



ARTIGO ORIGINAL

Análise comparativa do mix de marketing de serviços em franquias: um estudo sobre Água Doce Express e Água Doce Master¹

Comparative analysis of the franchise services marketing mix: a study on Água Doce Express and Água Doce Master

Análisis comparativo del marketing mix de servicios de franquicia: un estudio sobre Água Doce Express y Água Doce Master

Thamara Cristina Mendes de Oliveira², Gessuir Pigatto³ e João Guilherme de Camargo Ferraz Machado⁴

PALAVRAS-CHAVE

Canais de distribuição.
Mix de marketing.
Franchising.

Resumo: A escolha do caminho a ser utilizado para disponibilizar produtos e serviços ao público a quem se destina é um das principais decisões para as organizações ou todos os esforços empregados para produção dos bens e serviços serão em vão. Todavia, canais de distribuição diferentes exigem estratégias diferentes as quais precisam estar bem alinhadas para seja entregue valor ao cliente. Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de marketing envolvidas no desenvolvimento de um novo canal de comercialização do Grupo Água Doce Sabores do Brasil. Especificamente, buscou-se analisar o composto de marketing dos modelos de franquias Água Doce Express e Água Doce Master. Notou-se que os negócios foco deste estudo diferenciam-se quanto ao investimento inicial, público-alvo, formato dos produtos ofertados, preço, perfil de franqueado, estrutura física e processo. Assim, por atingirem perfis diferentes de consumidores, existe uma menor probabilidade de conflitos entre os dois formatos de distribuição. A introdução do novo formato de franquia possibilitará à empresa a ampliação do mercado de atuação, atingindo um novo perfil de cliente. Todavia, a criação do novo modelo de negócio exigirá do franqueador um melhor planejamento estratégico e gerenciamento dos franqueados para que sejam bem sucedidos.

KEYWORDS

Distribution Channels.
Marketing mix.
Franchising.

Abstract: Choosing the path to be used to deliver products and services to the intended audience is one of the key decisions for organizations or all efforts employed to produce the goods and services will be in vain. However, different distribution channels require different strategies that need to be well aligned to deliver value to the customer. This article aims to analyze the marketing strategies involved in the development of a new marketing channel for the Água Doce Sabores do Brasil Group. Specifically, we sought to analyze the marketing compound of the Water Sweet Express and Sweet Water Master franchise models. It was noted that the business focus of this study differ in the initial

¹ Submetido em 10/01/2020. Aceito em 01/12/2020. Publicado em 30.12.2020. Responsável Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCCG
² Mestre em Agronegócios e Desenvolvimento pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). E-mail: thamara.cmoliveira@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6084-0584>

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professor da Universidade Estadual Paulista (UNESP). E-mail: gessuir.pigatto@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5240-2381>

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSCar. Professor da Universidade Estadual Paulista (UNESP). E-mail: jg.machado@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4084-9485>

investment, target audience, format of products offered, price, franchisee profile, physical structure and process. Thus, as they reach different consumer profiles, there is less likelihood of conflicts between the two distribution formats. The introduction of the new franchise format will enable the company to expand its market, reaching a new customer profile. However, the creation of the new business model will require the franchisor to better strategic planning and management of the franchisees in order to be successful.

PALABRAS CLAVE

Canales de distribución.
Mezcla de marketing.
Franquicias.

Resumen: Elegir qué camino usar para que los productos y servicios estén disponibles para el público para lo que están destinados es una de las decisiones clave para las organizaciones o todos los esfuerzos para producir bienes y servicios serán en vano. Sin embargo, diferentes canales de distribución requieren diferentes estrategias que deben estar bien alineadas para entregar valor al cliente. Este artículo tiene como objetivo analizar las estrategias de marketing involucradas en el desarrollo de un nuevo canal de comercialización del Grupo Água Doce Sabores do Brasil. Específicamente, buscamos analizar la combinación de marketing de los modelos de franquicia Água Doce Express y Água Doce Master. Se observó que los negocio de enfoque de este estudio difieren en términos de inversión inicial, público-objetivo, formato de los productos ofrecidos, precio, perfil del franquiciado, estructura física y proceso. Así, a medida que llegan a diferentes perfiles de consumidores, hay menos probabilidad de conflictos entre los dos formatos de distribución. La introducción del nuevo formato de franquicia permitirá a la empresa expandir su mercado, alcanzando un nuevo perfil de cliente. Sin embargo, la creación del nuevo modelo de negocio requerirá que el franquiciador tenga una mejor planificación estratégica y gestión de los franquiciados para tener éxito.

Introdução

O ano de 2020 trará consequências ainda não completamente conhecidas sobre todos os setores da economia. Por conta da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), a qual foi anunciada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, caracterizada pela alta propagação do vírus SARS-CoV-2 (UNA-SUS, 2020), governos do mundo todo adotaram diversas medidas restritivas e preventivas para conter a circulação do vírus. Segundo dados da Nielsen (2020), os desafios impostos pela pandemia de COVID-19 possibilitam a aceleração do uso de tecnologias e ferramentas novas e existentes, impulsionando mudanças nos hábitos de consumo das pessoas.

No caso da alimentação fora do lar, muitas previsões são dramáticas. No contexto dos serviços, muitos consumidores relutam em visitar restaurantes e bares, resultando em mudanças comportamentais relacionadas à capacidade dos consumidores de jantar fora, e suas percepções de segurança em relação a essas experiências, levando a previsões que apontam que mais da metade dos restaurantes poderá ou deverá fechar as portas (Cho, et al, 2020; Severson & Yaffe-Bellany, 2020). Cho et al. (2020) destacam, por exemplo, o crescimento dos kits de refeições caseiras como consequência do maior isolamento provocado pela COVID-19.

Diante de crises, como a provocada pela COVID-19, movimentos para manter a demanda do consumidor são extremamente importantes (Sigala, 2020).

No caso específico do Brasil, o setor de alimentação fora do lar apresentava números extremamente positivos até o final de 2019. Segundo dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2017-2018,, realizada pelo Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística (IBGE), alimentação fora do lar representa 32,8% do total das despesas familiares com alimentação, um aumento de sete pontos percentuais em comparação com a POF 2008-2009, mostrando que alimentar-se fora de casa tem sido cada vez mais habitual para os brasileiros. Ainda segundo a POF 2017-2018, a Região Sudeste gasta em média R\$ 236,98 da renda familiar mensal se alimentando fora de casa, o que representa 34,2 das despesas com alimentação.

A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) estima que este setor represente 2,7% do PIB do Brasil e destaca que este vem crescendo à taxa média de 14,7% ao ano (Abrasel, 2015). De acordo com a associação, em 2017 o setor de alimentação fora do lar faturou R\$ 184 bilhões no Brasil, com tíquete médio de R\$ 13,40 (Abrasel, 2017).

De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), com 231 mil estabelecimentos, as empresas de serviços de alimentação representaram 17,2% do total de empreendimento de serviços no Brasil em 2016, além de ocupar 14,1% da mão de obra formal de serviços (IBGE, 2018). Estas empresas foram responsáveis por pagarem R\$ 32,0 milhões em salários, retiradas e outras remunerações e gerarem R\$ 123,6 milhões de receita operacional líquida, sendo a quarta atividade mais representativa em receita em em 2017 (IBGE, 2018).

O setor de alimentação também possui grande relevância para o franchising brasileiro, sendo este um dos mais expressivos e consolidados no país.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) divulgou em sua Pesquisa de Desempenho do Franchising que o mercado de franquias brasileiro apresentou um crescimento de 7% em 2018, em relação a 2017, gerando o faturamento de R\$ 170,988 bilhões e aumentando em 6,7% no número de postos de trabalho (ABF, 2018b). No ano anterior, o crescimento havia sido de 8%, impulsionado pela expansão das redes de franquias para o interior do Brasil, o qual alcançou 42% dos municípios brasileiros (ABF, 2017a). Segundo a ABF, a melhora no desempenho está relacionada aos investimentos das redes em promoções, eficiência operacional e novos modelos e canais de venda, principalmente o delivery (ABF, 2018a).

Com um mercado cada vez mais dinâmico, entender o valor percebido pelo cliente em relação a produtos, atendimento, informações do local da empresa, expectativas, valores, entre outros, é de suma importância para a empresa se diferenciar da concorrência, atrair e manter mais clientes. Kotler e Keller (2006) afirmam que o marketing é voltado para o cliente e que todos os esforços da empresa devem estar em entender o comportamento desse consumidor para atender suas necessidades e satisfazê-lo.

Todavia, é preciso fazer o produto ou serviço chegar ao público a quem se destina ou todos os esforços empregados para produção dos bens e serviços serão em vão. Percebe-se assim a importância do tema “canais de distribuição” na literatura (Silva & Azevedo, 2012).

Assim, este estudo tem como objetivo analisar as estratégias de marketing envolvidas no desenvolvimento de um novo canal de comercialização desenvolvido pelo Grupo Água Doce Sabores do Brasil. De maneira mais específica pretende-se analisar o composto de marketing utilizado para dois canais de distribuição da rede, as franquias Água Doce Master e Água Doce Express (novo canal) e identificar as principais estratégias relacionadas ao desenvolvimento deste novo canal de comercialização.

Este artigo buscar analisar a maior eficiência da organização por meio do desenvolvimento de novos meios de comercialização, fazendo com que o produto ou serviço chegue de forma mais eficaz até o consumidor final, visando o aumento de competitividade.

Para isso, este artigo está dividido em 5 seções, incluindo esta introdução. Na seção 2 são apresentados os enfoques teóricos utilizados 3 é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo e na seção. Na seção 4 é apresentada a empresa e discutido os resultados do artigo e finalmente na seção 5 são feitas as considerações finais.

Elementos teóricos da pesquisa

O composto de marketing

Diversas alterações no âmbito empresarial e social ocorreram nas últimas décadas, forçando as empresas a repensarem seus modelos de negócios e marketing, como por exemplo os avanços tecnológicos, globalização, o aumento da concorrência, a crise financeira, utilização de canais online, mudança do comportamento do consumidor (Heitz-Spahn, 2013; Verhoef, Kannan & Jeffrey Inman, 2015, Bocconcelli et al., 2018). Morgan et al. (2019), expõe que o mercado e o desempenho econômico de uma organização

são afetados pela formulação e implementação de seus esforços de marketing.

O Marketing, a partir de Kotler e Keller (2006) e Bocconcelli et al. (2018) é definido como o processo de criação, distribuição e promoção de bens, serviços e ideias para facilitar relações de trocas com clientes em um ambiente dinâmico, visando identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais com o intuito de transformá-las em oportunidades de negócio lucrativas.

Para Kotler e Keller (2006), é necessário delinear as atividades e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. Varadarajan (2010) define estas escolhas em relação a produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos como estratégia de marketing, sendo esta um padrão integrado de decisões que permite a organização atingir objetivos específicos. O autor ainda afirma que as estratégias de marketing visam à construção e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Para ter uma visão correta dos objetivos traçados estrategicamente, bem como delinear os meios para alcançá-los, as organizações fazem uso de um conjunto de ferramentas de marketing intitulado mix (ou composto) de marketing. Este conjunto de ferramentas foi classificado por McCarthy em quatro grupos denominado 4Ps de marketing, sendo eles: produto, preço, promoção e praça (distribuição) (Kotler & Keller, 2006). O planejamento do composto de marketing é visto como um processo dentro da fase de implementação da estratégia de marketing, a qual diz respeito a traduzir as decisões estratégicas em um conjunto de táticas de marketing detalhadas e integradas, executando-as por meio da implementação de ações e recursos apropriados (Morgan et al., 2019).

- **Produto:** é tudo aquilo oferecido a um mercado alvo para uso ou consumo, a fim de satisfazer uma necessidade ou um desejo (Kotler & Keller, 2006; Al Badi, 2018). Este “P”, que pode ser tratado como produto ou serviço, não é só uma oferta tangível, pode ser traduzido pela oferta de bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (Kotler & Keller, 2006).

Para Kotler e Keller (2006) e Al Badi (2018), produto (ou serviços) é o elemento mais importante do mix de marketing e demanda estratégias bem delineadas e coordenadas, uma vez que estas refletirão nos objetivos traçados para os outros elementos. Segundo Kotler e Keller (2006), as decisões para este grupo englobam características como variedade de produtos, qualidade, design, marca, embalagem e garantias.

- **Preço:** segundo Kushwaha e Agrawal (2015), é uma forte variável do mix de marketing e um fator-chave importante para diferentes variáveis relacionadas ao cliente, como atração, satisfação, retenção e lealdade. Para Kotler e Keller (2006), é o único elemento do mix de marketing que gera receita, além de ser mais flexível, uma vez que pode ser alterado rapidamente. A definição do preço deve levar em consideração todos os custos para produção, disponibilização do produto/serviços ao mercado, margem de lucro, contudo é preciso atentar-se para a estratégia de posicionamento da empresa e valor percebido pelo cliente (Kotler & Keller, 2006; Al Badi, 2018).

Kotler e Keller (2006) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) expressam que esse elemento do mix de marketing abarca decisões acerca de definição de lista de preços, descontos, prazos de pagamento, condições de financiamento e diferenciação.

- **Promoção:** tem a função de informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos ou serviços da organização. Este elemento representa a comunicação da empresa com o cliente, sendo o meio pelo qual a empresa conecta sua marca a pessoas, lugares, experiências e outras marcas, impactando o comportamento do consumidor relativamente à satisfação, lealdade, retenção, entre outros (Kotler & Keller, 2006; Kushwaha & Agrawal, 2015). Segundo Al Badi (2018), a Promoção é um dos elementos mais poderosos do mix de marketing, sendo seu principal objetivo identificar a empresa e seus produtos ou serviços para o mercado-alvo e aumentar o nível de compras. Estão relacionadas à Promoção, decisões sobre as estratégias do processo de vendas, propaganda, publicidade e relações públicas (Kotler & Keller, 2006; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

- **Praça:** ou distribuição, a partir de Kotler e Keller (2006) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), é o elemento responsável por proporcionar o contato direto com o cliente e está relacionada ao acesso ao produto ou serviços e como este é entregue ao usuário final. Esta dimensão do mix de marketing está relacionada a decisões acerca de exposição de produtos, intermediários, locais das lojas, transporte, armazenagem e gestão de canais de distribuição (Kotler & Keller, 2006; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

Vale ressaltar que, segundo Kushwaha e Agrawal (2015), existem diferenças entre os canais de distribuição tradicionais utilizados por empresas ofertantes de produtos e empresas prestadoras de serviços, uma vez que os serviços não podem ser separados da venda, pois são produzidos e vendidos ao mesmo tempo. É preciso considerar tal diferença para uma boa definição de estratégia de distribuição.

Os 4Ps de marketing podem ser utilizados na análise das estratégias de marketing de qualquer organização. Entretanto, alguns autores ao analisarem empresas de serviços (característica da empresa foco deste artigo) sentiram a necessidade da ampliação do mix de marketing por conta de características específicas de empresas prestadoras de serviços.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) e Kushwaha e Agrawal (2015) definem serviço como atos, processos, recursos e benefícios oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para um mercado-alvo específico. Na oferta de serviços o componente tangível pode ser mínimo, ou até mesmo nulo (Kushwaha & Agrawal, 2015).

Da mesma forma, alguns autores ao analisarem empresas de serviços sentiram a necessidade da ampliação do mix de marketing por conta de características específicas de empresas prestadoras de serviços. De acordo com Moeller (2010) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), os serviços possuem quatro características específicas, são elas:

- **Intangibilidade:** principal característica do serviço, está relacionada a impossibilidade dos serviços serem vistos, sentidos, experimentados ou tocados da mesma forma que um produto, uma vez que estes são ações, execuções e não um bem físico. Este atributo está ligado à promessa

intangível de transformação de recursos na qual o cliente é afetado;

- Simultaneidade e/ou inseparabilidade: diz respeito a produção e consumo simultâneo dos serviços e que frequentemente o cliente está integrado, enfatizando a interação necessária entre provedor e cliente;

- Heterogeneidade: por serem os serviços resultados da interação humana, este atributo expressa que nunca um serviço será igual ao outro, seja pelo fato de que cada funcionário pode executar o serviço de uma maneira, seja pelo motivo de que cada pessoa que experimenta o serviço é diferente em suas expectativas e comportamentos. Ou seja, apesar das inúmeras tentativas de padronização cada serviço é único; e

- Perecibilidade e/ou inestocabilidade: implica na impossibilidade de armazenamento ou devolução dos serviços, uma vez que seu consumo é imediato. Por exemplo, um restaurante é incapaz de estocar serviços para dias onde a demanda é superior a sua capacidade de atendimento.

Assim, por conta das características dos serviços anteriormente citadas e o reconhecimento da importância dessas variáveis, os profissionais de marketing expandiram o composto de marketing tradicional e adicionaram mais 3 elementos (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014; Kushwaha & Agrawal, 2015). São eles:

- Pessoas: são todos os atores envolvidos no processo de execução dos serviços, tais como quadro de pessoal da empresa e clientes no ambiente de serviços. O serviço é um desempenho que está ligado a atuação do profissional, assim fatores como atitudes e comportamentos, vestimentas e aparência física influenciam a percepção do cliente quanto a qualidade do produto ou serviço, onde a formalidade e treinamento são fatores-chave de satisfação;

- Evidência física: por conta da característica de intangibilidade do serviço, o ambiente de serviços torna-se fator importante na impressão do cliente. Esta dimensão está relacionada com a aparência do ambiente físico e elementos tangíveis que facilitem o desempenho ou comunicação do serviço. Esta dimensão dá a chance para a empresa transmitir sua mensagem sobre a finalidade da organização, o mercado almejado e a natureza do serviço;

- Processos: são os mecanismos e o fluxo de atividades pelas quais os serviços são executados e que cria a proposta de valor prometida ao cliente. A padronização é uma característica diferenciadora para o elemento Processos, sendo capaz de fornecer evidências ao cliente e proporcionar impressão de qualidade.

O quadro 1 apresenta uma síntese dos 7Ps do mix de marketing:

Quadro 1 - Elementos do composto de marketing

Composto de marketing	Descrição
Produto	Pode ser considerado um objeto físico ou uma prestação de serviço, engloba a variedade, design, qualidade, embalagem, marca, garantias.
Preço	Componente de grande relevância, devendo ser baseado nos custos da organização e condizente com o valor atribuído pelo cliente. Esta variável é composta por preço, descontos, prazo, condições de financiamento, etc.
Praça	São os canais, cobertura, locais, transporte, entre outros. Proporciona o contato direto com o cliente e está relacionada ao acesso ao produto ou serviço e como este é entregue ao usuário final.
Promoção	Tem o objetivo de lançar o produto, criando um elo de comunicação entre empresa e consumidor, englobando a propaganda, relações públicas, divulgações, etc.
Pessoas	Todos os atores ligados a execução do serviço e que influenciam as percepções do consumidor, tais como: funcionários da empresa, o cliente consumidor do serviço e os outros clientes no ambiente de serviços.
Evidência física	Toda representação tangível do serviço. É o ambiente em que o serviço é entregue e onde o cliente e prestador de serviço interagem. Corrobora para a comunicação e facilita o desempenho do serviço.
Processos	Composto pelos processos, mecanismos e fluxo de atividade da prestação do serviço, são as etapas do serviço que o cliente vivencia.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos autores Kotler e Keller (2006), Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), Kushwaha e Agrawal (2015) e Al Badi (2018).

O planejamento do composto de marketing é visto como um processo dentro da fase de implementação da estratégia de marketing, a qual diz respeito a traduzir as decisões estratégicas em um conjunto de táticas de marketing detalhadas e integradas, executando-as por meio da implementação de ações e recursos apropriados (Morgan et al., 2019).

A análise de marketing precisa ter como foco não somente as atividades desempenhadas pela empresa, mas também a influência do meio sobre ela. Desta maneira, a análise a ser feita pela empresa deve ter uma visão abrangente, tanto do ambiente em que está inserida quanto de seu próprio ambiente organizacional.

Canais de distribuição

As decisões acerca da forma como o produto ou serviço será distribuído estão sob o elemento Praça do mix de marketing. Kotler e Keller (2006, p. 464) afirmam que “para

criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso”. Os autores ainda afirmam que o canal escolhido afeta todas as outras decisões do marketing, tais como definição de preço, grau de treinamento e motivação da força de vendas, prazo de entrega, entre outras.

Percebe-se assim que uma das mais relevantes decisões para uma empresa é a escolha do caminho a ser utilizado para disponibilizar produtos e serviços ao consumidor final, pois de nada vale os esforços empregados para produção dos bens e serviços se estes não chegarem ao público a quem se destinam (Silva & Azevedo, 2012). Casali et al. (2018) dizem que ao escolher um canal de distribuição as organizações devem levar em consideração algumas decisões estratégicas, tais como características do produto, inovação e mudanças no ambiente de negócios. Kang et al. (2018) acrescentam que o canal de distribuição é capaz de criar valor para uma empresa diretamente por meio da criação de mercados e da execução de transações.

Define-se canal de distribuição, a partir de Coughlan et al. (2002), Rosenbloom (2002), Neslin et al. (2006) e Shankar et al. (2011), como o conjunto de elementos envolvidos no processo estratégico de disponibilizar um produto ou serviço para o consumidor final, abrangendo desde os métodos de distribuição e entrega do produto ou serviço até o formato da loja; o canal de distribuição passa a ser o meio de interação e transferência de posse entre a organização e o cliente.

Converter compradores potenciais em pedidos lucrativos é uma das principais funções do canal de distribuição, segundo Kotler e Keller (2006), mais que servir aos mercados, o canal também tem o papel de criar mercados.

Coughlan et al. (2002), Silva et al. (2016) e Zhang, Liu e Zhong (2016) acrescentam que o canal de distribuição tem a responsabilidade de colocar no mercado um produto ou serviço para uso ou consumo e o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor final e criar diferencial competitivo. Assim, toda movimentação desde a matéria-prima até a comercialização e a utilização pelo usuário final compõe o canal de distribuição.

Segundo Rosenbloom (2002) e Silva et al. (2016), produtores, fabricantes intermediários, tais como especialistas, atacadistas e varejistas, e consumidores finais são os principais elementos que compõe a estrutura do canal de distribuição.

Todavia, tratando-se de canais de distribuição para serviços esta estrutura pode mudar, passando a ter dois membros: o prestador de serviço e o usuário do serviço. Este fato reflete nas decisões quanto ao desenho do canal, enfocando questões como: onde situar as instalações do serviço (mercado geográfico); tamanho das instalações para atender a demanda (tamanho do mercado); existência de clientes suficientes no alcance do serviço (densidade de mercado); e quando, onde, como e quem utilizará os serviços (comportamento do consumidor) (Rosenbloom, 2002). Ainda segundo o autor, a prestação de serviços também pode utilizar intermediários independentes, frequentemente são utilizados canais de franquias, enfatizando a abordagem deste como um formato comercial.

Autores como Rosenbloom (2002) e Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018) afirmam que a utilização de franquias como canais de distribuição está ligada a tentativa de padronização dos serviços e produtos ofertados, economias de escala, maximização do lucro e expansão do negócio.

Neves e Castro (2007) definem franquia como uma cópia de um negócio bem sucedido, que multiplica canais de distribuição, onde um franqueador dá ao franqueado o direito de produzir ou vender produtos ou serviços, gerando direitos autorais ao franqueador e renda ao franqueado. Conforme exposto por Khan (2014) o sistema de franquia é suficientemente flexível para a distribuição de bens e serviços conforme as condições demandam, sendo possível caracterizá-lo como um canal de distribuição de bens e serviços.

Segundo Gonzalez-Diaz e Solis-Rodriguez (2012) e Jang e Park (2019), o franchising é utilizado para facilitar o acesso a recursos escassos específicos, como capital, habilidades de gerenciamento, ou informações locais. Os autores afirmam que a escolha em ampliar mercado por

meio de franquias será maior, quanto maior for o custo de capital de expansão na abertura de empresa própria. Por exemplo, um restaurante poderá optar pelo franchising quando experimentar dificuldades em levantar capital para o crescimento através de mercados financeiros tradicionais ou fluxos de caixa internos (Jang & Park, 2019).

Silva e Azevedo (2012) e Sun e Lee (2019) acrescentam que o franchising, em comparação a expansão por meio de lojas próprias, tem a vantagem de menores custos de monitoramento e de controle da comercialização. Além disso, Jang e Park (2019) expõem que a rápida expansão por meio de franquias proporciona a empresa ganhos em economias de escala em compras e publicidade, além de melhora das capacidades internas da empresa, tornando-a mais competitiva. Sum e Lee (2019) ainda trazem que os franqueados podem fornecer conhecimento específico do mercado ao franqueador, o qual pode adaptar estratégias aos mercados locais e criar práticas inovadoras que proporcionem vantagens competitivas.

Os resultados da pesquisa de Wu (2015) apontam que o compartilhamento de conhecimento, confiança, gerenciamento de conflitos, e a reputação da marca são fatores-chave que afetam o desempenho financeiro e a intenção dos franqueados de permanecer no sistema de franquias. Todavia, há riscos potenciais relacionados a má utilização da marca por parte do franqueado, afetando sob várias maneiras a organização de empresas que escolhem o franchising como modelo de negócio (Silva & Azevedo, 2012).

Assim percebe-se a necessidade de uma estratégia bem alinhada para diminuir os riscos quanto a utilização do modelo de franquias para expansão de mercado e distribuição dos produtos e serviços.

Elementos metodológicos da pesquisa

Este estudo é de cunho qualitativo, uma vez que, conforme Yazan (2015) buscou-se compreender, descrever e explicar as decisões estratégicas de marketing adotadas para os modelos de franquias, no caso canais do grupo Água Doce Sabores do Brasil e relacioná-las com o mix de marketing

Para a realização deste, a metodologia adotada foi de caráter exploratória e descritiva.

O método utilizado foi o estudo caso, o qual, de acordo com Yazan (2015), é um dos mais utilizados para conduzir pesquisas qualitativas.

O objeto de estudo deste trabalho foi a rede de franquias Água Doce Sabores do Brasil, com sede na cidade de Tupã/SP.

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados, primeiramente realizou-se um levantamento documental, por meio de site da empresa, jornais, revistas e boletins de associações do setor. Este levantamento inicial permitiu conhecimento dos modelos de franquias e das principais características dos negócios, as quais forneceram informações cruciais e foram fundamentais na elaboração do roteiro de entrevista. Posteriormente, realizou-se duas entrevistas com representantes do Grupo Água Doce Sabores do Brasil. A primeira entrevista ocorreu no dia 20 de outubro de 2017 com consultor de negócios e gerente de marketing da empresa, a fim de coletar informações acerca das

estratégias adotadas para modelo de franquias. A segunda entrevista foi realizada com gerente de marketing no dia 25 de fevereiro de 2019, para levantamentos de questões pontuais e ajustes do estudo.

Para a condução das entrevistas, foi utilizado roteiro de entrevista semiestruturada e recurso de gravador de voz para facilitar a transcrição e fidelidade das informações levantadas. Após a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas e as informações analisadas e trianguladas. As decisões estratégicas relativas aos modelos de franquias Água Doce Master e Água Doce Express foram descritas e comparadas uma com a outra, para posteriormente serem classificadas quanto aos elementos do mix de marketing.

A figura 1 apresenta a forma como este estudo foi realizado, a partir da proposta de conteúdo e sequência para a condução de um estudo de caso apresentado por Miguel (2007).

Apresentação e discussão dos resultados

O Grupo Água Doce

O grupo Água Doce Sabores do Brasil é uma rede de restaurantes com aproximadamente 100 unidades distribuídas pelo país, a qual é conhecida por oferecer o que há de melhor em comidas e bebidas do Brasil. A história do grupo inicia-se em 1990, quando Delfino Golfeto, fundador e atual presidente do grupo, decide fundar a primeira unidade Água Doce na cidade de Tupã/SP.

A Água Doce recebe sua primeira unidade franqueada em 1993 e sete anos depois já possuía 60 unidades em funcionamento. Em 2005, a Água Doce recebe o Selo de Excelência da ABF (SEF), visando estimular a melhoria do nível de atuação das empresas por meio da valorização das melhores práticas e do profissionalismo, o SEF reconhece a qualidade e excelência da empresa em relação a sua atuação como franqueadora. Com um crescimento acelerado de unidades franqueadas, em 2006 foi criada a Central de Distribuição Logística para atender a necessidade da rede que se espalhava pelo Brasil.

Em 2008, a Água Doce ultrapassa o número de 90 unidades franqueadas. Em 2010 a empresa conquista o título de Destaque Franchising, para em 2013 receber o título de Franqueador do Ano, sendo reconhecida pela satisfação da rede franqueada, aliado ao suporte oferecido, bem como as boas práticas indicadas pelo sistema de franchising.

E na busca por inovação e atenta às mudanças do mercado, em 2017 o Grupo Água Doce formata dois novos modelos de franquia, a Água Doce Express, objeto de estudo deste artigo, e o Rei do Escondidinho, que se juntam a marca Água Doce Cachaçaria (Água Doce Master).

Análise do composto de marketing dos modelos de franquias Água Doce Express e Água Doce Master

Com a intenção de ampliar seu mercado e por conta da queda na abertura de franquias da Água Doce Cachaçaria, tratada pela rede como Água Doce Master, o Grupo Água Doce resolve desenvolver um novo modelo de franquia com o conceito de fast food e que exija um menor aporte financeiro a ser realizado pelo franqueado. A ideia é entregar um modelo de negócio mais enxuto, reduzir custos para o franqueado, com processos e layout mais

padronizados. O que pode ser vantajoso, a partir da visão de Gonzalez-Diaz e Solis-Rodriguez (2012), que identificou que a capacidade do franqueador de atrair franqueados depende do que é ofertado no modelo de franquia, como experiência do franqueador e valor do investimento inicial.

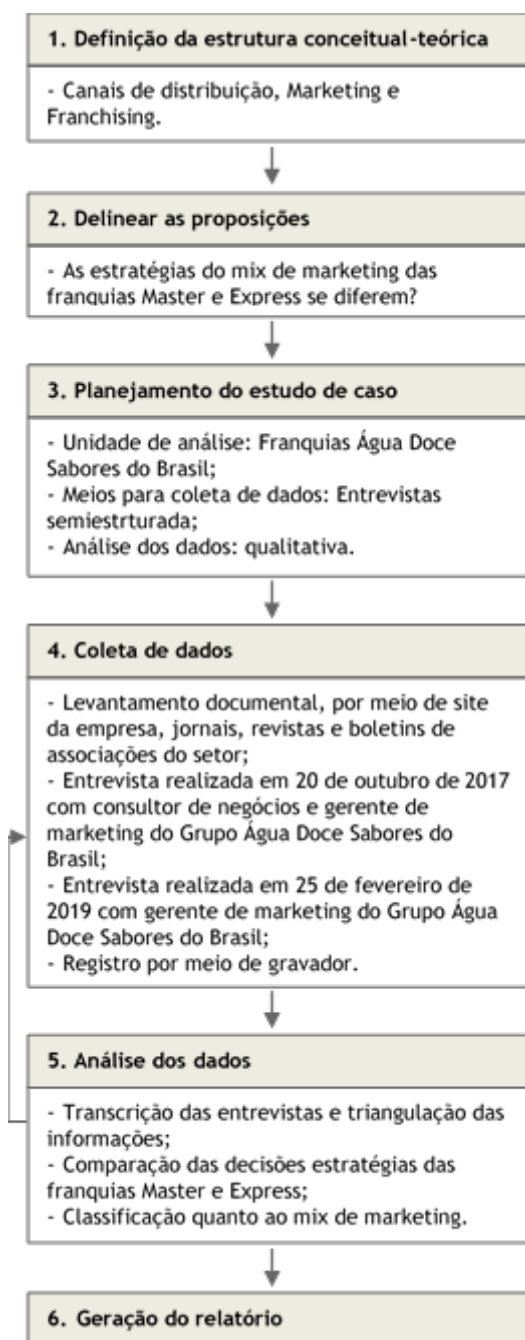


Figura 1 - Condução do Estudo de Caso.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Miguel (2007).

O modelo Express não possui um público-alvo bem definido, quanto à faixa etária, mas esperam atingir público das classes socioeconômicas B, C e D. Todavia, esse negócio tem o objetivo de atender pessoas que busquem por qualidade nas refeições, com sabor caseiro e de maneira rápida, uma vez que as unidades são instaladas em locais de

grande fluxo de pessoas. Segundo Tomé (2018), 93% dos frequentadores de shopping centers no Brasil concentram-se nas classes socioeconômicas A, B e C1, 73% têm entre 17 e 44 anos e 15% das visitas a esses centros comerciais tem como principal motivação o fator Alimentação.

Já o perfil dos clientes das franquias Master é de pessoas que buscam por um serviço de maior qualidade e sofisticação; são pessoas com idade entre 25 a 60 anos, das classes socioeconômicas B e C. O tempo de permanência do cliente em uma unidade Master é de aproximadamente uma hora e quinze minutos, enquanto que nas unidades Express se espera um maior giro de pessoas, com um tempo de permanência menor no local.

Diante disso, percebe-se que as estratégias traçadas para o novo modelo de franquia se difere da estratégia do modelo Água Doce Master, influenciando todos os elementos do mix de marketing, principalmente por conta do público a quem se destina, conforme exposto a seguir.

Produto

Quanto aos produtos, os pratos comercializados nas unidades Express são os mesmos servidos na Água Doce Master, mas em formatos diferentes, adaptados para porções individuais sem perder a “essência” de fatura levada pela Água Doce Master. De acordo com Ladeira e Dalmoro (2012), as pessoas têm buscado cada vez mais produtos prontos, pequenas embalagens, porções individuais e que ofereçam conveniência e minimizem a quantidade de ingredientes que devem ser jogados fora se não forem utilizados. Este fato se dá pela diversificação de hábitos, busca por praticidade e pela tendência de estilo de vida relacionada ao consumidor single (Ladeira & Dalmoro, 2012).

O serviço ofertado pela Água Doce Express é mais simples e possui maior padronização, com atendimento no balcão das lojas e maior agilidade na preparação e oferta dos pratos. Tal característica pode proporcionar aos clientes do modelo de franquia Água Doce Express uma maior experiência de compra, o que, à luz de Kotler e Keller (2006) e Chen e Lin (2015), auxilia no aumento da satisfação do cliente e probabilidade de repetição de compra.

Preço

Atualmente o preço dos produtos ofertados pelas unidades Master é estipulado pelo franqueado, por conta da manipulação dos produtos e por possuírem fornecedores locais. Já na Express, pelo fato do fornecedor ser o mesmo para todas as unidades, o preço é tabelado, permitindo ações promocionais em âmbito nacional, tais como combos, pratos do dia a um preço determinado. Assim, a empresa franqueadora poderá obter ganhos em economias de escala em compras e publicidade, como exposto por Jang e Park (2019). Hoje nas unidades Master, ações promocionais direcionadas a toda a rede só são permitidas com percentual de descontos determinados sobre o valor dos produtos.

Praça

Visando o atendimento do mercado-alvo anteriormente exposto, a Água Doce Express é voltada para grandes centros comerciais, shopping centers, galerias, hospitais, supermercados, entre outros locais que possuem grande fluxo de pessoas. Já as franquias Master são

geralmente localizadas em regiões centrais, mas não necessariamente com grande fluxo de pessoas. Percebe-se que os locais de implantação das lojas, tanto Express quanto Master, estão condizentes ao público que se deseja atingir, aumentando a probabilidade de sucesso das lojas.

Para a distribuição do produto das unidades Express faz-se uso de uma logística compartilhada, onde o transporte é dividido com outras marcas de comida congelada, podendo o franqueado escolher a periodicidade das entregas de acordo com seu giro e estoque de produtos.

A empresa responsável pela logística é terceirizada e especializada em transporte de produtos com necessidade de refrigeração. Tal característica em relação aos produtos acaba por encarecer o custo de transporte e pode se caracterizar como uma barreira para canais de pouco volume de vendas. Assim, a partir de Rosenbloom (2002), a utilização de parceiro especializado para a execução dessa tarefa é percebida como benéfica, tendo em vista fatores como economia de escala e/ou escopo.

Ambos modelos de franquias estão presentes em plataformas digitais para venda de seus produtos. Os produtos são ofertados em aplicativos de delivery de comida, como iFood, aumentando a abrangência de mercado da empresa.

Promoção

São utilizados os mesmos meios de divulgação para os dois modelos de franquias, tais como mídias sociais, site da franqueadora, anúncios em rádios locais e outdoors quando necessário. Contudo, com o crescimento da Express, pretende-se realizar divulgações em rede de televisão. Ademais, utilizar-se-á de panfletos e parcerias com shopping centers para a divulgação das lojas Express.

A linguagem a ser utilizada é mais moderna do que a utilizada para divulgação da Água Doce Master e espera-se que as mídias sociais tenham um peso maior na divulgação para as unidades Express, uma vez que o público a ser atendido tem maior contato com essa tecnologia. Priporas, Stylos e Fotiadis (2017) apontam que os consumidores mais jovens são altamente conectados, o que vem afetando o comportamento das organizações e suas estratégias, as quais vêm utilizando cada vez mais tecnologias inteligentes para atrair consumidores, melhorar as experiências de compra destes e permanecerem competitivas.

Ademais, segundo Chen e Li (2015), estar em contato com o cliente por meio de plataformas virtuais possibilita a coleta de opiniões pessoais, experiências e comentários dos clientes, mudar percepções e comportamento dos usuários, permitindo que os profissionais de marketing melhorem as experiências dos clientes, em vez de elaborar estratégias pautadas em competição em preço ou mudanças ou adequação do produto. As empresas podem utilizar estas informações para adequarem suas estratégias e serem mais assertivas nas ações realizadas.

Pessoas

A Água Doce Express é destinada a franqueados investidores, que tenham mais de uma unidade, uma vez que este formato não exige a presença do franqueado no local graças a um sistema mais automatizado, com processos padronizados e a tecnologia adotada na produção dos pratos. Diferentemente da Água Doce Master, a qual o

franqueado está totalmente envolvido na operação, dificultando a gestão do negócio à distância. Todavia, de acordo com que é apontado por Wu et al. (2015), apesar do modelo de negócios de franchising ser uma das soluções desejáveis e comuns para expansão de uma rede de negócios, gerenciar um crescente número de franqueados e manter a qualidade de cada unidade é um grande desafio. Para que o negócio tenha sucesso, o franqueador precisa ter um entendimento claro do mercado onde se instalarão as franquias, não negligenciar a orientação aos franqueados e ter um bom planejamento estratégico para o desenvolvimento futuro (Wu et al., 2015).

Quanto aos funcionários, a Água Doce Master, por ter uma estrutura maior e processos mais complexos, necessita de um maior número de funcionários para o desenvolvimento das atividades, tais como recepcionistas, caixas, garçons, cozinheiros, gerente, entre outros. Já a Água Doce Express, com processos mais enxutos e padronizados, são necessários funcionários para a finalização dos pratos e atendimento do balcão.

Quanto aos clientes, como já exposto anteriormente, o modelo Express busca o atendimento de pessoas que busquem por qualidade nas refeições, com sabor caseiro e de maneira rápida, de classes socioeconômicas B, C e D. Já o modelo Master, visa pessoas que buscam por um serviço de maior qualidade e sofisticação, com idade entre 25 a 60 anos, das classes socioeconômicas B e C. A definição e entendimento do perfil de cliente a ser atingido é extremamente relevante, uma vez que, segundo Kotler e Keller (2006), saber qual é o mercado a ser atingido é o ponto de partida para delinear uma estratégia bem sucedida. Ademais, os autores ainda afirmam que identificar oportunidades de mercado é uma das principais razões para a realização de pesquisas de marketing.

Evidência física

Atualmente, o valor do investimento em uma loja Água Doce Master gira em torno de um milhão de reais, por este ser um restaurante completo, com a necessidade de estrutura física para a acomodação do cliente, equipamentos para a manipulação dos pratos, tais como freezers, fogões industriais, salamandras, microondas, entre outros, além do maior número de funcionários necessários para o desenvolvimento das atividades.

Já a Água Doce Express, por ter uma estrutura mais enxuta e padronizada, desde fornecedores da estrutura física quanto dos produtos ofertados, exige um investimento menor, de aproximadamente 350 mil reais.

A estrutura física das unidades Express é padronizada quanto ao espaço físico, layout, mobiliário e pratos oferecidos, e com o mesmo conceito de sofisticação das atuais franquias Master. Já as unidades Master não seguem um modelo padrão para a estrutura física, cada uma tem um layout/aparência diferente de acordo com a necessidade de sua região, mas todas seguem o mesmo conceito de ambiente: o “rústico-chique”. Como apontado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) e Kushwaha e Agrawal (2015), a padronização é uma característica capaz de fornecer evidências ao cliente e proporcionar impressão de qualidade.

Processos

Quanto aos processos, a Água Doce Master, funciona como uma indústria, onde cada unidade produz seus próprios produtos, seguindo os processos e padrões de fabricação determinados pelo franqueador. Já os franqueados da Água Doce Express recebem os produtos congelados, ficando responsáveis apenas pela finalização do prato.

Para a Express há uma indústria (cozinha piloto) na cidade de São Paulo, juntamente com o centro de logística, onde todos os produtos são produzidos nesta e distribuídos para as unidades Express. Para a confecção/conservação dos produtos, a indústria conta com uma tecnologia de congelamento que não modifica o sabor e qualidade dos produtos, levando ao cliente a experiência de comer um produto feito na hora.

A tecnologia alemã utilizada para o congelamento dos pratos permite que o produto passe pelo processo de congelamento e descongelamento sem que tenha seu sabor/qualidade modificado, permitindo assim que a estrutura física da Água Doce Express seja menor, e consequentemente menos dispendiosa quanto ao investimento inicial. Neste ponto percebe-se uma maior padronização dos produtos das franquias Express em relação às franquias Master, podendo este ser fator de satisfação e aumento da impressão de qualidade (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

A gama de fornecedores da Express é menor, relativamente a Master, ficando apenas livre para o franqueado Express a escolha dos fornecedores de hortifrutti, por conta da perecibilidade destes. Entretanto, o franqueado tem um padrão a ser seguido na preparação e higienização desses produtos. Estes processos são passados através de fichas técnicas e treinamentos por meio de vídeo aulas para a finalização e montagem do prato. O processo de treinamento e preparação dos funcionários e franqueado é o mesmo da Água Doce Master. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) e Kushwaha e Agrawal (2015), processos padronizados e pessoal capacitado são fatores-chave de satisfação, culminando na maior probabilidade de sucesso do negócio.

O quadro 2 sintetiza as informações apresentadas quanto a comparação das estratégias de marketing dos dois modelos de franquias abordados neste estudo.

A introdução deste novo negócio possibilitará ao Grupo Água Doce a ampliação de seu mercado de atuação, uma vez que atingirá um novo perfil de cliente. Para a empresa o desafio neste novo negócio foi transformar uma indústria em um negócio pronto, com processo diferente, padronizado e com uma estrutura menor.

Todavia, à luz do exposto por Wu et al. (2015), é preciso que o franqueador tenha um bom planejamento estratégico para que este novo negócio obtenha sucesso. Ademais, como apontado por Silva e Azevedo (2012), o acompanhamento dos franqueados é de suma importância, pois a má utilização da marca por parte destes é um dos riscos dos sistemas de franquias, o que pode afetar a organização de diversas maneiras e culminar em perda de competitividade.

Quadro 2 - Comparativo das estratégias de marketing da Água Doce Express e Master.

Composto de marketing	Água Doce Master	Água Doce Express
Produto	Porções maiores;	Porções individuais;
Preço	Definido pelo franqueado, com base nos custos relativos aos seus fornecedores;	Preço padronizado, permitindo promoções em âmbito nacional;
Praça	Regiões centrais, mas não necessariamente com grande fluxo de pessoas;	Grandes centros comerciais, shopping centers, galerias, hospitais, supermercados; Utilização de logística compartilhada;
Promoção	Mídias sociais, site da franqueadora, anúncios em rádios locais e outdoors;	Mídias sociais tem maior relevância na divulgação, site da franqueadora, anúncios em rádios locais, outdoors e televisão;
Pessoas	Franqueado está na operação; Maior número de funcionários para o desenvolvimento das atividades;	Franqueado como investidor; Menor número de funcionários para o desenvolvimento das atividades;
Evidência física	Estrutura física complexa; ambiente segue um mesmo conceito “rústico-chique”, mas não tem um padrão determinado;	Estrutura física enxuta; ambiente das lojas é padronizado;
Processos	Processos mais complexos; produtos produzidos localmente, as unidades Master trabalham como pequenas indústrias; maior necessidade de treinamento para manter o padrão estipulado pelo franqueador.	Processo mais automatizado; tecnologia de congelamento que permite a produção industrial dos pratos; treinamento é necessário para a finalização dos pratos e atendimento ao cliente;

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em contrapartida, em consonância com Sun e Lee (2019), a experiência do franqueador e a marca consolidada são fatores chave de obtenção de eficiência, pois esta experiência anterior pode ajudar a empresa a acumular conhecimento e aperfeiçoar as rotinas existentes.

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo analisar as estratégias de marketing envolvidas no desenvolvimento de um novo canal de comercialização desenvolvido pelo Grupo Água Doce Sabores do Brasil. Observou-se que os modelos de franquias analisados, Água Doce Express e Água Doce Master, diferenciam-se quanto ao investimento inicial, público-alvo, formato dos produtos ofertados, preço, perfil de franqueado, estrutura física e processo.

Voltada para locais que possuam grande fluxo de pessoas, tais como grandes centros comerciais, shopping centers, galerias, hospitais, supermercados, a Água Doce Express busca atender clientes que visem por rapidez e produtos de qualidades e com sabor caseiro, diferentemente da Água Doce Master, que atinge um público que busca por serviço de maior qualidade e sofisticação, tornando menor a probabilidade de conflitos e canibalização entre os dois formatos de distribuição.

Entretanto, é preciso ressaltar que ambos modelos de franquias visam atender pessoas que procuram por produtos de qualidades e com sabor caseiro, e pensando no atual contexto pandêmico, é grande a probabilidade dos clientes da Água Doce Master migrarem para a Água Doce Express, uma vez que ambos estão presentes em aplicativos de delivery de comida e possuem produtos semelhantes, porém o tempo de preparo e o preço da Água Doce Express é menor, tornando a entrega mais rápida e com menor custo.

Levando em consideração o maior grau de padronização dos processos, produtos, treinamentos e estrutura física, a Água Doce Express tem maior probabilidade de sucesso do negócio, uma vez que processos padronizados e pessoal capacitado são fatores-chave de satisfação.

Outro ponto a ser considerado neste estudo de caso é que ao criar a Água Doce Express o franqueador leva a essência da Água Doce Master, porém com processos mais padronizados e enxutos, auxiliando na redução de custos e do preço dos produtos ofertados. Todavia, os clientes podem não fazer essa distinção em relação às empresas e questionar o preço superior da Água Doce Master, criando um fator gerador de desconfiança e insatisfação.

Pensando agora na problemática trazida pela pandemia do novo coronavírus, a Água Doce Express tem vantagem competitiva em relação a Água Doce Master por conta de sua estrutura mais enxuta e menor necessidade de pessoal em operação. Para a Água Doce Master manter sua estrutura física e de pessoal é mais custoso, e com baixo volume de vendas se torna quase inviável. Neste sentido, os esforços de marketing, no que tange a divulgação e ações promocionais, têm maior relevância para a sobrevivência deste modelo de negócio no atual contexto pandêmico.

Em suma, a introdução deste novo negócio possibilitará a ampliação do mercado de atuação da rede de franquias Água Doce, uma vez que atingirá um perfil de cliente diferente do atendido atualmente, além de atingir áreas geograficamente diferentes.

Ademais, a organização pode obter maior eficiência por meio do desenvolvimento de novos meios de comercialização, pois seus produtos e serviços chegarão de maneira mais adequada até o consumidor final. Contudo, é preciso que as estratégias de ambos os negócios sejam bem formuladas para que o desenvolvimento deste novo canal não traga riscos para o canal já existente e consolidado.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se: analisar o desempenho dos dois negócios pós-pandemia, com o intuito de identificar qual o impacto dos canais digitais em ambos modelos de franquia; verificar se houve alteração na estratégia de marketing das empresas pós-pandemia; analisar possíveis conflitos entre os modelos de franquia quanto a utilização de canais digitais, uma vez que o serviço, que é o diferencial da Água Doce Master, não será entregue ao cliente ao utilizar plataformas digitais; investigar se a introdução deste novo formato de franquia, que pressupõe maior interação com clientes em mídias

sociais, influenciará o comportamento dos clientes do modelo de franquia Master em relação as mídias sociais.

Referências

- Associação Brasileira De Franchising. (2018a). Mercado de franchising fatura R\$ 44 bilhões e cresce 6,3% no 3º trimestre. Recuperado de <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/mercado-de-franchising-cresce-trimestre/>.
- Associação Brasileira De Franchising. (2017a). Mercado de franquias cresce 8,3% em 2016. Recuperado de <https://www.abf.com.br/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2016/>.
- Associação Brasileira De Franchising. (2017b). Selo de Excelência em Franchising 2017: ABF reconhece marcas por sua excelência. Recuperado de <https://www.abf.com.br/selo-de-excelencia-em-franchising-2017-abf-reconhece-marcas-por-sua-excelencia-operacional/>.
- Associação Brasileira De Franchising. (2018b). Setor de Franquias cresce 6,3% no 3º TRI e gera mais de 80 mil novas vagas de trabalho. Recuperado de <https://www.abf.com.br/setor-de-franquias-cresce-6-3-no-3-tri-e-gera-mais-de-80-mil-novas-vagas-de-trabalho/>.
- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2017). Alimentação fora do lar movimenta bilhões de reais. Recuperado de <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5465-17082017-alimentacao-fora-do-lar-gera-bilhoes-de-reais.html>.
- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2015). Alto consumo com alimentação fora do lar beneficia franquias do setor. Recuperado de <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3592-26062015-alto-consumo-com-alimentacao-fora-do-lar-beneficia-franquias-do-setor.html>.
- Água Doce. (S/D). Seja um franqueado. Recuperado de https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwir14yN1MbXAhWIk5AKHWgBAosQFghMMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.aguadoce.com.br%2Ffranquias%2Fseja_franqueado%2F&usg=AOvVaw0bfKbyGGY06KvJw2PN8P4E.
- Al Badi, K. S. (2018). The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Open*, 1-10, jul. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244018800838>. DOI: 10.1177/2158244018800838.
- Almeida, D. M. de; Costa, D. de M.; & Costa, D.V. (2017). Estratégias de marketing para o novo consumidor omnichannel: um estudo em dois grupos varejistas. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 9(3), mai.-ago. Recuperado de <http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/viewFile/2241/2043>. DOI 10.18361/2176-8366/rara.v9n3p20-36.
- Bocconcelli, R.; Cioppi, M.; Fortezza, F.; Francioni, B.; Pagano, A.; Savelli, E.; & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227-254, abril. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12128>. DOI: 10.1111/ijmr.12128.
- Casali, G. L.; Perano, M.; Presenza, A.; & Abbate, T. (2018). Does innovation propensity influence wineries' distribution channel decisions? *International Journal of Wine Business Research*, 30(4), 446-462. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJWBR-06-2017-0037>. DOI: 10.1108/IJWBR-06-2017-0037.
- Cervo, A. L.; & Bervian, P. A. (2002). Metodologia Científica. (5a ed.). São Paulo: *Pearson Prentice Hall*.
- Chen, S. C.; & Lin, C. P. (2015). The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 40-50, jul. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S040162514003746>.
- Coughlan, A. T.; Anderson, E.; Stern, L.W.; & El-Ansary, A.I. (2002). Marketing channels. New Jersey: *Prentice Hall*.
- Gonzalez-Diaz, M.; & Solis-Rodriguez, V. (2012). Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 325-341, maio. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902611000280>. Doi:10.1016/j.jbusvent.2011.03.001.
- Heitz-Spahn, S. (2013). Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 570-578. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698913000866>.
- Hsu, C. L.; & Chen, M. C. (2018). How gamification marketing activities motivate desirable consumer behaviors: Focusing on the role of brand love. *Computers in Human Behavior*, 88, 121-133, nov. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563218303200>.
- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. (2010). Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009: despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro: *IBGE*. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv45130.pdf>.
- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. (2016). Pesquisa anual de serviços - PAS. Rio de Janeiro: *IBGE*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas>

- novoportaleconomicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=o-que-e.
- Jang, S.; & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13-24, jan. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431918305024>.
- Kang, J.; Brashear-Alejandro, T.; Asare, A. K.; & Chen, S. (2018). The effects of value appropriation strategies in channels on intangible firm value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 208-219. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JBIM-10-2016-0234>. DOI 10.1108/JBIM-10-2016-0234.
- Khan, M. A. (2014). Restaurant franchising: Concepts, regulations and practices. New York, *Apple Academic Press*.
- Kotler, P.; & Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing. (12a ed.). São Paulo: *Pearson Prentice Hall*.
- Kushwaha, G. S.; & Agrawal, S. R. (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 85-95, jan.. Recuperado <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698914001465#bib151>.
- Ladeira, W. J.; & Dalmoro, M. (2012). Consumidores necessitam de exclusividade? Análise a partir de consumidores singles. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(1), 028-052, jan.-fev. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3927201>.
- Lambert, V. A.; & Lambert, C. E. (2012). Qualitative descriptive research. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256.
- Mesjasz-Lech, A. (2015). Effects of IT use in Improving Customer Service Logistic Processes. *Procedia Computer Science*, 65, 961-970. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915028987>. Doi: 10.1016/j.procs.2015.09.068.
- Miguel, P.A.C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, 17(1), 216-229, jan.-abr.. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132007000100015.
- Moeller, S. (2010). Characteristics of services: a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 359-368. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876041011060468>. DOI: 10.1108/08876041011060468.
- Morgan, N. A.; Whitley, K. A.; Feng, H.; & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29, jan..
- Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-018-0598-1>.
- Neslin, S. A.; Grewal, D.; Leghorn, R.; Shankar, V.; Teerling, M. L.; Thomas, J. S.; & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112, nov.. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670506293559>. DOI: 10.1177/1094670506293559.
- Neves, M. F.; & Castro, L. T. (2007). Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos. (1a ed.). São Paulo: *Atlas*.
- Priporas, C. V.; Stylos, N.; & Fotiadis, A. K. Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563217300729>.
- Rosado-Serrano, A.; Paul, B.; & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257, abril. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317305520>.
- Rosenbloom, B. (2002). Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: *Atlas*.
- Shankar, V.; Jeffrey Inman, J.; Mantrala, M.; Kelley, D. E.; & Rizley, R. (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87(1), S29-S42, jul. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435911000364>. Doi: 10.1016/j.jretai.2011.04.007
- Silva, V-L dos S.; & Azevedo, P. F. (Org.). (2012). Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias. São Paulo: *Atlas*.
- Silva, V-L dos S.; Souza, R. de C.; Silva, A. A. P.; & Saes, M. S. M. (2016). Strategy management of multi-channel distribution: a study in the Brazilian food industry. *Production*, São Paulo, 26(1), 115-128. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015005039112&script=sci_arttext.
- Sun, K.-A.; & Lee, S. (2019). Competitive advantages of franchising firms and the moderating role of organizational characteristics: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 281-289, jan. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917308599?via%3Dihub>.
- Tomé, L. M. (2018). Shopping Centers. *Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE)*, 3(24), 1-8, fev. Recuperado de <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3001779/2>

4_shopping_02-2018_V3.pdf/0804b02f-5809-9cad-fd94-1c6f28676ee5.

- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140, abr. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-009-0176-7>. Doi: 10.1007/s11747-009-0176-7.
- Verhoef, P. C.; Kannan, P. K.; & Jeffrey Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181, jun. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>.
- Wu, C. H.; Ho, G. T. S.; Lam, C. H. Y.; & Ip, W. H. (2015). Franchising decision support system for formulating a center positioning strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 115(5), 853-882. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IMDS-10-2014-0291>. Doi: 10.1108/IMDS-10-2014-0291.
- Wu, C.-W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1581-1588, jul. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315000697>. Doi:
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152. Recuperado de <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss2/12/>.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J.; & Gremler, D. D. (2014). Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente. (6a ed.). Porto Alegre: AMGH Editora LTDA.
- Zhang, J., Liu, Z., Zhong, W. (2016). Attack and defend: the role of targeting in a distribution channel. *Marketing Letters*, 27(2), 375-386. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11002-014-9327-9>. Doi: 10.1007/s11002-014-9327-9.