os gerentes das franqueadas também responderam tópicos semelhantes na pesquisa de campo, apontando que esses fatores são realmente importantes no desenvolvimento do negócio.

A riqueza dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, a entrevista com os executivos de O Boticário e a pesquisa interna realizada e fornecida pela empresa para este trabalho mostram que o assunto deve ter continuidade. Ou seja, novos trabalhos com esta temática devem ser desenvolvidos, a fim de verificar outros tópicos que possam facilitar o sucesso de uma franqueada e que, pela natureza deste trabalho, não tiveram como ser abordados.

Um dos pontos que merecem atenção em uma futura pesquisa é a criação de um modelo matemático que possa demonstrar o maior potencial de sucesso de novas franqueadas, de acordo com a localização em que se pretende abrir o negócio. Variáveis como fluxo de pessoas, renda, idade, sexo e nível cultural dos habitantes da localidade, entre outras, também deverão ser contempladas na elaboração do modelo matemático, como determinantes do bom desempenho de novas lojas.

Outra sugestão está em um estudo que busque compreender melhor a teoria do *Balanced Scorecard*, proposta por **KAPLAN e COOPER [1998]**, objetivando identificar como o Sistema ABC pode auxiliar no processo, visando sempre à melhoria do desempenho das organizações, que é a missão básica de todos os sistemas administrativos. Assim, auxiliando as organizações a melhorarem o seu desempenho poder-se-ia auxiliar a sociedade como um todo e os seus indivíduos na busca pela melhoria da qualidade de vida.

Outro trabalho interessante poderá ser a comparação entre as atuais ferramentas de administração adotadas por O Boticário, as estratégias utilizadas anteriormente, desde a fundação da empresa e a consolidação da marca como franquia, e o funcionamento da empresa após a implantação do *Balanced Scorecard*, prevista para o ano de 2002. Esse trabalho deverá ter o apoio da alta administração, pois a superação das dificuldades - que são inúmeras - dependerá, muitas vezes, desse apoio.

Nas futuras pesquisas, o questionário a ser encaminhado às franqueadas e mesmo ao franqueador deverá ser elaborado detalhadamente e com profundidade,

conforme os objetivos específicos do trabalho. O tema, sem dúvida, é inesgotável e de grande interesse tanto do franqueador como dos franqueados, e, por isso, deve ser aprofundado. Além disso, em outras pesquisas, o número de franqueadas entrevistadas deverá ser maior, para dar um panorama ainda mais amplo e preciso das empresas. Trabalhando-se com um universo maior de pesquisados, poder-se-ia, por exemplo, comparar as dificuldades de uma franquia localizada numa cidade do interior e uma franquia localizada numa capital.

## 11- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BERNARD, Daniel A. **Franchising: avalie este Investimento**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BRUYNE, Paul de *et alii*. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.
- CAVES, R.E., MURPHY, W.F., II. **Franchising: firms, markets and intangible assets**. Southern Economic Journal, p.572-586, April 1975.
- COOPER, Robin. **How cost accounting distorts product costs**. Management accounting, Abril 1988.
- COPELAND, Thomas E. **Avaliação de Empresas – Valuation**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DE ROCCHI, Carlos Antônio. **Sistema de custeamento de atividades (ABC costing) versus mapa de localização de custos: um estudo comparativo**. Abr./ Jun., 1994.
- GANTZEL, Gerson. **Entrevista concedida pelo Analista Financeiro de “O Boticário”**. Curitiba, 17 abril, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KASMIER, Leonard J. **Estatística Aplicada à Economia e Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

KOLIVER, Olivio. **A contabilidade de custos: algo de novo sob o sol?** Jul./set,1994.

LEONE, George S. G. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEPETIT, Pierre. **La franchise** : outil de développement stratégique. Economie et perspective (apostila), Paris : APCCI-CECOD, 1988.

LOPEZ, Paulo Ancona. **A Nova Era do Franchising: desvendando o segredo das franquias de qualidade**.- São Paulo: Ed. Infinito, 2000

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEILER, Wilson M. **O Franchising Passado a Limpo**. Curitiba: Posigraf,1992.

McNAIR, Carol J. **Maximizando o Lucro Final**. São Paulo : Makron Books, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistemas de Redução de Custos**: custo-alvo e custo kaizen. Porto Alegre: Bookman,1999.

OZANNE, V. e HUNT, S. **The economic effects of franchising**. US Senate, Select Comitee on Small Business, Comitee Print, 92d Congress, 1st session, Washington DC : US Government Printing Office, 1971.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social** – métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SELLTZ, D. **The complete handbook of franchising**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

SEROUDE, Charles e CENSIER, A. **Le Franchising en Europe et en Amérique du Nord**. *Revue Française de Gestion*, p.42-48, Sept./Oct.,1979.

SIEGEL, Sidney – **Estatística Não - Paramétrica**, Editora McGraw Hill - 1975

STONER, James A . F. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1995.

**12- ANEXOS:**

<b>12.1. ANEXO A</b> <b>Questionário</b>
---

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CONVÊNIO PPGA – UNICENP**  
**MESTRANDO : MARCO ANTÔNIO SANTORO BARA**  
**QUESTIONÁRIO**

Data da entrevista : \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Franquia : \_\_\_\_\_  
 Nome do responsável pelas respostas : \_\_\_\_\_  
 Cargo:\_\_\_\_\_ Data do início das atividades da franquia: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Número  
 de funcionários da franquia:\_\_\_\_\_

Para as questões de 01 a 22, marque um "X" seguindo as seguintes propostas:

- 1 – Não (Nenhum, Nunca, Péssimo, Baixo)
- 2 – Pouco (Algum, Raramente, Ruim )
- 3 – Moderado (Moderadamente, Bastante, Frequentemente, Boa/Bom, Médio)
- 4 – Sim (Muito, Sempre, Excelente, Alto)
- 99 – Não sei (Não tenho opinião formada, Não quero responder)

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	----	99
01- O franqueador fornece treinamento adequado para os franqueados?					–	
02- O franqueador fornece treinamento em caráter permanente ?					–	
03- A sua franqueada recebeu treinamento de produto ou serviço?					–	

04- A sua franqueada recebeu treinamento operacional e administrativo?					-	
05- A sua franqueada recebeu treinamento de vendas e marketing?					-	
06- A sua franqueada recebeu orientação de ética profissional e imagem de marca?					-	
07- O(A) senhor(a) está satisfeito(a) com as estratégias de marketing adotadas pelo franqueador ?					-	
08- A rotatividade dos colaboradores na sua franqueada é baixa?					-	
09- O índice de falta ao trabalho dos colaboradores na sua franqueada é baixo?					-	
10- O franqueador estabelece metas de vendas para as franqueadas?					-	
11- A forma de atendimento é padronizada pelo franqueador ?					-	
12- As informações disponíveis para a tomada de decisão são precisas?					-	
13- As decisões são tomadas, fundamentalmente, baseadas em conhecimentos técnicos e informações?					-	
14- Há mecanismos formais para controle e revisão de atividades que interferem na qualidade do trabalho na sua franqueada?					-	
15- As informações referentes ao controle são completas?					-	
16- Os dados oriundos do controle são utilizados em prol da melhoria da sua franqueada?					-	
17- O sistema de comunicação entre o franqueador e o franqueado é eficaz ?					-	
18- O grupo profissional que conduz a empresa (franqueadora) é efetivamente capacitado ?					-	
19- Que tipo de reputação tem o franqueador junto aos demais franqueados ?					-	

20- A marca tem boa imagem no mercado ?					–	
21- Os produtos têm boa imagem no mercado ?					–	
22- O franqueador, sua equipe, sua marca, seus produtos e/ou serviços inspiram segurança ao franqueado com relação a qualidade do produto ?					–	

23- Por que, na hora de investir, o(a) senhor(a) escolheu ser um franqueado de O Boticário?

- a-) informações de outro franqueado
- b-) tipo de produto
- c-) margem de ganho
- d-) outro \_\_\_\_\_

24- Na sua opinião, o franqueador O Boticário dispensa tratamento diferenciado aos seus franqueados?

- a-) sim
- b-) não

Em caso afirmativo em que sentido?

- a-) porte da franquia
- b-) poder econômico do franqueado
- c-) concorrência enfrentada pela loja específica
- d-) outro \_\_\_\_\_

25- O Lucro Líquido após o Imposto de Renda de sua empresa, nos últimos dois anos, representou quanto do faturamento ?

**1999**

- a-) menos de 5%
- b-) entre 5 e 9,9%
- c-) entre 10 e 14,9%
- d-) entre 15 e 20%
- e-) mais de 20%

**2000**

- a-) menos de 5%
- b-) entre 5 e 9,9%
- c-) entre 10 e 14,9%
- d-) entre 15 e 20%
- e-) mais de 20%

26- A Rentabilidade de sua empresa nos últimos dois anos foi da ordem de :

- | <b>1999</b>          | <b>2000</b>          |
|----------------------|----------------------|
| a-) menos de 10%     | a-) menos de 10%     |
| b-) entre 10 e 14,9% | b-) entre 10 e 14,9% |
| c-) entre 15 e 19,9% | c-) entre 15 e 19,9% |
| d-) entre 20 e 25%   | d-) entre 20 e 25%   |
| e-) mais de 25%      | e-) mais de 25%      |

27- Se o(a) Sr(a) não tivesse investido nessa franquia, qual seria (em termos de taxa) o resultado financeiro de uma aplicação alternativa:

- a-) menos de 5% a.a
- b-) entre 5 e 9,9% a.a
- c-) entre 10 e 14,9% a.a
- d-) entre 15 e 20% a.a
- e-) mais de 20% a.a

28- Onde ganhou mais :

- a-) no negócio propriamente dito
- b-) na valorização do ponto
- c-) em ambos
- d-) nenhum

29- Quais são as maiores dificuldades para se manter uma franqueada de O Boticário?

- a-) pessoal
  - b-) capital de giro
  - c-) início das atividades da franquia
  - d-) investimento inicial
  - e-) relacionamento com o franqueador
  - f-) outro \_\_\_\_\_
-

30- Quantas lojas franqueadas de O Boticário o(a) senhor(a) possui? Se possui somente uma, por que não comprou outra até agora?

- a-) falta de dinheiro
- b-) falta de pessoal para vender
- c-) dificuldade de treinamento de uma gerência efetiva do negócio
- d-) não é bom o negócio
- e-) mercado saturado
- f-) outra \_\_\_\_\_

31- Do total de desembolso mensal, que % pode ser interpretado como compromissos financeiros fixos (independente do volume de vendas) ?

- a-) 0 a 20%
- b-) 21 a 40%
- c-) 41 a 60 %
- d-) 61 a 80%
- e-) 81 a 100%

32- Quais são os maiores benefícios de ser um franqueado de O Boticário?

---

---

---

33- Qual é a sua sugestão para melhorar a franquia?

---

---

---

34- Como é o relacionamento de sua empresa com o franqueador O Boticário? Houve algum conflito com o franqueador desde que a franquia foi adquirida?

---

---

---



35- Quais relatórios o franqueador apresenta hoje ? Favor fazer críticas sobre os relatórios.

---

---

---

---



## 12.2. ANEXO B

Tabela com os valores críticos de Qui - Quadrado

Graus de liberdade	Área à direita do valor crítico									
	0,995	0,99	0,975	0,95	0,90	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	—	—	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	9,236	11,071	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	18,549	21,026	23,337	26,217	28,299
13	3,565	4,107	5,009	5,892	7,042	19,812	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,075	4,660	5,629	6,571	7,790	21,064	23,685	26,119	29,141	31,319
15	4,601	5,229	6,262	7,261	8,547	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,142	5,812	6,908	7,962	9,312	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267
17	5,697	6,408	7,564	8,672	10,085	24,769	27,587	30,191	33,409	35,718
18	6,265	7,015	8,231	9,390	10,865	25,989	28,869	31,526	34,805	37,156
19	6,844	7,633	8,907	10,117	11,651	27,204	30,144	32,852	36,191	38,582
20	7,434	8,260	9,591	10,851	12,443	28,412	31,410	34,170	37,566	39,997
21	8,034	8,897	10,283	11,591	13,240	29,615	32,671	35,479	38,932	41,401
22	8,643	9,542	10,982	12,338	14,042	30,813	33,924	36,781	40,289	42,796
23	9,260	10,196	11,689	13,091	14,848	32,007	35,172	38,076	41,638	44,181
24	9,886	10,856	12,401	13,848	15,659	33,196	36,415	39,364	42,980	45,559
25	10,520	11,524	13,120	14,611	16,473	34,382	37,652	40,646	44,314	46,928
26	11,160	12,198	13,844	15,379	17,292	35,563	38,885	41,923	45,642	48,290
27	11,808	12,879	14,573	16,151	18,114	36,741	40,113	43,194	46,963	49,645
28	12,461	13,565	15,308	16,928	18,939	37,916	41,337	44,461	48,278	50,993
29	13,121	14,257	16,047	17,708	19,768	39,087	42,557	45,722	49,588	52,336
30	13,787	14,954	16,791	18,493	20,599	40,256	43,773	46,979	50,892	53,672
40	20,707	22,164	24,433	26,509	29,051	51,805	55,758	59,342	63,691	66,766
50	27,991	29,707	32,357	34,764	37,689	63,167	67,505	71,420	76,154	79,490
60	35,534	37,485	40,482	43,188	46,459	74,397	79,082	83,298	88,379	91,952
70	43,275	45,442	48,758	51,739	55,329	85,527	90,531	95,023	100,425	104,215
80	51,172	53,540	57,153	60,391	64,278	96,578	101,879	106,629	112,329	116,321
90	59,196	61,754	65,647	69,126	73,291	107,565	113,145	118,136	124,116	128,299
100	67,328	70,065	74,222	77,929	82,358	118,498	124,342	129,561	135,807	140,169

## 12.3. ANEXO C

### Tabelas com resultados sem Associação entre as Variáveis

**Tabela 21** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em ser adequado fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<i>Opinião</i> <i>Lucro</i>	<i>MODERADO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>
<i>menos de 5%</i>	0	0	0
<i>entre 5% e 9,9%</i>	1	1	2
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	6	7
<i>entre 15% e 20%</i>	1	2	3
<i>mais de 20%</i>	2	0	2
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,18 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 6,251. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 22** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em ser adequado fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 1999.

<i>Opinião</i> <i>Rentab.</i>	<i>MODERADO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>
<i>menos de 10%</i>	0	0	0
<i>entre 10% e 14,9%</i>	2	6	8
<i>entre 15% e 19,9%</i>	2	3	5
<i>entre 20% e 25%</i>	0	1	1
<i>mais de 25%</i>	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de qui-quadrado obtido é igual a 0,77 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 23** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em ser adequado fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 2000.

<i>Opinião</i> <i>Rentab.</i>	<i>MODERADO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>
<i>menos de 10%</i>	0	0	0
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	2	3
<i>entre 15% e 19,9%</i>	3	7	10
<i>entre 20% e 25%</i>	1	0	1
<i>mais de 25%</i>	0	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de qui-quadrado obtido é igual a 1,94 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 24** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em caráter permanente fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<i>menos de 5%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	1	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	3	7	<b>10</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 20%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 2,55 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 25** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao treinamento em caráter permanente fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>			
<i>menos de 10%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	3	<b>3</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	4	6	<b>10</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 3,54 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 26** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de produtos e serviços fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>			
<i>menos de 10%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	7	<b>8</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	1	4	<b>5</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 4,05 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 27** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de produtos e serviços fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>			
<i>menos de 10%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	3	<b>3</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	2	8	<b>10</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 4,49 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 28** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento operacional e administrativo fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<b>menos de 5%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 5% e 9,9%</b>	0	1	<b>1</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	4	6	<b>10</b>
<b>entre 15% e 20%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>mais de 20%</b>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 2,12 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 29** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento operacional e administrativo fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<b>menos de 5%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 5% e 9,9%</b>	0	2	<b>2</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	2	5	<b>7</b>
<b>entre 15% e 20%</b>	2	1	<b>3</b>
<b>mais de 20%</b>	2	0	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,44 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 6,251. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 30** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento operacional e administrativo fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>			
<i>menos de 10%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	2	6	<b>8</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	3	2	<b>5</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 2,97 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 31** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento operacional e administrativo fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>			
<i>menos de 10%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	3	<b>3</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	5	5	<b>10</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 3,79 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas

**Tabela 32** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de vendas e marketing fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>				
<i>menos de 5%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	0	1	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	1	8	<b>10</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 20%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>11</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 0,244 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 7 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 33** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de vendas e marketing fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>				
<i>menos de 5%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	0	2	<b>2</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	1	6	<b>7</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	1	0	2	<b>3</b>
<i>mais de 20%</i>	0	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 9,78 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 10,645. As 5 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 34** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de vendas e marketing fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>				
<i>menos de 10%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	1	7	<b>8</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	1	1	3	<b>5</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 2,015 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 5 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 35** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de treinamento de vendas e marketing fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>				
<i>menos de 10%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	0	3	<b>3</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	1	2	7	<b>10</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 1,17 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 5 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 36** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de orientação de ética profissional e imagem de marca fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>				
<i>menos de 5%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	0	1	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	1	8	<b>10</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 20%</i>	0	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>12</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,667 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 7,779. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 37** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de orientação de ética profissional e imagem de marca fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>				
<i>menos de 5%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	0	2	<b>2</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	1	6	<b>7</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	1	0	2	<b>3</b>
<i>mais de 20%</i>	0	1	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 6,59 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 10,645. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 38** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de orientação de ética profissional e imagem de marca fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>				
<i>menos de 10%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	0	8	<b>8</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	1	1	3	<b>5</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	0	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 9,673 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 7,779. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 39** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de orientação de ética profissional e imagem de marca fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>				
<i>menos de 10%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	0	3	<b>3</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	1	1	8	<b>10</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	0	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 7,064 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 7,779. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 40** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação às estratégias de marketing adotados pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>			
<i>menos de 5%</i>	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	1	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	6	<b>7</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	3	<b>3</b>
<i>mais de 20%</i>	1	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 2,57 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 6,251. As 5 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 41** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de orientação de ética profissional e imagem de marca fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>					
<i>menos de 5%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	0	1	0	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	3	5	1	1	<b>10</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 20%</i>	0	1	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 6,40 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 10,645. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 42** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de orientação de ética profissional e imagem de marca fornecido pelo franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>					
<i>menos de 5%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	1	0	1	0	<b>2</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	2	3	1	1	<b>7</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	1	2	0	0	<b>3</b>
<i>mais de 20%</i>	0	1	1	0	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

*Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,528 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 14,864. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.*

**Tabela 43** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de orientação de ética profissional e imagem de marca fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>					
<i>menos de 10%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	4	2	1	1	<b>8</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	0	3	2	0	<b>5</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	0	1	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

*Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 6,767 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 10,645. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.*

**Tabela 44** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação ao recebimento de orientação de ética profissional e imagem de marca fornecido pelo franqueador e os percentuais da rentabilidade na franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>					
<i>menos de 10%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	0	1	1	<b>3</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	3	5	2	0	<b>10</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	0	1	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

*Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 6,572 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 10,645. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.*

**Tabela 45** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a baixa rotatividade dos colaboradores e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>					
<i>menos de 5%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	0	0	1	<b>1</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	1	1	7	<b>10</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 20%</i>	1	0	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,85 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 10,645. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 46** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a baixa rotatividade dos colaboradores e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	<b>Total</b>
<b>Lucro</b>					
<i>menos de 5%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 5% e 9,9%</i>	0	0	0	2	<b>2</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	0	1	5	<b>7</b>
<i>entre 15% e 20%</i>	0	1	0	2	<b>3</b>
<i>mais de 20%</i>	1	0	0	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 7,53 portanto não rejeito  $H_0$ . As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 47** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a baixa rotatividade dos colaboradores e os percentuais da rentabilidade na franquia em 1999.

<b>Opinião</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>					
<i>menos de 10%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>entre 10% e 14,9%</i>	1	1	1	5	<b>8</b>
<i>entre 15% e 19,9%</i>	0	0	0	5	<b>5</b>
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	0	0	<b>0</b>
<i>mais de 25%</i>	1	0	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 8,75 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 10,645. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 48** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a baixa rotatividade dos colaboradores e os percentuais da rentabilidade na franquia em 2000.

<b>Opinião</b> <b>Rentab.</b>	<b>POUCO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO SEI</b>	<b>Total</b>
<b>menos de 10%</b>	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	0	0	0	3	<b>3</b>
<b>entre 15% e 19,9%</b>	1	1	1	7	<b>10</b>
<b>entre 20% e 25%</b>	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>mais de 25%</b>	1	0	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 7,56 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 10,645. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 49** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a comunicação com o franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 1999.

<b>Opinião</b> <b>Lucro</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>menos de 5%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 5% e 9,9%</b>	0	1	<b>1</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	4	6	<b>10</b>
<b>entre 15% e 20%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>mais de 20%</b>	0	1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 1,20 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 6 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 50** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a comunicação com o franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b> <b>Lucro</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>menos de 5%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 5% e 9,9%</b>	0	2	<b>2</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	2	5	<b>7</b>
<b>entre 15% e 20%</b>	2	1	<b>3</b>
<b>mais de 20%</b>	0	2	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 3,73 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 6,251. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 51** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a comunicação com o franqueador e os percentuais da rentabilidade da franquia em 1999.

<b>Opinião</b> <b>Rentab.</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>menos de 10%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	3	5	<b>8</b>
<b>entre 15% e 19,9%</b>	1	4	<b>5</b>
<b>entre 20% e 25%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>mais de 25%</b>	0	1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de qui-quadrado obtido é igual a 0,89 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 52** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a comunicação com o franqueador e os percentuais da rentabilidade da franquia em 2000.

<b>Opinião</b> <b>Rentab.</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>menos de 10%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	1	2	<b>3</b>
<b>entre 15% e 19,9%</b>	3	7	<b>10</b>
<b>entre 20% e 25%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>mais de 25%</b>	0	1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de qui-quadrado obtido é igual a 0,44 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 53** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a reputação do franqueador e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b> <b>Lucro</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>menos de 5%</b>	0	0	<b>0</b>
<b>entre 5% e 9,9%</b>	0	2	<b>2</b>
<b>entre 10% e 14,9%</b>	0	7	<b>7</b>
<b>entre 15% e 20%</b>	0	2	<b>2</b>
<b>mais de 20%</b>	1	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

**Fonte:** Questionários

*Obs:* O valor de qui-quadrado obtido é igual a 5,958 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 6,251. As 5 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 54** - Relação entre a opinião dos franqueados com relação a reputação do franqueador e os percentuais da rentabilidade da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>MODERADO</b>	<b>SIM</b>	<b>Total</b>
<b>Rentab.</b>			
<i>menos de 10%</i>	0	0	0
<i>entre 10% e 14,9%</i>	0	3	3
<i>entre 15% e 19,9%</i>	1	8	9
<i>entre 20% e 25%</i>	0	0	0
<i>mais de 25%</i>	0	1	1
<b>Total</b>	1	12	13

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 0,4815 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 4,605. As 5 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**Tabela 55** - Relação entre a opinião dos franqueados se a marca tem boa imagem e os percentuais de lucro líquido da franquia em 2000.

<b>Opinião</b>	<b>SIM</b>
<b>Lucro</b>	
<i>menos de 5%</i>	0
<i>entre 5% e 9,9%</i>	2
<i>entre 10% e 14,9%</i>	7
<i>entre 15% e 20%</i>	3
<i>mais de 20%</i>	2
<b>Total</b>	14

**Fonte: Questionários**

Obs: O valor de qui-quadrado obtido é igual a 4,857 portanto não rejeito  $H_0$  onde o valor crítico é igual a 6,251. As 4 pessoas faltantes no teste não responderam ao questionário.

**12.4- ANEXO D**  
**Compilação dos resultados obtidos no questionário**

**Tabela 1** - Resultados da Pesquisa realizada em agosto/2001 pelos gerentes das lojas do Boticário

<i>Localidade</i>	<i>Franquia</i>	<i>Data Início da Franquia</i>	<i>Anos de Funcionamento da Franquia</i>	<i>Número de Funcionários</i>	<i>O Treinamento é Adequado?</i>	<i>O Treinamento tem Caráter Permanente?</i>	<i>Recebe Treinamento de Prod. e Serviços?</i>	<i>Recebe Treinamento Oper. e Administ.?</i>
SC1	Curitiba	01/01/96	5	12	4	4	4	4
SC2	Cristal	01/01/98	3	8	3	3	4	3
SC3	Mueller	01/01/83	18	15	4	4	4	4
SB1	Estação	01/11/00	1	7	4	4	4	4
SB2	Champagnat	01/01/98	3	7	3	4	3	3
SB3	Jardim das Américas	01/03/01	0,42	3	3	3	3	3
SB4	Água Verde	01/01/84	17	7	4	3	4	3
SB5	Pollo Shop XV	26/04/99	2	10	4	4	4	4
SB6	Total	01/01/98	3	10	4	4	4	3
RC1	Voluntários	07/04/98	3	8	4	4	4	4
RC2	Rua das Flores	01/01/88	13	14	4	4	4	4
RB1	São José	10/05/86	15	7	4	4	4	4
RB2	Pinheirinho	01/10/98	3	5	4	3	4	4
RB3	São Bráz	01/05/92	9	3	3	4	4	4
RB4	Hauer	01/02/98	3	7	4	4	4	3
RB5	Bacacheri	01/01/94	7	5	4	4	4	4
AQ1	Valente Bitencourt	01/12/83	18	2	3	3	3	3
AQ2	Aeroporto	01/09/99	2	2	4	4	4	4

*Continua*

**Continuação**

<i>Recebe Treinamento de Vendas e Marketing?</i>	<i>Recebe Orientação de ética profissional?</i>	<i>Está satisfeito com as Estratégias de Marketing?</i>	<i>A Rotatividade dos colaboradores é baixa?</i>	<i>O índice de falta ao trabalho é baixa?</i>	<i>Existem metas de vendas?</i>	<i>A forma de Atendimento é padronizada?</i>	<i>As Informações são precisas?</i>	<i>As Decisões são baseadas em conhecimento técnico?</i>
4	3	4	3	4	4	4	4	4
2	2	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	99	4	4	4	3	3
4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	2	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	4	3	4	4
4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	1	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	99
-	3	3	3	1	4	-	4	4
4	4	4	2	2	4	4	4	4

**Continua****Continuação**

<i>Existe Mecanismos para controle de Qualidade?</i>	<i>As informações de Controle são completas?</i>	<i>Os Dados de controle são usados para melhorias?</i>	<i>Comunicação entre franqueador e o franqueado é eficaz?</i>	<i>O Grupo que conduz a empresa é capacitado?</i>	<i>Existe Reputação por parte do franqueador?</i>	<i>A marca tem boa Imagem no mercado?</i>	<i>Os produtos tem boa Imagem no mercado?</i>	<i>Os produtos oferecem Segurança ao franqueado?</i>
3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	99	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	4	3	3	-	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	99	99	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

**Continua**

## Continuação

Porque a escolha Boticário?	O Boticário dispensa tratamento diferenciado? Qual?		Lucro Líquido em 1999	Lucro Líquido em 2000	Rentabilidade em 1999	Rentabilidade em 2000	Aplicação Alternativa?	Onde ganhou mais?
B	S	A	C	C	C	C	B	A
B	S	C	C	D	C	C	B	A
-	N	-	C	C	B	B	B	A
B	N	-	-	-	B	-	A	A
B	S	A	C	C	B	C	B	C
B	S	A	-	E	C	C	A	A
C	S	C	C	D	C	C	A	C
C	N	-	-	B	B	B	A	C
C	S	A	-	-	-	-	-	A
B	S	C	C	C	B	C	B	A
B	N	-	C	D	B	C	A	A
B	N	-	-	-	-	-	-	-
B	S	-	C	C	B	C	A	C
A	N	-	B	B	B	B	A	C
D	N	-	C	C	B	C	A	C
B	N	-	C	C	C	C	B	C
B	S	C	E	E	E	E	E	A
B	N	-	-	-	-	-	-	-

Continua

## Continuação

Didiculas de manter a franquia	Porque não comprou outra franquia do Boticário?	% financeiro fixo?	Maiores Benefícios de ser um franqueado de O Boticário?	Sugestão para melhorar a franquia	Existem conflitos entre a empresa e o franqueador?	Relatórios que o franqueador apresenta hoje
D	E	C	VOLUME DE VENDAS GARANTIDO	-	N	BALANÇOS, DRE
B	E	B	SUPORTE E QUALIDADE	-	N	-
D	E	-	-	-	N	RELATÓRIO DE VENDAS, CUSTOS E ESTOQUE
D	A	-	TODOS BENEF POSSÍVEIS NO MERCADO	FORMAR ESTRUTURA SÓLIDA	N	TODOS
D	E	D	TRAB COM EMPRESA SÉRIA	-	N	-
D	A	B	CONHECIDA, QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS E LIGADA A NATUREZA	-	N	-
B	A	A	FACILIDADE DE ENTREGA E COMPRA E PONTO DE VENDA FAVORÁVEL	INVESTIR EM CURSOS	N	ESTATÍST. POR VENDEDOR E FINANÇAS
D	-	C	RESPEITO, CONFIANÇA E CERTEZA DE LUCRO	AUMENTAR A ÁREA DE COSMÉTICO FACIAL	N	-
D	-	-	-	-	-	-
D	E	D	-	-	N	TENDÊNCIA DO MERCADO
C	F	D	LUCRATIVIDADE	-	N	RELATÓRIOS
-	E	-	MARCA CONSOLIDADA NO MERCADO	-	N	-
D	E	-	-	-	-	-
A	4	A	-	-	N	-
D	E	-	APOIO DA MARCA	-	N	VENDAS DIÁRIAS
D	E	-	MARCA BEM CONHECIDA E RESPEITADA	-	N	METAS DE COMPRA E FINANÇAS
D	E	C	PRODUTO DE ALTA QUALIDADE	TREINAMENTO CONSTANTE E CONHECIMENTO	N	-
-	E	-	MARCA CONSOLIDADA NO	-	N	-

Fonte: Q

## 12.5- ANEXO E

### Valores Críticos da Distribuição *t* de Student

**Tabela de Valores Críticos  
Distribuição t de Student**

<b>v \ p</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>
<b>1</b>	3,078	6,314
<b>2</b>	1,886	2,920
<b>3</b>	1,638	2,353
<b>4</b>	1,533	2,132
<b>5</b>	1,476	2,015
<b>6</b>	1,440	1,943
<b>7</b>	1,415	1,895
<b>8</b>	1,397	1,860
<b>9</b>	1,383	1,833
<b>10</b>	1,372	1,812
<b>11</b>	1,363	1,796
<b>12</b>	1,356	1,782
<b>13</b>	1,350	1,771
<b>14</b>	1,345	1,761
<b>15</b>	1,341	1,753
<b>16</b>	1,337	1,746
<b>17</b>	1,333	1,740
<b>18</b>	1,330	1,734
<b>19</b>	1,328	1,729
<b>20</b>	1,325	1,725
<b>21</b>	1,323	1,721
<b>22</b>	1,321	1,717
<b>23</b>	1,319	1,714
<b>24</b>	1,318	1,711
<b>25</b>	1,316	1,708
<b>26</b>	1,315	1,706
<b>27</b>	1,314	1,703
<b>28</b>	1,313	1,701
<b>29</b>	1,311	1,699
<b>30</b>	1,310	1,697
<b>50</b>	1,299	1,676
<b>80</b>	1,292	1,664
<b>120</b>	1,289	1,657
<b>---</b>	1,282	1,645