



Um diagnóstico do franchising brasileiro: digitalização, marketing 4.0 e a influência da pandemia

Rodrigo Alexandre Mafra

UMinho | 2020

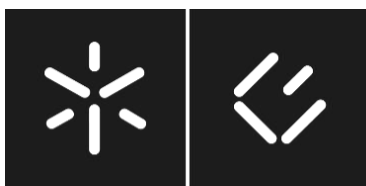


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Rodrigo Alexandre Mafra

**Um diagnóstico do franchising
brasileiro: digitalização, marketing
4.0 e a influência da pandemia**

dezembro de 2020



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Rodrigo Alexandre Mafra

**Um diagnóstico do franchising
brasileiro: digitalização, marketing 4.0
e a influência da pandemia**

Dissertação de Mestrado em
Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Maria Santos Costa Soares

dezembro de 2020

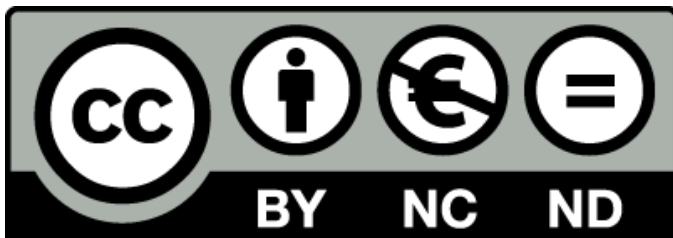
DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho:



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Prof.^a Dra. Ana Maria Soares, minha orientadora, por todo o apoio, partilha de conhecimento, disponibilidade e atenção dada ao longo da elaboração desta dissertação.

Agradeço a todos os entrevistados, pelo seu tempo precioso, atenção, confiança e pela sua colaboração e disponibilidade em fazer parte desta investigação.

Por fim, dedico este trabalho à minha família, por estar ao meu lado ao longo de mais uma etapa da minha vida académica. Principalmente, reconhecimento à minha esposa Fabiana e filhas Luiza e Isabella por todas as situações, mudanças e sacrifícios que as envolveram na conquista desse objetivo.

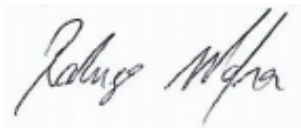
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 20 de dezembro de 2020

Nome: Rodrigo Alexandre Mafra

A handwritten signature in black ink, reading "Rodrigo Mafra", is displayed on a light blue rectangular background.

Assinatura:

RESUMO

A transformação digital há muito não se resume à uma modernização. É questão de sobrevivência adequar os processos e a cultura organização para o meio digital.

Este trabalho investiga como empresas de franchising brasileiras tem usado as soluções de digitalização de seus negócios. Especificamente, foram realizadas sete entrevistas com responsáveis de empresas de franchising de vários setores para perceber quais os resultados obtidos e as perspectivas futuras das marcas quanto a essa nova condição de comercialização digital, compreender se o cenário pandêmico atual teve influência no processo de digitalização dos negócios das franquias abordadas e quais as ações diferenciadas voltadas para esse período, bem como avaliar como as empresas estão adaptadas em seus pensamento estratégico para a necessária transformação digital.

Foram tabuladas as informações sobre o impacto da pandemia nos processos internos e externos da marca. Abordamos se houve alguma inicialização de novos projetos no campo da transformação digital por conta da chegada da pandemia ou se isso já era realidade e ocorreu conseqüente evolução no tratamento desses processos. Analisamos, de maneira geral, se as marcas tiveram ganhos ou perdas nos resultados previsto para 2020 – até o momento de apuração desses dados. Como foi o grau de adaptação dos franqueadores e franqueados sobre as necessidades externas impostas. Levantamos se a marca realizou de forma geral, grandes movimentações de desligamento de postos de trabalho durante o período corrente da pandemia e qual foi a estratégia utilizada pelas marcas nesse sentido Finalmente, verificamos se as influências geradas nas operações atuais por causa da pandemia foram positivas e serão uma constante, mesmo com o fim desse período tão adverso para as economias como um todo. Os resultados mostram até que ponto as marcas de franchising são capazes de pôr em prática os novos princípios estratégicos e de impulsionar com sucesso a mudança em seu negócio.

Não importa o porte da empresa, é imperativo levar a transformação digital a sério e aproveitar as possibilidades. O novo cenário mundial e as restrições impostas à população e ao mercado por conta da pandemia acentuaram essa necessidade.

É importante o aperfeiçoamento da relação a utilizar o imediatismo do online e a intimidade do offline buscando a unificação dos ambientes físicos, digitais e de convergência.

A parafrasear Rogers (2019), transformação digital não se trata de uma questão de tecnologia, mas sim de estratégia.

Palavras-Chave: Digitalização, Franchising, Marketing 4.0, Pandemia, Transformação Digital.

ABSTRACT

The digital transformation has not been about modernization for a long time. It is a matter of survival to adapt the organization's processes and culture to the digital environment.

This work investigates how Brazilian franchising companies have used digitalization solutions for their businesses. Specifically, seven interviews were conducted with heads of franchising companies from various sectors to understand the results obtained and the future prospects of the brands regarding this new condition of digital marketing, to understand if the current pandemic scenario had an influence on the business digitization process of the franchises covered and what are the different actions aimed at this period, as well as assessing how companies are adapted in their strategic thinking for the necessary digital transformation.

Information on the impact of the pandemic on the brand's internal and external processes was tabulated. We discussed whether there was any start-up of new projects in the field of digital transformation due to the arrival of the pandemic or if this was already a reality and there was a consequent evolution in the treatment of these processes. We analyzed, in general, if the brands had gains or losses in the results expected for 2020 - until the moment of verification of this data. How was the degree of adaptation of franchisors and franchisees on the external needs imposed. We raised if the brand made, in general, major movements of job disconnection during the current period of the pandemic and what was the strategy used by the brands in this sense. Finally, we verified if the influences generated in the current operations because of the pandemic were positive and they will be a constant, even with the end of such an adverse period for the economies as a whole.

The results show the extent to which franchising brands can put the new strategic principles into practice and to successfully drive change in their business.

No matter the size of the company, it is imperative to take digital transformation seriously and take advantage of the possibilities. The new world scenario and the restrictions imposed on the population and the market due to the pandemic have accentuated this need.

It is important to improve the relationship using the immediacy of online and the intimacy of offline, seeking to unify the physical, digital and convergence environments.

Paraphrasing Rogers (2019), digital transformation is not a question of technology, but of strategy.

Keywords: Digital Transformation, Digitalization, Franchising, Marketing 4.0, Pandemic.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	16
1.3 Objetivos.....	18
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 Franchising.....	20
2.1.1 Franchising e a Propensão ao Risco.....	22
2.1.2 Teorias Explicativas do Franchising.....	23
2.1.2.1 Teoria de Agência e relacionamentos em franquias	23
2.1.2.2 Teoria de Escassez de Recursos.....	26
2.1.3 Alianças Estratégicas no Franchising	26
2.1.4 Vantagens e Desvantagens do Franchising.....	28
2.1.5 Inovação e Empreendedorismo em Franquias.....	30
2.1.6 Gestão e Transferência do Conhecimento	33
2.1.7 A Percepção da Qualidade nos Sistema de Franquias	38
2.1.8 Internacionalização do Franchising:	39
2.2 Digitalização	41
2.2.1 Desafios da transformação digital para Franquias	45
2.2.2 Primeiros passos para transformação digital para Franquias	46
2.2.3 Tendências da transformação digital para Franquias.....	47
2.2.4 Benefícios da transformação digital para Franquias.....	50
2.2.5 Data Science.....	51
2.2.6 Estratégia de Negócios com Data Science.....	53
2.3 Abordagem do Marketing 4.0	54

2.3.1 A Mudança de Poder	56
2.3.2 Marketing Omnicanal	58
2.3.3 Afinidade através do Engajamento	62
3. CONTEXTUALIZAÇÃO BRASILEIRA	67
3.1 Indicadores do Franchising Brasileiro.....	67
3.2 A Nova Lei de Franquias Brasileira.....	71
3.3 Panorama da digitalização das empresas no Brasil	72
3.4 Transformação Digital e Franchising Brasileira	76
3.5 Infraestrutura Tecnológica e Índice de Desenvolvimento Humano.....	78
4. METODOLOGIA.....	80
4.1 Estratégia de Investigação	80
4.2 Método de Recolha de Dados	80
4.3 Seleção de Empresas	81
4.4 Coleta de Dados.....	82
4.5 Análise de Dados.....	83
4.6 Considerações Éticas.....	84
5. RESULTADOS.....	85
5.1 As empresas pesquisadas.	85
5.2 Diagnóstico do nível de Digitalização.....	90
5.2.1 Modelo de franchising e perfil dos franchisados	90
5.2.2 Digitalização nos processos internos.....	93
5.3 Impacto da pandemia.....	95
5.3.1 Impacto da pandemia na digitalização	95
5.3.2 Impacto da pandemia nos resultados financeiros	96
5.3.3 Perspectivas para o pós-pandemia.....	102
5.4 Marketing digital.....	103
5.4.1 CRM	106
5.4.2 Jornada do Cliente e Engajamento.....	107
5.4.3 Convergência	109
5.5 Posicionamento das Empresas	111
6. CONCLUSÃO	118
6.1 Recomendações de gestão	122
6.2 Limitações do estudo.....	123
6.3 Recomendações para estudos futuros.....	123
7. BIBLIOGRAFIA.....	124
APÊNDICE.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Resultado do cenário da transformação digital no Brasil	73
Figura 2 – Pilares de estudo no processo de digitalização dos negócios no Brasil	75
Figura 3 – Comportamento de vendas após decretos de isolamento social	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Representação por segmento no franchising brasileiro	68
Tabela 2 – Destino da internacionalização do franchising brasileiro / País	69
Tabela 3 – Setores com atuação no exterior do franchising brasileiro	69
Tabela 4 – Número de marcas estrangeiras de franchising no Brasil	71
Tabela 5 – Painel de dados sobre as entrevistas realizadas	83
Tabela 6 – Modelo de avaliação e posicionamento para resultado da pesquisa.	84
Tabela 7 – Informações de franchising das marcas pesquisadas 1	91
Tabela 8 – Informações de franchising das marcas pesquisadas 2	93
Tabela 9 – Informações sobre digitalização das marcas pesquisadas	95
Tabela 10 – Resultado de vendas Mar/19 x Mar/20	97
Tabela 11 – Vendas realizadas x Orçamento 2020	99
Tabela 12 – % Participação de Matrículas	101
Tabela 13 – Informações sobre pandemia das marcas pesquisadas	103
Tabela 14 – Informações sobre Marketing 4.0 das marcas pesquisadas	111
Tabela 15 – Posicionamento final da análise de pensamento estratégico e agilidade organizacional voltados à transformação digital por empresa.	119
Tabela 16 – Posicionamento final da análise de pensamento estratégico e agilidade organizacional voltados à transformação digital consolidado.	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição física das unidades franqueadas no Brasil	76
Gráfico 2 – Modalidade de operação das marcas de franchising brasileiro	77
Gráfico 3 – Participação do franqueados em vendas e-commerce	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3D – Três Dimensões

ABF - Associação Brasileira de Franchising

ABIHPEC – Assoc. Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADN – Ácido Desoxirribonucleico

BSC - Balanced Scorecard

COF – Circular de Oferta de Franquia

CRM - Customer Relationship Management

DIY – Do It Yourself

DOD – Dados por Demanda

EAD – Ensino à Distância

ERP - Enterprise Resource Planning

GMA – Atividades de Marketing de “Gamificação”

IA – Inteligência Artificial

IDC – IDC Corporate USA

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IoT – Internet of Things

KBV – Knowledge-Based View

KPI - Key Performance Indicator

MIT – Massachusetts Institute of Technology

ONU – Organização das Nações Unidas

PDV – Pontos de Venda

PMS – Property Management System

RBV – Resource-Based View

RFID – Radio Frequency Identification

RH – Recursos Humanos

SCRM – Social Customer Relationship Management

SoLoMo – Social, Local, Móbil

TI – Tecnologia da Informação

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

Mais do que verificar a importância ou submeter a um estudo, a razão para a escolha deste tema foi poder investir tempo e recursos em assuntos que despertam o interesse pessoal – franchising e tecnologia, a constituir assim uma oportunidade de se aprofundar em temas tão atuais e tão promissores.

O sonho de nos tornarmos donos de nosso próprio negócio nos toca em várias fases da vida. Mas para isso é necessário realizar uma autoavaliação de nossas competências, habilidades e nossos desejos a fim de buscar algo que faça sentido para nossa vida e que nos satisfaça e esteja compatível com nossas capacidades. Uma vez identificada nossa capacidade empreendedora é preciso conceituar o negócio, seus impactos para a sociedade e se seu público-alvo será atendido. A aquisição de um franchising, ou franquia (as duas designações serão usadas ao longo deste trabalho), aparece como uma forma de facilitar essa experiência de buscas e questionamentos. O candidato a franqueado deve considerar em sua busca a opção que melhor se ajusta a seu perfil e aos seus anseios. Caso esteja buscando um negócio com fluxo de caixa imediato e contínuo, deverá optar por um tipo de franquia de retalho. Caso busque algo de crescimento a médio prazo, deve se direcionar a uma franquia de serviços.

O franchising brasileiro faz parte de um setor que se encontra em uma posição consolidada, o que justifica a crescente adesão dos empresários que demandam por um negócio seguro e lucrativo. Mas como em qualquer segmento, segundo Bomeny (2012), é preciso tomar cuidado, analisar os riscos, estudar detalhadamente o seu perfil empreendedor e do tipo de negócio que pretende criar ou franquear.

Por isso é tão importante que a pessoa interessada em seguir nesse ramo comece a buscar informação.

O sistema de Franchising no Brasil, mesmo que atravessando períodos obscuros de incerteza econômica e política, ainda é um dos poucos que mantém um crescimento constante e números avessos às tendências da economia brasileira registrados nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF) as projeções do franchising para 2020 preveem fechar com faturamento de 8% superior ao do ano de 2019, bem como aumentar a quantidade de unidades franqueadas abertas em 6% e ainda registrar um aumento de 6% no número de empregos formais. Isso tudo dentro de um universo de 2918 redes ativas no país (ABF, 2020).

Essas projeções não levavam em consideração os impactos negativos na economia causada pelo evento pandêmico do novo Coronavírus (Covid-19). Devemos informar que as ações restritivas de isolamento social e paralisação de atividades econômicas que certamente impactarão nos resultados projetados da ABF, ocorreram no Brasil no final do 1º trimestre de 2020, portanto, após a divulgação do documento da ABF com os dados de fechamento de 2019 e projeções para o ano de 2020 da ABF.

Devemos ratificar que esse comportamento se deve grande parte ao resultado do mercado interno brasileiro, visto que somente 5% das marcas atuam de forma internacionalizada. Temos, portanto, um grande universo e perspectivas de aumentar essa participação no mercado estrangeiro nos próximos anos. Mercados como o dos Estados Unidos e Europeu, com suas moedas fortes, poderiam incrementar em muito os resultados globais do franchising brasileiro. Atrativos não faltam. Há um enorme trabalho de conscientização empresarial e investimentos privados e públicos para o lançamento internacional das outras 95% das marcas. Em comparação ao mercado norte-americano, “o setor de franquias nos Estados Unidos é amplamente internacional, com mais de 60% dos franqueadores buscando oportunidades no exterior” (Madanoglu, Alon e Shoham, 2017: p.29). De forma visionária e aliada ao grande salto tecnológico atual, podemos apresentar as soluções atuais da digitalização dos negócios para promover grandes projetos que lancem as grandes marcas de franchising brasileira para o mercado internacional.

À medida que plataformas de Inteligência Artificial (IA) evoluem, cresce também a capacidade de interação e comunicação entre as pessoas e os objetos, entre os consumidores e as empresas. Mesmo que, sem percebermos, a IA já dita o ritmo de nossas vidas, nossos consumos e nossas aspirações.

Existem soluções para as empresas no campo digital que podem ser aplicados como investimentos essenciais para sobreprojeção das marcas. Essas tecnologias permitem avaliar mercado-alvo, concorrência, custos e uma série de outros fatores para sugerir a vertente de atuação da empresa.

A digitalização transforma a essência dos produtos, serviços e processos de uma organização em pacotes de dados compatíveis com a Internet que podem ser criados, armazenados e transferidos em bits e bytes, acompanhados de informações associadas a eles, para marketing, vendas e distribuição (Chen, Shaheer, Yi, & Li, 2018, Sambamurthy et al., 2003). Dispositivos móveis, análise de *big data*, computação em nuvem, mídia social, impressão 3D, manufatura aditiva, inteligência artificial e *machine learning* são exemplos de tecnologias que estão impulsionando a digitalização. Os estudos de negócios internacionais das firmas de Internet ou E-Commerce têm, até agora, muito foco em organizações intensivas em serviços, como Airbnb, Facebook, Amazon etc (Kotha et al., 2001, Singh & Kundu, 2002).

A digitalização tem desafiado os fundamentos dos negócios internacionais e forçado a reexaminar suas prioridades (Eden, 2016). Pesquisas em negócios internacionais há muito têm destacado como a tecnologia da informação está a modificar o processo de internacionalização, enfatizando tais vantagens distintas como redução de custos de transação, a economia de rede do usuário, velocidade e escalabilidade (Brouthers, Geisser, & Rothlauf, 2016; Kotha, Rindova, & Rothaermel, 2001; Singh e Kundu, 2002).

Estes desenvolvimentos permitem acelerar substancialmente a internacionalização empresarial. Por exemplo, pode-se contrastar a internacionalização dos hotéis Marriott, que levou quase 100 anos para se expandir para 122 países (Marriott, 2019), com a de Airbnb, que levou apenas oito anos para penetrar 190 países (Solomon, 2016). Essas corporações de serviços multinacionais são relativamente leves em ativos físicos, usando tecnologias de plataforma e escala alavancando seus ativos com recursos complementares dos parceiros locais (Collinson & Narula, 2014).

O franchising oferece uma oportunidade para testar o mercado com relativamente pouco risco, fornecendo assim uma plataforma ou “opção real” para o crescimento futuro. Com o ingresso da transformação digital, evidenciamos alguns benefícios para as franquias: maior eficiência e flexibilidade, concepção de processos mais racionais, maior satisfação do cliente e garantia de melhoria contínua.

O franchising é também uma simbiose perfeita para aproximação da indústria com o novo consumidor. Cada vez mais as indústrias vêm se beneficiando do franchising para acelerar a transformação na forma de se relacionar com o consumidor final, ou seja, para entender o retalho. A entrada no retalho via franchising é uma estratégia concebida com apoio de especialistas e sem queimar etapas, o que passa pela concepção do modelo e formato de negócios, viabilidade financeira da operação para o franqueado e franqueador, plano de expansão consistente, além de estrutura, processos, tecnologia e pessoas com competências alinhadas à nova cultura.

Neste trabalho, vamos abordar algumas marcas de franchising brasileiras de diferentes segmentos através da intermediação pela ABF e por meio de questionários e entrevistas, para analisar como essas empresas atualmente estão a utilizar a tecnologia e a praticar digitalização dos negócios. Em particular, pretende-se compreender qual é o grau de maturidade e interface com os consumidores, bem como os resultados que essas empresas estão conseguindo obter e qual a participação desse tipo de comercialização digital nos seus resultados.

Nesse ano, particularmente os resultados previstos dessas marcas entrevistas serão amplamente afetados pela pandemia do novo Coronavírus. As medidas de restrições de deslocamento humano para frear o avanço do vírus (confinamento) e outras ações governamentais impostas

desencadearam um efeito econômico devastador. Historicamente o franchising brasileiro passou por inúmeras crises globais e regionais de forma exemplar a outros tipos de negócios. Mesmo com adversidades impactantes, os resultados sempre foram positivos de resultado e expansão do negócio.

É cedo para identificar o efeito que esta pandemia trouxe ao franchising brasileiro, mas é fato que os franqueadores e franqueados se uniram de modo muito criativo para driblar essas dificuldades.

Os resultados financeiros e de desempenho deste modelo só serão divulgados no final do 1º trimestre de 2021. Com ele poderemos ter noção exata do efeito desta pandemia no franchising brasileiro.

Esse trabalho trará também uma compreensão das ações de curtíssimo prazo empregados pelos franqueadores junto a suas marcas com objetivo de reverter os resultados negativos advindos da pandemia.

1.2 Problema de pesquisa

Muitas empresas só estão percebendo agora o potencial da digitalização do negócio para engajar os clientes e otimizar os processos internos. Na verdade, no atual cenário pandêmico, muitas empresas viram-se obrigadas a orientar as suas estratégias para a digitalização dos negócios. Tornou-se de imediato uma questão de sobrevivência aderir a essa forma de negociar e expandir as vendas. Aconteceu em uma velocidade tão emergencial que muitas vezes esse processo não foi acompanhado por um processo estratégico de mudança.

Os desafios da transformação digital para as franquias são muitos. Não se resumem apenas à introdução de novas tecnologias na empresa. Trata-se de remodelar as estratégias de negócios para serem centradas no cliente, mais ágeis e inovadoras na sua essência.

Nesse último aspecto – inovação – fundamentaremos o problema e os objetivos dessa dissertação. Assim, o problema de pesquisa deste trabalho é o seguinte: **Como a digitalização pode contribuir e melhorar a competitividade das marcas de franchising brasileiras?**

Como a digitalização está na linha de frente, isso causa um impacto imenso nos negócios, interrompendo o modelo existente e preparando a organização para os fatores internos em constante mudança. Dessa forma, é necessário avaliar como os concorrentes externos estão a atuar, as tendências da indústria e as novas tecnologias. É um momento em que os empresários podem trilhar um caminho

com ideias inovadoras, criativas e originais. Nesse sentido, é essencial que eles capturem oportunidades nessa era tão promissora. A transformação digital para franquias se renovarem e se expandirem é uma delas. Pois, na medida em que as empresas crescem, tornam-se mais dependentes das tecnologias da informação, o que aumenta a complexidade desse setor.

É fato que cada franquia deve se conectar melhor com seus clientes em canais digitais, mas existe um desafio em comum: devem produzir uma experiência de marca unificada nas estratégias de todos os franqueados, que possuem legalmente os mesmos direitos. Não podemos conceber que um franqueado se sinta prejudicado porque outro participante da rede de franquia está utilizando uma estratégia digital mais agressiva ou prejudicial à marca.

Se um franqueador e seus franqueados entregarem conteúdos de marketing inconsistentes em seus ativos digitais, toda a organização sofre. Para evitar desvios da padronização, os franqueadores devem criar uma experiência unificada que estabeleça a consistência da marca, mas ofereça aos franqueados uma arquitetura de processos para personalizar seus próprios recursos digitais. Deve-se construir uma plataforma de marketing digital e de conteúdo que permita que ambas as partes atinjam as perspectivas digitais dos clientes atuais.

A transformação digital não é um produto obtido após a implementação de novas tecnologias. Não se trata de um produto acabado e sim um processo em constante transformação. É uma filosofia em que, a todo instante, a tecnologia é empregada para melhorar os processos empresariais.

Existe a necessidade prévia de se entender alguns aspectos para seguir no processo de transformação digital da franquia. A marca deve avaliar o mercado, identificar os objetivos da organização, fazer o mapeamento da jornada de seus clientes, estudar os facilitadores de crescimento tecnológicos disponíveis, construir um pool de talentos, compreender o ciclo de vida de seus ativos digitais, construir um ambiente ágil e determinar os *key performance indicators* (KPIs) necessários para controlar e demonstrar os resultados alcançados.

Ao abordar as tendências da transformação digital para as franquias, as marcas devem se atentar àquilo que influencia o modelo de negócio e que se expande cada vez mais. As ferramentas tecnológicas mais abordadas são: Big Data, a Internet das Coisas (IoT), a Inteligência Artificial (IA), a experiência do cliente, a eficiência operacional e o marketing de conteúdo.

O franchising brasileiro ainda tem outro desafio no que diz respeito à concorrência global. A digitalização como solução ou ferramenta de alavancagem de vendas deve levar em consideração a competição acirrada com empresas –principalmente asiáticas - que passaram a vender diretamente ao

consumidor final por meio de *marketplaces* e plataformas e-commerce internacionais que têm sido muito eficazes no ajuste de prazos de entregas, além de proporcionarem rastreabilidade dos produtos comprados. A experiência dos clientes nesses canais tem-se desenvolvido fortemente em ritmos cada vez mais difíceis de acompanhar.

O empresário brasileiro de franchising pode encarar isso por um prisma positivo. Esse desafio também traz oportunidades e podem se valer das mesmas ferramentas para investir no e-commerce além-fronteiras. É possível perceber a grande oportunidade de cruzar fronteiras.

Além de diluir os riscos de atuação somente no mercado nacional, o e-commerce além-fronteiras muitas vezes possibilita a marca a ter sua primeira experiência de internacionalização. Muitas redes de franquias têm testado a aceitação do produto no mercado externo por meio dessa iniciativa.

1.3 Objetivos

Os objetivos do trabalho são fundamentados com base nas abordagens teóricas do Marketing 4.0 proposto por Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017). Para isso, será realizado um estudo empírico através da realização de entrevistas com marcas de franchising, com os objetivos que se explicitam de seguida

Objetivo Geral:

- Analisar o cenário atual e a influência da digitalização em algumas marcas de franchising brasileiro através de um estudo aplicando as teorias do Marketing 4.0.

Objetivos específicos:

- Verificar se, e como, as franquias brasileiras abordadas analisam o poder dos consumidores conectados, como encaram a mudança do modo de consumo vertical, exclusivo e individual para o horizontal, inclusivo e social.
 - Demonstrar como as franquias brasileiras abordadas entendem os paradoxos do marketing para consumidores conectados.
 - Averiguar se as marcas compreendem e atuam o novo caminho do consumidor para efetivação da compra e fidelidade da marca.
 - Perceber os pontos de contato com o consumidor e projetar o marketing *omnicanal* dessas

marcas de franchising

- Identificar o poder dos aplicativos de telemóveis no negócio.
- Compreender como o Data Science pode auxiliar no cumprimento da estratégia do Negócio.
- Identificar se existe a presença de um e-commerce estruturado na marca e relacionar se processos atuais onde o e-commerce das franquias projeta a marca internacionalmente.
- Compreender se o cenário pandêmico atual teve influência no processo de digitalização dos negócios das franquias abordadas e quais as ações diferenciadas voltadas para esse período.
- Demonstrar se as franquias se valem de consultorias especializadas em marketing digital para expansão das oportunidades de vendas.
- Perceber quais os resultados obtidos e as perspectivas futuras das marcas quanto a essa nova condição de comercialização digital.
- Avaliar como as empresas estão adaptadas em seus pensamento estratégico para a necessária transformação digital.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Em seguida, apresentamos a revisão de literatura dividida em três campos principais de estudo dessa dissertação: o Franchising, a Digitalização e o Marketing 4.0.

2.1 Franchising.

O sistema de franchising parece ser sedutor por tratar-se de uma escolha que substitui o emprego ou por ser uma opção para a realização de um sonho de ser empreendedor, de ter o seu próprio negócio e ao mesmo tempo vai de encontro aos objetivos das empresas de possibilidade rápida de expansão de suas marcas.

O sistema de franquia é academicamente aceito como um contrato entre dois agentes, no qual um cede o direito de uso da sua marca a outro agente, em troca de uma combinação de remuneração.

Segundo Silva, Meneses e Pinho (2018), o franchising é uma forma especial de licenciamento, de transferência de conhecimento e de parceria entre uma empresa (franqueador) que concede a terceiros (franqueados) o direito de utilização de seu negócio/marca. É um meio catalisador de expansão da marca que envolve poucos recursos financeiros por parte do franqueador. Para o franqueado, um meio de empreender um negócio e com know-how pré-estabelecido com risco inferior.

Franqueador, portanto, é a pessoa jurídica ou física proprietária da marca e detentor de conhecimento que concede a franquia e o franqueado é aquele que compra a concessão e será o operador responsável por determinadas unidades de rede.

De forma mais abrangente o “Franchising é um negócio que essencialmente consiste em uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado, centrado num produto ou serviço, a entrar em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas autofinanciadas e autogeridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador” (Stanworth et al., 2004, p.540).

Qualquer empreendedor, dono de uma marca, pode utilizar o sistema de franquias para conseguir obter ganhos de escalas. Com o investimento de terceiros (franqueados), a marca consegue alcançar esse ganho que consiste em maior poder negocial junto a fornecedores, na aquisição de novos

pontos comerciais, na compra de espaços de media, além de fortalecer o reconhecimento da marca e consequentemente, aumentar o valor dos intangíveis da empresa.

Para o franqueador também existe a vantagem da diluição das responsabilidades e das tarefas com os seus franqueados, ou seja, o compartilhamento de riscos associados. Ainda existe uma expansão geográfica e o rápido crescimento da rede que geram vantagens competitivas significativas.

Embora o sistema de franchising tenha inúmeras oportunidades associadas, é necessário ter algum cuidado na seleção dos franqueados, sendo que esta deve ser feita com base em critérios rigorosos. Do mesmo modo que um parceiro pode ser um catalisador no desenvolvimento do negócio, pode ser opostamente destruidor da credibilidade, da confiança e da marca. Os franqueadores devem primar pela qualidade do relacionamento com seus franqueados. É necessária uma base de confiança mútua para se estabelecer esse tipo de negócio. No que diz respeito à internacionalização da marca, articula-se eficazmente o *know-how* do franqueador com o conhecimento do mercado local por parte do franqueado.

O franchising pode ocorrer em diferentes áreas de atividade, como a franquia de produção, de serviços e de distribuição. Na primeira, o franqueador concede o know-how de fabrico e licença de produção de um produto. Na segunda, o franqueador concede a exploração de uma insígnia e transfere o seu know-how e métodos de gestão de uma atividade do sector de serviços. Já o franchising de distribuição consiste pelo licenciamento do negócio completo em que o franqueador vende uma franquia a um certo número de franqueados para comercializarem um produto ou serviço de uma mesma marca.

Silva, Meneses e Pinho (2018) afirmam ainda que existem dois aspectos que importam ter em atenção no sistema de franchising. O primeiro diz respeito ao profundo conhecimento daquilo que são suas competências e o segundo é ser capaz de introduzir no modelo de negócio um grau de estandardização nos seus processos, produtos e serviços.

O desenvolvimento de um sistema de franchising bem-sucedido implica algum tipo de adaptação aos costumes e à cultura local. Por isso, normalmente, os primeiros avanços na internacionalização ocorrem para países com culturas semelhantes e geograficamente mais próximos.

O sistema de franchising está intimamente relacionado com o ciclo de vida de um produto num determinado mercado. “Neste sentido, o primeiro passo a dar será a identificação da fase do ciclo de em que se encontra o produto em questão. (...) A fase de crescimento é aquela que se afigura como a mais adequada ao desenvolvimento do franchising, devido ao forte aumento de procura.” (Silva, Meneses e Pinho. 2018: p.144).

A considerar a cultura inovadora do setor de franchising, é importante perceber como a

digitalização pode contribuir na alavancagem da marca e dos negócios.

2.1.1 Franchising e a Propensão ao Risco

O franchising é uma opção à diversificação que pode ser considerada uma estratégia cooperativa que as firmas adotam para dispersar os riscos e compartilhar competências. Da parte do franqueador, este é o responsável pelo suporte para o estabelecimento de uma nova franquia, a incluir a formação, o fornecimento dos produtos, a elaboração dos planos de marketing e financeiros. Ao franqueado cabe a responsabilidade da comercialização desses produtos e serviços, estabelecidos pelo franqueador.

Muitos empreendedores recorrem às franquias pois estas já têm suas marcas estabelecidas e know-how consolidados pelos franqueadores, o que contribui para reduzir as incertezas ao se abrir um negócio. Essa simbiose contratual ainda traz outros benefícios, como ganhos de escala em razão ao maior acesso tecnológico, melhor acesso às opções de financiamentos, menor investimento para recursos com monitoramento e controle das unidades, quando comparado a administração de lojas próprias. Segundo Shane & Hoy (1996), o franchising fornece ao empreendedor um modelo de gestão em parceria, onde há maior troca de informações e práticas inovadoras nos mercados em que a rede de franchising atua.

A literatura demonstra que um dos assuntos mais destacados no que diz respeito à decisão pelo ato de empreender é o fator risco. Segundo Burkle e Posselt (2008), o risco é deflagrado por dois fatores principais, que é a percepção e a propensão que o empreendedor enxerga no novo negócio. A primeira trata-se do julgamento do empreendedor a respeito do quão controlável é a incerteza envolvida na situação e a segunda refere-se à tendência pessoal do mesmo em aceitar ou evitar risco.

Liles (1974) sugeriu que a percepção de risco estaria associada à condição financeira do indivíduo, às oportunidades de empregos ao seu redor, ao seu relacionamento familiar e aspectos psicológicos do mesmo – está associada à obtenção de sucesso ou insucesso com o novo negócio. Como todo grande projeto pessoal/profissional que um novo negócio é, consequências não só financeiras como emocionais estão envolvidas com o sucesso ou fracasso.

Para alguns autores como Cordell (2002), a propensão ao risco de um indivíduo é a soma da capacidade de risco e a atitude de risco. No entender de Roszkowski et al (2005), a propensão ao risco, ou tolerância ao risco, refere-se apenas à atitude de risco de um indivíduo, ou seja, a fatores

psicológicos relacionados a quão confortável um indivíduo se sente ante a situações de risco, nesse caso, financeiro. Por sua vez, Sitkin e Weingart (1995) definem propensão ao risco como tendência pessoal do empreendedor a aceitar ou evitar riscos.

2.1.2 Teorias Explicativas do Franchising

Segundo Combs, Michael e Castrogiovanni (2004), a maior parte das pesquisas internacionais que tentam explicar as especificidades das franquias baseiam-se nas teorias de Agência e da Escassez de Recursos.

2.1.2.1 Teoria de Agência e relacionamentos em franquias

Como já referido, o sistema de franquia é um contrato entre duas partes, em que um transfere ao outro o direito e o conhecimento sobre o uso da marca em troca de uma remuneração, sendo, portanto, uma típica relação de agência. Como os interesses das partes são divergentes, como em toda a relação de agência, é necessário criar incentivos que alie os interesses para o fiel cumprimento do contrato.

Segundo Norton (1988), “principal” é aquele que delega o poder de decisão e “agente” aquele a quem o poder de decisão é delegado. A literatura econômica entende como problema de agência o conflito que surge do poder de ação que o principal transfere ao agente cujos objetivos e percepções são diferentes. Para o principal, é difícil determinar se o agente está agindo de forma a garantir os objetivos do principal ou está agindo em benefício próprio. O problema de agência é um típico caso de risco moral. A literatura define que uma das partes age de forma oportunista depois de celebrado o contrato. Isso ocorre quando existe a assimetria informacional, situação em que uma das partes possui informações desconhecidas pela outra.

Para cessar esse tipo de situação é necessário o desenvolvimento, implantação e manutenção de incentivos e controle para alinhar os interesses do agente com o principal. Para Jensen e Meckling (1992), a soma de todas as despesas efetuadas para esse fim, mais a perda residual da impossibilidade de corrigir o problema completamente é denominada custo de agência. A Teoria da Agência originalmente procura examinar os potenciais conflitos de interesse entre acionistas e gestores,

tendo em vista a separação entre propriedade e gestão observada nas modernas corporações, dada a existência de conflitos de interesses motivados pela maximização de diferentes necessidades. A Teoria da Agência entende o franchising como um mecanismo para melhorar o alinhamento entre os incentivos do franqueador e dos diferentes pontos de venda - franqueados.

Para Prendergast (2002), em ambientes estáveis, em que o principal possui conhecimento das atitudes que o agente deve desempenhar, basta um eficiente monitoramento para se certificar de que as ações estão em conformidade com o esperado. Porém, em ambiente de incertezas, em que não é claro para o principal as ações que os agentes estão a realizar, deve ser adotado um incentivo em forma de remuneração ligado à performance do agente em relação ao resultado idealizado.

O problema da agência nas redes de franquia de corre do papel de cada um dentro do contrato de franquia e quais os principais conflitos de interesse e do risco moral a incidir tanto para o franqueado como para o franqueador.

De acordo com a definição legal norte americana, são necessários três fatores para existir uma relação de franquia: distribuição de bens e serviços sobre a marca, exercer controle e assistência ao franqueado e pagamento pelo franqueado ao franqueador.

Segundo Rubin (1978), a função mais importante do franqueado é gerir o dia a dia de suas unidades. O custo dessa gestão para o franqueador aumenta à medida que a rede cresce. Em contrapartida, a principal função do franqueador é prover assistência por meio de formação, gerenciamento da cadeia de suprimentos, investimento em marketing e outros.

O contrato de franquia então é um acordo comercial que une duas partes com objetivos complementares. É um acordo justo e saudável em que ambos extraem benefícios com a relação, mas ao mesmo tempo, envolve risco de negócio e risco moral por parte do franqueado, risco moral por parte do franqueador e assimetria de informações em ambos os lados. É, portanto uma típica relação principal-agente.

Na relação de franquia existe uma relação de duplo risco moral. Estudado tanto por Rubin (1978) quanto LaFontaine (1992), decorre do risco moral sofrido pelo franqueador que transfere a operação de suas unidades aos franqueados, ficando enfraquecido quanto ao controle de operação e manutenção dos padrões de qualidades e do risco moral sofrido pelo franqueado que não tem domínio sobre as atitudes do franqueador quanto ao desenvolvimento da rede e contribuição para a melhora dos resultados das unidades franqueadas.

Entendamos sob o aspecto do franqueador o risco moral: como o franqueado possui o direito de usar a marca, pode oferecer um produto ou serviço de menor qualidade sem sofrer

consequências em sua totalidade. Sendo a marca o item mais valioso transacionado no contrato de franquia e por meio dela são transmitidos aos clientes o preço, a qualidade e os produtos comercializados, se algum franqueado operar sua unidade de forma inferiorizada, ele prejudicará a imagem da rede inteira.

Ao mudar a visão para o risco moral do franqueado podemos exemplificar a ambição do franqueador em expandir sua rede e marca indiscriminadamente. Ele pode afetar os seus franqueados no sentido de abrir muitas lojas dentro de um domínio territorial limitado. Para o franqueador, não importa o número de lojas, mas a quantidade total vendida em todas elas, de onde provêm seus ganhos financeiros (royalties). A política de abrir várias lojas em um pequeno espaço territorial é chamada de canibalização e isso resulta em maior faturamento para a rede, mas em redução do faturamento de cada loja/franqueado. A concorrência por si só dentro do segmento já é acirrada, imagine a dificuldade de alcançar os resultados operacionais com mais a concorrência por clientes dentro da própria marca.

O contrato de franquia em sua versão ideal existe para gerar benefícios para ambas as partes, porém, como as partes têm interesses divergentes, é necessário ajustar os incentivos para que o contrato seja cumprido. A resolução dos conflitos exige a criação de mecanismos que forneçam incentivos para que o contrato seja corretamente cumprido.

Segundo LaFontaine e Raynaud (2002), existem dois importantes mecanismos que, se aplicados complementarmente, se tornam incentivos para o alinhamento dos interesses das partes. São eles: os direitos residuais e os mecanismos de autocumprimento contratual. O primeiro corresponde aos ganhos residuais por meio de rendimentos futuros que o franqueado possui. Deve ser garantida ao franqueado uma boa perspectiva de ganhos financeiros de modo que o risco de perda desses ganhos futuros seja um incentivo para não haver desvios de conduta. O segundo corresponde aos benefícios contratuais que incentivem os franqueados a permanecer dentro dos padrões estabelecidos. O contrato de franquia deve ser desenvolvido de forma que seja interessante para o franqueado estar em conformidade aos padrões exigidos, e as cláusulas contratuais devem incentivar o autocumprimento do contrato.

Mas, por mais completo que o contrato de franquia seja, é impossível ele ser suficiente para assegurar o bom comportamento do franqueado. Apesar dos benefícios das partes envolvidas para que a relação de franquia se mantenha saudável, é preciso que as partes estejam incentivadas ao fiel cumprimento do contrato.

2.1.2.2 Teoria de Escassez de Recursos

A Teoria de Escassez de Recursos teve sua origem concebida conceitualmente por Oxenfeldt e Kellyna década de 1960 e tenta explicar a existência do sistema de franchising por uma pergunta: “Porque uma empresa renunciaria a uma considerável parcela de sua rentabilidade para um terceiro?” Oxenfeldt e Kelly, (1968 cit por Carney e Gedajlovic, 1991)

Essa teoria procura responder a essa pergunta relacionando a diminuição da rentabilidade com os ganhos resultantes do acesso a mecanismos que facilitam a gestão das restrições ao crescimento como: financiamento, conhecimento de mercado e capacidade gerencial. Dessa forma, as empresas buscam o sistema de franchising quando há necessidade de obter economias de escala e existe uma pressão para expandir a uma taxa além do que é possível ao crescimento orgânico gerado internamente.

Segundo Combs & Castrogiovanni (2004), uma vez que tais economias sejam alcançadas, a rápida expansão não é mais necessária e o franqueador se deslocaria para maximizar retornos. Como a propriedade da empresa é presumivelmente mais rentável, o franqueador vai recomprar seus pontos mais rentáveis da franquia, ou seja, em uma cadeia madura cessaria o sistema de franchising e, em última instância, a cadeia se tornaria essencialmente uma empresa própria.

2.1.3 Alianças Estratégicas no Franchising

Hitt (2001) entende não ser mais possível entender o comportamento estratégico da firma sem levar em consideração o ganho de vantagem competitiva por meio de cooperação com outras firmas. Isso acontece quando as empresas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades.

Segundo Child (1998), apesar de rápida disseminação, as estratégias de cooperação constituem exemplos de relacionamentos que dificilmente podem ser limitados por parte dos concorrentes, pois diferentes alianças servem a diferentes objetivos e o fato de serem socialmente complexas baseadas em fortes relações de confiança torna ainda mais difícil a imitação e, por isso, pode efetivamente constituir fonte de vantagem competitiva sustentável.

Hitt (2001) afirma ainda que as estratégias corporativas de nível de unidade de negócio são projetadas para tirar proveito de oportunidades de mercado combinando os ativos da firma sócia de uma forma complementar para criar valor, reduzir a competição e ainda reduzir a incerteza e o risco de novos negócios. Já as estratégias cooperativas de nível corporativo são projetadas para facilitar a diversificação

de produto e/ou mercado. Elas permitem que a forma se expanda para novas áreas de produto ou mercado sem ter o ônus de uma fusão ou uma aquisição.

Se considerarmos a definição de cooperação de Hitt (2001) entendemos o franchising como uma estratégia cooperativa de nível corporativo. Uma das razões pelas quais muitas firmas optam por alianças estratégicas de nível corporativo é que essas oferecem parte dos benefícios sinérgicos de uma fusão ou aquisição.

Referente ainda aos benefícios que são gerados ao se unir a gestão de redes de franquias, observa-se que os ganhos vão desde o fortalecimento das marcas, agregação de valores particulares a cada rede, transferência de conhecimento, aumento da quota de mercado e, especialmente, o acesso a novos recursos e competências que seriam difíceis de desenvolver agindo isoladamente.

Segundo Melo e Andreassi (2017 p.116), “outros elementos a serem considerados tratam de inovações geradas com as fusões, essas que por si só já se constituem uma inovação organizacional, na forma como se define uma nova estrutura de gestão, além de gerar inovações mercadológicas e em produtos mais rapidamente (...) O debate em torno do papel das inovações para a competitividade das organizações é de grande importância, por residir nelas as transformações que vão gerar uma sustentação competitiva de sua atuação no mercado ao longo dos anos.”

A nível gerencial do franchising, constituídos para o franqueadores e suas equipes de gestão, evidencia-se a complexidade que envolve o processo de internacionalização da marca, por tratar de um movimento estratégico que requer análise de inúmeros fatores, sobretudo macroeconômicos. No processo de fusão de franquias, deve-se analisar cautelosamente as similaridades entre as redes e quais os objetivos que se almeja alcançar. Isso não deve ser exclusivamente para redução de custos, mas também o aumento das competências e acesso a novos recursos que podem propiciar o surgimento de inovações nas redes de franquias e com isso alavancar suas vantagens competitivas.

Ainda segundo Melo e Andreassi (2017 p. 118), “a busca de marcas internacionais faz parte da competição não só de franquias, e essas atuações multinacionais podem trazer novos conhecimentos às redes brasileiras, aumentando seu poder competitivo e disseminando um pouco da cultura brasileira por outros países. Ao possuir rede de franquias mais estruturadas, assim como se pretende com os processos de fusões, esperamos ter uma presença maior e mais consolidada das franquias brasileiras nos mercados internacionais.”

2.1.4 Vantagens e Desvantagens do Franchising.

“O sistema de franchising é um conceito moderno de distribuição, um atalho para o desenvolvimento de marcas globais, a partir da capacidade de entendimento de mercados que transcendam os limites de uma região ou de um país” (Brescancini, 1994 p. 19). Segundo Bernard (1993), para o franqueador esse modelo permite a expansão de um conceito de uma forma de operação bem-sucedida e permite a multiplicação de estabelecimentos de modo geograficamente disperso, mantendo um relativo grau de controle. Para o franqueado, há a oportunidade de se servir de economias de escala na produção, na distribuição e na publicidade, além de se aproveitar da notoriedade da marca registrada e de uma contínua assistência técnica e administrativa.

Para Toledo e Proença (2005), o franchising é visto no Brasil como um sistema que possibilita a expansão de inúmeras empresas que não teriam estrutura, recursos e tecnologia para um crescimento rápido e sustentável em mercados muito dinâmicos e competitivos. Esse sistema atrai milhares de pessoas com capital e potencial empreendedor, permitindo que elas os próprios negócios e realizem os seus anseios profissionais, e contribuindo, paralelamente, para o desenvolvimento econômico do país.

Não há dúvidas que o sistema de franquias apresente inúmeras vantagens como já descrito, mas existem outras inúmeras desvantagens que precisam ser consideradas, tanto para o franqueador como para o franqueado.

Segundo Cherto (1989) e Leite (1991), segue listagem das vantagens do sistema de franchising para o franqueado:

1. Maiores chances de sucesso. Risco reduzido com relação à abertura de negócio próprio.
2. Não necessidade de possuir experiência no assunto.
3. Marca conhecida e boa reputação.
4. Conceito mercadológico já testado e aprovado.
5. Facilidade na instalação da unidade e no início da operação.
6. Publicidade com custo compartilhado.
7. Economias de escala.
8. Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas.
9. Feedback constante do franqueador.

Já para o franqueador, as vantagens são as seguintes:

1. Experiência de consumo padronizada ao público.
2. Maior rapidez na expansão.
3. Cobertura mais eficiente de mercado.
4. Alta motivação dos administradores dos pontos do retalho.
5. Fortalecimento da marca.
6. Menor envolvimento nos problemas do dia a dia dos pontos de venda de retalho.
7. Menos problemas de natureza trabalhista.
8. Crescimento com capital de terceiros.

A listagem de desvantagens para os franqueados é demonstrada a seguir, segundo os mesmos autores:

1. Poucas oportunidades para iniciativas individuais em razão da padronização do sistema.
2. Pagamentos de taxas iniciais e/ou royalties. Ganhos reduzidos.
3. Capital inicial muito elevado.
4. Autonomia limitada.
5. Limitações nas vendas ou transferências de negócios impostas pelos contratos.
6. Limitações quanto ao estoque, materiais e suprimentos.
7. Receio de que falte estrutura para apoio.

Já para os franqueadores a lista de desvantagens discorrem a seguir:

1. Redução de controle sobre os pontos de retalho exclusivos.
2. Custos de supervisão.
3. Perda do sigilo.
4. Dificuldade de manter a padronização.

Além dos pontos de vantagens e de desvantagens o modelo de negócio ainda apresenta alguns desafios a serem superados, como apresentado por Santos (1999):

1. Dificuldade do surgimento de inovações, na medida em que o grau de padronização nas redes é muito alto. O acordo determinado no Business Format Franchising implica na transferência de tecnologia administrativa, além do projeto arquitetônico e engenharia, concentrando a geração de qualquer inovação nas mãos dos franqueadores. Normalmente os franqueados não têm poder para desenvolver novos produtos ou determinar o mix.

2. O modelo incorre no risco de perpetuação e difusão dos modelos administrativos, como a burocracia, por meio de suporte consultivo e treinamento existente na rede de franquias. Os processos

de gerenciamento do negócio são adquiridos no contrato de franquia onde há a preocupação muito grande do franqueador em estabelecer procedimentos que propiciem o sucesso do franqueado, pois tais resultados vão impactar diretamente na qualidade do serviço/produto entregue e fortalecimento da marca.

3. Obtenção do sucesso do modelo de franquia depende de sinergias estabelecidas na parceria entre o franqueador e os seus franqueados. Os principais efeitos sinérgicos são da ordem mercadológica, técnica, financeira, jurídica e relacionada a recursos humanos e estrutura organizacional. A não obtenção de quaisquer das sinergias mencionadas compromete a eficácia global do franchising como sistema.

Podemos afirmar que esse modelo de negócio separa a atuação gerencial e comercial da marca, dando maior foco a cada uma das partes. A franqueadora foca na gestão estratégica do negócio e os franqueados na gestão comercial.

De modo geral, o modelo de franquias é visto como uma boa opção de distribuição de produtos e aumento de capilaridade da marca, tanto para franqueadores como para franqueados.

2.1.5 Inovação e Empreendedorismo em Franquias

Particularmente ao sistema de franchising, é extremamente relevante o tema inovação, dado o cenário competitivo em que essas redes atuam. É atribuído ao franqueado considerável importância como gerador de inovação no sistema de negócio da franquia e requerem-se dos franqueadores mecanismos de governança que possibilitem a disseminação das inovações.

Segundo Hii (2000), o conjunto de conhecimentos e habilidade em uma empresa pode ser denominado como “capacidade inovadora”, podendo ser traduzido como um potencial interno para geração de novas ideias, identificação de oportunidades e implementação de inovações.

Portanto nesse item, vamos analisar o processo de inovações em redes de franquias tomando como referência aspectos organizacionais. Conforme Melo et al (2009), existem quatro aspectos que apontam o potencial inovador do franchising, são eles:

1. A profissionalização do franqueador:

Os recursos intangíveis podem conter uma série de componentes capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis das inovações nas redes de franchising. Esses recursos podem ser identificados no relacionamento do cliente, todo o conhecimento da rede, as habilidades desenvolvidas ao longo dos anos para seleção dos franqueados, o layout das franquias, os produtos e a própria força

da marca. Segundo Polanyi (1962) e Windsperger & Dant (2006), esses recursos intangíveis são difíceis de serem copiados por integrarem um conjunto de práticas de gestão que em muitos casos não é de acesso restrito a poucas pessoas, mas de atribuições e funções de muitos agentes, como franqueadores, franqueados e demais funcionários.

No caso das redes de franchising, muitas atribuições gerenciais recaem sobre o franqueador, que toma a postura de gerenciador da rede. Ao franqueado, cabe a gestão local da operação. Os franqueadores detêm os conhecimentos de mercado e de gestão capazes de propiciar inovação, sobretudo quando são compostos de equipes heterogêneas. As decisões tomadas por esse grupo gestor permitem melhor coordenação dos recursos entre os franqueados.

2. O gerenciamento dos relacionamentos com os franqueados

Segundo Dyer (1998) e Gillis (2007), os relacionamentos entre as firmas são considerados recursos relacionais que agregam os recursos estratégicos e capacidades desenvolvidos pelos franqueadores e franqueados em suas operações cotidianas. Esses relacionamentos propiciam maior troca de recursos, competências e conhecimentos, fortalecendo a aliança entre os agentes envolvidos, gerando recursos únicos que sejam mais valiosos, raros e difíceis de serem imitados. O fortalecimento dessas relações diminui o oportunismo, aumenta os valores agregados provindos das inovações dos franqueados e propicia o aumento da padronização, reduzindo a variabilidade das operações. O comprometimento nesses relacionamentos e a confiança depositada pelo cliente e os demais agentes envolvidos deverão ser o ponto chave para o sucesso dos relacionamentos.

Segundo Morgan (1994), a gestão dos relacionamentos exige que a organização deixe de lado atitudes impositivas ao mercado e vigore a habilidade em tratar das condições próprias entre os envolvidos. Relacionamentos construídos há mais tempo são geradores de vantagens competitivas entre as firmas e de difícil imitação pelos concorrentes.

Existem dois tipos de recursos relacionais no sistema de franchising. “O knowledge sharing routines, trata dos padrões reguladores que permitem a interação entre os membros das franquias e a transferência, a recombinação ou mesmo a criação de recursos específicos. O segundo recurso refere-se ao uso de mecanismos de governança que propiciam o fortalecimento de métodos de segurança nos acordos firmados entre os membros da rede, minimizam os custos de transação e ajudam a aumentar o valor das inovações entre os franqueados.” Bradach e Dyer (1998, cit por Melo e Andreassi 2017, p. 162).

Mas no cerne de tudo está a confiança. Esse é um fator essencial para que os franqueados tenham mais autonomia e para que o franqueador possa introduzir mudanças que sejam aceitas, sejam

elas de rotina, de inovações, de promoções ou até mesmo alterações em produtos ou processos. O resultado é o maior número de inovações e uma maior rapidez de processamento em toda a rede.

3. O desempenho dos franqueados com perfil empreendedor

Segundo Sorenson e Thompson (2001/1994), franqueados são recursos intangíveis, capazes de acrescentar informações ao franqueador para que esse possa suprir com produtos e serviços adequados seus mercados de atuação, e com isso, gerar inovação.

Kaufmann e Minkler (1998;1992) destacam a importância das modificações locais pelos franqueados, dado que a dispersão geográfica da rede de franchising a coloca sob condições particulares, em que os padrões estabelecidos pelo franqueador necessitam de ajustes, em razão das procura específica do mercado local. Procedimentos padronizados nem sempre são suficientes para melhorar a performance da rede, sendo necessária uma diversificação nesses procedimentos que se dará pela ação empreendedora do franqueado.

Acrescentando Castrogiovanni (1993), infelizmente muitas das inovações desenvolvidas pelos franqueados não são comunicadas ao franqueador. Cabe ao franqueador estimular o debate interno entre os franqueados, criando um bom relacionamento que vai gerar uma relação de confiança maior e isso beneficiará a identificação e implementações das adaptações locais.

As constatações de Gassenheimer et al (1996), mostram que franqueados proativos tendem a se preocupar com os relacionamentos com outros franqueados e seu franqueador. Com isso, esses franqueados empreendedores ficam mais engajados na troca de conhecimentos e em melhor posição para captar inovações de outros franqueados.

4. O papel da gestão do conhecimento.

Para que essas inovações tenham maior alcance, os franqueadores devem instituir mecanismos de gestão do conhecimento para propagar as inovações em outras franquias sob sua responsabilidade. Segundo Nonaka (1995), a gestão do conhecimento tem o mérito de codificar o conhecimento tácito local e transformá-lo em conhecimento explícito, trazendo a aplicação para o franchising, ao expandir esse conhecimento para outras unidades franqueadas.

Argote et. al (1990) e Cyert & March (1963) afirmam que a participação dos franqueados pode trazer melhorias e inovações à rede de franchising, obtendo melhores resultados. Dessa forma, a gestão do conhecimento surge como alternativa na busca por inovações, gerando modificações de rotinas, aperfeiçoamento nos processos e o desenvolvimento de novos padrões com capacidade de adaptação às necessidades locais, tudo isso em razão da troca de experiências entre os agentes envolvidos.

Portanto, a gestão do conhecimento requer o desenvolvimento dos recursos humanos por meio de treinamentos mais intensivos e constantes durante o ano para melhorar o conhecimento em uma rede de franchising. Não se trata somente de instrumentalização de softwares e sim de práticas de gestão. A transferência de conhecimento nesse processo é desejada e cultivada pelos agentes como mecanismo para alcançar o sucesso da parceria.

Aqui abordaremos mais detalhadamente esse assunto.

2.1.6 Gestão e Transferência do Conhecimento

O objetivo da análise que decorre a partir desse ponto não é sobre o conhecimento em si, mas o fluxo de conhecimento entre as empresas franqueadoras e franqueadas e qual o impacto dessa troca no sistema de franquia em que estão inseridos. Devemos levar em consideração que os agentes do negócio tenham as habilidades necessárias para concretizar o fluxo de aprendizado. Existem algumas teorias de apoio principais como o Resource-Based View (RBV), Capacidades Dinâmicas, Teoria da Agência, além de estudos sobre gestão do conhecimento e de franquias.

Segundo Combs (2004), as pesquisas sobre franquia têm tido sua base teórica na Teoria dos Recursos (RBV), ou na Teoria da Agência, A primeira considera o franchising como um mecanismo para facilitar as dificuldades financeiras e gerenciais no crescimento. Já a segunda vê o sistema de franquia como um mecanismo para melhorar o alinhamento de incentivos entre a empresa e as unidades. As duas teorias não são contraditórias, mas complementares. Uma firma pode atrair recursos e alinhar incentivos ao mesmo tempo.

Grant (1991) afirma que o estudo do conhecimento tem sido foco de pesquisas tradicionais como a aprendizagem organizacional, a gestão de tecnologia e a cognição gerencial. Como derivação do RBV, os conceitos desenvolvidos pelo Knowledge-Based View – KBV, entendem o conhecimento como o recurso mais importante da firma. Ele aborda ainda a diferença entre o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro (know-how) é aquele acumulado pelas habilidades práticas ou experiência que permite que o indivíduo faça as coisas de forma suave e eficiente. É inerente às características das pessoas, antes de sua codificação. O segundo (know-about / know-what) é o conhecimento objetivo, codificado, que pode ser transmitido sem perda de integridade. Esta distinção está ligada a transferibilidade e aos mecanismos de transferências entre indivíduos, lugar e tempo. O conhecimento explícito é revelado pela sua comunicação e o tácito por sua aplicação.

Segundo Windsperger & Gorovaia (2007), os mecanismos usuais de transferência de

conhecimento tácito nas franquias se dão pelas reuniões face a face, seminários, visitas e treinamentos, enquanto o conhecimento explícito é comunicado por manuais, cartas, bancos de dados e e-mails.

A adequada transferência de conhecimento no sistema de franquia é necessária para atingir os objetivos do franqueado, mas também tem especial importância para o franqueador na medida em que um processo eficiente e eficaz terá mais chances de garantir a homogeneidade de produtos e serviços da rede, que caracterizam o conceito do negócio. O risco da perda de controle da operação é grande e pode impactar no valor da empresa detentora da marca.

No sistema de franquia há uma troca de conhecimentos entre o franqueador e o franqueado, onde o primeiro conhece a operação do seu negócio e o segundo conhece as relações com o mercado local, implicando a necessidade de coordenação pelo ajuste mútuo. A habilidade de aprender também se torna um recurso de sustentação da vantagem competitiva da marca.

O contrato de franquia deve ser considerado como o estabelecimento de regras e diretrizes e aperfeiçoado no sentido de gerar um equilíbrio nas relações entre franqueadores e franqueados. Segundo Winter e Szulanski (2001), profissionais especializados indicam que é comum que, no ato de formatação da franquia – isto é, durante a atividade de preparação para empresa se tornar um modelo de franchising -, até mesmo o proprietário se questione e tenha dificuldade de identificar quais são os elementos que levaram seu negócio ao sucesso. Enquanto esse aspecto não estiver claro para o franqueador, ainda não haverá o que ser transferido para o franqueado. Para implantar com sucesso um modelo de negócio em cada unidade o franqueador deve conhecer a proposta de valor da unidade, seus procedimentos, produtos e serviços e os métodos de obtenção de insumos para operacionalizar a marca (pessoal, localização, layouts, equipamentos, matéria prima etc.).

Liebskind (1996) traz sua contribuição quanto à questão de proteção do valor do conhecimento. Distintos arranjos organizacionais das firmas colaboram para proteção do que considera um ativo da empresa e que algumas dessas firmas são mais capazes de proteger seu conhecimento da expropriação e da imitação. No caso do sistema de franquia, há esse risco, pois, um ativo dessa natureza somente pode ser expropriado se uma pessoa de má-fé tiver acesso a ele ou quando terceiras partes atuarem em seu nome.

Portanto, um aspecto importante do aperfeiçoamento do franchising é a necessidade dos controles e da imposição de regras mais rígidas que diminuam a possibilidade de haver vazamentos de informações.

Ainda segundo Windsperger & Gorovaia (2007), uma eficiente transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado só pode ser percebida se mecanismos baseados no

indivíduo (treinamento, visitas, comitês, reuniões e conferências) forem utilizados para transferir conhecimentos específicos que não sejam codificados e mecanismos baseados na informação (relatórios, manuais, bancos de dados, intra e internet) forem usados para transferir conhecimentos codificados.

Grant (1991) adiciona ainda o conceito de integração do conhecimento como alternativa à simples transferência. Pode haver um benefício ao sistema pelo acesso à informação quando necessária, em vez de passagem integral do conhecimento. Essa abordagem tem implicações significativas para o sistema de franquias. Caso adote esse modelo existe um risco associado à dificuldade de coordenação do processo. O candidato à franquia terá que entender que está comprando o direito ao acesso às informações, mas não o conhecimento plano. Assim, o franqueador seria um agente passivo, distinto daquele que é responsável pela transferência do conhecimento.

O sistema de franquias é um interessante ambiente para pesquisas no campo da transferência de conhecimento pelas suas características de interdependência de firmas com muitos proprietários, mas sob a mesma marca e conceito de negócio. Além disso, o franchising é multissetorial e abarca distintas atividades econômicas e segmentos. O franqueado e o franqueador são empreendedores e empresários, com um mesmo objetivo sob uma mesma marca, onde o processo de transferência de conhecimento é vital para a manutenção do padrão de qualidade perante a percepção do cliente e complexa no processo de apropriação do conhecimento. Cavalieri (1988) vai mais além quando afirma que o franchising é uma complexa relação econômica e psicológica entre franqueador e franqueado.

Para iniciar um processo de franchising ou formatação da franquia de um negócio faz-se necessário a elaboração de três documentos pelo franqueador: o manual de operação, o contrato de franquia e o prospecto de franquia. Tais documentos requerem a reunião de um considerável conhecimento. A partir deles, inicia-se o processo de seleção e treinamento dos franqueados. Tais processos consomem grande quantidade de investimento de tempo e financeiros. Para esse início, o franqueador deve considerar em seus planos de negócios um fluxo de caixa negativo, provocando retornos em prazos mais alongados.

Stanworth et. al (2004) indica uma alternativa para essa dificuldade inicial apresentada. Os franqueadores podem fazer um piloto antes de iniciarem as ofertas de franquias. São aspectos vitais para o sucesso do negócio: o conhecimento contido no contrato de franquia, nos manuais, nos prospectos, nos procedimentos de recrutamento e de treinamentos, bem como os aspectos culturais da gestão do franqueado.

Windsperger e Gorovaia (2007) sustenta que um sistema de franquias de sucesso deve ajustar a proporção de locais com operação própria com relação àqueles franqueados de acordo com as capacidades organizacionais pela aquisição de conhecimento crítico do mercado local.

Ketchen et al (2006) sugere as ações que os gestores devem considerar em razão dos recursos disponíveis:

- Quando uma cadeia tem dificuldade de treinar a quantidade necessária de gerentes das unidades, os gestores deveriam considerar confiar fortemente no sistema de franchising como alternativa.
- Quando a cadeia tem falta de recursos financeiros e uma marca relativamente fraca, os gestores deveriam considerar diminuir ou parar o crescimento e focar melhor na qualidade.
- Quando a cadeia tem um nome forte e um formato de conhecimento intensivo, os gestores deveriam recusar o franchising e operar a maioria das novas unidades como operação própria.
- Quando a cadeia é uma firma madura com gerentes experientes, os gestores deveriam avaliar o seu modelo de negócio comparando as escolhas entre franchising versus operação própria para determinar se a mudança é necessária.

Combs & Ketchen (1999) veem indícios de que firmas maiores tendem a ter mais unidades franqueadas em relação a unidades próprias, e as mais velhas, menos unidades franqueadas do que próprias.

A transferência do conhecimento em organizações, segundo Argote e Ingram (2000), pode ser entendida como o processo pelo qual cada unidade é afetada pela experiência da outra, portanto transcende o nível do indivíduo. Sua manifestação é observada e pode ser medida por meio de mudanças no conhecimento ou no desempenho das unidades receptoras desse conhecimento. Uma parcela do conhecimento adquirido pelas organizações está presente em indivíduos, nas ferramentas e nas tecnologias, nas tarefas e nas suas inter-relações, e nas várias redes de trabalho que combinam membros, ferramentas e tarefas. Afirmam ainda que as transferências de conhecimento estão mais prontas por meio das organizações que têm suas bases em uma rede de trabalho, como a rede de franquias. Ambos apontam ainda sucesso na transferência de conhecimento alguns fatores: características da rede social, características da tecnologia ou das ferramentas, características do conhecimento e características das tarefas.

Conforme Wick & Leon (1995), enquanto o aprendizado organizacional é fácil de ser

reconhecido, é frequentemente difícil de ser descrito e dissecado. São considerados elementos essenciais para que as companhias se tornem organizações de aprendizado: líder com visão, planejamento e métricas, informação, inventividade e capacidade de implementação. Os processos de aprendizado organizacional consistem na aquisição da informação, sua disseminação e a interpretação compartilhada.

Mas não parece bastar simplesmente aprimorar os mecanismos de transferência de conhecimento sem entender os limites individuais, sociais e culturais que envolvem tanto o franqueador quanto o franqueado. Levinthal e March (1993) expõem que o processo de aprendizado é sujeito a algumas importantes limitações. O aprendizado pela experiência depende das imperfeições de inferências das informações. Problemas de memória, conflitos, rotatividade de pessoal e descentralização tornam a extração e retenção de lições pela experiência mais difíceis. Ainda assim, o aprendizado gera mais sucessos que fracassos. Considerando que os sucessos são traduzidos em conhecimento e o conhecimento em sucessos, tanto as capacidades e auto segurança aumentarão.

Um estudo sobre transferência de conhecimento em franquias brasileiras de Melo e Andreassi (2017) apontaram oito proposições que poderão levar a pesquisas futuras e aprofundamento do tema:

1. A preocupação dos franqueadores com a expansão de qualidade e dos franqueados quanto ao suporte oferecido pelo franqueador parece ser o ponto comum dentre os motivadores para a permanência no sistema de franquias de ambos.
2. O conhecimento da operacionalização do que é reconhecido como elemento-chave do sucesso da marca (produto, logística, mix, serviço) parece tornar-se explícito com mais facilidade. Já o conhecimento dos elementos de gestão da unidade franqueada (pessoas, caixa, vendas, perdas) é mais difícil de tornar-se explícito, seja pela falta de conhecimento ou pela falta de foco na difusão do conhecimento.
3. Manuais e treinamentos em classe são os meios mais usuais de transferência de conhecimento explícito, mas não dispensam a sedimentação do aprendizado por meio do treinamento prático em campo.
4. O conhecimento explícito é passado em grande quantidade, em pouco tempo e em um momento de muita ansiedade, prejudicando a sedimentação do aprendizado.
5. Para a transferência do conhecimento tácito, os meios mais relevantes são: o contato diário com o franqueador e os encontros entre franqueados, com ênfase para as visitas do franqueador à unidade. Porém, a eficiência da visita a campo

depende do perfil e da capacitação do visitante.

6. A continuidade do processo de transferência de conhecimento aos novos funcionários segue padrões estabelecidos para o conhecimento explícito, mas não há um processo uniforme a ser seguido para a transferência de conhecimento tácito.
7. Há disposição para compartilhar conhecimento entre todos os agentes, mas há uma frustração quanto à adoção efetiva do conhecimento adquirido.
8. O perfil ideal dos agentes de transferência de conhecimento conte características que, em sua maioria, são intangíveis. Por esse motivo, a precisão na seleção do perfil é mais complexa.

Ainda Melo e Andreassi (2017) concluem que uma empresa de sucesso que deseja expandir seu território de atuação pelo sistema de franquia necessita desenvolver suas competências quanto à habilidade de transferir conhecimento a outras unidades – e respectivas equipes – de modo a multiplicar seu destacado desempenho. A divulgação das informações necessárias é apenas uma parte do processo que contempla ainda a forma como o conhecimento é gerado e aprendido, bem como a escolha dos meios utilizados para isso – ótica do franqueador e do franqueado.

2.1.7 A Percepção da Qualidade nos Sistema de Franquias

As empresas inseridas no sistema de franchising buscam uma forma de conhecimento integrada sobre gestão de negócios nas diferentes áreas organizacionais – Marketing, Finanças, RH e Operações.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o padrão de qualidade é de fundamental importância para a expansão dessas operações e a sua variação poderá trazer problemas para a organização. No franchising, isso é ainda mais complexo. A variação da qualidade entre as diferentes unidades da mesma rede pode prejudicar a marca, a relação com os clientes e conseqüentemente o resultado das empresas.

Parasuraman et al (1994) defende que é importante ressaltar que a qualidade de serviço é composta por dimensões multifacetadas não existindo nenhum acordo sobre o número de dimensões ou das suas inter-relações. As características peculiares inerentes aos serviços (alto contato com o cliente, participação do cliente no processo, perecibilidade, não estocável, mão de obra intensiva, saída

variável e não padronizável, intangibilidade e dificuldade de mensurar a produtividade) dificultam a avaliação da qualidade em serviços.

Teboul (2006) afirma que de modo geral a qualidade do produto é garantida no *backstage* e se refere a atender a conformidade, mas no *frontstage* a qualidade do serviço deve buscar acima de tudo reduzir gaps de design, entrega e valor. Existem portanto três básicos movimentos para a qualidade em serviço: o primeiro refere-se a fazer a coisa certa tanto no backstage como no frontstage, o segundo é fazer a coisa certa para o consumidor e o terceiro preconiza obter melhorias e diferenciações advindas de colocar a voz do cliente ao longo dos serviços.

Segundo Morgado e Silva (2010), a qualidade no franchising se torna ainda mais complexa, pois além da relação entre franqueadores e franqueados, cada franqueado tem diferentes formações e experiências, atuam em diferentes localidades, possuem diferentes funcionários, conseqüentemente podendo ter diferentes desempenho na qualidade percebida pelos clientes.

As empresas devem constantemente avaliar seu desempenho e a qualidade do que entregam. Esse tipo de análise é muito importante e pode ser utilizada para direcionar as ações de melhoria de desempenho com foco nos clientes externos.

2.1.8 Internacionalização do Franchising:

O fenômeno da Globalização facilita a internacionalização de franquias. A globalização dos mercados deverá cobrar um elevado preço das empresas cujo raio de ação se limite ao mercado de seu país de origem, pois se defrontarão com a competição de poderosas empresas globais. Como os demais processos de internacionalização das empresas, também para o franchising, é possível expandir para mercados geográficos e culturais mais próximos do mercado doméstico.

Segundo Marques (2006), existem algumas barreiras para a internacionalização de franquias, que são:

- Diferença de gostos dos consumidores em diferentes países;
- Restrição para deslocamento de pessoal;
- Limitação de transferência de tecnologia;
- Políticas nacionais de restrição de capital estrangeiro;

No mesmo estudo de Marques (2006), em relação às franquias brasileiras, a principal dificuldade está nas legislações dos diversos países além de outros obstáculos destacados a seguir:

- Concorrência com as marcas internacionais;
- Pouco conhecimento das marcas brasileiras nos países estrangeiros;
- Alto custo com registro de marcas e produtos;
- Exigências com a legalização e burocracia da exportação dos produtos que abastecem outros países;
- Dificuldades de gerir as atividades no país estrangeiro;

Segundo Melo e Andreassi (2017), existem sete desafios para internacionalização das franquias brasileiras.

- Diferenciação do produto/serviço;
- Identificar os mercados inexplorados;
- A experiência do franqueador e escolha do franqueado;
- Desenvolver um planejamento estratégico para a internacionalização;
- Como implantar e sustentar o modelo de negócio no exterior;
- Desenvolver uma visão intercultural;
- Atender às exigências dos consumidores;

Ainda Melo e Andreassi (2017), afirmam que os custos e os riscos para desenvolver e administrar operações internacionais são muitos, e o franchising representa uma maneira de minimizar esses problemas, se comparadas a outras formas de internacionalização. Normalmente e inicialmente, o ônus maior deve ficar por conta do franqueador que, a partir de um esquema piloto, deve testar o conceito da franquia no novo país, antes de entrar no mercado em grande escala. Contudo, para a equação financeira fechar para ambas as partes, o franqueador renuncia a uma margem significativa dos potenciais ganhos com a atividade internacional.

Conhecer e entender as diferenças culturais é uma condição indispensável para o sucesso em negócios internacionais. Segundo Adler (2002), é importante a pessoa não somente entender a cultura estrangeira, como também mudar e adaptar seu comportamento de maneira adequada para minimizar o choque com outras culturas. É preciso se preparar para operar em outras culturas e evitar o conflito com elas. Faz-se necessário rever a maneira como as negociações são feitas, a estrutura da companhia, o nome do produto, o relacionamento entre a administração e os empregados, a estratégia para promover os produtos e uma maneira para incentivar o time de vendas nas várias culturas.

Fatalmente, quando a franquia tem de ser levada além das fronteiras nacionais, a implementação do formato de negócio padronizado entra em conflito com o padrão cultural da nação em questão.

Mas para o setor de franquias fica um questionamento, com relação a todas essas variáveis apontadas por Adler (2002). O formato padronizado das franquias em todo o seu modelo de negócio torna a influência da cultura menos importante ou mesmo para o modelo de franchising de negócio a cultura exerce influência significativa exigindo ajustes estruturais dos mais diversos?

Segundo Hofstede (2001), o multiculturalismo e a gestão da interculturalidade se transformaram em questões-chave para as organizações que vivenciam esse processo de intercâmbio global.

Dahab (1996) afirma que o baixo risco financeiro do sistema, os avanços tecnológicos que facilitam o processo de controle, os benefícios das economias de escala e o conhecimento do mercado local disponibilizado pelo franqueado são alguns motivos de internacionalização de franquias. Outros fatores que também impulsionaram a internacionalização de franquias são organizacionais e ambientais dos países de origem e destino, bem como as percepções sobre os riscos e oportunidades do processo.

Eroglu (1992) explica que a intenção dos franqueadores em internacionalizar suas empresas resulta das percepções dos riscos e dos benefícios. A percepção dos riscos estaria ligada a fatores organizacionais, tais como tamanho da empresa, experiência do negócio e orientação internacional. Já a percepção dos benefícios estaria relacionada a fatores ambientais, entre eles, pressões competitivas do mercado doméstico, influência dos agentes externos e percepção do ambiente internacional favorável.

Os impedimentos para internacionalização das franquias são as diferenças dos consumidores de diversos países, restrição para deslocamento de pessoal, limitação na transferência de tecnologia e políticas nacionais de restrição ao capital estrangeiro.

Na perspectiva dos franqueados, os mais adequados, em qualquer país, não são aqueles que apenas demonstram interesse em abrir uma franquia da marca, mas sim aqueles que também demonstram desejo em agregar novas formas de negócio. Não basta querer ter uma franquia como mais uma opção de ganhar dinheiro, é preciso desejar o crescimento e desenvolvimento da marca tanto quanto o franqueador.

2.2 Digitalização

A transformação digital não é uma novidade para as empresas. O termo é conhecido, tanto para as empresas como para os seus gestores e administradores, principalmente para quem mais atento

está ao mercado e à evolução das tendências. Segundo Rogers (2019 p.12), transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua estrutura de tecnologia de informação (TI).

A transformação digital é um processo que já foi iniciado nos anos 90. O primeiro website foi publicado exatamente no início desta década, e segue em constante evolução. “A digitalização das empresas tem passado não só pela mudança de suportes e ferramentas, como pela mudança do próprio modelo de negócio e abrange praticamente todos os departamentos de uma empresa (...) representa uma oportunidade para as empresas se tornarem mais competitivas no mercado, mais eficientes na análise de dados e mais inteligentes na forma como se relacionam com o cliente” (Impacting Digital, 2018).

Uma das regras básicas de qualquer estratégia de marketing é analisar a evolução do comportamento do consumidor concomitante às novas tendências tecnológicas. Empresas como Netflix, Airbnb, Amazon, Spotify, Uber, Facebook, iTunes etc., evidenciam a vantagem da transformação digital.

A relevância da transformação digital está no transformar o negócio, os processos, a abordagem ou as relações. É imprescindível para o sucesso das empresas e são os seus líderes que têm a responsabilidade pela transformação digital do seu negócio. Rogers (2019) afirma que ir aos extremos e superar limites em busca da próxima fonte de valor para os clientes é cada vez mais imperativo.

Devemos diferenciar os negócios que estão a se transformar e negócios que nasceram digitais. No primeiro caso falamos de negócios que iniciaram atividade muito antes de se ouvir falar em redes sociais ou até mesmo em estratégias de *e-commerce*. Por exemplo, o McDonald's que soube avaliar os benefícios dos avanços tecnológicos em prol do seu negócio e, entre outras soluções, implementou, em todas as suas lojas, atendedores automáticos que registram os pedidos dos clientes aumentando assim o número de pedidos e diminuindo filas de espera. Tudo com um objetivo: potencializar as vendas. No segundo caso falamos de negócios cujo modelo de negócio nasceu 100% digital. Um dos muitos exemplos é a plataforma Airbnb e Uber que reuniram todas as mais-valias do digital e as transformou num modelo de negócio de sucesso. Seria inimaginável, anos atrás pensar que a maior empresa de transporte de passageiros não tivesse nenhum carro em sua frota, disponíveis a seus clientes, bem como, a maior fornecedora de habitações não deter nenhum imóvel para seus clientes diretos.

Atualmente qualquer negócio tem, no mínimo, um *website* ou uma página de Facebook. Isto acontece, mesmo que às vezes, a um ritmo lento, porque muitos já entendem a importância de se digitalizarem e quais os benefícios para o seu negócio. Contudo é preciso perceber que, ao mesmo tempo

que ter um website, por exemplo, significa não estar no momento zero da digitalização, também não significa estar num estado avançado de transformação digital. A transformação digital, contudo, é muito mais do que isto.

Para elucidar esse estado avançado da transformação digital, podemos destacar três pilares fundamentais da transformação digital (Impacting Digital, 2018):

1- O modelo de negócio: “Ajustar o modelo de negócio às necessidades do consumidor não é novidade nenhuma para quem gere uma empresa. Contudo, ajustar o modelo de negócio beneficiando dos avanços tecnológicos em prol da maximização de dados úteis para, finalmente, poder prestar uma melhor experiência ao consumidor, pode sim ser uma novidade para quem está receptivo à transformação digital.” (Impacting Digital, 2018).

2- Os processos internos: A transformação dos processos internos é uma das primeiras preocupações que as empresas devem ter quando iniciam a digitalização do seu negócio. Destacamos a otimização de metodologias de trabalho (através da utilização de ferramentas de gestão como *Customer Relationship Management* - CRMs, *Property Management System* - PMSs ou *Enterprise Resource Planning* - ERPs) e, também, da gestão de equipas. “A transformação digital nas empresas torna possível a existência de equipas deslocalizadas, a uma escala global. A cloud, as messaging aps (WhatsApp, Skype), os CRM's e afins, ajudam as empresas a fomentar uma melhor relação com os seus colaboradores, mesmo estando estes a trabalhar a partir do outro lado do mundo, potenciando, de outro ponto de vista, a internacionalização do negócio.” (Impacting Digital, 2018).

3- A relação com o cliente: A transformação digital aplicada à gestão da relação com o cliente permite acompanhar a sua jornada em todas as fases, mesmo até antes de efetivamente ser cliente. Isso se faz possível com auxílio direto da Inteligência Artificial (IA).

Devemos reconhecer a importância de recolher informação do cliente, gerir a relação conforme as expectativas e necessidades do cliente e definir *touch points*. “Os touch points podem ser definidos como patamares que vão alcançando conforme o seu nível de interesse no serviço ou produto vai aumentando, ou não. Esta é uma estratégia que assenta numa comunicação unilateral e que é alimentada por dados” (Impacting Digital, 2018).

Isso vem da Análise Preditiva, uma metodologia de IA. Segundo TOTVS (2018), “consiste em realizar uma avaliação de cenários ou situações a partir de dados para prever comportamentos futuros e identificar a probabilidade de resultados (...). Em geral, um sistema baseado em IA funciona coletando uma quantidade de dados e analisando-os para encontrar padrões e tendências. Em consequência, apresenta a construção de predições de forma automática e com velocidade”.

É um ponto crucial a ser apresentado aos executivos que serão abordados com essa pesquisa de dissertação, pois por meio dela que se torna possível apontar tendências, identificar necessidades dos clientes antes mesmo que eles saibam o que precisam, elabora estratégias embasadas em previsões assertivas e entende os resultados.

A digitalização desafia a definição de multinacional, que tradicionalmente invoca o investimento de ativos físicos como um indicador crítico da multinacionalidade. Em vez disso, novas tecnologias digitais permitem que as multinacionais troquem informações. Assim, na era digital, as multinacionais podem nascer digitalmente simplesmente emitindo serviços digitais para o mundo digital. O conceito de lugar muda de atributos físicos, territoriais para características digitais, baseadas no fluxo de informação (Kobrin, 2017). A empresa deixa de ser uma entidade autônoma (Dunning & Wymbs, 2001).

A digitalização também desempenha uma influência no mercado no que diz respeito à fixação de preços. Antes da digitalização, as preferências dos consumidores estão sendo simplificadas e condensadas às restrições de processamento de informações da economia analógica (Schonberger & Ramge, 2018). A digitalização altera o conceito de mercado de um espaço físico comum para as interações do comprador incentivadas pelo mecanismo de precificação a um ambiente rico em dados que compradores e fornecedores co-criam por meio de novas tecnologias digitais (Sambamurthy et al., 2003 ; Schonberger & Ramge , 2018).

Os esquemas ricos em dados fornecem às empresas a capacidade de caracterizar seus consumidores, conveniência e assim por diante (Thornhill, 2018). Como o custo marginal de copiar e transferir bens digitais ricos em dados globalmente é quase zero, seu preço é impulsionado pela marginalização e otimização de valor para usuários na rede (Schonberger & Ramge, 2018 , Thornhill, 2018).

Enquanto ainda estamos nos estágios iniciais de transformação dos mercados em ambientes ricos em dados, as implicações sociais da digitalização já estão sendo debatidas (New York Times, 2014). Com a crescente digitalização, não se trata apenas de como a digitalização altera a governança dos ativos de tecnologia e capital humano. A digitalização leva essa análise um passo adiante, mostrando que as multinacionais digitais podem usar suas tecnologias para substituir seu capital humano, o que pode contribuir para o aumento da desigualdade de renda e desemprego.

Podemos complementar o estudo a abordar o lado negativo da digitalização (New York Times, 2014). Além de seus inúmeros benefícios, a digitalização também ameaça a estabilidade do emprego, como retalho, finanças etc. (Hook, 2017). Qual deve ser o papel do Estado no bem-estar

socioeconômico de seus cidadãos na economia digital, especialmente nos mercados emergentes? Parcerias de segurança cibernética do governo e da indústria também têm sido defendidas pelas multinacionais (Dunning & Wymbs, 2001).

2.2.1 Desafios da transformação digital para Franquias

É imperativo que cada franquia deva se conectar atualmente com seus clientes via canais digitais, mas existem desafios. A franquia deve produzir uma experiência de marca unificada nas estratégias de todos os franqueados e que possuem legalmente os mesmos direitos. Um franqueado não pode se sentir prejudicado por outro que esteja se utilizando de uma estratégia de marketing mais agressiva ou prejudicial à marca. Pelo contrário, a unificação da marca e sua estratégia de marketing digital devem refletir igualmente/proporcionalmente nos resultados de todos os franqueados.

Portanto, se um franqueador e seus franqueados entregam conteúdos e mensagens de marketing inconsistentes em seus ativos digitais, toda a organização sofre. Para evitar essa situação, o franqueador deve criar uma experiência unificada que estabeleça a consistência da marca, mas também ofereça aos franqueados a arquitetura de mensagens para personalizar seus próprios recursos digitais.

A marca deve construir uma plataforma de marketing digital e de conteúdo que permita que ambas as partes atinjam as primeiras expectativas digitais dos clientes atuais. Uma das vantagens da transformação digital para franquias é a possibilidade de estarem bem equipadas para vender e comercializar seus produtos e serviços, gerar leads e experiências positivas dos clientes.

Segundo TransformaçãoDigital.com (2019), quando um franqueador articula uma estratégia de comunicação digital efetiva, ele capacita os franqueados para:

- Diferenciar-se localmente;
- Estabelecer diretrizes sobre como usar a identidade e a comunicação da marca;
- Desenvolver um conjunto de ferramentas para comunicação e marketing digital, bem como geração de demanda;
- Implementar um protocolo claro para aumentar a descoberta dos principais produtos e serviços.

Os franqueadores, então, são os responsáveis pela criação de demanda de produtos e/ou serviços. Eles devem fornecer aos franqueados as ferramentas, a tecnologia, os processos e o treinamento para capturar leads e transforma-los em clientes.

As franquias devem adotar uma estratégia de comunicação digital que permita que todos os seus ativos digitais sejam criados, publicados e editados com governança de conteúdo baseada na estratégia da marca. É por meio dessa estratégia que os franqueados terão as ferramentas necessárias para gerar os leads a nível local. Ao crescer e reforçar os canais de comercialização, o franqueador vai gerar *leads* que, em seguida, beneficiarão seus franqueados.

Ainda segundo [TransformaçãoDigital.com](#) (2019), podemos resumir que cabe ao franqueador:

- Alavancar seus ativos digitais de forma que todos possam ter sucesso;
- Criar um site em que ele articule a visão, os valores, os produtos, os serviços e estética da marca;
- Dar as diretrizes aos franqueados, permitindo que customizem seus sites locais dentro de limites razoáveis.

2.2.2 Primeiros passos para transformação digital para Franquias

A transformação digital não é um produto acabado e não se trata somente de um produto obtido após implementação de novas tecnologias. Trata-se sim, de um processo que não deve parar dentro de uma rede de franquias. É uma cultura, um comportamento em que, a todo instante, a tecnologia é empregada para melhorar os processos empresariais.

Segundo [TransformaçãoDigital.com](#) (2019), a marca precisa seguir alguns passos:

- Avaliação do Mercado: através de um benchmarking, deve-se analisar o que outras franquias estão fazendo.
- Identificar os objetivos: à medida que se avança na estratégia é importante estabelecer um norte para mudança que será implementada.
- Mapear a jornada do cliente: a primeira ação a ser tomada é definir quem são seus clientes e onde estão mais envolvidos com a marca. Após se certificar que sua base de clientes está correta, deve-se mapear toda a jornada do seu consumidor. Não se deve descuidar do pós-venda para conseguir fidelizá-lo é fundamental proporcionar uma boa experiência digital em toda a jornada.
- Estudar os facilitadores de crescimento tecnológico disponíveis no mercado:

Procurar os melhores recursos humanos, profissionais talentosos e bem qualificados traz a segurança digital no tratamento humano-máquina. A segurança digital é ponto-chave, visto que quando não trazem segurança, atrasam os benefícios empresariais à medida que as empresas passam a devotar seus esforços somente para introduzir controles de segurança apropriados.

- Construir um pool de talentos: para implementar tecnologias inovadoras, precisa-se de pessoas qualificadas e dinâmicas que estão dispostas a moldar as ideias em um plano executável. Sem especialistas em TI internos, será difícil fazer isso acontecer, seja através de um projeto interno ou de um projeto terceirizado.
- Compreender o ciclo de vida dos ativos digitais da franquia: O domínio do ciclo de vida dos serviços digitais se tornará uma competência chave para que as franquias desenvolvam seus negócios e criem uma vantagem competitiva sustentável.
- Construir um ambiente ágil: após determinar uma equipe para efetivar as iniciativas digitais, caberá examinar a cultura e o ambiente da empresa. A equipe deverá ser ágil o bastante para acompanhar o ritmo acelerado do digital que possibilite a inovação. No franchising essa é uma tarefa ainda mais complexa visto que envolve muitos franqueados e um processo bastante burocrático de decisão.
- Determinar Indicadores: todo planejamento precisa de objetivo. Para mensurar a eficácia do plano é preciso uma relação de indicadores-chave de desempenho. Essas métricas vão orientar futuras tomadas de decisões.

2.2.3 Tendências da transformação digital para Franquias

Grande parte do poder da transformação digital vem das inovações tecnológicas que surgiram nos últimos anos e continuam a ser aprimoradas. Elas influenciam os modelos de negócios e estão em constante expansão. Vamos elencar algumas delas:

- Big Data: Atualmente muitas franquias utilizam dados para fornecer ferramentas para elaborar suas estratégias de marketing, planejar a instalação de novas lojas e analisar o engajamento dos clientes com a marca.
- Internet das Coisas (IoT): trata-se da integração de ferramentas de interação digital com objetos do cotidiano. Na área de franquias, pode ser um grande diferencial.

No segmento de educação, escolas de idiomas valem-se de quadros e mesas inteligentes para melhorar a imersão do aluno com a língua estrangeira. No ramo de alimentação, ferramentas eletrônicas e robôs podem servir aos clientes. Esses bilhões de dispositivos conectados promoverá uma enorme rede de “coisas” conectadas, incluindo pessoas que as usam e isso representará infinitas possibilidades de engajamento.

- Inteligência Artificial (IA): o conceito é amplo e envolve principalmente a aprendizagem de máquina, em que programas de computador são elaborados para interagir com outras interfaces digitais.
- Experiência do Cliente: essa é uma das grandes vantagens da transformação digital para as franquias. Os clientes certamente esperam uma experiência agregadora quando compram de uma empresa. O setor de franquias investe muito mais em treinamento, tecnologia e capacitação do que qualquer outro. O futuro da transformação digital é tanto tecnológico como focados em clientes e pessoas em si. Aperfeiçoe ambos e a marca vai capturar corações e mentes dentro de qualquer mercado que abordar. Ignore-os e a marca será rapidamente esquecida.
- Eficiência Operacional: as redes de franquias são uns dos modelos de negócio mais complexos quando tratamos de eficiência operacional. Justifica-se, pois, um franqueador tem de lidar com inúmeros franqueados, além de gerir e tomar decisões da própria empresa. Quando as franquias se encontram em lugares muito diferentes é preciso lidar com legislações, regimes fiscais entre outras particularidades. Por isso, é preciso ter uma forte política de eficiência operacional baseada na transformação digital. Existem atualmente inúmeros ERPs, CRMs que em segundos integram todas as informações da rede. Trata-se de inúmeras possibilidades, como atendimento ao cliente, gestão de cadeia de suprimentos, marketing etc. Além disso, com essas ferramentas automatizadas, com a computação em nuvem e com a internet, as fronteiras espaciais são eliminadas, o que torna a gestão dos franqueados mais distante da matriz facilitada.
- Marketing de Conteúdo: é imperativo que a franquia invista em experiências de conteúdo personalizadas para seus compradores. Quando se trata de conteúdo, são incluídas as redes sociais, comunidades de clientes on-line, vídeos etc. As franquias precisam desenvolver e oferecer conteúdo mais relevante aos seus

consumidores para educá-los a respeito da importância de seus produtos e serviços, aumentar o nível de engajamento e para melhorar os resultados.

A acrescentar, Rogers (2019, p.20-33) aborda cinco domínios fundamentais da estratégia que descrevem o panorama da transformação digital para as empresas atualmente:

1. Clientes: Os clientes estão construindo a reputação das empresas e das marcas. Nessa era digital estamos avançando para um mundo mais bem descrito não pelos mercados de massa, mas pela rede de clientes. Precisa-se conhecer conceitos-chave como ativos estratégicos, reinvenção do funil de marketing, caminho digital para a compra. Devemos ter o conhecimento muito próximo dos cinco comportamentos centrais das redes de clientes: acesso, engajamento, customização, conexão e colaboração.
2. Competição: hoje nossos maiores desafidores podem ser concorrentes assimétricos. O que antes eram nossos parceiros de negócios, através da desintermediação digital, passam a ser nossos concorrentes quando iniciam oferecimento direto a nossos clientes. Por isso, deve-se investir/construir plataformas e não mais somente em produtos, visando a “coopetição” entre empresas.
3. Dados: os dados estão se transformando em força vital de todas as unidades organizacionais e em ativos estratégicos a serem desenvolvidos e explorados ao longo do tempo. Para uma boa estratégia de dados é importante compreender as novas fontes e as capacidades analíticas do big data, o papel da causalidade e os riscos referentes a segurança e privacidade.
4. Inovação: Startups são pontos fundamentais nesse momento de transformação digital. Ela concentra experimentos cuidadosos e em protótipos de viabilidade mínima que maximizam o aprendizado ao mesmo tempo que reduzem custos. Trazem inovação por experimentação rápida.
5. Valor: a única prevenção segura em um contexto de negócios em mutação é escolher o caminho da evolução constante, considerando todas as tecnologias como maneira de estender e melhorar a proposta de valor aos clientes. Isso significa muitas vezes deslocar o foco para além do modelo de negócios atual e mirar como oferecer mais valor aos clientes.

2.2.4 Benefícios da transformação digital para Franquias

Para lidar com grandes cadeias é preciso também lidar com um aumento contínuo de eficiência para que os custos não superem o lucro a qualquer instante. Aprofundamos a seguir alguns benefícios da transformação digital para as redes de franquias:

- **Maior eficiência e flexibilidade:** Quando os negócios substituem os processos legados por fluxos de trabalho automatizados, eles podem criar modelos de negócios para melhorar a eficiência e proporcionar melhores resultados às demandas específicas dos clientes.
- **Processos mais racionais:** as franquias podem evoluir sua infraestrutura e processos existentes com tecnologias de ponta, que podem se integrar perfeitamente com seus sistemas e dados por meio da transformação digital. Elas podem agilizar seu processo de trabalho inteiro, adotando colaboração, automação, usabilidade e processos em tempo real aumentando a proficiência para tomar decisões melhoradas e mais rapidamente.
- **Maior satisfação dos clientes:** a abordagem ágil da empresa incentiva o gerenciamento contínuo das partes interessadas e do cliente, a comunicação regular e as sessões de feedback que são críticas para entendimento e percepção da marca junto ao cliente final.
- **Melhoria contínua:** com um processo simplificado, maior eficiência e flexibilidade e melhor satisfação do cliente, as franquias podem melhorar e expandir continuamente. O desenvolvimento ágil permite que a equipe sempre aprenda, colabore e trabalhe bem ao longo das avaliações e interações regulares e expande seus próprios conhecimentos. As franquias podem oferecer resultados inovadores, desenvolvendo soluções únicas, processos, serviços e modelos de negócios em um ambiente ágil.

A digitalização nos negócios trouxe muitas novidades para as redes de franquias até o presente momento. Não é de se espantar que tenha ocorrido uma expansão do mercado com o uso das inovações tecnológicas e novos processos empresariais baseados na eficiência.

2.2.5 Data Science

Segundo Provost & Fawcett (2016), nos últimos quinze anos foram testemunhados grandes investimentos em infraestrutura de negócios que têm melhorado a capacidade de coletar dados em toda a empresa. Praticamente todos os aspectos dos negócios estão abertos para a coleta de dados e, muitas vezes, até instrumentados para isso: operações, manufatura, gestão da cadeia de fornecimento, comportamento do cliente, desempenho da campanha de marketing, procedimentos de fluxo de trabalho, entre outros. Com grandes quantidades de dados disponíveis, as empresas, em quase todos os setores, estão focadas em explorá-los para obter vantagem competitiva.

A data science é um conjunto de princípios fundamentais que norteiam a extração de conhecimento a partir de dados. *Data mining*/mineração de dados é a extração de conhecimento a partir deles, por meio de tecnologias que incorporam esses princípios. O objetivo primordial do data science é o aprimoramento da tomada de decisão, uma vez que isso geralmente é o interesse direto para os negócios.

Provavelmente a maior aplicação de técnicas de mineração de dados está no marketing. Sua aplicabilidade está direcionada à publicidade online, marketing direcionado e recomendações para vendas cruzadas. Essa mineração de dados é utilizada para gestão do relacionamento com o cliente, para analisar seu comportamento a fim de gerenciar o desgaste e maximizar o valor esperado do mesmo. Atualmente presenciamos uma revolução na publicidade, devido, em grande parte, a um aumento na quantidade de tempo que os consumidores passam online e na capacidade de tomar decisões publicitárias online em fração de segundos.

Tomada de decisão orientada por dados (DOD) refere-se a prática de basear as decisões na análise de dados, em vez de apenas intuição. Segundo Brynjolfsson, Hitt & Kim (2011), os benefícios da tomada de decisão orientada por dados têm sido demonstrados conclusivamente. Eles mostram que, estatisticamente, quanto mais orientada por dados, mais produtiva uma empresa é. A DOD também está relacionada com maior retorno sobre ativos, retorno sobre o patrimônio líquido, utilização de ativos e valor de mercado.

Um princípio importante de data science é que a mineração de dados é um processo com estágios muito bem definidos. Esse processo decompõe a tarefa global de encontrar padrões a partir de dados em um conjunto bem definido de subtarefas. Essas subtarefas podem ser colocadas abaixo conforme Provost & Fawcett (2016) explicam:

1. Classificação e estimativa de probabilidade de classe tentam prever, para cada

indivíduo de uma população, por exemplo, a que pequeno conjunto de classes esse indivíduo pertence. A classificação prevê se alguma coisa pode acontecer.

2. Regressão (“estimativa de valor”) tenta estimar ou prever, para cada indivíduo, o valor numérico de alguma variável. A regressão prevê quanto de alguma coisa vai acontecer.
3. Combinação por similaridade tenta identificar indivíduos semelhantes com base nos dados conhecidos sobre eles. A combinação por similaridade é a base de um dos métodos mais populares para se fazer recomendação de produtos.
4. Agrupamento tenta reunir indivíduos de uma população por meio de similaridade, mas não é motivado por nenhum propósito específico.
5. Agrupamento de concorrência tenta encontrar associações entre entidades com base em transações que as envolvem. É uma descrição dos itens que ocorrem juntos e incluem as estatísticas sobre a frequência da concorrência e uma estimativa de quanto ela é surpreendente.
6. Perfilamento tenta caracterizar o comportamento típico de um indivíduo, grupo ou população.
7. Previsão de vínculo tenta prever ligações entre itens de dados, geralmente sugerindo que um vínculo deveria existir e, possivelmente, também estimando a força do vínculo.
8. Redução de dados tenta pegar um grande conjunto de dados e substituí-lo por um conjunto menor que contém grande parte de informações importantes do conjunto maior.
9. Modelagem causal tenta nos ajudar a compreender que acontecimentos ou ações realmente influenciam outras pessoas.

Segundo Shearer (2000), a mineração de dados é uma arte. Ela envolve a aplicação de uma quantidade substancial de ciência e tecnologia, mas a aplicação adequada ainda envolve a arte também. Mas como uma arte madura, existe um processo bem compreendido que coloca uma estrutura no problema, permitindo consistência, repetitividade e objetividade razoáveis.

Se a solução do problema de negócios é o objetivo, os dados compreenderão a matéria-prima disponível a partir da qual a solução será construída.

2.2.6 Estratégia de Negócios com Data Science

Provost & Fawcett (2016) sugerem os dados, e a capacidade de extrair conhecimento útil a partir deles, devem ser considerados importantes ativos estratégicos. Visualizar isso como ativos nos permite pensar explicitamente sobre a extensão em que se deve investir neles.

Como acontece com todos os ativos da empresa, com frequência, é necessário fazer investimentos. Um dos mais importantes é construir uma equipe de alto nível em data science. Ter uma equipe de ponta nesse quesito pode fazer uma enorme diferença para tomada de decisão orientada por dados.

Mas estrategicamente não é aconselhável manter todo o capital intelectual nessa equipe. No corpo diretivo estratégico da companhia é imprescindível que algum membro também detenha, mesmo que de forma superficial, conhecimento sobre os conceitos fundamentais e das estruturas do pensamento analítico do data science. Segundo Business Insider (2012), cada vez mais os gestores precisam supervisionar equipes analíticas e projetos de análise, os comerciantes – aqui para esse estudo podemos nomear como franqueados - têm que se organizar e compreender campanhas orientadas por dados e os estrategistas de negócios – para esse trabalho direcionado aos franqueadores - devem ser capazes de elaborar planos que exploram dados. Se um concorrente anuncia uma nova parceria de dados, a marca deve reconhecer quando isso pode colocá-lo em desvantagem estratégica.

Ainda Provost & Fawcett (2016) afirmam que compreender os conceitos fundamentais, e ter estruturas para organizar o pensamento analítico de dados não só permitirá uma interação competente, mas ajudará a vislumbrar oportunidades para melhorar a tomada de decisões orientada por dados ou ameaças competitivas orientadas por dados. Existem evidências suficientes e convincentes de que as tomadas de decisões orientadas por dados e tecnologias de big data melhoram substancialmente o desempenho nos negócios.

Empresa onde os franqueadores não compreendem o que os cientistas de dados estão fazendo, acabam com substancial desvantagem, porque perdem tempo e esforço sobre decisões erradas ou incompletamente embasadas. Uma autoavaliação sincera da maturidade de data science da marca é difícil, mas essencial para extrair o melhor das atuais capacidades e para melhorá-las.

2.3 Abordagem do Marketing 4.0

Segundo Jara, Parra, e Skarmeta (2012) com as mudanças nas últimas décadas, devido à evolução das tecnologias da informação, o marketing consequentemente está passando por uma transformação que atinge sua nova geração - o Marketing 4.0

Para entendermos como chegamos ao marketing 4.0, precisamos revisar os estágios anteriores, muito bem definidos por Kotler, Kartajaya e Setiawwan (2017). Segundo eles, temos o marketing 1.0 estudado e voltado para o produto, seguindo para o marketing 2.0 onde é voltado para o consumidor. O penúltimo estágio refere-se ao marketing 3.0 voltado e centralizado no ser humano. Por fim, o marketing 4.0 não deixou de ser aquele voltado para o ser humano. Trata-se de um desdobramento do marketing 3.0 só que adaptado para o caminho do consumidor na economia digital, explorando o marketing de conteúdo de modo aprofundado a fim de gerar conversas entre cliente. Os autores destacam que as tecnologias que estamos vendo agora não são novas, mas vem convergindo nos últimos anos e o impacto coletivo dessa convergência criam novas tendências como a economia compartilhada, a economia do “agora”, a integração *omnicanal*, o marketing de conteúdo, o CRM social e muitas outras coisas. Acreditam, portanto, que a convergência tecnológica levará à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional.

Segundo Dholakia, Zwick & Denegri-Knott (2010), a crescente globalização dos mercados está fortemente ligada ao aumento das tecnologias de produção, manipulação, distribuição e consumo de informações. Estes são considerados os maiores e mais importantes processos transformadores contemporâneos que forçam as empresas a mudar suas atividades tradicionais de marketing, estruturas organizacionais e até mesmo seus modelos de negócios.

Knorr e Preda (2005) afirmam que a informação, mais do que em qualquer momento anterior, tornou-se a essência do mercado. Complementando as informações, (Achrol & Kotler, 1999; Luggen, 2004; Piercy, 1985), as informações são transformadas em um ativo corporativo e sua aquisição, gerenciamento e distribuição são tarefas que o marketing deve executar de maneira eficaz e eficiente, especialmente em um ambiente dinâmico e rico em conhecimento. Atualmente, os fluxos de informações circulam com quantidade, intensidade, complexidade e capacidade cada vez maiores, em todos os níveis da economia e dos negócios. Essas mudanças nos fluxos e processos de informação combinadas com o tremendo impacto das tecnologias computacionais transformam o espaço físico do mercado em paisagem de dados. Como consequência, novos modelos de negócios estão surgindo. Conforme Hardt (1999), dentro da estrutura desses novos modelos de negócios, a produção e os

domínios de consumo tornam-se cada vez mais difíceis de diferenciar por causa de suas informações entrelaçadas.

Ainda segundo Dholakia, Zwick & Denegri-Knott (2010), o Marketing 4.0 aparece como resultado das mudanças complexas provocadas por mercados turbulentos, concorrência global agressiva, clientes exigentes, rápido surgimento de novas tecnologias e inovação disruptiva. Poderia ser explorado como um sistema de marketing cibernético extremamente rápido, de estímulo, feedback e reação com foco na flexibilidade e profundo entendimento dos negócios. Esse sistema dinâmico aberto permite um monitoramento em tempo real das transações globais e das atividades dos clientes em todo o mundo.

A transformação do sistema de marketing exige, por sua vez, uma nova abordagem para a organização de marketing. Os clientes estão no centro desse novo sistema de marketing digital. Os elementos do sistema e seus relacionamentos devem ser planejados com precisão para estimular as interações dos clientes com os produtos, oferecer aos clientes uma experiência pessoal emocional (por meio dos chamados "pontos de contato") e agregar valor. As redes podem ser usadas como exemplo ilustrativo para um sistema em que nós (vértices) somos os elementos do marketing digital as interações mix e "Organisation&Customer" são a borda (links).

A digitalização transforma o processo de tomada de decisão de compra, incluindo a maneira como os clientes pesquisam informações, consideram e avaliam produtos e serviços, interagem com a organização e fazem compras. O processo transformado que substitui a tomada de decisão tradicional de compra do cliente é chamado jornada do consumidor.

O Marketing 4.0 pode ser facilmente implementado por organizações digitalmente maduras. De acordo com Visser & Sheerin (2015), muitas das melhores organizações de marketing da categoria agem mais como empresas de tecnologia, usando técnicas ágeis, típicas do desenvolvimento de software para acelerar suas atividades de marketing.

Segundo Vassileva (2017), com a aceleração dos ciclos de vida do produto e os prazos reduzidos de planejamento, as organizações devem se adaptar rapidamente, especialmente no que diz respeito ao fator humano e aos fluxos de trabalho dos negócios. Nesse sentido, pode-se dizer que o Marketing 4.0 difere em termos de tempo, gerenciamento de talentos, dados e análises, grau de centralização e modelos de organização de marketing.

Os talentos são cruciais para implementação bem-sucedida do Marketing 4.0. Muitas empresas relatam uma falta de analistas qualificados e especialistas em dados. Apesar das novas competências de marketing exigidas pela equipe, novas funções da tecnologia de marketing estão

surgindo, por exemplo, diretor de experiência do cliente, diretor de conteúdo, gerente de campanha multicanal, cientista de dados, contador de histórias de dados.

Como foi mencionado por Vassileva (2017), a produção de informações, manipulação, distribuição e consumo estão se tornando críticas para a sobrevivência das empresas. É por isso que dados e análises são de vital importância. As três áreas funcionais a seguir aparecem neste campo: gerenciamento de dados, análise avançada, informações do consumidor. A organização de marketing varia de totalmente centralizado, híbrido a descentralizado, onde os esforços de marketing são distribuídos para marcas e unidades de negócios. Os modelos de organização de marketing geralmente são centrados em produtos, segmentos, canais, regiões ou funções.

2.3.1 A Mudança de Poder

Hoje vivemos um mundo totalmente novo onde a estrutura de poder está passando por mudanças drásticas. A internet tem papel fundamental nessa mudança global. Trouxe a conectividade e transparências às nossas vidas. Testemunhamos como uma estrutura de poder vertical tem sido diluída por uma força mais horizontal.

Sobre as pessoas comuns essa mudança de estrutura observa-se quando o poder não reside mais no indivíduo, mas sim nos grupos sociais a que ele pertence. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawwan (2017), esses movimentos alteraram radicalmente nosso mundo, levando a uma realidade na qual as forças horizontais, inclusivas e sociais sobrepõem as forças verticais, exclusivas e individuais, e comunidades de consumidores tornaram-se cada vez mais poderosas. Agora elas são mais ruidosas e não têm medo de grandes empresas e marcas, adoram compartilhar histórias boas e ruins e sobre suas experiências de consumo. Conversas espontâneas sobre marcas possuem mais credibilidade que campanhas publicitárias, círculos sociais tornaram-se fonte de influência e consumidores tendem a seguir lideranças de seus pares ao decidir qual marca escolher. Usam seus círculos sociais para construir fortalezas para se proteger de alegações falsas das marcas ou de campanhas publicitárias ardilosas.

Os desafios da disrupção digital podem ser resumidos nas quatro tendências globais a seguir consideradas forças disruptivas. Conforme Andrew, Haanæs, Michael, Sirkin, & Taylor (2009) e van Bommel, Edelman, & Ungerman (2014), a primeira tendência é o aumento da urbanização, que está enraizada na mudança do local das atividades econômicas para os mercados emergentes. Esses mercados estão passando por concorrência industrial e urbana. Revoluções que estão movendo o centro da economia mundial para o hemisfério leste e sul. A segunda força disruptiva é a aceleração no escopo,

escala e impacto econômico da tecnologia. O ritmo acelerado de adoção e inovação tecnológica afeta severamente o ciclo de vida das empresas e seus produtos, o que força os gerentes a tomar decisões e alocar recursos muito mais rapidamente. A equipe de gerenciamento e marketing precisa lidar com a pressão do tempo, com a revolução sem precedentes dos dados, resultando em fenômeno de big data e proliferação de tecnologias habilitadas e modelos de negócios. A terceira tendência global é o envelhecimento da população mundial. A força disruptiva final é o grau em que o mundo está muito mais conectado por meio do comércio e dos movimentos de capitais, pessoas e fluxos de informação (dados e comunicação).

Segundo Vassileva, esses padrões perturbadores podem ser encontrados em praticamente todos os mercados e setores da economia mundial. A disrupção digital força as organizações a se reinventarem constantemente, em taxas e escopos diferentes. Quando o comportamento do consumidor se altera na tomada de decisão de compra os padrões podem ser apontados como o ultimato dessa reinvenção organizacional.

As métricas de marketing mais populares, como participação de mercado, lealdade à marca e força de distribuição, ainda são válidas, mas as decisões de gerenciamento de marketing não devem depender apenas delas

Segundo van Kessel & Allan (2014), a adesão a práticas tradicionais e conhecidas pode condenar as organizações a posições justas de mercado e baixo nível de competitividade. Como reação às mudanças causadas pelas interrupções digitais, as organizações estão revisando seus modelos de negócios existentes, ofertas de clientes e processos operacionais subjacentes, tentando identificar e criar recursos para conquistar consumidores digitais.

Alguns deles são mais sensíveis às tendências digitais emergentes, enquanto outras estão muito atrasadas. Como um todo, as organizações de indústrias intensivas em conhecimento são mais adaptáveis e proativas em suas reações correspondentes às tendências mencionadas acima.

Diversas categorizações de organizações com base em sua receptividade à disrupção digital foram desenvolvidas recentemente. Segundo Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, (2015), um estudo global de negócios digitais realizado pela MIT Sloan Management Review e Deloitte descobriu que a implementação de tecnologias digitais depende do nível de maturidade dos negócios digitais. O nível de implementação das quatro principais tecnologias digitais a seguir foi analisado: social, móvel, analítico e nuvem. Foi verificado que as empresas digitais maduras estão focadas na integração dessas quatro tecnologias digitais com o objetivo de transformar seus processos de negócios.

Os negócios digitais menos maduros concentram-se na solução de problemas comerciais

distintos, implementando tecnologias digitais individuais, o que indica orientação de curto prazo em relação ao digital transformação. As organizações digitalmente maduras são caracterizadas por processos de negócios transformados, engajamento de talentos e modelos de negócios ágeis. À medida que as organizações amadurecem, elas tendem a desenvolver tecnologias sociais, móveis, analíticas e de nuvem na mesma medida.

“Dependendo do tipo de sua estratégia digital, as organizações são divididas em disruptores de menor escala, seguidores rápidos, *relocaters* digitais e remodeladores de modelos de negócios. As empresas digitalmente maduras podem ser consideradas como um exemplo típico do Enterprise 3.0. De acordo com o nível de transformação digital, as empresas podem ser classificadas como indústria de reprodução pura disruptores em escala global (Spotify, Square e Uber), modeladores de ecossistema (re-inventores) (John Deere e Schibsted) e operadores históricos (profissionais)” (Vassileva, 2017).

Independentemente de suas reações à interrupção digital, todas as organizações são forçadas a mudar sua rotina de negócios.

2.3.2 Marketing Omnicanal

Trata-se da prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme. Para entender melhor o que abrange essa prática devemos entender dois conceitos relativamente novos: os “showrooming” e o “webrooming”.

O primeiro, podemos exemplificar quando um consumidor se interessa por um determinado produto por meio de campanha de publicidade televisiva, vai a uma loja física para testá-lo, obtém informações de um vendedor, acessa o mesmo produto on-line pelo seu smartphone e compra de forma digital por um preço menor. Essa prática foi designada de “showrooming” (Mehra, Kumar e Raju 2013).

Enquanto os consumidores usam a loja offline e online do mesmo varejista, o “showrooming” não é crítico da perspectiva do varejista. No entanto, os relatórios do setor sugerem que os consumidores costumam usar a loja física de um varejista como um showroom, mas compram em um varejista concorrente. Essa exposição competitiva ameaça o desempenho físico das lojas e varejistas, enquanto os varejistas on-line claramente se beneficiam disso. Alguns varejistas tradicionais tomaram medidas para lidar com a ameaça da exposição (Zimmerman 2012).

Segundo Verhoef, Neslin e Vroomen, (2007), ambas as ações se baseiam na crença comum de que o preço é o fator crítico da decisão do consumidor de exibir a loja. No entanto, pesquisas

anteriores sugerem que benefícios não relacionados a preço (por exemplo, serviço, produtos oferecidos) e custos (por exemplo, pesquisa e espera) do “showrooming” também podem afetar o comportamento de compra dos consumidores. O “showrooming” prejudicou pequenos varejistas, que precisam competir contra gigantes do comércio eletrônico.

Como existe uma escassez de pesquisas que se concentram especificamente no “showrooming”, não temos conhecimento de quão importante é o preço na determinação da decisão do “showrooming” dos consumidores em relação a outros benefícios e custos relacionados ao canal. De fato, Verhoef, Kannan e Inman (2015) destacam o “showrooming” como uma área importante para pesquisas futuras.

Gensler et al. (2017) concluem que, além das percepções dos consumidores sobre preços médios on-line mais baixos, a dispersão percebida nos preços on-line também está positivamente relacionada ao “showrooming”. Essa é uma descoberta importante e nova, consistente com a literatura econômica sobre pesquisa de consumidor. Também o “showrooming” não é afetado apenas pelo preço. As percepções dos consumidores de que podem obter produtos de qualidade média mais alta on-line estão positivamente associadas ao “showrooming”. Os custos de pesquisa on-line, como o tempo e o esforço de fazer compras on-line, estão negativamente relacionados ao “showrooming”. Assim, os varejistas on-line que desejam incentivar o “showrooming” podem se concentrar em facilitar a pesquisa, por exemplo, oferecendo um aplicativo que permite aos compradores digitalizar códigos de barras e encontrar o produto facilmente on-line. Além disso, a qualidade dos vendedores na loja não está significativamente relacionada ao “showrooming”, mas o tempo de espera percebido para obter ajuda na loja está positivamente relacionado ao “showrooming”. Isso sugere que, a disponibilidade do pessoal de vendas é mais importante que a qualidade deles. A recomendação administrativa para lojas off-line é aumentar a presença do vendedor na loja, em vez de aumentar o treinamento dos vendedores atualmente empregados.

No segundo termo podemos exemplificar um produto descoberto por um consumidor via banner eletrônico, busca informações sobre o produto em mídias sociais tudo em seu dispositivo móvel. O mesmo é direcionado a um site de comparação de produtos, e conseqüentemente toma a decisão de comprar o produto e entra na loja física mais próxima para efetivar a compra e retirar a mercadoria.

Segundo Flavian, Gurrea & Orús (2016), o processo de compra da “webrooming” (ou seja, pesquisando informações on-line e comprando o produto off-line) é o comportamento de compra entre canais mais comum. Segundo Fallon (2014), uma nova pesquisa descobriu que os consumidores estão cada vez mais indo às lojas locais para comprar itens que pesquisaram on-line.

Apesar da prevalência relativa do “showrooming”, o “webrooming” vem ganhando popularidade ultimamente. As empresas físicas prestam muita atenção ao “showrooming”, e com razão, porque muitos consumidores testam produtos na loja e, em seguida, fazer comparações de preços ou compram on-line e obviamente afeta diretamente os resultados dos varejistas.

Fallon (2014) exemplifica que enquanto cerca de 60% das lojas fazem showroom, quase 90% das salas de exposição fazem “webrooming”. Isso significa que as pessoas geralmente preferem fazer compras nas lojas físicas. Embora a "experiência do retalho" - poder tocar, sentir e experimentar um produto antes da compra - faça parte do atrativo das compras na loja, muitos consumidores também acham que a "conveniência" do comércio eletrônico não é o maior diferencial. Muitos consumidores também optam por visitar uma loja para comprar um item que pesquisaram on-line porque não querem pagar pelo frete ou não querem esperar pela entrega, e existe a situação (claro, indigesta) de preferir a opção de devolver o produto na loja, em vez de precisar enviá-lo de volta.

Então, como os varejistas podem tirar proveito da “webrooming” para trazer os clientes de volta para suas lojas? A resposta está no marketing omnicanal.

Uma abordagem de marketing unificada entre os canais pode ser o catalisador para criar mais transações na loja. Os consumidores têm várias maneiras diferentes de interagir com as empresas.

Eles podem entrar na loja e obter conselhos de vendedores, experimentar itens e tocar e sentir itens que devem conhecer a qualidade do que eles pretendem comprar. Eles podem entrar on-line, realizar pesquisas, identificar os produtos exatos que desejam e até fazer compras de preços. Ou, via smartphone, eles podem identificar produtos e lojas próximas a eles e tomar uma decisão com base na conveniência. As empresas físicas precisam pensar em como atrair os consumidores em todos esses canais. Desses canais, o celular deve ser o que os varejistas mais se concentram.

Aconselha-se ainda a implementação de programas de fidelidade do cliente por meio de um aplicativo móvel, que pode lembrar os clientes de entrar na loja e aproveitar as ofertas especiais. Outras táticas para incentivar a “webrooming” incluem a oferta de cupons on-line para compras na loja, o fornecimento de coleta na loja para pedidos on-line, mantendo o inventário atualizado dentro de seu catálogo on-line e garantindo uma experiência consistente de atendimento ao cliente.

Ratifica-se que ambos os cenários (show ou “webrooming”) são muito comuns na era digital.

Esse atendimento omnicanal requer das organizações a unificação dos canais, de suas metas e estratégias. Isso assegurará um esforço conjunto de vários canais on e off-line para levar os consumidores ao compromisso com a compra.

Três tendências recentes mostram que o marketing omnicanal vem crescendo rapidamente e os avanços tecnológicos que o tornam realidade o credenciarão como prática dominante (Kotler, Kartajaya & Setiawwan, 2017).

1. Concentrar-se no comércio móvel da economia do “agora”: os smartphones são os dispositivos mais próximos dos consumidores. Nenhum canal é tão pessoal e conveniente como esse. Quanto mais ferramentas forem desenvolvidas que atendam às necessidades dos consumidores, maiores serão os resultados para as marcas e melhor será a percepção de valor para os clientes.
2. Trazer o “webrooming” para os canais off-line: a abordagem de usar a conectividade de máquina a máquina (IoT) traz a simplicidade e a proximidade da experiência “webrooming” para a experiência de compra off-line. Permite aos canais off-line engajar os consumidores de conteúdo digital relacionado que facilita as decisões de compra, como detalhes de produção e avaliações de outros clientes.
3. Trazer o “showrooming” para os canais on-line: as compras em meio físico envolvem os cinco sentidos para o cliente experimentar produtos e serviços antes de se comprometer com a compra. Além disso, as compras em lojas físicas envolvem um estilo de vida social e status.

Os conceitos de “webrooming” e “showrooming” são estritamente ligados aos dispositivos móveis e esses aparelhos são ferramentas eficazes para captura de dados. Os dados abundantes sobre clientes que podem ser capturados incluem faixa demográfica, padrões de movimento em canais off-line, padrões de consultas em canais on-line, atividades em mídia social, preferências por produtos e promoções, registros de transações etc.

Os dados coletados para análise preditiva, através de alguns rastreios, ajudam a prever o que os clientes comprarão no futuro, fornece a oportunidade de prever necessidades futuras e gerir os estoques. Segundo Kotler, Kartajaya & Setiawwan (2017), é importante que os profissionais de marketing entendam essas tendências envolvendo o comércio móvel, dado que realçam e integram os canais de vendas e de comunicação das marcas para fornecer uma experiência omnicanal holística.

Os consumidores, por fim, buscam combinar o melhor dos dois mundos: o imediatismo dos canais on-line e a intimidade dos canais off-line. Para desenvolver uma boa estratégia de marketing omnicanal deve-se conhecer o caminho do consumidor e um nível mais detalhado, mapeando, identificando, melhorando e integrando os pontos de contato e canais mais críticos.

2.3.3 Afinidade através do Engajamento

A importância de guiar os clientes da ação à apologia é o que diferencia o marketing digital do marketing tradicional. Na economia digital, o poder de defesa da marca é ampliado pela proliferação da conectividade móvel e das comunidades de mídia social.

Segundo Kotler, Kartajaya & Setiawwan (2017), converter novos compradores em defensores fiéis envolve uma série de atividades de engajamento do consumidor. Existem três técnicas utilizadas para aumentar o engajamento na era digital. A primeira envolve o uso de aplicativos para smartphones e dispositivos móveis a fim de melhorar a experiência digital do cliente. A segunda envolve a aplicação da gestão de relacionamento com o cliente (CRM) para engajar os clientes em conversas e fornecer soluções. A última é a “gamificação” que ajuda a melhorar o engajamento ao induzir os conjuntos certos de comportamentos dos clientes. Esse três métodos não são mutuamente exclusivos, mas, na verdade, complementares e combiná-los podem trazer grandes resultados.

Ainda sobre a primeira técnica, as pessoas se apegam aos seus smartphones mantendo-os sempre por perto. Esses aparelhos se tornaram os melhores canais para engajar os clientes, tornando imperativo que as marcas tentem engajar os consumidores por meio de aplicativos de smartphones. Os aplicativos podem ser lançados como mídia para conteúdo (vídeos ou jogos), como canais de autosserviço (realização de transações) ou como experiência central do produto ou serviço (utilização de segurança patrimonial).

Segundo Da Silva & Santos (2014), a evolução da tecnologia dos aparelhos celulares permitiu oferecer ao usuário recurso que vão muito além da realização de uma chamada ou de um envio de uma mensagem. As melhorias de hardware dos aparelhos celulares permitiram o desenvolvimento de sistemas operacionais mais avançados. Com sistemas operacionais mais avançados foi possível desenvolver aplicativos melhores, com cada vez mais recursos e serviços ao usuário. Devido a esta evolução um aparelho celular se transformou em uma oportunidade de entretenimento, acesso à informação e solução de problemas, integrando-se assim ao cotidiano das pessoas e facilitando diversas tarefas do dia a dia.

Motivado por esses resultados, o mercado de aplicativos para aparelhos celulares mostra em crescimento rápido. Segundo Martins et al. (2013) este mercado é disputado por diferentes plataformas tecnológicas, gerando uma variedade de soluções no mercado. Frente a isso, um dos principais desafios do mercado é desenvolver aplicativos em um ambiente de tecnologia amplamente fragmentado e em rápida evolução.

Limitações de plataforma para distribuição do aplicativo, tempo e custo para desenvolvimento, complexidade das tecnologias necessárias para a sua criação e manutenção são pontos problemáticos em um projeto voltado ao desenvolvimento desse tipo de aplicativo.

Para desenvolver um bom aplicativo, as marcas precisam percorrer diversos passos, como:

- Determinar as situações de uso: realizar pesquisa de mercado adequada para obter os pontos de frustração dos clientes e descobrir como um aplicativo pode solucionar esses problemas.
- Projetar as funcionalidades-chave e interface com o usuário: basear-se no uso SoLoMo (social, local e móvel). Aplicativos bem-sucedidos costumam ter recursos de colaboração e compartilhamento – social -, funcionalidades baseadas em localizações geográficas – local -, e recursos dinâmicos – móvel. Após, certificar-se que a interface com o usuário seja amigável, onde a simplicidade é fundamental. Buscar uma intuitividade natural para evitar más experiências do usuário.
- Desenvolver a integração do *back-end*: essa integração costuma envolver a área administrativa da empresa, pontos de vendas físicos, outros canais de mídia e parceiros independentes.

Sobre a segunda técnica podemos acrescentar o quanto é imperativo atualmente as marcas conectarem-se com os consumidores através de mídia social. O CRM social é uma grande mudança em relação ao CRM tradicional, pois este – o tradicional - é voltado inteiramente para a empresa e o outro – o social - é voltado para o consumidor.

No CRM tradicional as empresas ditam a forma de comunicação e usam os canais mais interessantes e de melhor condução que entenderem, como e-mail e centrais de atendimento para enviar as suas mensagens. Já no CRM social são os clientes que iniciam as comunicações por meio de mídias sociais. Esse CRM ignora horário comercial de atendimento e raramente podem ser automatizados. Os clientes esperam por respostas instantâneas e personalizadas 24 horas por dia.

Segundo Woodcock, Green & Starkey (2011), os profissionais de marketing estão trabalhando em tempos difíceis. Nunca pudemos nos aproximar de nossos clientes e nos envolver com eles de maneira oportuna e relevante. Aproveitadas com o gerenciamento de relacionamento com o cliente, as mídias sociais podem oferecer benefícios financeiros às empresas, independentemente do setor. Os benefícios estão centrados no aumento da "percepção e envolvimento do cliente" e não são periféricos, mas fundamentais para impulsionar o desempenho dos negócios. Os benefícios financeiros se aplicam ao longo do ciclo de vida do cliente, na aquisição, retenção, desenvolvimento de valor e

gerenciamento de custo para atender. Além disso, o Social Customer Relationship Management (SCRM) pode fornecer informações, o que ajudará a impulsionar a verdadeira inovação centrada no cliente. Finalmente, o conhecimento adquirido sobre o comportamento, atitudes e humor do cliente ajudará a gerar benefícios em toda a cadeia de valor, impactando os fornecedores (por exemplo, previsão de demanda) e intermediários (por exemplo, modelando as promoções nas lojas). No entanto, os pioneiros em grandes empresas enfrentam três obstáculos: (a) prontidão organizacional, (b) excesso de entusiasmo e excesso de expectativa e (c) falhas no gerenciamento de projetos. No final de tudo, o SCRM trata de pessoas e relacionamentos e exige um foco no cliente como nunca. Esqueça isso e você tem poucas chances de sucesso

Existem três usos típicos do SCRM. O primeiro é ouvir a voz do cliente. O segundo é envolver as marcas nas conversas gerais e o terceiro é lidar com as reclamações que tenham potencial de levar a crises de marca.

Uma boa prática de SCRM pode se transformar em uma boa campanha de marketing quando os clientes se impressionam com os resultados.

Existem três passos que devem ser realizados pelas marcas no CRM social para resultar em um maior engajamento de seus consumidores:

1. Consolidar a capacidade de perceber e responder: o CRM social requer um algoritmo de escuta social para monitorar, filtrar e priorizar as conversas, visto ao volume de conversas serem esmagadores atualmente.
2. Desenvolver e capacitar agentes de CRM social: precisa-se recrutar e desenvolver agentes de CRM social capazes de representar a marca com um alto nível de empatia.
3. Alavancar o envolvimento da comunidade: a longo prazo uma equipe interna não deterá a capacidade plena de atender e defender a marca, por isso as empresas precisam engajar defensores fiéis da marca como voluntários. Muda-se a tratativa do CRM tradicional que atende de forma concentrada de “um para um” para um CRM social caracterizado pelo atendimento e resposta de “muitos para muitos”.

A terceira técnica de engajamento – gamificação – é um método poderoso e identificado principalmente em programas de fidelidade e comunidades de clientes. A forma mais antiga conhecida de “gamificação” pode ser reconhecida nos programas de milhagem de companhias aéreas.

Segundo Hsu & Chen (2018), a gamificação é cada vez mais aplicada como uma estratégia de design ao melhorar vários resultados comportamental no domínio do retalho online. A compreensão

dos atributos das atividades de marketing de “gamificação” (GMAs) é fundamental para o sucesso da “gamificação”, mas a experiência percebida derivada dos atributos dos GMAs e sua influência nos comportamentos desejáveis do consumidor não foram abordadas até o momento nos estudos do retalho online *gamificado*.

Nos últimos anos, o progresso dos jogos on-line e do software social, quando aplicado ao e-business, gerou uma nova tendência que atrai mais experiência e cria participação ativa por meio da “gamificação” (Rodrigues, Oliveira & Costa, 2016; Yang, Asaad e Dwivedi, 2017).

O marketing envolve certo grau de persuasão, motivação e manipulação e, portanto, a “gamificação” tem um grande potencial no marketing (Zichermann & Linder, 2010). Investigar a experiência de uso e o valor percebido pelos usuários da “gamificação” é muito importante, pois a experiência e o valor de uso explicam melhor os comportamentos desejáveis do consumidor (ou seja, lealdade à marca, boca a boca positiva e resistência a informações negativas).

Enquanto nos programas de fidelidade os clientes são incentivados por pontos resgatáveis por recompensas, nas comunidades eles são motivados por pontos de reputação. Esse último depende do conteúdo gerado por usuários e precisa assegurar um suprimento constante de avaliações novas e de qualidade. Esses princípios dos jogos como recompensar clientes por realizarem tarefas ou encorajar a competição por posições maiores, têm se mostrado altamente eficazes para criar engajamento contínuo. Esse sistema também tira proveito do desejo humano de alcançar metas mais altas e ser reconhecido por suas realizações. Alguns são motivados por recompensas e outros por autorrealização.

O uso da “gamificação” para o engajamento dos clientes envolve três grandes passos:

1. Definir ações a estimular: as ações mais estimuladas e que são normalmente transformadas em pontos são as compras, recomendações e ações de pagamento.
2. Definir a adesão e a classificação dos clientes em níveis: podem ocorrer adesões automáticas ou através de cadastros realizados por consumidores. Após a efetivação dessa inscrição, os clientes são encorajados a realizar tarefas adicionais para somar mais pontos. Para gerir melhor esse relacionamento, a maioria das empresas classifica os clientes por níveis (bronze, prata, ouro, júnior, máster, pleno etc.).
3. Definir o reconhecimento e as recompensas: o passo final é determinar os privilégios e recompensas aos consumidores em cada nível de atuação. Pode ser concedido acesso a produtos diferenciados, de valor agregado ou a descontos em novas aquisições. Outra tendência crescente para recompensas segue na direção

da gratificação instantânea sem depender de qualquer score de pontuação ou nível de fidelidade.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO BRASILEIRA

Neste capítulo, apresenta-se a situação da franchising brasileiro, com base nos indicadores disponíveis sobre o setor fornecidos pela ABF. Temos que levar em consideração um avanço regulatório com a nova legislação brasileira do franchising que também é abordado. Compreende-se nesse capítulo também um estudo realizado pelo IDC - a empresa líder em Marketing Intelligence -, que avaliou como a transformação digital se encontra presente nas empresas brasileiras.

Além disso, abordam-se dados interessantes sobre como está a infraestrutura tecnológica no país e sua relação direta com o IDH brasileiro. Como os problemas atuais de infraestrutura e as condições de consumos dos brasileiros afetam diretamente o progresso e desenvolvimento do comércio eletrônico e outras atividades essenciais da população.

3.1 Indicadores do Franchising Brasileiro

Os números do franchising brasileiro são mesmo impressionantes. Segundo a ABF (2020), o faturamento ultrapassou os R\$186 bilhões de reais / \$37 mil milhões de euros em 2018 (superior 6,8% ao de 2018), bem como cresceu o número de unidades franqueadas em 4,7% - cerca de 161 mil unidades no total - e os empregos em 4,6%, ou seja, mais 59 mil postos de trabalho. Para o fechamento dos números do franchising brasileiro de 2019, estima-se que quase 1,4 milhão de pessoas estejam empregadas nesse setor.

A média de números abertos de unidades por redes também cresceu em 2019. Houve um aumento de 3,4% com relação ao último ano e atualmente cada rede conta com cerca de 55 unidades.

Dentro desses números divulgados, começa a despontar na visão de inteligência de mercado da Associação um nicho de negócio chamado Microfranquias, que são negócios abertos com investimento inicial de até R\$90 mil reais / \$20 mil euros. Trata-se de 589 marcas em 2018 contra 545 registradas em 2017.

Em tempos que se registram taxas de desemprego recorde no Brasil – em torno de 13 milhões de pessoas – o setor como um todo tem previsão de crescer em 2020, 6% a demanda por profissionais. Lembremos que essas previsões de números para 2020 estão inseridos dentro de um cenário de crise que já acompanha a economia há, pelo menos, quatro anos

Como resultado, o Brasil mantém a 4ª colocação mundial do número de redes de franquias

– próximo a 2900 – e a 6ª posição em relação ao total de unidades abertas.

Abaixo, mostrarmos a representatividade de cada segmento que compõe os expressivos números do franchising brasileiro:

DESTAQUES PARA O SEGMENTO DE CASA E CONSTRUÇÃO, SERVIÇOS E OUTROS NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO, INFORMÁTICA E ELETRÔNICOS

DADOS DOS ÚLTIMOS 12 MESES ACUMULADOS

SEGMENTO	2018	2019	% VAR FATURAMENTO	% VAR UNIDADES
Alimentação	45.827	48.399	5,6%	2,6%
Casa e Construção	10.020	11.019	10,0%	10,5%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	5.485	6.034	10,0%	15,5%
Entretenimento e Lazer	2.437	2.568	5,4%	3,6%
Hotelaria e Turismo	12.632	13.286	5,2%	5,3%
Limpeza e Conservação	1.386	1.451	4,7%	3,9%
Moda	22.931	24.228	5,7%	1,8%
Saúde, Beleza e Bem Estar	31.907	34.214	7,2%	4,0%
Serviços automotivos	5.894	6.316	7,2%	1,2%
Serviços e outros negócios	24.924	27.001	8,3%	9,8%
Serviços educacionais	11.400	12.239	7,4%	1,0%
TOTAL	174.843	186.755	6,8%	4,7%

EM R\$ MM
IPCA 12 meses: 4,31%


 ABF ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS

Tabela 1 – Representação por segmento no franchising brasileiro

Fonte: ABF (2020)

Em números de internacionalização, o franchising brasileiro ainda registra números tímidos, diante do enorme potencial e know-how estabelecido – somente 5% das marcas estão presentes no exterior. Em 2019, 163 marcas de franquias brasileiras atuavam no exterior em 107 países diferentes. Registrou-se um aumento de 12% em números de marcas internacionalizadas em comparação as 145 marcas que eram contabilizadas em 2018. Nesses números são considerados todos os formatos de operação internacional: unidades próprias, unidades franqueadas, máster franchising, desenvolvedor de área, exportação e joint ventures.

Os principais países alvos do franchising brasileiro são Estados Unidos, Portugal e Paraguai e os mercados que mais se internacionalizaram foram Moda, Saúde & Bem Estar e Alimentação.

MARCAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR

PAÍSES	2018	2019	VARIAÇÃO
Estados Unidos	59	67	14%
Portugal	34	44	29%
Paraguai	32	36	13%
Bolívia	22	25	14%
Argentina	14	17	21%
Chile	14	16	14%
México	12	14	17%
Colômbia	13	15	15%
Angola	13	14	8%
Uruguai	12	17	42%

Países contemplados com ações do Projeto Franchising Brasil da ABF em 2019



Tabela 2 – Destino da internacionalização do franchising brasileiro / País

Fonte: ABF (2020)

MARCAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR

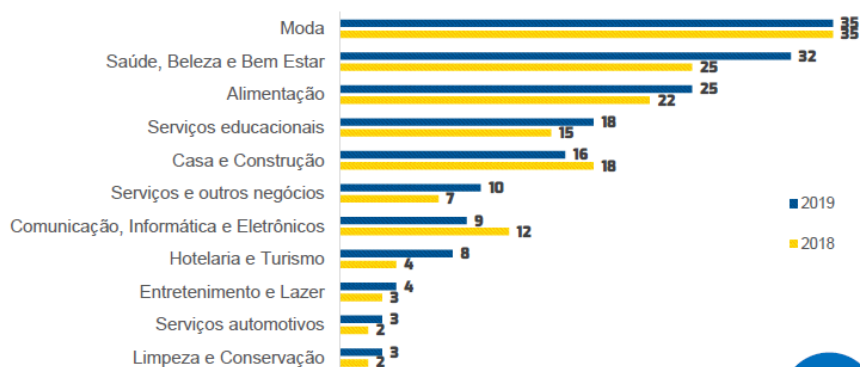


Tabela 3 – Setores com atuação no exterior do franchising brasileiro

Fonte: ABF (2020)

Segundo o Diário do Comércio (2018), a crise política e econômica intensificou a

internacionalização das empresas brasileiras visando aproveitar as melhores condições da economia mundial. Em geral, 37,5% dos investimentos dessas empresas foram destinados ao processo de internacionalização da marca. A comparar com os mesmos indicadores nacionais, os resultados financeiros no mercado externo, como receitas, crescimento de vendas e lucratividade são superiores.

Para o desenvolvimento e crescimento da internacionalização do franchising brasileiro, as empresas requerem mais do que capital. É preciso estender o entendimento também ao mercado, a cultura e o comportamento dos consumidores. Como 95% das marcas brasileiras ainda não atuam fora do país, essas podem se espelhar nos exemplos dos outros 5% pioneiros?

Um longo caminho já foi realizado e isso é vantajoso para aqueles que ainda não se dispuseram a ir além fronteiras. Devemos “compreender as diferenças organizacionais fundamentais entre as redes de franquias brasileiras com apenas operações domésticas em comparação com as redes de têm operações internacionais.” (Melo, Borini, Oliveira JR & Parente, 2015: 258).

No Brasil existe uma instituição governamental que apoia as ações de internacionalização das empresas, indiferente do seu porte e atuação no mercado. Mas ainda é pouco utilizada. Trata-se da APEX-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos. Segundo estudos na área, grande parte das franquias que já atuam no mercado internacional desconhecia os projetos da APEX-Brasil e suas ações promotoras desses negócios.

Das que consultaram previamente a agência, “julgaram que a qualidade do serviço e a ajuda foram excelentes, o que significa que se todos conhecessem esses dispositivos, a internacionalização talvez tivesse se dado anteriormente e tal expansão ganhasse uma maior velocidade” (Aguiar, Consoni & Bernardes, 2014a: 45).



Tabela 4 – Número de marcas estrangeiras de franchising no Brasil

Fonte: ABF (2020)

Aliado a esse apoio governamental temos um outro fator importante para instigar o comportamento de mudança significativa dos empresários brasileiros de franchising rumo à internacionalização: A Inovação.

Inovação, na verdade, já faz parte do DNA do setor. É fator de sobrevivência das maiorias das marcas de franchising. “Está refletida em novos produtos, serviços, formatos de negócios e pontos comerciais – confirmados pela pesquisa sobre Inovação nas Franquias Brasileiras, realizada pela ABF e parceria com a Confederação Nacional dos Serviços (CNS) e metodologia da Fundação Dom Cabral (FDC). Dentre outros dados relevantes, o estudo indicou que do total das empresas franqueadoras pesquisadas, 91,8% introduziram algum novo produto ou serviço (...) Dentre as empresas que se mantiveram inovadoras, 37,4% realizaram mudanças significativas em seus modelos de negócios no Brasil e 6,9% no exterior” (Redação DC, 2018).

3.2 A Nova Lei de Franquias Brasileira

Em 25 de março de 2020 entrou em vigor a nova Lei de Franquias (Lei nº 13.966/19) que trouxe algumas alterações/atualizações sobre a então lei em vigor desde 1994. O novo marco legal das

franquias exigiu maior transparência e objetivou maior segurança na relação entre franqueadores e franqueados.

Segundo Silva, Santana & Teston (2020), na prática a lei consolida entendimentos formados pelos tribunais brasileiros na interpretação dos contratos de franquias já existentes. Agora a Lei de Franquias dispõe expressamente que não existe relação de consumo entre franqueador e franqueado, tampouco, configuração de relação de emprego entre franqueador e franqueado ou seus colaboradores, mesmo quando do período inicial de treinamento.

Quanto a Circular de Oferta de Franquia (COF) – “esta não só permanece indispensável, como demanda novos requisitos. Vale o destaque para a exigência da descrição de regras de concorrência territorial entre unidades próprias das marcas e as franqueadas, as hipóteses de aplicação de penalidades como multas e indenizações e a predefinição de valores. Nessa COF, também se deve contemplar as informações de cota mínima de compras de produtos pelo franqueado e a possibilidade de recusa, por este, de produtos ou serviços exigidos pelo franqueador”, explica Silva, Santana & Teston (2020, p.1).

Agora, a nova Lei de Franquias dispensa a assinatura na presença de duas testemunhas, simplificando e possibilitando a adaptação dos documentos à realidade da instrumentalização de obrigações na era digital. Acrescenta ainda que as partes poderão eleger o juízo arbitral para solução de controvérsias relacionadas ao contrato de franquia.

Ainda segundo Silva, Santana e Teston (2020), existe um ponto que merece destaque. É a expressa determinação de que a aplicação da nova lei deverá observar o disposto na legislação de propriedade intelectual vigente no país. Isso significa que além das novas regras dispostas da Lei de Franquias, os franqueados deverão se adaptar às regras já existentes às normas definidas na lei de propriedade industrial (Lei 9.279-1996), acaso ainda não estejam adequadas.

3.3 Panorama da digitalização das empresas no Brasil

Muitas empresas aceitam a transformação digital como essencial à evolução do negócio. A avaliação do nível de digitalização da concorrência e das novas oportunidades de negócio aproveitadas por empresas com know-how vasto no assunto foi um alerta vermelho para quem até aqui se contentava com um website, com uma página no Facebook ou com processos não automatizados, por exemplo.

A pedido da Salesforce (2018), a IDC realizou uma pesquisa inédita, o Benchmark iDX Business Digitalization, que mediu o índice de digitalização nos negócios no Brasil e analisou a transformação digital nas empresas no país com o intuito de entender como as empresas estão aplicando essa transformação nas áreas que interagem constantemente com os consumidores. Vendas, marketing e atendimento ao cliente foram analisados. Além do estudo, profissionais de negócios puderam compartilhar em uma ferramenta online como utilizam tecnologia no relacionamento com o cliente em suas empresas e descobrir sua pontuação em relação à amostragem pesquisada pela IDC.

Nessa pesquisa foram definidas quatro frentes de inovação para serem analisadas por essas empresas, conforme figura a seguir:

 <p>Mobilidade</p>	 <p>Inteligência</p>	 <p>Conectividade e Integração</p>	 <p>Velocidade e Produtividade</p>
<p>Como as empresas estão utilizando os recursos de mobilidade para impulsionar os resultados?</p>	<p>Como os dados são usados e como as informações de vendas são transformadas em valor?</p>	<p>Os processos de negócios das empresas brasileiras são automatizados, conectados e integrados?</p>	<p>Como é o ritmo do processo de negócios, a digitalização e os níveis de velocidade e produtividade?</p>

Resultados: o cenário da transformação digital no Brasil

Figura 1 – Resultado do cenário da transformação digital no Brasil

Fonte: Salesforce Blog

Várias pesquisas da IDC têm demonstrado que o processo de transformação digital nas empresas brasileiras e da América Latina está dando seus primeiros passos. Em uma escala que varia de 0 a 100 pontos, o índice geral de digitalização dos negócios atingiu 67,5.

No que diz respeito aos pilares que compuseram o estudo, Mobilidade chegou a 80, seguido por Velocidade e Produtividade (77), Inteligência (56,5) e Conectividade e Integração (41,5).

Segundo resultados da pesquisa, a frente de Mobilidade foi a que atingiu o maior nível. No panorama atual, vemos que a mobilidade foi a principal responsável por trazer ganhos na agilidade e produtividade dos colaboradores. O relacionamento com o cliente deve ser mais consultivo e engajador em todos os pontos de contato.

O estudo aponta que o smartphone é o dispositivo preferencial das companhias, ainda que mais de 61% usem tablets e que as ferramentas de produtividade pessoal – como, por exemplo, e-mail

– tem sido priorizado em detrimento de soluções de negócio, como atendimento em campo ou gestão do relacionamento com clientes.

A Inteligência obteve o terceiro maior índice. Em geral, algum tipo de ferramenta analítica está em uso na maior parte das empresas, independente da vertical de atuação. Contudo, também foi possível apurar que a introdução de soluções analíticas mais avançadas, como as de inteligência artificial, está sendo postergada pelos gestores de tecnologia. A utilização de soluções de inteligência artificial está apenas começando no Brasil.

A IA é uma grande parte da onda de inovação que estamos vivendo com as novas tecnologias e que, com ela, se apresentam mudanças irreversíveis na maneira como as coisas funcionam.

A dimensão de Integração e Conectividade foi a que recebeu a pior pontuação. Entretanto, sua importância nos processos de marketing, vendas, equipes de atendimento ou de campo está bastante clara dentro das organizações.

Recurso para aumento de produtividade e alcance, a automação de processos não é usada de maneira integral nas empresas. Apenas 38% utilizam soluções de automação de processos de marketing, vendas ou equipe de campo de atendimento. Além disso, a pesquisa também mostrou que apenas uma em cada quatro empresas têm alguma solução de Internet das Coisas implantada e quase metade delas não têm planos de implantar.

Com relação à Cloud, a maturidade é bem maior. Os gestores estão conscientes que cloud computing é um caminho que tem que ser seguido e apenas 8% não têm investimentos planejados para tal. O tema já é bastante conhecido pela maioria (98%) desses gestores e existe apoio da alta direção nesse sentido.

Quando se trata de Velocidade e Produtividade, vemos que a maior parte das empresas está investindo nesse quesito. Embora o % seja alto, apenas 3% das empresas se classificam como “disruptores digitais”.

A pesquisa mostra que 58% das empresas entrevistadas afirmam estar no mesmo ritmo de seus concorrentes e que só 15% delas se percebem à frente nesta transformação.

Segundo ÉpocaNegócios (2018) um quarto das empresas no Brasil ignorava a transformação digital.



Figura 2 – Pilares de estudo no processo de digitalização dos negócios no Brasil

Fonte: Salesforce Blog

As empresas consultadas pelo IDC são todas de grande porte, com, pelo menos, mil funcionários e distribuição setorial e regional semelhantes à do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. A consultoria separa a maturidade das empresas em relação à transformação digital em cinco níveis. E, embora três quartos delas se encontrem nos três níveis superiores, na prática, a história é outra.

Uma boa parte (42%) diz que quer iniciar o processo nos próximos anos, entre 2019 e 2021. Mas 10% das empresas não têm nenhum plano de transformar digitalmente seus negócios – ao menos nenhum que os gestores de tecnologia, teoricamente fundamentais nesse processo, cogitaram. O estudo mostra preocupação acerca de como as empresas poderão desenvolver esta dimensão, pois os seus recursos poderão não ser suficientes.

Segundo IDC (2019), as motivações para esse atraso nas empresas brasileiras em relação à digitalização têm variadas razões. Mas se percebe, de forma abrangente, uma noção equivocada do que seria de fato a transformação digital, pensando erradamente que apenas grandes empresas podem usar.

Outro grave problema, é o afastamento dos gestores de tecnologia do processo de transformação digital.

Entre as tecnologias consideradas mais inovadoras para o futuro, a internet das coisas é a que mais se encontra no horizonte das empresas – 25% esperam adotá-la em até um ano, aponta o IDC. Internet das Coisas ou IoT é uma rede de bilhões de dispositivos conectados digitalmente. Esses coletam dados e podem se comunicar entre si para atender melhor aos seus usuários. Não se trata de uma tecnologia do futuro, mas sim, algo que já faz parte do nosso cotidiano. Dispositivos de todo o tipo se conectam à web para atender às inúmeras necessidades das pessoas, sem mesmo necessitarem de interferência humana direta.

3.4 Transformação Digital e Franchising Brasileira

Antes de aprofundar o estudo sobre a digitalização dos negócios dentro do franchising brasileiro precisamos entender como atualmente é a distribuição da atuação junto aos clientes. O gráfico 1 mostra que grande parte das vendas do setor ocorre dentro de lojas de rua e em Shopping Centers.

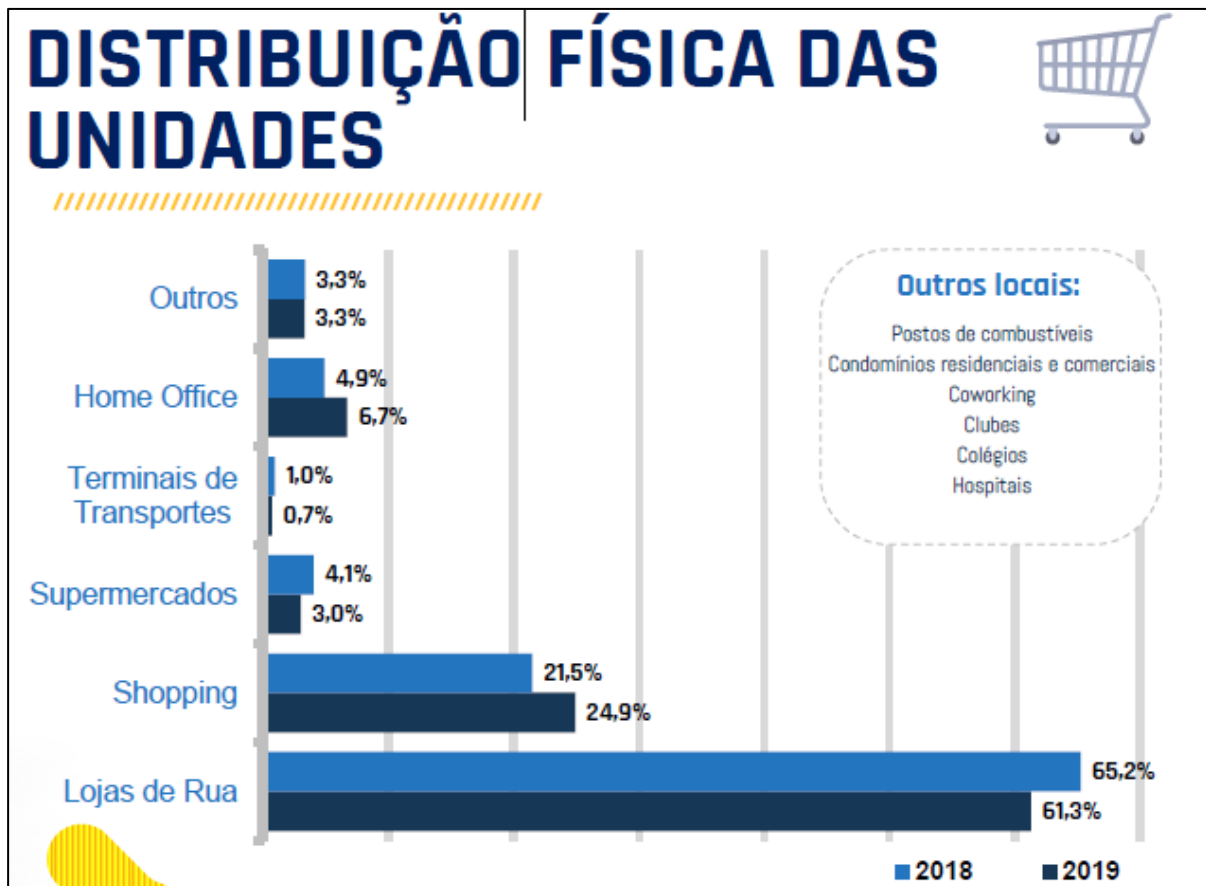


Gráfico 1 – Distribuição física das unidades franqueadas no Brasil.

Fonte: ABF (2019)

Vemos uma grande oportunidade de atuação no campo dessa investigação, visto a quase irrisória participação como modalidade alternativa que a loja virtual / e-commerce tem nas vendas atuais do franchising brasileira. A confiança na venda direta ao consumidor via lojas físicas e quiosques é algo que tem que ser expandido ao mercado digital.

O gráfico 2, segundo ABF (2020), demonstra outras modalidade de operação que poderiam agregar receita aos franqueados e como os números ainda são tímidos.

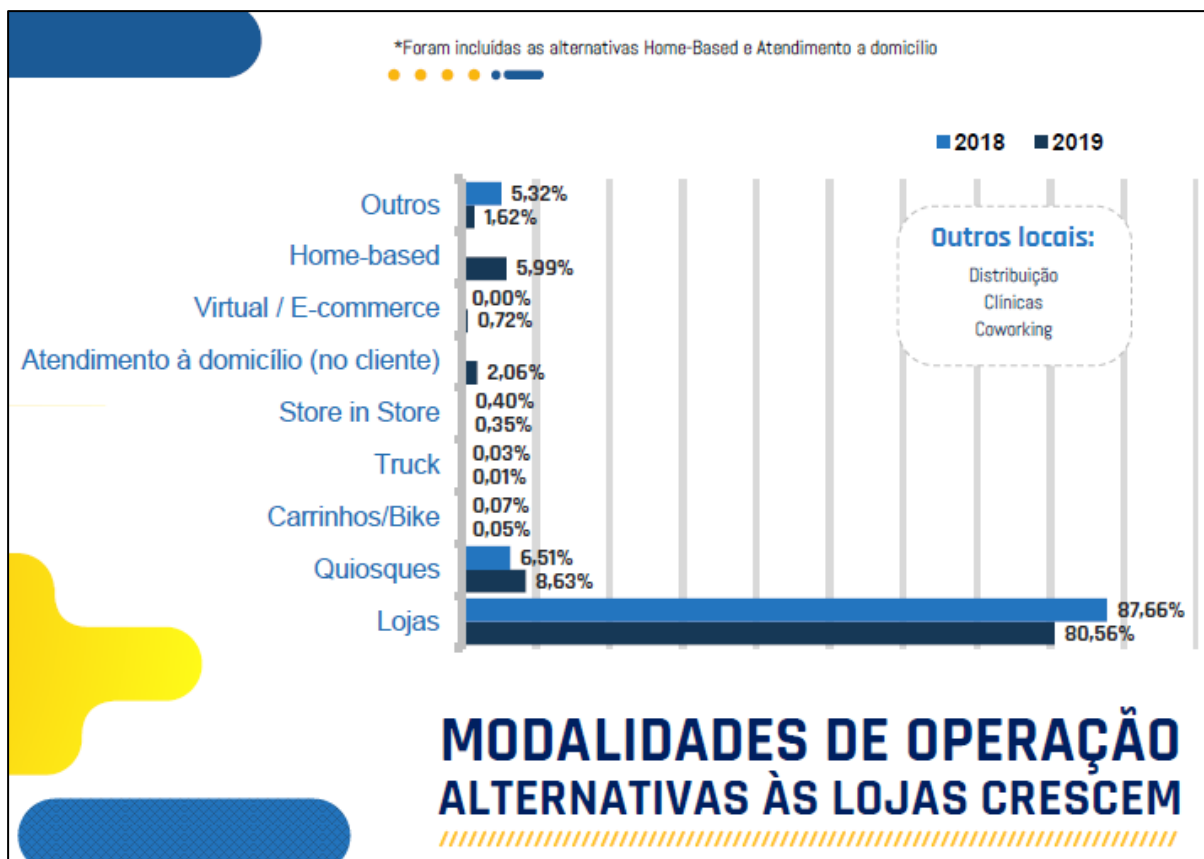


Gráfico 2 – Modalidade de operação das marcas de franchising brasileiro.

Fonte: ABF (2019)

Mesmo com pouca participação nas vendas, os franqueadores/franqueados brasileiros demonstram uma inclinação para iniciar novos investimentos na digitalização do seu negócio. Segundo pesquisa interna da ABF, em comparação com o ano de 2017, tanto a marca franqueada quanto os franqueados, passaram a se utilizar de meios digitais para crescer valores das vendas. Como se pode ver pelo gráfico 3, em 2018, mais da metade dos envolvidos utilizam ou participam de alguma maneira de algum processo digital de vendas.

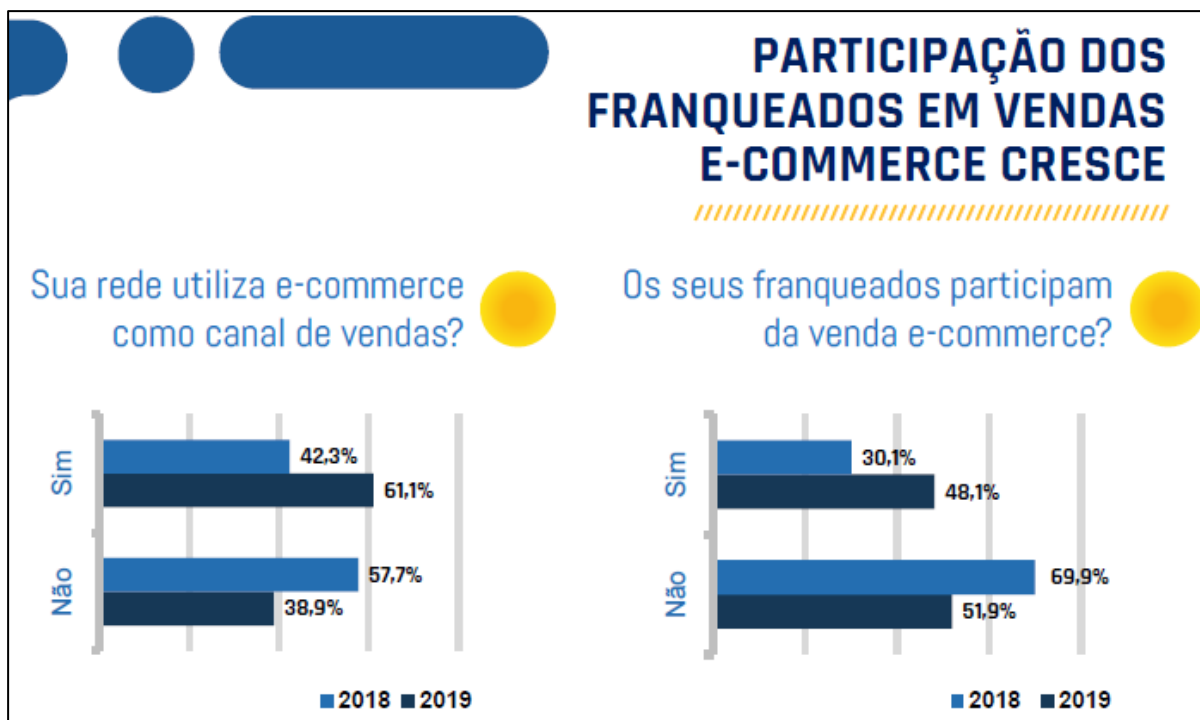


Gráfico 3 – Participação do franqueados em vendas e-commerce.

Fonte: ABF (2019)

3.5 Infraestrutura Tecnológica e Índice de Desenvolvimento Humano

Há um entrave enorme a ser considerado que não permite a fluidez do desenvolvimento econômico brasileiro, que atinge consequentemente o mercado digital: a enorme desigualdade social da população.

O Brasil, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2019), está em 79º lugar no ranking global de desenvolvimento humano (IDH) e se levar em consideração o IDH ajustado pela desigualdade, o Brasil cai para 85ª posição.

Segundo Galhardo, Lacerda & Prado (2020), para alguns a revolução digital é um oásis de possibilidades e, para outros, um campo de desigualdades. Grande parte da população não tem uma renda potencialmente livre que possibilite adquirir itens como, computadores, telemóveis, planos de internet fixa ou móvel etc. Atualmente o telemóvel, o computador e a internet são fundamentais para manutenção de alguns negócios.

Em paralelo a essa dificuldade de renda, existe ainda um defasamento de infraestrutura tecnológica que impossibilita ainda mais o desenvolvimento econômico e o crescimento da participação

digital nos negócios das empresas. É necessário que se façam pesados investimentos em infraestrutura de tecnologia da informação

Ainda, segundo Galhardo, Lacerda & Prado (2020), podemos elencar alguns fatores que demonstram a situação adversa que o país atravessa que impossibilita o crescimento econômico e digital atualmente:

1. Aproximadamente, 38% da população brasileira não tem acesso à banda larga. Metade de todos os domicílios do Brasil não tem banda larga contratada, ou seja, cerca de 71 milhões de habitações. De toda a banda larga contratada, apenas 40% está conectada por fibra óptica.
2. Das 225 milhões de linhas telefônicas móveis, quase 30% não dispõem de tecnologia 4G e aproximadamente 111 milhões delas estão na modalidade pré-paga.
3. Embora existam mais linhas telefônicas que brasileiros no país, cerca de 70% da população tem acesso a algum tipo de internet. Olhando de forma reversa, os demais 30%, ou seja, 60 milhões de pessoas não poderiam realizar transações via internet de qualquer tipo.
4. Cerca de 49% de todas as linhas telefônicas móveis e 55% de todos os acessos à internet banda larga, estão na região sudeste do Brasil.
5. Regiões imensas do país, pouco habitadas, não dispõem de qualquer acesso à internet.

Os dados mostram o quão despreparado o país está para essa revolução digital com infraestrutura tecnológica defasada tanto em quantidade, como em qualidade.

O estudo de Galhardo, Lacerda & Prado (2020) afirma que para o Brasil ter alguma chance de aproveitar efetivamente a revolução tecnológica em curso é preciso realizar elevados investimentos em infraestrutura de tecnologia da informação, a aumentar e renovar essa mesma infraestrutura. É imperativo levar a internet de qualidade e energia elétrica a todos os brasileiros, além de garantir serviços de qualidade para que se possa fazer da internet mais que um uso meramente recreativo ou de comunicação restrita.

O investimento deve fomentar principalmente a criação, desenvolvimento e expansão dos negócios para fortalecimento e diversificação da economia. Isso trará mais inclusão e desenvolvimento humano para a população, retirando muitos da situação atual de subsistência que se encontram.

É também possível que essa situação pode ter se agravado com a pandemia instaurada.

4. METODOLOGIA

Essa investigação científica foi baseada em um conjunto de procedimentos realizados para alcançar os objetivos da pesquisa. Nesse capítulo explicamos os princípios metodológicos que foram aplicados. Este é composto por um detalhamento do método de recolha de dados, a estratégia de investigação utilizada pelo investigador, a forma como as empresas foram selecionadas, e como foram analisados os dados.

4.1 Estratégia de Investigação

Com o propósito de realizar um diagnóstico da digitalização no franchising brasileiro através de análise teórica do Marketing 4.0, realizou-se uma pesquisa exploratória através da aplicação de entrevistas com os executivos de marcas de franchising brasileiras que atualmente tem operações registradas no mercado brasileiro.

Promovemos a realização de entrevistas voltadas para marcas de franchising brasileira – ou seja, os franqueadores. Identificamos algumas marcas de franchising que já têm operações estabelecidas dentro ou fora do país de origem no mercado digital e qual a profundidade de relações e estratégias voltadas a essa economia. Opostamente e oportunamente, verificamos empresas ainda não inseridas no mercado digital e os motivos pelos quais não abordaram tal iniciativa e oportunidade.

4.2 Método de Recolha de Dados

Para as entrevistas, foi desenvolvido um guião – detalhado e explicitado no apêndice desse trabalho (Apêndice 1) - com base nos estudos realizados em transformação digital, marketing 4.0, data science e franchising.

Esse guião foi idealizado em quatro partes principais. A primeira parte aborda o histórico e dados das empresas entrevistadas, bem como os negócios realizados e suas relações com seus franqueados.

Na segunda parte, são abordados itens relacionados ao entendimento do franqueador sobre a digitalização dos processos de sua marca, principalmente se ele pratica alguma forma de comercialização digital de seus produtos e serviços.

A terceira parte de abordagem do guião remete o franqueador ao cenário adverso atual. Como sua empresa reagiu e quais as consequências que a pandemia do novo Coronavírus trouxeram aos seus negócios. Como essa adversidade atingiu tanto o franqueador como o franqueado e como a digitalização foi essencial para a manutenção dos negócios nesse período.

A quarta e última parte do guião trouxe o marketing 4.0. O objetivo desses questionamentos junto à marca é perceber se está inserida nessa nova economia digital e como as influências tecnológicas que nos rodeiam estão integradas as suas ações de marketing. Essas empresas entendem as tendências atuais que direcionam os negócios de forma mais horizontal, inclusiva e social? Como estão os pontos de contatos com os clientes atualmente e se os ambientes físicos, digitais e de convergência estão integrados?

O guião foi seguido de forma quase integral na maior parte das entrevistas . Obviamente existiram quesitos que não foram respondidos/aproveitados por algumas marcas devido a não presença deste na sua operação. As perguntas desenvolvidas têm o objetivo específico de abordar o cenário atual da empresa no que diz respeito a digitalização dos negócios.

O objetivo final desse guião é elucidar ao investigador como está a operação da companhia integrada às necessidades digitais atuais do mercado e se o pensamento estratégico do franqueador com relação a esse novo cenário está presente na companhia e de que forma isso está enraizado nos processos.

4.3 Seleção de Empresas

Através do site da ABF, procedemos com uma pesquisa de quantas marcas associadas existem na região próxima à cidade de Joinville, no Estado de Santa Catarina – região de residência do investigador.

Conseguimos o contato das pessoas responsáveis de 37 marcas associadas da região. Como ação inicial esses franqueadores receberam um primeiro contato por e-mail explicando o motivo da investigação e se teriam a intenção de contribuir com a pesquisa.

Houve a resposta positiva de sete marcas que aceitaram contribuir com informações para a pesquisa. A geração e coleta de dados necessárias para uma avaliação prévia da situação da digitalização dos negócios foi realizada junto a estas sete marcas de franchising e que tem abrangência territorial nacional através de um guião pré-definido.

O material final consolidado provém das seguintes empresas /segmentos:

1. Redeverde Franquias – Jardins e Ecomercados. Segmento – Casa e Construção
2. Farma & Farma S/A – Segmento: Saúde, Beleza e Bem Estar
3. Kyly Industria Têxtil, detentora da marca Milon - Segmento: Moda
4. Virtuosa Clínica Estética – Segmento: Saúde, Beleza e Bem Estar
5. Calzoon Mini Calzones – Segmento: Alimentação
6. Fórmula Animal Farmácia de Manipulação Veterinária – Segmento Saúde, Beleza e Bem

e Estar

7. Get It Escola de Idiomas. Segmento: Serviços Educacionais

Embora, a ABF – Associação Brasileira de Franchising - enquadre a Farma & Farma, a Virtuosa e a Fórmula Animal dentro de um mesmo segmento, podemos facilmente perceber que não se trata de concorrentes e não praticam a mesma forma de negócio – mutuamente exclusivos. A primeira empresa é voltada à distribuição de medicamentos e produtos de higiene e beleza para o mercado de pessoas, diferentemente da terceira, que é exclusivo o atendimento/fornecimento ao consumo veterinário. A segunda empresa enquadrada no mesmo segmento é voltada ao mercado de estética e comercializa seus produtos e serviços diferentemente da rede de farmácias.

4.4 Coleta de Dados

A forma predominante de captação dos dados foi através de entrevistas gravadas realizadas diretamente com as pessoas responsáveis estrategicamente pela condução das operações e projetos ligados ao Marketing das companhias e consequente atuação sobre a tendência de digitalização dos negócios. A Tabela 5 em sequência destaca os dados sobre as entrevistas realizadas.

Seis entrevistas foram realizadas presencialmente ou de forma virtual – todas gravadas em formato de áudio - e uma empresa respondeu às questões colocadas por escrito. Ratifica-se que o conteúdo enviado por essa empresa teve base nos mesmos questionamentos direcionados presencialmente em entrevistas às demais seis marcas. Isso pode resultar em uma percepção menos complexa por parte do investigador com relação àquelas em que foram realizadas as entrevistas – detalhes escapam ou deixam de ser percebidos quando o material é exclusivamente por escrito.

Painel de Entrevistas						
Empresas	Data	Tempo de Entrevista / horas	Modo	Meio	Responsável	Cargo
RedeVerde	17/09/2020	N/A	Escrito	e-mail	Heli Schlickmann	Sócio Administrador
Farma & Farma	17/08/2020	01:35:00	Google Meet	Virtual	Herivelton Ferreira	Diretor de Marketing
Milon	20/08/2020	00:46:00	Google Meet	Virtual	Edilson Gomes	Gerente Retalho / Franquias
Virtuosa	24/08/2020	01:24:00	Presencial	Presencial	Adriano Jorge	Diretor - Proprietário
Calzoon	31/08/2020	02:01:00	Presencial	Presencial	Bruno Jerke	CEO - Proprietário
Fórmula Animal	03/09/2020	02:04:00	Google Meet	Virtual	Marcelo Piazero	CEO - Proprietário
Get It	14/09/2020	01:10:00	Google Meet	Virtual	Thiago Sanches	CEO - Proprietário
	16/09/2020	01:23:00				
	22/09/2020	00:43:00				
Total		11:06:00				

Tabela 5 – Painel de dados sobre as entrevistas realizadas.

4.5 Análise de Dados

Este trabalho visou analisar o cenário atual e a influência da digitalização em algumas marcas de franchising brasileiro através de um estudo aplicando as teorias do Marketing 4.0. Entender como esses executivos estão a utilizar os avanços no comércio digital em operações já estabelecidas, com implantação de melhorias e análise de dados que possam melhorar a produtividade, alavancar as vendas e exponencialmente multiplicar a base de novos clientes para desfrutar de novas experiências.

Com isso realizamos de forma abrangente uma análise e estudo de como a digitalização está presente nestes sete diferentes tipos de negócios franquiáveis. Quais as dificuldades e atrativos que cada empresa apresenta no cenário atual de comercialização, controles e processos digitais.

Não obstante, abordamos o efeito de curto prazo que a pandemia do novo Coronavírus exerceu sobre esse diferenciados negócios, bem como as perspectivas desses empresários com a retomada dos negócios. O que a Pandemia trouxe de benéfico e o que desencadeou negativamente na condução e resultado dos negócios.

As respostas foram transcritas resultando em 46 páginas de material.

Para análise dos dados, foi feita uma análise temática das respostas Com base no método de autoavaliação de Rogers (2019, p.307-8), para quantificar e posicionar cada marca no que diz respeito a sua atuação no mercado digital, trabalharemos a escala de 1 a 7, onde 1 indica totalmente compatível com a afirmação à esquerda e 7 indica totalmente compatível com a afirmação à direita. Abaixo, na Tabela 6, demonstramos a forma de avaliação e posicionamento a ser concedida.


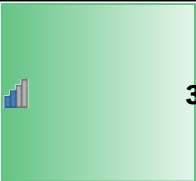






Afirmção Esquerda	1 2 3 4 5 6 7	Afirmção Direita
Empresa 1	 2	 Média Quesito Avaliado 3,43
Empresa 2	 6	
Empresa 3	 1	
Empresa 4	 2	
Empresa 5	 7	
Empresa 6	 3	
Empresa 7	 3	

Tabela 6 – Modelo de avaliação e posicionamento para resultado da pesquisa.

O resultado trará um comparativo entre as empresas entrevistadas, uma média de cada quesito avaliado e na conclusão do trabalho, de maneira geral como as empresas estão posicionadas ao pensamento estratégico voltado à transformação digital e quão bem adaptadas estão para essa era digital.

4.6 Considerações Éticas

Todas as entrevistas concedidas foram previamente autorizadas para efeitos de pesquisa, bem como a gravação dos áudios para análise posterior. Nenhum dos representantes das empresas entrevistadas formalizaram a necessidade de proteção de informações ou sigilo dos dados fornecidos em qualquer uma das formas de apuração realizadas.

5. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados com base nos dados recolhidos das entrevistas realizadas com as empresas de franchising abordado conforme capítulo de Metodologia anterior. Realizamos a apresentação das empresas avaliadas bem como um diagnóstico da digitalização em seus processos.

5.1 As empresas pesquisadas.

O que existe em comum entre as empresas pesquisadas é a região a que elas pertencem. Todas se encontram no nordeste do estado de Santa Catarina, região sul do Brasil. Não se trata de concorrentes e cada uma atua em um segmento/tipo de negócio diferenciado. São elas:

Farma & Farma S/A – setor Farmacêutico.

Fundada em 1997, a Farma & Farma partiu da união da categoria farmacêutica em busca de melhores oportunidades de negócio. A rede é comandada por um conselho de administração, formado por farmacêuticos e investidores com experiência prática no ramo. Sua sede se encontra na cidade de Itajaí.

Dentre todas as empresas pesquisadas foi a que mais se beneficiou, em termos econômicos, com o avanço da pandemia. No próximo capítulo, vamos apresentar alguns dados interessantes sobre o comportamento das vendas devido ao cenário estabelecidos a partir de março/2020.

Milon – Grupo Kyly Industria Têxtil – setor Têxtil

Detentora da marca Milon, o Grupo Kyly está presente no mercado desde 1985. Produz confecções de alto valor agregado para os mais exigentes mercados. Atualmente, conta com mais de 1.800 funcionários diretos e 1.100 indiretos, e está entre as empresas de maior representatividade no

vestuário infantil, produzindo cerca de 15 milhões de peças por ano. Sua sede se encontra na cidade de Pomerode.

No mercado desde 2006, a Milon – única marca do grupo dentro do modelo de franchising - foi inspirada em um vilarejo na região de Bordeaux, na França. A inspiração francesa, estilo clássico e detalhes exclusivos marcam a sua essência. Com delicadeza e mestria, mescla o clássico e o contemporâneo com as principais tendências da moda. Sempre prezando pela essência da marca, traz a cada estação coleções que valorizam os momentos especiais do universo infantil.

A linha de produtos atende desde recém-nascidos até o tamanho 14 com um mix completo de produtos. Apresenta tecido e detalhes elaborados nas seções de moda infantil feminina e masculina, recém-nascido, batizado, linha festa, moda praia, acessórios, calçados e essenciais, além de uma linha exclusiva de enxoval e móveis. Modelos exclusivos são desenvolvidos especialmente para as lojas e franquias Milon.

Os fundadores, desde o princípio, buscaram dentro da digitalização promover a marca e disponibilizar aos consumidores canais de acesso aos produtos fabricados.

RedeVerde Franquias – Jardins e Ecnegócios. Setor Ecnegócio.

A Arca Agro Ambiental Ltda é a detentora da marca REDEVERDE e iniciou suas atividades em 2001 na cidade de Itajaí. O objetivo principal da marca é o ramo do ecnegócio e da horticultura ornamental, (produtos e serviços).

A horticultura ornamental é o ramo da agricultura que trata do estudo e exploração do ramo de jardinagem, floricultura, paisagismo e atividades correlatas, agricultura orgânica, compostagem, plantas medicinais, aromáticas e condimentares, florestamento ambiental, e atividades ligadas a responsabilidade socioambiental.

Segundo a fonte da empresa, o Ecnegócio está relacionado a telhados verdes, paredes verdes, recuperação de áreas degradadas, hortas orgânicas (medicinais, aromáticas e condimentares), aproveitamento de subprodutos de origem vegetal e animal, uso de produtos da cadeia da reciclagem, desenvolvimento de produtos naturais, orgânicos e biodinâmicos, fertilizantes naturais, defensivos naturais, eco-costruções, e serviços que têm o quadripé da sustentabilidade (governança +econômico + ambiental + social).

De todas as empresas pesquisadas é a que tem a sua constituição mais recente e por esse

motivo muitos dos aspectos analisados nesse trabalho estarão sob o status em desenvolvimento ou em fase inicial de operação. Embora, com um ideal simples e experiência de mercado inferior que as demais, a preocupação com cultura digital e as tendências de futuro são marcas de seus executivos.

Virtuosa Clínicas de Estética - Setor de Beleza e Bem Estar.

A Clínica Virtuosa é uma rede de estética corporal e facial que busca através da saúde, beleza e bem-estar oferecer tratamentos exclusivos com profissionais qualificados para redução de medidas, celulites, melhora na pele e rejuvenescimento, criando momentos únicos de relaxamento e cuidado da autoestima e bem estar de cada cliente. Sua sede se encontra na cidade de Joinville.

O plano de franquia da Virtuosa foi desenvolvido por uma das maiores empresas de inteligência franchising da América Latina. O estudo para o desenvolvimento do plano veio comprovar o gigantesco potencial do segmento de estética, saúde e bem-estar e o sucesso do modelo de negócios.

A Virtuosa é um espaço procurado principalmente por mulheres das classes B e C, que representam cerca de 79% dos consumidores do mercado estético no Brasil. O segmento de estética cresceu 567% nos últimos 5 anos no país, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC).

Um serviço prestado pela Virtuosa que serve como exemplo, nesse sentido é a depilação a laser. Somente 5% das mulheres entre 25 e 50 anos recorrem a esse tipo de procedimento, ou seja, ainda existe uma grande parte da população (classes B e C) que devem aderir a esse tipo de procedimento nos próximos anos.

O Brasil também se destaca por ser o 4º país no mundo a consumir esse tipo de produto/serviço, somente atrás dos Estados Unidos, China e Japão, com 6% da participação mundial e representa também quase 50% de consumo da América Latina.

A mulher hoje acumula muitas funções, como filhos, trabalho, casa, casamento e com a pandemia isso passou a ser ainda mais pesado. Na estética, o tempo que a mulher dedica a si passa a ser um investimento que traz autorrealização. É importante para trazer um equilíbrio e amenizar o período estressante atual de restrições e confinamentos.

Calzoon Mini Calzones - Setor de Alimentação.

A Calzoon iniciou suas atividades em 1999 e seu processo de franchising da marca em 2011. O atual proprietário e franqueador adquiriu essa empresa no ano de 2017 e iniciou um plano de ousado e agressivo de expansão a partir de sua gestão. Sua sede se encontra na cidade de Joinville, estado de Santa Catarina, região sul do País.

Existem dois tipos de composição de lojas, atualmente: as lojas de rua e as presentes em shopping centers. O rápido crescimento e expansão se deve aos três pilares básicos desse negócio, identificados pela fonte de pesquisa:

1. Custo fixo baixo
2. Markup excelente
3. Potencial de Investimento

Existem modelos mais enxutos de lojas em shopping centers com 20 m², necessitando somente de 4 funcionários em 2 turnos de operação. Existe também, em menor número, o modelo de loja expressa, que se situam nas ruas e tem como função somente a retirada do produto (*drive thru*).

A marca recebe, mensalmente, cerca de 1000 contatos interessados em franquear uma unidade e dentro desse universo de procura a marca prioriza um requisito básico: normalmente não investidor. O perfil procurado do franqueado é aquela pessoa inserida plenamente no operacional do negócio, presente diariamente na loja, que adquire e cuide de perto do empreendimento.

Fórmula Animal – Farmácia de Manipulação Veterinária – Setor Veterinária/PET

A marca Fórmula Animal é resultado de uma idealizadora apaixonada por animais. A proprietária da marca aliou a sua formação acadêmica em Farmácia a uma parte do segmento veterinário (PET) para alavancar um negócio promissor e em plena expansão. Além desse fator, o mercado humano de farmácias de manipulação está muito saturado.

Em 2010, a empresa iniciou suas operações e já, a partir de 2012 viram que existia escalabilidade para o negócio, por isso, os proprietários iniciaram um estudo de franchising para sua marca. Em 2013 começou definitivamente a expansão da marca através da comercialização de unidades franqueadas. Sua sede se encontra na cidade de Jaraguá do Sul.

O principal produto da marca é a manipulação de medicamentos para o mercado de

animais, excluindo aqueles que são destinados ao consumo humano, como por exemplo, suínos, bovinos etc. O fator de consumo inicial é gerado pelo veterinário que atende um animal e prescreve o medicamento. A Fórmula Animal, que não revende remédios prontos e industrializados, manipula os componentes e produtos para transformar em medicamentos. Além disso, realiza a venda de produtos destinados a animais sem receitas, como aqueles de beleza e higiene veterinária.

Um dos pontos mais importantes citados pelo franqueador foi uma desvantagem modelo de negócio de franchising que diz respeito à cultura e hábitos de franqueados. Há a necessidade de um constante trabalho de persuasão junto a eles. É necessário um grande trabalho de comunicação. Segundo a fonte, ela se baseia nas seis fases de percepção do franqueado – estágios de maturação. São eles, segundo Nathan (2011, p.67-77):

1. Fase do Contentamento: Inicialmente onde os franqueados estão cheios de energia, alegria e com alta expectativa.
2. Fase da Taxa: onde o franqueado começa a ter mais controle sobre as finanças e o nível de satisfação começa a cair. Começam os questionamentos sobre os royalties e outras taxas cobradas pela franqueadora.
3. Fase do Eu: fase em que o franqueado tem a falsa percepção de que somente ele é sucesso do negócio e que o franqueador não interferiria se não existisse.
4. Fase Livre: fase em que o franqueado não aceita/gosta das restrições colocadas sobre “seu” negócio.
5. Fase Ver: o franqueado volta a enxergar a importância da rede de franquias e volta a dar valor ao franqueador e suas ações.
6. Fase Nós: a consciência do franqueado muda a tal ponto que ele entende ser essencial aproveitar ao máximo a relação de negócios com a franqueadora, bem como seus pontos fortes.

Por se tratar de uma rede, existem franqueados que se encontram em diferentes fases e acertar a comunicação com eles é tarefa bastante complexa e que requer muito cuidado.

Get It School – setor Educação.

A Get It é uma rede de escolas de idiomas, com unidades distribuídas do norte ao sul do Brasil. A abordagem de ensino está apoiada na conversação, pois entende-se que ela é a parte mais

importante no aprendizado de uma língua. A partir da conversação e seu entendimento avança-se para leitura e escrita.

A marca iniciou suas atividades em 2007 e o modelo de processo de franchising nove anos depois (2016). Atualmente conta com mais de 2000 alunos matriculados. Sua sede se encontra na cidade de Balneário Camboriú.

5.2 Diagnóstico do nível de Digitalização

Também com base na análise de cerca de 46 páginas de dados transcritos das sete entrevistas realizadas junto às empresas de franchising, chegamos a um material riquíssimo que procuramos sintetizar nas próximas tabelas apresentadas.

5.2.1 Modelo de franchising e perfil dos franquisados

Na Tabela 7 trazemos as informações referentes ao modelo de franchising das marcas pesquisadas. Foram tabuladas as informações sobre a quantidade de franquias abertas e em implantação de cada empresa, sua abrangência territorial e se já atua de forma internacionalizada.

Levantamos o perfil necessário do franqueado que a marca espera para abertura de uma unidade bem como o investimento inicial que deve ser aportado.

Podemos abrir um pouco mais as informações sobre o perfil do franqueado. De maneira geral todos os franqueadores buscam pessoas com perfil mais empreendedor. Pessoas que se coloquem junto à operação para manter a qualidade e nível de serviço elevado esperado pelo franqueador.

A RedeVerde abordou certa necessidade de conhecimento prévio em jardinagem, mas é expectável que quem procura esse tipo de negócio para investir e expandir já deve ter pelo menos gosto pelo cuidado de plantas e lugares abertos para manutenção, como jardins e áreas mais extensas.

Não precisa ser farmacêutico para abrir uma unidade da Farma & Farma, mas conforme legislação brasileira vigente, é obrigatório a contratação de profissionais de farmácia e que estejam presentes no estabelecimento durante todo o período que a unidade estiver em funcionamento.

A Virtuosa busca normalmente um casal para aderir ao seu modelo de franchising. O franqueador afirmou que normalmente o casal é composto por alguém com perfil mais comercial e outro

com perfil mais administrativo. É seu foco prioritário na busca de franqueados.

Nos casos da Calzoon, Fórmula Animal e Get It, os perfis empreendedores são prioritários. Normalmente recusam pessoas interessadas na franquia somente com objetivo de investir sem preocupação em estar presente na operação da loja. Entendem que aqueles que participam ativamente da operação, primam pelos procedimentos padronizados e mantem a qualidade dos produtos e níveis de serviços prestados elevados. O que conseqüentemente fortalece a marca e traz perenidade para o negócio.

Modelo de Negócio de Franchising - 1						
Empresas	Franquias Abertas	Franquias em Implantação	Abrangência Territorial	Internacionalizada	Perfil Franqueado	Investimento Inicial Aproximado/ R\$
RedeVerde	6	4	Regional	Não	Conhecimentos em Jardinagem	58.000
Farma & Farma	152	9	Nacional	Não	Empreendedor	300.000 a 1.000.000
Milon	72	Não informado	Nacional	Não	Empreendedor	350.000
Virtuosa	50	40	Nacional	Não	Empreendedor	450.000 a 600.000
Calzoon	168	Não informado	Nacional	Não	Empreendedor	200.000
Fórmula Animal	41	8	Nacional	Sim	Empreendedor	100.000 a 300.000
Get It	13	Não informado	Nacional	Não	Empreendedor	80.000 a 250.000

Tabela 7 – Informações de franchising das marcas pesquisadas 1

Na tabela 8 trazemos mais informações referentes ao modelo de franchising das marcas pesquisadas. Foram tabuladas as informações sobre a remuneração recorrente dos franqueadores e a contrapartida que oferecem aos seus franqueados.

Levantamos se a marca apresenta um conselho de franqueados ativo e como é realizada a transferência do conhecimento internamente – franqueador para franqueado. Muito importante também a informação sobre a existência de indicadores de desempenho internos da companhia e em que grau existe a autonomia dos franqueados no processo de gestão do negócio.

Em quase todos os casos, no que se refere à remuneração recorrente do franqueador, baseia-se no pagamento de um percentual em royalties sobre o faturamento bruto realizado pelo franqueado, e outro percentual cobrado para taxa de publicidade/marketing da marca.

Na RedeVerde e Farma & Farma, o valor é fixado e não tem alteração conforme desempenho do franqueado.

Para a Milon, a remuneração é vinculada diretamente às compras de produtos realizados. Entende-se que essa política é mais favorável ao franqueador, visto receber antecipadamente os royalties, sem vincular ao sucesso de venda de seu franqueado.

Com relação a contrapartida oferecida pelo franqueador aos franqueados, todas as marcas oferecem quase o mesmo pacote retorno. Suporte sistêmico e de gestão são a base necessária para

funcionamento das unidades franqueadas. O diferencial entre todos, em razão do tipo de negócio da Get It Idiomas, é o suporte pedagógico necessário para capacitação internas dos profissionais ligados à educação.

Só foi comentado pelas empresas Milon e Calzoon um suporte inicial de estudo de mercado para maior assertividade no ponto de abertura da unidade franqueada.

Dentre as marcas estudadas, algumas somente apresentavam um conselho de franqueados devidamente estruturado e com força de atuação. Trata-se de uma situação diretamente ocasionada pela cultura da organização. Observou-se uma certa necessidade de evolução da cultura interna por parte dos franqueadores para viabilizar esse tipo de conselho. Para os casos da Calzoon e Fórmula Animal, o conselho de franqueados é tão importante que partiu deles a solicitação de troca de sistema interno de gestão (ERP).

A transferência de conhecimento é realizada pelo franqueador aos franqueados de forma muito semelhante em todas as empresas estudadas. Além dos materiais físicos (manuais), treinamentos antes e depois da abertura das unidades franqueadas, existe um grande volume de materiais já disponibilizados de forma virtual e digital (manuais digitais, *e-books*, *webinars* etc.).

Devido ao grande volume de produtos comercializados e a alta regulamentação sobre os medicamentos, a Farma & Farma adota ainda uma série de memorandos digitais internos para atualização de legislação e regulamentações que devem ser rapidamente entendidas e praticadas pelos franqueados.

Quase todas as marcas apresentam indicadores de desempenho sistêmico. Uns mais robustos e complexos do que outros, como por exemplo a Calzoon com relação à Virtuosa. A primeira marca tem um sistema específico de acompanhamento desses indicadores que é integrado aos demais sistemas da empresa. Esse sistema específico trata não só dos índices de produtividade dos franqueados, mas também acompanha o nível de serviço prestado pelo franqueador através de abertura de chamados realizados por seus franqueados. Como segundo exemplo (Virtuosa) o acompanhamento dos indicadores de produtividade e financeiros é sistêmico mas muito mais simplificado, onde só são medidos o desempenho dos franqueados.

A Get It tem um suporte individualizado nesse quesito. Esse apoio exclusivo consiste em uma reunião mensal entre o franqueador, o franqueado e a contadora da empresa onde são analisados 23 indicadores com base no BSC – *Balanced Score Card*.

Quando abordamos o grau de autonomia do franqueado na Tabela 11, levamos em consideração a própria natureza de negócio que é o franchising e tudo o que está devidamente

formalizado no COF entre os interessados.

Embora seja premissa o respeito de identidade visual, alguns processos, cumprimentos de regras e legislação, alguns franqueadores concedem a seus franqueados autonomia em ações de gestão interna das unidades, principalmente aqueles que não tem integrações sistêmicas complexas que possam garantir enorme cumprimento de todas as a diretrizes presentes na COF.

Por isso, destaca-se na Tabela 11 o baixo grau apresentado pela Calzoon de autonomia. Em todas as atividades desempenhadas pelos franqueados, a marca tem um sistema que regula, orienta e até altera algumas ações do franqueado. É extremamente controlável e os franqueados pouco podem realizar fora do que é permitido pelo franqueador.

Os outros que apresentam grau médio ou alto, retratam a cultura da empresa e até mesmo do franqueador. Permitem mais liberdade operacional dentro das unidades franqueadas desde que garantidas a qualidade e identidade visual da marca.

Modelo de Negócio de Franchising - 2						
Empresas	Remuneração Recorrente Franqueadora / R\$ / mês	Contrapartida Franqueadora	Conselho de Franqueados	Transferência do Conhecimento	Indicadores de Desempenho	Grau de Autonomia de Gestão
RedeVerde	850	Suporte de Sistemas e de Treinamento	Não	Manuais Físicos e Digitais. Treinamentos Presenciais e Virtuais	Em Desenvolvimento	Médio
Farma & Farma	1.175 Royalties / Fat.Bruto 300 Marketing	Suporte de Implantação, Comercial, Sistemas e de Gestão	Não	Manuais Físicos e Digitais. Treinamentos Presenciais e Virtuais	Sistêmico	Alto
Milon	25% s/ Valor Compras Bruto 4% Marketing / Fat. Bruto	Estudo de Viabilidade e Suporte de Implantação, Comercial, Sistemas e de Gestão	Não	Manuais Físicos e Digitais. Treinamentos Presenciais e Virtuais	Sistêmico	Médio
Virtuosa	6% Royalties / Fat. Bruto 2% / Fat. Bruto em Marketing	Suporte de Implantação, Comercial, Sistemas e de Gestão	Não	Manuais Físicos e Digitais. Treinamentos Presenciais e Virtuais	Sistêmico	Alto
Calzoon	5% Royalties / Fat. Bruto 2% / Fat. Bruto em Marketing	Estudo de Viabilidade e Suporte de Implantação, Comercial, Sistemas e de Gestão	Sim	Manuais Físicos e Digitais. Treinamentos Presenciais e Virtuais	Sistêmico	Baixo
Fórmula Animal	6% Royalties / Fat. Bruto 2% / Fat. Bruto em Marketing	Suporte de Implantação, Comercial, Sistemas e de Gestão	Sim	Manuais Físicos e Digitais. Treinamentos Presenciais e Virtuais	Sistêmico	Médio
Get It	6% Royalties / Fat. Bruto 750 Marketing	Suporte de Implantação, Comercial, Pedagógico, Sistemas e de Gestão	Sim	Manuais Físicos e Digitais. Treinamentos Presenciais e Virtuais	BSC - Balanced Score Card	Médio

Tabela 8 – Informações de franchising das marcas pesquisadas 2

5.2.2 Digitalização nos processos internos

Na tabela 9 trazemos as informações referentes a presença da digitalização nos processos internos das marcas pesquisadas. Foram tabuladas as informações sobre a presença das marcas nas

mídias sociais, que modalidade de comercialização digital cada empresa desempenha e se tem como parceiros de vendas *marketplaces* mais estruturados.

Levantamos se a marca se vale de sistemas de integração, de Data Science e de Inteligência Artificial para otimizar e melhorar os processos internos, principalmente aqueles que tem a *interface* entre franqueador e franqueados.

Todas as empresas entrevistadas, como não poderia ser diferente nos tempos atuais, tem sua presença garantida nas redes sociais mais populares. Todas detêm domínio em website e todas investiram muito nas suas páginas de Facebook e Instagram. Esta última rede, tem uma importância significativa, principalmente como disseminador da marca e de ações de marketing digital com maior resposta e mais rápida.

A Calzoon ainda conta com uma parceria muito importante que é o aplicativo de terceiro. O iFood é uma empresa brasileira fundada em 2011, atuante no ramo de entrega de comida pela internet, sendo líder no setor na América Latina, com presença na Argentina, no México e na Colômbia. Trata-se de uma empresa similar ao UberEats. Toda a ferramenta desenvolvida pelo iFood e suas soluções adequam-se ao modelo de negócio e auxiliam na distribuição e expansão das vendas.

Excepcionalmente ainda nesse quesito, vemos uma atuação mais direcionada ao Youtube da empresa Get It, principalmente com o objetivo de disseminação de conteúdo e aulas voltados ao ensino do idioma.

Nenhuma das empresas entrevistadas se utiliza de *marketplaces* para aumentar as vendas e receitas. Indagou-se a possibilidade de utilização de *marketplaces* como instrumento de atuação digital das vendas dos produtos de farmácia. Atualmente se torna inviável, visto a taxa de manutenção que essas grandes empresas de *marketplace* cobram para comercializar os produtos. Os 15% cobrados pelas administradoras do *marketplace* excedem as margens finais conseguidas pelos franqueados.

Todas as marcas foram abordadas se mantinham um sistema de integração com os seus franqueados e todas responderam de forma afirmativa. Dentro desses sistemas integrados poucos se valem de informação de dados – data Science - e Inteligência Artificial para gestão interna da companhia. Somente a Milon e a Calzoon afirmaram contar com essas ferramentas tecnológicas atualmente para auxílio e gestão das demandas internas operacionais, como compras, vendas, controle de estoques, análise de produtividade etc.

Isso reflete no último quesito que aponta as mesmas duas empresas com grau de integração sistêmico elevado entre franqueador e franqueados. Os outros que estão posicionados como grau alto não se valem internamente dos benefícios da gestão de Data Science e Inteligência Artificial.

Digitalização						
Empresas	Presença mídias sociais	Modalidade de Comercialização Digital	Parceria com Marketplaces	Suporte Data Science e IA nos Processos Internos	Sistemas de Integração	Grau Integração Sistemas Franquias x Franqueados
RedeVerde	Instagram, Facebook, Website	E-commerce em desenvolvimento, Instagram	Não	Não	Sim	Baixo
Farma & Farma	Instagram, Facebook, Website	Delivery	Não	Não	Sim	Alto
Milon	Instagram, Facebook, Website	E-Commerce	Não	Sim	Sim	Elevado
Virtuosa	Instagram, Facebook, Website, Whatsapp	Website, Whatsapp, Aplicativo	Não	Não	Sim	Médio
Calzoon	Instagram, Facebook, Website, Terceiros	Aplicativo de Terceiro	Não	Sim	Sim	Elevado
Fórmula Animal	Instagram, Facebook, Website	E-commerce, Aplicativo, Delivery	Não	Não	Sim	Alto
Get It	Instagram, Facebook, Website, LinkedIn e Youtube	Website	Não	Não	Sim	Médio

Tabela 9 – Informações sobre digitalização das marcas pesquisadas

5.3 Impacto da pandemia

Na tabela 13 adiante trazemos as informações referentes a presença da pandemia e suas consequências às marcas pesquisadas. Foram tabuladas as informações sobre o impacto da pandemia nos processos internos e externos da marca. Abordamos se houve alguma inicialização de novos projetos no campo da transformação digital por conta da chegada da pandemia ou se isso já era realidade e ocorreu consequente evolução no tratamento desses processos.

Analizamos, de maneira geral, se as marcas tiveram ganhos ou perdas nos resultados previsto para 2020 – até o momento de apuração desses dados. Como foi o grau de adaptação dos franqueadores e franqueados sobre as necessidades externas impostas. Levantámos se a marca realizou de forma geral, grandes movimentações de desligamento de postos de trabalho durante o período corrente da pandemia e qual foi a estratégia utilizada pelas marcas nesse sentido Finalmente, verificamos se as influências geradas nas operações atuais por causa da pandemia foram positivas e serão uma constante, mesmo com o fim desse período tão adverso para as economias como um todo.

5.3.1 Impacto da pandemia na digitalização

O início da pandemia e as ações governamentais de confinamento e isolamento social forçaram ou adiantaram a implementação de algumas ações de transformação digital em duas das sete

empresas pesquisadas.

A Get It, com a consequente redução do número de matrículas para os cursos de idiomas adiantou as ações de digitalização das aulas. A pandemia criou a necessidade de idealizar o comércio e os processos online para atendimento dos alunos. Fez surgir a demanda virtual de contratação de cursos acelerando ainda mais o processo de digitalização interno. Mas a marca não estava preparada adequadamente para isso.

Até então a Get It estava numa zona de conforto onde a demanda antes da pandemia crescia naturalmente. A pandemia abalou as estruturas e fez acelerar algo que só estava a ser protelado devido ao cenário até então favorável.

Em contrapartida a pandemia criou a necessidade de idealizar o comércio e os processos online para atendimento dos alunos. Fez surgir a demanda virtual de contratação de cursos acelerando ainda mais o processo de digitalização interno. Mas a marca não estava preparada adequadamente para isso.

Sobre a Fórmula Animal, a empresa conta hoje com um e-commerce bem desenvolvido. Até 2019, existia uma versão beta para avaliação e homologação. A pandemia acelerou a liberação da versão definitiva e agora é completo e atende a venda de muitos produtos.

O e-commerce é atendido pelo franqueador e repassada a demanda p/ o franqueado conforme território de abrangência. A logística de entrega é do franqueado que recebe da franqueadora o valor da venda. Esse e-commerce começou pela necessidade de muitas pessoas por produtos em regiões que não existia presença física da marca. O mercado, mesmo com a pandemia, registrou o aumento nas vendas, pois o home office fez com que muitos animais fossem adquiridos ou adotados. A receita proveniente desse e-commerce ainda é irrisória. Representa 0,01% do faturamento global da marca e 3,4% das vendas de produtos de linhas de higiene, beleza e limpeza animal.

Para as demais empresas, a pandemia não ocasionou nenhum acréscimo de demanda de alterações de processos internos para a digitalização. Os processos atendidos de forma digital já se encontravam em operação antes de março/2020 nos moldes apresentados pelos franqueadores

5.3.2 Impacto da pandemia nos resultados financeiros

De forma generalizada, todas as empresas tiveram ônus com a chegada da pandemia. A única que obteve ganhos nos resultados, inerente a seu negócio e necessidade da população nesse

período foi a Farma & Farma.

No que diz respeito às vendas, os resultados financeiros apresentaram acréscimo em todos os segmentos de produtos. O que pode ser notado foi um grande acréscimo no consumo de produtos preventivos, como polivitamínicos, vitamina D, entre outros. A seguir, na Figura 3, demonstra-se o imediato comportamento de vendas após decreto de pandemia generalizada e medidas restritivas de deslocamento de pessoas.



Figura 3 – Comportamento de vendas após decretos de isolamento social.

Fonte: Farma & Farma, set/2020.

As vendas de remédios voltados à cura de doenças não tiveram o mesmo desempenho. Abaixo, na tabela 10 segue um comparativo de resultados apresentados entre março de 2019 e de março de 2020 (início dos decretos de restrição de pessoas e mobilidade social no país).

SETOR NEC ABERTO	Mês 2019/03 Unidade	Mês 2020/03 Unidade	Crescimento
MIP_TRADE	x	y	88,60%
NAO_MEDICAMENTO_OTC	x	y	75,30%
MIP_GENERICO	x	y	59,20%
RX_GENERICO	x	y	34,90%
MIP_MARCA	x	y	28,40%
NAO_MEDICAMENTO_PAC	x	y	24,00%
RX_TRADE	x	y	19,40%
RX_PROMOVIDO	x	y	18,70%
NAO_MEDICAMENTO_PEC	x	y	16,00%
NAO_MEDICAMENTO_NTR	x	y	9,20%

Tabela 10 – Resultado de vendas Mar/19 x Mar/20

Fonte: Farma & Farma, set/2020.

Onde:

- **MIP_TRADE** - Produtos de Venda Livre – sem necessidade de receita médica.
- **NAO_MEDICAMENTO_OTC** - Polivitamínicos. Remédios para manutenção do organismo / fortalecimento imunidade.
- **MIP_GENERICO** - Produtos de Venda Livre – marcas genéricas
- **RX_GENERICO** - Medicamentos com Prescrição Médica – Genéricos
- **MIP_MARCA** - Produtos de Venda Livre – Marcas Registradas
- **NAO_MEDICAMENTO_PAC** - Equipamentos de Proteção Individual
- **RX_TRADE** - Medicamentos com Prescrição Médica – Marcas
- **RX_PROMOVIDO** - Medicamentos de Visitação Médica.
- **NAO_MEDICAMENTO_PEC** – Higiene e Beleza
- **NAO_MEDICAMENTO_NTR** - Nutrição e Leites.

Um outro efeito positivo foi constatado pela rede de franquia no que diz respeito ao comportamento natural do consumidor brasileiro de produtos de farmácia. Houve um registro de aumento de consumo de produtos preventivos. Historicamente o brasileiro sempre atuou de forma reativa no que diz respeito a sua saúde. Devido a isso, conseqüentemente, resultou em reversão da venda de produtos destinado à cura. A pandemia instigou à população brasileira um comportamento focado em fortalecer o organismo preventivamente para combater de forma mais eficaz a disseminação do Covid-19 no país.

A outra empresa que apresentou estabilidade nos indicadores financeiros durante o período de pandemia – Fórmula Animal – teve seu negócio inserido dentro daqueles categorizados indispensáveis pelo governo (farmácias e farmácias de manipulação) e mantiveram as portas abertas mesmo no período mais crítico de confinamento.

Dentro das empresas que tiveram enormes prejuízos financeiros, damos destaque à Calzoon. Embora a pandemia tenha afetado imensamente o negócio, visto a imensa maioria dos pontos de vendas se situarem em shopping centers, o franqueador tem uma perspectiva muito positiva para os próximos meses com a reabertura do comércio e economia. A franqueadora por exemplo, não realizou demissões nesse período, pelo contrário, contratou.

A retomada é muito promissora e de mais sensibilidade para a Calzoon devido ao seu ticket médio baixo. Há nesse primeiro momento de abertura no consumo a procura por produtos com esse

custo x benefício mais atraentes, onde o que é entregue é mais barato.

Até mesmo o cenário generalizado da população que perdeu seus empregos ou tiveram quedas em seus rendimentos familiares torna-se positivo para o produto vendido pela Calzoon. Ticket médio baixo atinge muito mais pessoas com poucas condições de consumir. Os concorrentes da Calzoon, normalmente, oferecem alimentação com preço superior ao da marca. Atualmente uma pessoa consegue se alimentar com \$12 Reais na Calzoon e para ter o mesmo nível de satisfação, na concorrência, precisa desembolsar praticamente o dobro ou o triplo.

Resumidamente, o positivo para a Calzoon é proporcional ao negativo para a população. Ou seja, a empresa tem perspectiva de crescer quando há um cenário de perda aquisitiva da população. A seguir, segue um quadro – Tabela 11- com o comportamento de retomada de vendas da marca, com relação ao previsto no orçamento para 2020.

Mês/2020	Vendas x orçamento 2020
ABR	10,54%
MAI	20,76%
JUN	31,13%
JUL	33,95%
AGO	43,77%
SET*	32,05%
*set/20 - dados até dia 23.	

Tabela 11 - Vendas realizadas x Orçamento 2020

Fonte: Proprietário da Marca Calzoon, set/2020

Sobre a Milon, a pandemia teve um impacto nas lojas físicas totalmente negativo. Com o fechamento dos shopping centers, as lojas ficaram todas fechadas e o faturamento foi quase nulo nas primeiras semanas de isolamento social decretado a partir de março de 2020.

As vendas digitais melhoraram muito, mas não salvou as previsões de vendas idealizadas para o ano. Agora, com a retomada gradativa do comércio de rua e shopping centers, as vendas físicas retomam na mesma proporção que eram antes. Para diminuir um pouco o impacto negativo do fechamento das lojas físicas durante a época de isolamento social, os franqueados voltaram suas atenções à venda via rede sociais, como Facebook, Instagram e WhatsApp. Voltaram seus esforços para diminuir os estoques físicos ao entrar em contato direto com sua base de clientes da região e em campanhas de marketing digital direcionado à sua abrangência territorial.

Muitos trabalharam com serviços de entregas rápidas para atender possíveis pedidos de

clientes, outros fizeram visitas levando produtos nas casas dos clientes, entre outras atitudes. Essas foram as adequações em logística, vendas e operacional necessários e implementados pelos franqueados para esse momento tão adverso para o comércio varejista como um todo.

Ao abordar a RedeVerde, a pandemia do novo Coronavírus trouxe um aumento no incumprimento/na inadimplência, mas nada que interferisse, mesmo que tão precocemente na abertura de novas franquias e a negociação avançadas de abertura de outras unidades. A aguardar os efeitos da pandemia no mercado, faz-se prudente segurar alguns investimentos que estavam previstos realizar em 2020. Em contrapartida, a fonte afirma que as vendas estão dentro do orçamento idealizado para este ano.

A pandemia trouxe a necessidade de investir de forma imediata na montagem de um aplicativo para ganhar escala e quota de mercado. Outro ponto muito importante e que devemos salientar é que mesmo nesse período pandêmico não houve a necessidade de realizar desligamentos e demissões dentro da franqueadora ou por parte dos franqueados.

Esse período e impacto pandêmico trouxe à tona uma discussão sobre como repensar o negócio. A ideia é investir ainda mais com novas ferramentas, novas máquinas e focar na redução do trabalho braçal. O objetivo é aumentar o portfólio de serviços, aumentar a procura por profissionais mais qualificados, e evitar os riscos da influência das diversas condicionantes biológicas e químicas.

Com relação à Get IT, sobre a pandemia do novo Coronavírus, negativamente exerceu uma influência sobre o que seria o grande ano da rede. A pandemia freou todas as operações internas da empresa, como a área de expansão, faturamento, número de alunos, entre outras. O primeiro ponto sentido nos primeiros dias de efeito dos decretos de restrição de mobilidade foi a perda de alunos.

A pandemia fez com que as pessoas adiassem a ideia de realizar um curso de idiomas. Natural, pois, não se tinha a garantia de manutenção de empregos e da renda familiar.

Sobre a pandemia do novo Coronavírus, negativamente exerceu uma influência sobre o que seria o grande ano da rede. A pandemia freou todas as operações internas da empresa, como a área de expansão, faturamento, número de alunos, entre outras. O primeiro ponto sentido nos primeiros dias de efeito dos decretos de restrição de mobilidade foi a perda de alunos.

Com o retorno das operações e redução das restrições de deslocamento os números de alunos presenciais vêm retomando sua normalidade. A Tabela 12 demonstra essa retomada:

	% Participação de Matrículas	
	OnLine	Presencial
Mar/20 a Maio/20	100%	0%
jun/20	50%	50%
jul/20	40%	60%
ago/20	30%	70%
set/20	15%	85%

Tabela 12 - % Participação de Matrículas

Fonte: Proprietário da Marca Get It

Com relação à Virtuosa, segundo o franqueador, sobre a pandemia, inicialmente as ações de restrições foram prejudiciais, tanto para os franqueados como para a franqueadora com uma queda inicial no número de procedimentos realizados. Isso foi temporário, praticamente nos 21 dias iniciais. Depois, a retomada foi acelerada.

A pandemia, psicologicamente e positivamente, influenciou na retomada dos procedimentos e aumento do faturamento. O caos emocional e o medo gerado, indiretamente, levaram o público feminino a realizar novos e mais procedimentos de estética.

Ainda segundo a fonte, o público feminino investe na estética e isso ocasiona um desvio de recursos que poderiam ser empregados com psicólogas e psiquiatras. Cuidar de si e cultivar a beleza eleva autoestima e aumenta a imunidade. Isso gera um círculo virtuoso.

Por isso, nessa retomada econômica, aliado aos orçamentos previstos, surgiu uma demanda reprimida que está a trazer excelentes resultados. Existem franqueados com resultados muito superiores ao que estimavam antes da pandemia. O ano de 2020 em relação ao ano de 2019 registrou um crescimento em torno de 300% - aliado a crescente abertura de unidades franqueadas. As unidades que já estavam abertas em 2019 superaram as previsões de vendas em torno de 20%. A pandemia não trouxe queda de faturamento da rede.

De maneira geral o grau de adaptação nas empresas pesquisadas foi mais sensível para quem atende o cliente na ponta -os franqueados. Os franqueadores normalmente fizeram pequenas adequações para as equipes realizarem suas tarefas na modalidade de *home-office*. Já o mesmo efeito para os franqueados foi maior, pois as adequações físicas necessárias para o atendimento ou volta gradual do atendimento após relaxamento das medidas de confinamento trouxeram maiores mudanças de *layout* ou estrutura.

As empresas entrevistadas afirmaram que não precisaram realizar desligamentos em grande volume, pelo contrário, realizaram até contratações. Demissões foram realizadas não para

redução de quadro, mas sim, pontualmente por outros motivos menos generalizados.

Evidenciamos o papel fundamental da franqueadora no seu papel nato de liderança e capacidade estratégica de crise. Foram elas que muitas vezes mudaram a visão pessimista dos franqueados e ajudaram na gestão de cada unidade franqueada. Visaram sim a manutenção do emprego e fortaleceram seu papel perante a sociedade em garantir o sustento de seus colaboradores mesmo em momentos tão adversos.

5.3.3 Perspectivas para o pós-pandemia

A pandemia influenciou o pensamento dos franqueadores e para a maioria das marcas, algumas ações realizadas para minimizar os impactos negativos serão mantidos nas operações, mesmo após finalização da pandemia.

As marcas RedeVerde, Farma & Farma e Calzoon darão continuidade na sua estratégia que vigorava antes da pandemia, com poucas e pequenas ações de adaptação ao cenário digital que já praticavam.

As demais marcas já incorporam de maneira mais sensível? a digitalização pós pandemia. A Milon desenvolveu novas ferramentas no e-commerce, através da sua área de TI, para direcionar os clientes diretamente àqueles franqueados que eram os responsáveis por aquela abrangência territorial, retirando ou reduzindo o rateio de comissionamento das vendas e direcionando a maior parte diretamente para o franqueado. As vendas digitais melhoraram muito e mesmo não sendo o meio mais lucrativo de vendas, vão seguir do desenvolvimento e aprimoramento do mercado digital.

A pandemia também ocasionou um aumento da presença do digital junto aos clientes da Virtuosa. Os pontos de contato com o cliente tiveram um aumento considerável. Operacionalmente foi desenvolvido todo um protocolo atualizado para adequação às necessidades sanitárias e redução das possibilidades de contágio e esses serão mantidos.

A Fórmula Animal teve seu e-commerce lançado no mesmo mês do início da pandemia e isso será mantido e desenvolvido. As perspectivas pós pandemia é de expansão nos resultados e de empregos. Durante esse período a empresa percebeu a necessidade de melhorar a experiência do cliente. Cada franquia vai contratar um novo profissional para alavancar a qualidade no atendimento. Isso ocorre pois, 60% da base de clientes são aqueles que demandam uso contínuo dos medicamentos. Atender de forma especial o cliente gera a fidelização e recorrência de faturamento. Os propagandistas

de sua marca passaram a ter atendimento online. Isso deve-se manter após a pandemia. O que se fazia 100% presencial, passa a contar com a versão virtual.

Para a Get It, com a criação da escola online, a marca pretende investir na manutenção desse segmento interno, mesmo após fim da pandemia.

Todas as áreas da empresa tiveram que se adaptar à presença da pandemia, principalmente a comercial, pedagógica e de marketing. A comercial teve que se adequar para angariar mais matrículas, a pedagógica para reter os atuais alunos e a de marketing para enxergar situações favoráveis de expansão. Todos esses processos também serão mantidos e melhorados após pandemia.

A digitalização dos negócios auxiliou na expansão da marca, principalmente com o efeito que as vendas de cursos online são realizadas, seja via e-commerce ou não. A intenção da fonte, é que dentro de um ano de operação da venda de cursos online, ocorra um aumento de 1000 alunos novos matriculados.

Empresas	Pandemia					
	Start -Digitalização dos Processos	Resultados Financeiros - Ponto de Influência Principal	Grau de Adaptação sobre Franqueadores	Grau de Adaptação sobre Franqueados	Redução do Quadro de Funcionários	Influência para Estratégia pós Pandemia
RedeVerde	Não	Perda - Inadimplência	Baixo	Baixo	Não se aplicou	Não
Farma & Farma	Não	Ganho - Receitas	Mínimo	Baixo	Não se aplicou	Não
Milon	Não	Perda - Fechamento Temporário Lojas	Baixo	Alto	Não se aplicou	Sim
Virtuosa	Não	Ganho - Receitas	Baixo	Baixo	Não se aplicou	Sim
Calzoon	Não	Perda - Fechamento Temporário Lojas	Mínimo	Alto	Não se aplicou	Não
Fórmula Animal	Sim	Estabilidade	Médio	Médio	Não se aplicou	Sim
Get It	Sim	Perda - N° Matrículas	Médio	Alto	Não se aplicou	Sim

Tabela 13 – Informações sobre pandemia das marcas pesquisadas

5.4 Marketing digital

Na tabela 14 apresentamos as informações referentes ao marketing 4.0 e suas consequências às marcas pesquisadas. Foram tabuladas as informações sobre a atuação das ações de marketing das empresas. Como e em que proporção o marketing digital está inserido na estratégia da companhia.

Vamos analisar se existe a presença de um CRM e um SCRM que controle as informações e ações dos clientes dessas franquias. Pretendemos entender o quanto é importante e se é praticado a gestão da jornada e experiência do cliente, quais são as ações de engajamento e que meios são usados

para disseminar o que é oferecido pela marca, bem como se existe alguma aplicação de smartphone/telemóvel atualmente que auxilie na alavancagem de receitas e de interação do consumidor com a empresa.

Todas as empresas entrevistadas recorrem atualmente ao marketing digital, em grau maior ou menor de interação, dados ou processos. Algumas empresas afirmaram que já abandonaram o marketing tradicional ou pelo menos, sua utilização é quase mínima.

Quatro das sete empresas utilizam as duas formas de marketing, a Farma & Farma, Virtuosa, Milon e Calzoon as outras se valem exclusivamente do marketing digital.

A Farma & Farma atua no marketing digital de forma terceirizada. Existem três fornecedores contratados para administrar esse canal bem como o marketing tradicional da empresa. Embora terceirizado o marketing digital, a marca não se vale ainda da Inteligência Artificial como ferramenta de expansão da marca e captação de novos clientes. A empresa detém um website na internet, onde consegue fornecer ao cliente a possibilidade de compras delivery (onde o pagamento não é realizado pelo site) de produtos de higiene, beleza e perfumaria.

Concentram suas ações de captação de novos clientes nas redes sociais de larga escala e alcance, como no Facebook, Google e Instagram. Terceiros são responsáveis pelos dados gerados nessas ferramentas e nas consequentes realizações.

A RedeVerde está migrando praticamente todas as suas atividades para o marketing digital. Segundo eles a abrangência é maior e mais assertiva, mais sustentável e traz resultados mais rápidos.

Atualmente não existe uma equipe interna na RedeVerde responsável pela estratégia do marketing digital. Uma empresa terceirizada cuida desse departamento e suas respectivas ações. Os processos de marketing digital são desenvolvidos e realizados através de demandas do mercado e dos franqueados já estabelecidos. O marketing digital é centralizado pela franqueadora para manter o padrão. Existe também uma autonomia por parte dos franqueados em criar conteúdo, mas só é utilizado após chancela da franqueadora.

No que diz respeito à Virtuosa, ela atua através de marketing digital desde o princípio, com website e redes sociais. Atua fortemente no Facebook e Instagram atualmente. Toda a necessidade do marketing digital da marca é de responsabilidade da franqueadora para suprir as necessidades dos franqueados, seja regionalmente ou nacionalmente. O atendimento final é de responsabilidade do franqueado, mas a franqueadora é responsável pela estratégia do marketing digital.

A fonte informou que cerca de 15% do faturamento da empresa provém de ações via redes sociais – muito manuais – de forma a digitalizar o processo de vendas.

Existem desafios de uniformizar algumas ações no marketing digital para toda a rede de franqueados, normalmente ligado à cultura de cada região. A Virtuosa conta com equipe interna e de terceiros para atuar na estratégia de marketing digital atualmente. As campanhas e ações são realizadas basicamente nas redes sociais (Facebook e Instagram) – são seus pontos de contatos principais e canais com os consumidores. As inovações nesse sentido são de responsabilidade da franqueadora e os franqueados não tem autonomia para desenvolver campanhas e ações exclusivas. Os dados gerados nas redes sociais atualmente são utilizados como parte de estratégias de novas ações de marketing, seja na equipe interna, quanto por terceiros contratados.

O marketing digital da Calzoon é centralizado e desenvolvido internamente e conta com equipe especializada em criação, conteúdo e administração. A marca se beneficia do Google Analytics, da inteligência artificial contida nos PDV's (caixas registradoras de vendas nas lojas) e dos dados fornecidos pelo iFood sobre as vendas. O iFood, através desse contrato corporativo formalizado com a Calzoon tem acesso a informações como geolocalização das compras, ticket médio, ticket de vendas, faixa etária, distâncias etc. Além dos dados, ainda conta com gerente de contas exclusivo.

Para auxiliar no processo de venda delivery que cada vez representa uma fatia maior nos resultados de vendas da marca, e tornar a concorrência interna entre franqueados mais justa, o iFood tem um sistema de bloqueio regional onde direciona a unidade franqueada que atenderá ao pedido (geolocalização), sem ferir o direito de outra unidade localizada numa mesma cidade.

O marketing digital e tradicional da Fórmula Animal, são atendidos por duas empresas contratadas (terceiros). Uma empresa fica responsável pelo Online e outra pelo Offline. No marketing digital desenvolvido por terceiros e a estratégia de dispersão e comunicação é aprovada previamente pela franqueadora e posteriormente operacionalizada pela agência terceirizada. Algumas ideias partem da marca para execução da agência em ações de marketing.

Os franqueados da Fórmula Animal podem atuar de forma autônoma no marketing digital. Cada franqueado pode ter o seu website, sua conta de Facebook e Instagram, mas com uma identidade visual de acordo com a franqueadora. Os franqueados também podem se valer de influenciadores digitais locais para aumentar suas ações no campo do marketing digital. A estratégia de marketing digital da Fórmula Animal se baseia em dados captados pelo Google Ads, Facebook Ads, Instagram, pela agência terceirizada e apresentados mensalmente para a franqueadora.

A estratégia de marketing digital da Get IT é realizada por terceiros para gerar tráfego, *leads* e conversão. Ainda está no princípio e não existem muitos dados acumulados. A equipe interna de marketing da Get It produz conteúdo e demanda para agências de marketing de terceiros para as ações

de marketing digital. Essas ações consistem na distribuição e angariação de novos clientes.

O Instagram é a ferramenta/mídia social que mais converte possíveis consumidores em clientes/alunos. Os franqueados da Get It têm autonomia para agir em campanhas de marketing digital dentro de alguns padrões que a franqueadora estipula (imagem e arte). A franqueadora age de forma mais superficial no conteúdo e o franqueado tem opção de converter em outras publicações próprias para criar engajamento e atração local.

Existe um orçamento em marketing digital da franqueadora direcionado às mídias sociais e para contratação de empresas terceirizada nesse tipo de marketing. Essas empresas atuam no impulsionamento da franqueadora e geração de conteúdo. O suporte em Data Science e Inteligência Artificial é utilizado por terceiros para ações de estratégia de marketing digital da marca.

5.4.1 CRM

Quanto ao relacionamento direto com os consumidores da Farma & Farma, existe uma equipe interna que atua no CRM social e sistêmico. Mantem a base de dados atualizada e atua de forma a garantir a satisfação dos clientes. Monitora de forma constante as redes sociais e outros sites de reclamações de consumidores onde atua prontamente na reversão da imagem negativa. Trabalha com o canal de WhatsApp corporativo junto aos clientes, bem como um canal de Ouvidoria onde são registradas todas as impressões e demandas dos consumidores. Esse canal de Ouvidoria é de atuação exclusiva da franqueadora e dependendo da demanda, replica e age junto ao franqueado mais próximo.

Sobre ao CRM da Milon, tanto o sistêmico quanto o social são muito bem controlados e integrados. O banco de dados da rede é da Milon e não um banco de dados segmento pela atuação da loja. O consumidor Milon é da Milon, desde o seu cadastro inicial. Tanto pelo online quanto pela compra física, está integrado. Esse CRM disponibiliza de forma ágil os dados necessários para atingir os clientes e sugerir novas compras. Por exemplo, o sistema vai oferecer assertivamente levando em consideração o gênero da criança, o tamanho que ela pode estar utilizando, com base no histórico das últimas compras oferece um modelo que mais agrada o cliente etc.

Quanto ao que ocorre fora do meio sistêmico da Milon, a central de atendimento ao cliente é responsável pelo monitoramento das redes sociais e mídias externas. Elas atuam de forma rápida na resolução dos problemas e reverter a imagem negativa que possa ter ocorrido envolvendo a marca.

Quanto ao CRM disponível e utilizado pela RedeVerde, está fundamentado em um modelo de aglutinação de dados dos clientes, onde consta como compram, quando compram, quanto compram,

qual frequência e qual é o problema resolvido. Desta forma cria percepção das mudanças de perfil de compra e demais necessidades dos consumidores.

No que diz respeito ao CRM da Virtuosa, o sistema operacional vigente conta com um CRM para atender aos franqueados e no âmbito da franqueadora existe um CRM mais voltado ao digital, com captação de “leads”, para novos negócios e novas campanhas e expansão de consumidores. Sobre o CRM social, a marca tem uma pessoa que age integralmente no monitoramento das redes sociais e sites de avaliações de conduta e de consumo. A atuação, como em outras empresas franqueadoras da pesquisa, é rápida e procura resolver e reverter situações adversas/contrárias que possam atingir de forma negativa a marca.

Existe um CRM constituído disponibilizado pelo ERP da Calzoon. Este é atualizado com dados disponibilizados pelo parceiro iFood, PDV's e operadoras de cartão de crédito. Para controlar o CRM Social, a marca tem um analista de marketing em tempo integral responsável por varrer as mídias sociais e sites de avaliações de compras. Age de forma rápida e proativa em casos de divulgação de propaganda negativa e junto aos franqueados que ocasionem desalinhamentos no que diz respeito à satisfação dos consumidores.

A ratificar que 60% dos clientes da rede Fórmula Animal são de uso contínuo, por isso a marca conta com uma base de dados de CRM importante e robusta que fica disponível para toda a companhia. No que diz respeito ao CRM social, a Fórmula Animal mantém um profissional integralmente vasculhando e varrendo as redes sociais atrás de postagens e impressões de clientes sobre a marca. Atuam de forma rápida junto a esses consumidores quando as situações são desfavoráveis ou existe alguma insatisfação que possa influenciar negativamente outros clientes.

O CRM atual da Get It está inserido em um sistema de gestão escolar bastante completo e com acesso a todas as informações dos franqueados. No que diz respeito ao CRM Social, conta um sistema que administra todas as redes sociais e com isso age de forma muito rápida nas postagens e avaliações feitas dos consumidores perante a marca.

5.4.2 Jornada do Cliente e Engajamento

A Farma & Farma caminha no desenvolvimento do entendimento da jornada do cliente com apoio de uma consultoria contratada. A experiência do cliente de farmácias é algo adversa à perspectiva de retorno para novas experiências. Normalmente o cliente vem à farmácia com o objetivo de não retornar

tão cedo. Diferentemente de outros negócios, o consumidor não procura a farmácia como algo de lazer ou descontração. Não se vale da experiência no estabelecimento comercial farmacêutico para ter algo prazeroso, como em uma franquía de chocolates ou de vestuário. Na maioria das vezes o consumidor tem seu emocional abalado e está em estado de vulnerabilidade.

O engajamento de clientes da Farma & Farma é administrado pela marca através das redes sociais de massa (Facebook, Instagram). Pela primeira vez foi mencionado por parte da Farma & Farma o termo de “clusterização” dos clientes. Esse modo de análise da marca buscando a fidelização recorre a dados gravados dos consumidores nos cadastros de compras. Divide-se ações de marketing, fidelidade e benefícios pelo perfil “clusterizado”, como por exemplo, mulher, faixa etária entre 20 e 30 anos, com histórico de compras de produtos não medicamentosos, entre outros dados. Trata-se assim de uma utilização do conceito de segmentação de marketing usando a base de dados da empresa.

No que diz respeito à jornada e experiência do cliente a Milon desde o início do relacionamento com o consumidor já coleta os dados. Aliado à Inteligência Artificial, consegue traçar estratégias para alavancar novas vendas e engajar o cliente. Sobre o engajamento dos clientes a Milon dispõe de um programa de *cashback* nas lojas físicas – isso não está disponibilizado no comércio online. Isso faz com que o cliente procure mais a loja física e pontue na mesma proporção, pois, estar envolvido no ambiente da Milon – lojas físicas – gera o desejo de adquirir mais produtos que nas compras online. Esse modo de *cashback* traz o sentimento no cliente de que sempre tem crédito para adquirir novos produtos.

No que diz respeito a mapear a jornada e a experiência do cliente da RedeVerde, como ainda estão numa dimensão inicial da empresa, executam através de visitas frequentes aos clientes para analisar os trabalhos realizados. Tem como garantidor de receita recorrente e fidelização dos clientes, os contratos fixos fechados. Assim, mesmo de forma tímida, desenvolve um “engajamento compulsório”.

A Virtuosa atualmente não tem nenhuma ação estruturada visando o engajamento dos clientes. A marca precisa dar mais atenção à jornada e experiência do seu cliente. Segundo o franqueador, é mais complicado nesse ramo/segmento pois age de forma mais generalista. A empresa, evidentemente, foca de forma geral no público feminino das classes B e C, onde proporciona facilidade financeira. Tem a capacidade, devido ao seu mix de produtos e serviços, de atender a classe A também, mas não pode fornecer a exclusividade que ela necessita. Portanto, a Virtuosa procura ações de forma mais impactantes e que abranjam um número maior de mulheres.

Existe um trabalho interessante na jornada e experiência do cliente da Calzoon. Começa no software geopolítico que mapeia perfil de consumo, idade, ticket médio desde a ideia de implantação da

loja até a sua operação plena em si. Há a coleta de dados das vendas, dos pós-vendas, dos PDV's, a compilar as informações do iFood. Além disso, a Calzoon e redes sociais estão dispostas de forma quase simbiótica.

O engajamento dos consumidores finais é trabalhado de forma muito intensa na Calzoon. Como se trata de venda de oportunidade, é um pouco mais complexo conseguir recorrência. Tem ações realizadas junto ao iFood para oferecimento da marca e de seus produtos. Trabalha situações de promoções e premiações diretamente nos PDV's conforme recorrência das compras pelo indivíduo.

Atualmente o mapeamento da jornada e experiência do cliente da Fórmula Animal não está estruturado. Processualmente não ocorre. A marca pretende até o final do ano retomar o projeto da loja conceito que contará com dispositivos de autoatendimento para agregar mais um ponto de contato com o consumidor e aumentar sua experiência junto à Fórmula Animal.

A marca conta com ações constantes no Instagram, LinkedIn, Youtube e Facebook. A primeira rede social apontada é o maior responsável pela divulgação e engajamento dos clientes. A participação do Youtube como canal de engajamento e relacionamento vem aumentando devido aos conteúdos compartilhados – é outra aposta da marca.

Para o setor de educação o marketing digital também trouxe mais proximidade com o consumidor. Existe por conta da Get It um trabalho sobre a jornada e experiência do cliente. Existem os pontos de contato mapeados pela marca e o desenvolvimento de uma persona com o objetivo de interagir em todos esses pontos de contato (WhatsApp, web, escolas físicas, nas aulas, no financeiro etc.).

Sobre o engajamento de clientes, isso não está restrito ao âmbito digital na Get It. Segundo o franqueador, o engajamento conquista-se em todo o processo de relacionamento, da venda ao pós-venda. Em toda a jornada do cliente a Get It tem um cuidado especial. O reflexo disso é a Get IT atualmente ter uma grande quantidade de defensores de marca.

5.4.3 Convergência

Atualmente a Farma & Farma detém um aplicativo de celular desenvolvido, mas que atua de forma restrita devido à natureza de comercialização de seus produtos. No aplicativo os consumidores podem encontrar informações de ofertas e promoções. Não contém medicamentos ou possibilidade de e-commerce nesse sentido.

A Milon não oferece um aplicativo para smartphone atualmente, mas o site tem um caráter bastante responsivo. Isso significa garantir que a visão em um tablet, em um computador ou em um smartphone seja a mesma. Ele se adapta de acordo com o equipamento que o consumidor utiliza.

A RedeVerde não tem atualmente a opção de um aplicativo estruturado para o ambiente móvel (smartphones).

A Virtuosa conta atualmente com um aplicativo para smartphones, mas, segundo a fonte de pesquisa, muito pouco utilizado pela sua base de clientes. A empresa considera que se verifica uma super oferta de aplicativos que vem desmotivando as pessoas a instalarem em seus aparelhos, produtos e serviços dessa abrangência. No case da Virtuosa, o WhatsApp tem muito mais força e resultado do que o aplicativo. O franqueador atualmente visa ter um website muito mais robusto e completo do que investir em um aplicativo.

O investigador entende que essa ferramenta poderia ser mais recomendada e utilizada, pois ela oferece um calendário de marcação de consultas e procedimentos, além de todo o catálogo de prestação de serviços da marca. Isso poderia desafogar a demanda de atendimento presencial e por telefone para marcação de consultas.

Parece contraditório, mas a Calzoon não conta atualmente com aplicativo próprio para smartphones. Ela se beneficia da ferramenta e aplicativo do iFood. Não vê necessidade de criar um institucional próprio num aplicativo. Os consumidores têm muito mais tendência de baixar o aplicativo do iFood do que se limitar a uma marca. O iFood traz opções mais variadas dentro de um mesmo aplicativo.

Os pontos de canais mais relevantes da Fórmula Animal se concentram com os veterinários. Eles indicam e prescrevem os medicamentos e tratamentos e se utilizam o aplicativo desenvolvido pela Fórmula Animal. O cliente final não é foco do aplicativo e sim quem cria a receita médica.

Os pontos mais relevantes de contato com o consumidor da Get It são as redes sociais e o WhatsApp. Não conta atualmente com aplicativo próprio. Pretende liberar um aplicativo próprio após finalização do desenvolvimento do material didático próprio em 2022. As definições de todas as funcionalidades do aplicativo ainda não foram definidas.

Marketing 4.0						
Empresas	Atuação de Marketing	Recurso do Marketing Digital	CRM e SCRM	Gestão da Jornada e Experiência do Cliente	Ações de Engajamento	Aplicativo Smartphone
RedeVerde	Digital	Terceiro	Em Desenvolvimento	Médio	Instagram, Facebook	Em desenvolvimento
Farma & Farma	Tradicional e Digital	Terceiro	Sistêmico	Baixo	Instagram, Facebook	Sim
Milon	Tradicional e Digital	Interno	Sistêmico	Alto	Instagram, Facebook, Site	Não
Virtuosa	Tradicional e Digital	Terceiro e Interno	Sistêmico	Baixo	Instagram, Facebook, Whatsapp, Site	Sim
Calzoon	Tradicional e Digital	Terceiro e Interno	Sistêmico	Alto	Instagram, Facebook, Whatsapp, Site e Terceiros	Terceiro
Fórmula Animal	Digital	Terceiro	Sistêmico	Médio	Instagram, Facebook	Sim
Get It	Digital	Terceiro e Interno	Sistêmico	Alto	Instagram, Facebook, LinkedIn, Youtube	Não

Tabela 14 – Informações sobre Marketing 4.0 das marcas pesquisadas

5.5 Posicionamento das Empresas

Cabe realizar um paralelo analítico dessas entrevistas utilizando parte da avaliação de pensamento estratégico e capacidade de agilidade organizacional idealizada por Rogers (2019, p.307-8) e alguns pontos percebidos nas entrevistas pelo investigador. A avaliação demonstra até que ponto a marca de franchising é capaz de pôr em prática esses novos princípios estratégicos e de impulsionar com sucesso a mudança em seu negócio.

As colunas centrais de cada quadro, onde demonstra-se a pontuação por escala gradual de cor e a proximidade com cada extremo analisado é resultado da conclusão e percepção do investigador com base nas entrevistas e de como cada empresa demonstrou estar perante a digitalização de seus negócios.

Para quantificar e posicionar cada marca no que diz respeito a sua atuação no mercado digital, trabalharemos a escala de 1 a 7, onde 1 indica totalmente compatível com a afirmação à esquerda e 7 indica totalmente compatível com a afirmação à direita. O resultado trará um comparativo entre as empresas entrevistas e quão bem adaptadas estão para essa era digital.

Vamos às apurações sobre as questões do pensamento estratégico voltados à transformação digital das empresas pesquisadas:

Foca em vender e interagir com os clientes por meio de canais usuais.	1 2 3 4 5 6 7	Foco na mudança contínua dos hábitos digitais e nos caminhos para compras dos clientes.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 3,43
Milon	6	
RedeVerde	1	
Virtuosa	2	
Calzoon	7	
Fórmula Animal	3	
Get It	3	

Usa o marketing para mirar, alcançar e persuadir os clientes.	1 2 3 4 5 6 7	Usa o marketing para atrair, engajar, inspirar e colaborar com os clientes
Farma & Farma	1	Média Quesito Avaliado 3,43
Milon	6	
RedeVerde	1	
Virtuosa	3	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	3	
Get It	4	

Marca e reputação são os que comunicamos aos clientes.	1 2 3 4 5 6 7	O apoio dos clientes é a melhor referência sobre a marca e reputação.
Farma & Farma	3	Média Quesito Avaliado 3,86
Milon	4	
RedeVerde	2	
Virtuosa	6	
Calzoon	3	
Fórmula Animal	4	
Get It	5	

Foco competitivo exclusivo é superar os rivais.	1 2 3 4 5 6 7	Aberta para colaborar com os rivais e competir com parceiros.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 2,86
Milon	4	
RedeVerde	3	
Virtuosa	2	
Calzoon	2	
Fórmula Animal	4	
Get It	3	

Cria valor exclusivamente por meio dos produtos	1 2 3 4 5 6 7	Cria valor por meio de plataformas e redes externas
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 3,71
Milon	3	
RedeVerde	4	
Virtuosa	3	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	4	
Get It	4	

Foca principalmente no próprio setor e em concorrentes diretos	1 2 3 4 5 6 7	Encara competição como processo mais amplo que o próprio setor.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 2,71
Milon	3	
RedeVerde	2	
Virtuosa	4	
Calzoon	2	
Fórmula Animal	3	
Get It	3	

Estratégia de dados focada em como criar, armazenar e gerenciar os dados	1 2 3 4 5 6 7	Estratégia de dados focada em converter os dados em valor.
Farma & Farma	3	Média Quesito Avaliado 4,14
Milon	7	
RedeVerde	1	
Virtuosa	3	
Calzoon	7	
Fórmula Animal	4	
Get It	4	

Usa dados para gerenciar o dia a dia das operações.	1 2 3 4 5 6 7	Gerencia os dados como ativo estratégico construído ao longo do tempo.
Farma & Farma	3	Média Quesito Avaliado 4,00
Milon	7	
RedeVerde	2	
Virtuosa	3	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	4	
Get It	3	

Dados ficam na divisão ou unidade de negócios onde são gerados.	1 2 3 4 5 6 7	Dados são organizados para serem acessíveis por todas as divisões da empresa.
Farma & Farma	5	Média Quesito Avaliado 4,14
Milon	5	
RedeVerde	3	
Virtuosa	3	
Calzoon	5	
Fórmula Animal	4	
Get It	4	

Decisões tomadas com base em análises, debates e nível hierárquico	1 2 3 4 5 6 7	Decisões tomadas com base em experimentos e em testes, sempre que possível.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 3,00
Milon	2	
RedeVerde	2	
Virtuosa	3	
Calzoon	2	
Fórmula Animal	6	
Get It	4	

Projetos de inovação sempre ultrapassam os prazos e verbas.	1 2 3 4 5 6 7	Inovação em ciclos breves, usando protótipos para aprender com rapidez
Farma & Farma	4	Média Quesito Avaliado 4,29
Milon	5	
RedeVerde	2	
Virtuosa	4	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	5	
Get It	4	

Evita o fracasso em novos empreendimentos a todo custo.	1 2 3 4 5 6 7	Aceita o fracasso em novo empreendimentos, mas procura reduzir os custos e aumentar o aprendizado.
Farma & Farma	4	Média Quesito Avaliado 4,00
Milon	4	
RedeVerde	4	
Virtuosa	4	
Calzoon	4	
Fórmula Animal	4	
Get It	4	

Proposta de valor é definida por produtos e pelo setor.	1 2 3 4 5 6 7	Proposta de valor é definida pela mudança nas necessidades dos clientes.
Farma & Farma	1	Média Quesito Avaliado 4,14
Milon	5	
RedeVerde	4	
Virtuosa	5	
Calzoon	4	
Fórmula Animal	5	
Get It	5	

Avalia novas tecnologias pela maneira como impactam os negócios atuais.	1 2 3 4 5 6 7	Avalia as novas tecnologias pela maneira como podem criar novo valor para os clientes.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 4,43
Milon	5	
RedeVerde	3	
Virtuosa	5	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	5	
Get It	5	

Foca em executar e otimizar ao atual modelo de negócios.	1 2 3 4 5 6 7	Alvo é se adaptar cedo para manter-se à frente da curva de mudança.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 3,14
Milon	4	
RedeVerde	2	
Virtuosa	3	
Calzoon	5	
Fórmula Animal	3	
Get It	3	

A segunda parte das apurações é sobre as questões da agilidade organizacional voltados à transformação digital das empresas pesquisadas:

Investimentos em TI são considerados operacionais.	1 2 3 4 5 6 7	Investimentos em TI são considerados estratégicos.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 3,71
Milon	5	
RedeVerde	2	
Virtuosa	3	
Calzoon	7	
Fórmula Animal	3	
Get It	4	

Difícil alocar recursos fora das linhas de negócios em curso.	1 2 3 4 5 6 7	Capaz de investir em novos empreendimentos , mesmo que concorra com negócios em curso.
Farma & Farma	1	Média Quesito Avaliado 2,14
Milon	1	
RedeVerde	1	
Virtuosa	2	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	2	
Get It	2	

Principais métricas de desempenho se relacionam apenas com a sustentação dos negócios em curso.	1 2 3 4 5 6 7	Métricas de negócios se adaptam para serem compatíveis com a estratégia e com a maturidade da linha de negócios
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 1,86
Milon	2	
RedeVerde	1	
Virtuosa	2	
Calzoon	3	
Fórmula Animal	2	
Get It	1	

Gestores responsáveis e recompensados pelos resultados imediatos na realização dos objetivos passados.	1 2 3 4 5 6 7	Gestores são responsáveis e recompensados com base nos objetivos de longo prazo e nas novas estratégias.
Farma & Farma	4	Média Quesito Avaliado 4,00
Milon	4	
RedeVerde	4	
Virtuosa	4	
Calzoon	4	
Fórmula Animal	4	
Get It	4	

Dificuldade em desenvolver novos empreendimentos afastados dos negócios em curso.	1 2 3 4 5 6 7	Capazes de semear e de cultivar novas ideias que são incomuns para nossos negócios em curso.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 2,43
Milon	2	
RedeVerde	1	
Virtuosa	2	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	2	
Get It	2	

Compartilhamento das melhores práticas em todo o âmbito da organização é lento e inconsistente.	1 2 3 4 5 6 7	Hábeis em aproveitar novas idéias bem sucedidas e integrá-las em todo o âmbito da organização.
Farma & Farma	5	Média Quesito Avaliado 5,00
Milon	5	
RedeVerde	4	
Virtuosa	5	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	5	
Get It	5	
Maior prioridade é maximizar o retorno para os acionistas.	1 2 3 4 5 6 7	Maior prioridade é criar valor para os clientes.
Farma & Farma	2	Média Quesito Avaliado 5,43
Milon	6	
RedeVerde	4	
Virtuosa	7	
Calzoon	6	
Fórmula Animal	6	
Get It	7	

Dentre as avaliações realizada acima – visão consolidada das empresas – vemos que o item onde se aborda as métricas e indicadores das franquias (*KPI's*) tem a pontuação mais distante de empresas com pensamento estratégico voltado ao digital (1,86). Essa pontuação indica que as empresas entrevistadas ainda têm suas aferições voltadas ao processo interno, muitas, resumidas somente às performances financeiras, de vendas e de produtividade. Ainda não direcionaram suas métricas para novos projetos e ideias voltadas aos negócios digitais, ou métricas de acompanhamentos dos processos digitais atuais existentes.

A melhor avaliação consolidada das empresas voltadas ao pensamento estratégico digital corrobora os resultados de estudos anteriores apresentados na revisão de literatura. Os entrevistados têm a percepção da necessidade digital e dos pontos cegos que ainda existem em seus negócios sobre esse assunto. A preocupação principal das fontes de pesquisa é criar percepção de valor para o cliente, mais do que para os acionistas (5,43). Perpetuar o negócio, garantir recorrência, fidelizar e ter o cliente como defensor da marca consequentemente trará os resultados aos acionistas. Voltar as ações para a experiência positiva do cliente a entender toda sua experiência com a marca é uma grande preocupação dos franqueadores.

6. CONCLUSÃO

A transformação digital é pré-requisito de existência e permanência para a maioria das organizações. Mais que atualizar a arquitetura de TI, é imprescindível aprimorar o pensamento estratégico voltado para esse assunto. A liderança digital requer a capacidade de reinventar o negócio. Essa percepção foi nítida nas entrevistas realizadas junto aos responsáveis pelas empresas.

O estudo mostra que as empresas precisaram reinventar e reimaginar os processos internos, principalmente sob a influência econômica imposta pela pandemia. Reestruturar o negócio implicou em reconhecer pontos cegos cuja existência não era percebida até então.

Existem empresas de grande sucesso construídas na era pré-digital e por que não dizer, pré-pandêmica, que estão lutando atualmente para adaptar seu pensamento estratégico com o objetivo de prosperar e crescer na era digital.

Segundo Rogers (2019, p.305), “As organizações que progredem na era digital são aquelas que combinam a mentalidade estratégica certa com o estilo de liderança certo. Elas compreendem os novos fundamentos estratégicos da era digital e neles se baseiam para desenvolver novos produtos, serviços, marcas e modelos de negócios. Qualquer que seja o tamanho do empreendimento, ela mantém a agilidade organizacional para aproveitar novas oportunidades (...).”

Isso foi percebido nitidamente nas entrevistas realizadas. Os entrevistados passaram a impressão de reconhecer a necessidade atual para se manter e se destacar no era digital dos negócios. Embora algumas empresas estejam inicialmente atuando com os processos inseridos no digital, vê-se o conhecimento e a percepção das necessidades nos responsáveis das franquadoras.

Como conclusão final da pesquisa, apresentamos em escalas o resultado da média simples das posições de cada empresa entrevistada – mutuamente exclusiva. Pode-se concluir que todas as empresas se encontram em situações bastante diferenciadas.

Resultado da Análise: Pensamento Estratégico e Agilidade Organizacional voltado à Transformação Digital	Média Final
Farma & Farma	 2,55
Milon	 4,32
RedeVerde	 2,41
Virtuosa	 3,55
Calzoon	 4,95
Fórmula Animal	 3,86
Get It	 3,77

Tabela 15 – Posicionamento final da análise de pensamento estratégico e agilidade organizacional voltados à transformação digital por empresa.

Obviamente algumas marcas estão muito mais adaptadas à realidade atual da digitalização dos negócios do que outras.

Embora a franquia Farma & Farma tenha uma grande rede capilarizada, sistemas robustos para integrar todos os franqueados, dados e gestão como um todo, apresenta uma grande defasagem voltada à estratégia digital dos negócios junto a seus consumidores finais.

Com base na entrevista, pouco se deve a não capacidade financeira para investimentos ou *mindset* dos executivos. Pode-se afirmar que o negócio de farmácias tem um grande problema na esfera digital devido ao alto grau regulatório de seus produtos comercializados. Muitos dos investimentos que poderiam ser realizados para idealizar e melhorar o comércio eletrônico barra nas legislações vigentes para venda de medicamentos.

Devido a isso a pontuação registrada da Farma & Farma demonstra uma necessidade muito grande de mudança da organização voltada a transformação digital – 2,55.

A segunda empresa avaliada – Milon – tem uma das melhores pontuações no que diz respeito às empresas voltadas e preparadas para a digitalização dos negócios (4,32). Conforme análise de dados apresentado desta empresa, desde o princípio seus idealizadores/administradores conceberam a empresa inseridas em alto grau de digitalização dos negócios, embora os resultados históricos de vendas digitais ainda sejam tímidos perante o que se é comercializado presencialmente nas lojas.

Acredita-se que o negócio em si – vestuário de alto valor agregado e design diferenciado - aliado ao atual consumidor padrão destes produtos, faz com que as vendas presenciais ainda sejam muito superiores ao que se registra virtualmente. O receio de errar no tamanho, na textura do produto e no conforto proporcionado às crianças faz com que seja adquirido mais seguramente em ambiente

presencial. Além disso, a disposição dos produtos físicos em loja, que fica inferiorizado ao que se demonstra nos meios digitais, traz a possibilidade de aumento de ticket médio de compra.

A Milon, em seu ADN, é digital e se prepara frequentemente para as novas gerações mais adeptas a esse tipo de comercialização. Nos próximos anos, serão os jovens de hoje, altamente conectados, os pais que buscarão esse tipo de produto para consumir.

A RedeVerde é uma empresa constituída muito recentemente, por isso apresentou uma pontuação de 2,41. Este resultado sugere que a empresa ainda não adquiriu volume e tamanho suficiente para investir na digitalização massiva de suas operações internas e voltadas ao consumidor.

O franqueador tem seu *mindset* voltado fortemente para a digitalização das operações e negócios da empresa embora esteja realizando os investimentos de forma lenta e cuidadosa nesse sentido. Acredita-se que, se a empresa tivesse mais tempo de atuação no mercado e capital mais elevado, seria uma das mais voltadas ao pensamento estratégico direcionado ao digital e com melhores avaliações sobre agilidade organizacional.

A Virtuosa aponta muitas ações que fortaleceriam seus resultados no modelo digital dos negócios – pontuação de 3,55. A franqueadora tem um potencial enorme de vendas após a concretização de um e-commerce bastante complexo. O aplicativo de celular que é subutilizado atualmente poderia simplificar o atendimento atual e minimizar erros na organização de agendas, devido aos vários pontos de inserção dessa demanda internamente.

Trata-se ainda de um negócio muito promissor, visto que ainda existe um marketshare muito inexplorado. Um público feminino imenso das classes B e C ainda não tiveram experiência/contato com esse tipo de prestação de serviço. Mesmo em período de crise e pandemia, essas mulheres buscam por esses benefícios físicos e psicológicos que tornam o consumo recorrente. Tem como diferenciação poderosa de sua marca a prestação de serviço e identidade visual da marca

A empresa mais bem estruturada no campo digital dos negócios entre todas as entrevistadas é a Calzoon – 4,95. Os sistemas são bem integrados e conta com uma capilaridade significativa de lojas. Vale-se de dados de inúmeras fontes para criar ações no campo digital para alavancar as vendas e até transformar seus consumidores em defensores da marca. Traçou uma estratégia interessante junto ao público jovem de baixo poder aquisitivo para fidelização e consumo recorrente dos produtos.

Sua marca está intimamente ligada a um público *gamer* e se utiliza de influenciadores importantes para incentivar o consumo. Trata-se de um produto que pode ser consumido enquanto seus consumidores participam de jogos sem a necessidade de se desligar da atividade.

A empresa atua e entende muito bem a jornada e experiência do seu cliente e através de seu grande parceiro de entrega e plataforma – iFood – consegue se diferenciar em um segmento tão competitivo.

O negócio da Fórmula Animal – pontuação 3,86 - é muito específico e os investimentos recentes em inovações no campo digital garantem, mesmo em tempo de pandemia expansão contínua, das vendas e da rede. É certo que o mercado voltado ao bem-estar e saúde animal está em franco e contínuo crescimento. Em entrevista foi mencionado que a situação atual desse segmento no país se equivale ao que era comercializado nos Estados Unidos na década de 1980. Portanto, o potencial de crescimento e necessidade de expansão da rede é iminente.

Devido ao tipo de negócio e a dispersão que ele está em todo o território nacional, somente um sistema muito bem integrado, desde o veterinário que prescreve o medicamento até o consumidor final, pode garantir assertividade e crescimento para a marca. Isso é prioritário no pensamento estratégico da franqueadora e que é demonstrado como uma das melhores avaliações no quadro anteriormente apresentado.

A Get It (pontuação 3,77) foi a empresa que se viu mais transformada e atualizada nos últimos meses com a chegada da pandemia do novo Coronavírus. Como descrito na análise de dados, era a que mais protelava alterações e inovações no campo digital, devido à natureza do seu negócio e o crescente aumento de alunos em suas escolas. O crescimento orgânico não trazia necessidades latentes para a venda digital, mesmo que elas já estivessem parcialmente desenvolvidas.

Com a paralisação obrigatória das aulas presenciais, teve que realizar de forma rápida e impactante, mudanças para mudar o atendimento a seus alunos. Desenvolveu uma escola online em poucas semanas para poder atender a seus alunos já matriculados presencialmente e com isso enxergou a possibilidade de trazer mais alunos através desse meio virtualizado.

No embalo dessa atualização dos processos digitais, a marca já idealiza um “streaming” voltado ao ensino do idioma e a curto prazo deve entregar um e-commerce para estruturar esse novo segmento virtualizado. Um dos pontos ratificados pelo franqueador é que, mesmo que necessário e imperativo a versão digitalizada dos serviços da Get It, os pontos de contatos com os consumidores seriam prioritariamente humanizados.

Resultado da Análise: Pensamento Estratégico e Agilidade Organizacional voltado à Transformação Digital	Média Final
Todas as Franquias Pesquisadas	 3,63

Tabela 16 – Posicionamento final da análise de pensamento estratégico e agilidade organizacional voltados à transformação digital consolidado.

Essa diferenciação entre as empresas entrevistadas no que diz respeito a sua atuação no campo digital dos negócios demonstra ainda que existe muito a se desenvolver – **pontuação final geral 3,63**. Embora tenhamos perfis bem diferentes apresentados, como o exemplo da Calzoon (4,95) e da RedeVerde (2,41), vemos que de maneira geral todos os segmentos ainda têm metas a alcançar e muitas delas dependem de grande investimento de tempo, dinheiro e capital intelectual.

Existe uma grande defasagem em todos os segmentos de franquias abordados nesse trabalho para alcançar pontuações mais próximas de 7. Isso será resultado não só de investimentos em diversas áreas das empresas, mas também do de mudanças no *mindset* do corpo executivo e estratégico (franqueadores e franqueados). Só com essa diretriz visualizada por ambos é que vai garantir a especialização e alcance do *marketshare* desejado.

6.1 Recomendações de gestão

Para alcançar o sucesso na transformação digital, a organização deve ser capaz de desenvolver ideias, processos, iniciativas e perspectivas realmente novas e ser capaz de infundir internamente em toda a organização.

Com base nos resultados alcançados as empresas de franchising necessitam realizar investimentos significativos em tecnologia. É imperativo trazer o marketing digital para o centro da estratégia da companhia bem como buscar alto nível de integração sistêmica entre todas as operações e demandas existentes entre franqueadores e franqueados.

Os franqueadores devem buscar os benefícios e assertividade que a gestão de dados e inteligência artificial promovem quando aplicados ao processos e controles internos. Trata-se de mais uma ferramenta que auxiliará os gestores dessas marcas a manter a padronização e qualidade necessária junto aos franqueados para consolidação e perpetuação da marca.

6.2 Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, houve uma limitação quanto à dimensão da amostra, dado a enorme quantidade de marcas de franchising presentes no Brasil. Ao limitarmos isso para a região direcionada pelo investigador, o percentual ainda permanece baixo – 18,9%, visto somente sete empresas das 37 relacionadas e contactadas pelo investigador, terem aderido à pesquisa.

O mapeamento das empresas contactadas foi feito com base no relatório de associados da ABF disponibilizados em seu website.

Duas empresas realizaram a entrevista presencialmente.

Quatro entrevistas foram realizadas através de reuniões virtualizadas, devido às restrições de aglomeração e reuniões impostas neste atual período de pandemia.

Uma empresa pesquisada respondeu à entrevista por escrito.

A limitação ocorre no sentido de que o investigador consegue perceber e evoluir nos questionamentos de forma diferente para cada tipo de abordagem. Acredita-se que a qualidade e apuração dos dados é superior presencialmente, ao que é realizado virtualmente e que é superior, conseqüentemente àquela realizada por escrito.

6.3 Recomendações para estudos futuros

Existe um material bastante detalhado com informações valiosas na transcrição de todas as entrevistas realizadas em poder do investigador. Muitos questionamentos ainda podem ser realizados e aprofundados com base nesse material

O estudo pode ser replicado a uma quantidade muito maior de empresas de franchising. O país é de extensão continental e o estudo pode ser replicado por outros investigadores em outras regiões do país.

Finalmente, a realização de um estudo com utilização de questionário permitiria uma análise quantitativa da situação digital do franchising brasileiro.

7. BIBLIOGRAFIA

- ABF (15/07/2019). Desempenho do Franchising 2018. Disponível a partir de <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/> Download: desempenho-do-Franchising-Brasileiro-em-2018-e-estudo-sobre-Microfranquias.pdf
- ABF (28/03/2020). Desempenho do Franchising 2019. Disponível a partir de <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/> Download: desempenho-do-Franchising-Brasileiro-em-2019.pdf
- ABF (28/03/2020). Projeções do Franchising 2020. Disponível a partir de <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/> Download: coletiva-de-imprensa-janeiro-2020-projeções.pdf
- ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Panorama do Setor 2019. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2019-2/>
- Achrol, R.S., and Kotler, P.: Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing*, 63, 1999, pp. 146-63.
- Adler, N.J. International dimensions of organizational behavior. South-Western: Thompson Learning, 2002.
- Aguiar, H., Consoni, F., Bernardes, R. 2014a. Redes de Franquia Brasileiras Internacionalizadas: Evolução do Método de Entrada no Exterior. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. Vol.13, n.1 p.36-48, Janeiro/Março. DOI:10.5585/riae.v13i1.1985
- Aguiar, H., Consoni, F., Bernardes, R. 2014b. Estratégia de Internacionalização Conduzida: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*. Vol.13, n.1, p. 114-131 Jan-Abril. DOI:10.5329/RECADM.2014002
- Andrew, J., Haanæs, K., Michael, D., Sirkin, H., and Taylor, A. Innovation 2009: making hard decisions in the downturn, BCG Report, The Boston Consulting Group, April 2009.
- Argote, L. et al. The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management Science*, v.36, p.140-54, 1990.
- Argote, L.; Ingram, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v.82, n.1, p.150-69, 2000.
- Bernard, D.A. Franchising Estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n.4, p.18-31, jul-ago, 1993.
- Bomeny, R. 2012. *Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização / organizadores Pedro Lucas de Resende Melo, Tales Andreassi*. – São Paulo: Cengage Learning, 2017 - Prefácio
- Bradach, J. Using the plural forms in the Management of restaurants chains. *Administrative Science Quarterly*, v.42, p.276-303, 1997.
- BRASIL. Lei nº 13966 de 26 de Dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). Disponível em: <https://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei-13966-2019.htm>
- Brescancini, A.M. Franchising de Alimentos: temporada de caça ao cliente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.6, p.18-26, nov-dez.1994.
- Brouthers, K., Geisser, K., & Rothlauf, F. 2016. Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5): 513–534.
- Brynjofsson, E., Hitt, L.M., & Kim, H.H. 2001. Strength in numbers: How does data-driven decision-making affect firm performance? Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1819486> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819486>

Burkle, T; Posselt, T. Franchising as a plural system: A risk-based explanation. *Journal of Retailing*, v.84, n.1, p.39-47, 2008.

Business Insider (2012). The Digital 100: The world's most valuable private tech companies. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/2012-digital-100>

Carney, M.; Gedajlovic, E. Vertical Integration in franchise systems: Agency Theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, v.12, p.607-29, 1991.

Castrogiovanni, G. et al. Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v.31, p.105-114, abr.1993.

Cavalieri, F. J.; Swerdlow, M.R. Why franchise? *Business Forum*, v.13, n.3, p.11, Summer 1988.

Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. 2018. The international penetration of business firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0176-2>.

Cherto, M. et al. Franchising: uma estratégia para expansão dos negócios. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.

Cherto, M.R. Franchising: revolução no Marketing. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

Child, J.; Falkner, D. Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures. Nova York: Oxford University Press, 1998.

Collinson, S., & Narula, R. 2014. Asset recombination in international partnerships as a source of improved innovation capabilities in China. *The Multinational Business Review*, 22(4): 394–417.

Combs, J. Ketchen, D. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, v.20, p.867-888, 1999.

Combs, J.G.; Castrogiovanni, G.J. Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, v.32, p. 37-48, abr. 2004.

Combs, J.G., Michael, S.C., Castrogiovanni, G.J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, v.30, n.6, p. 907-31, 2004.

Cordell, D.M. Risk tolerance in two dimensions. *Journal of Financial Planning*. V15, n.5, p.30-5, 2002.

Cyert, R.; March, J. A behavioral theory of the firm. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.

Da Silva, M.M.; Santos, M.T.P. Os Paradigmas de Desenvolvimento de Aplicativos para Aparelhos Celulares. *Revista T.I.S. São Carlos*, v.3, n.2, p.162-70, mai-ago 2014. ISSN: 2316-2872

Dahab, S. et al. Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

de Resende Melo, P. L., Borini, F. M., Junior, M. D. M. O., & Parente, R. C. 2015. International analysis of the countries where Brazilian franchise chains operate. *Revista de Administração*, 50(1), 26-39.

Dholakia, N., Zwick, D., and Denegri-Knott, J.: Technology, Consumers, and Marketing Theory, In: *The SAGE Handbook of Marketing Theory*, SAGE, 2010, pp. 494-511.

Dunning, J. H., & Wymbs, C. 2001. The challenge of electronic markets for international business theory. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 273–301.

Dyer, J.; Singh, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v.23, p.660-79, 1998.

Eden, L. 2016. Strengthening the global trade and investment system for sustainable development, ICTSD/World Economic Forum.

Época Negócios (29/11/2018). Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/11/um-quarto-das-empresas-no-brasil-ignora-transformacao-digital-aponta-pesquisa.html>. Atualizada às 19H01 - POR RAFAEL FAUSTINO. Acessado em 17/07/2019

Eroglu, S. The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. *International Marketing Review*, v.9, n.5, 1992.

Estadão Conteúdo (2018). Crise acelerou investimento de empresas brasileiras no exterior. Diário do Comércio. Disponível a partir de <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/crise-acelerou-investimento-de-empresas-brasileiras-no-exterior>. Acessado em 14/11/2018

Fallon, Nicole. Why 'webrooming' Could Bring Customers Back Into Stores. Business News Daily, June 09, 2014.

Fitzsimmons, J.A.; Fitzsimmons, M.J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Flavian, C.; Gurrea, R. & Orus, C. Choice confidence in the “webrooming” purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/cb.1585> . Volume15, Issue5. p. 459-76. September/October 2016.

Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização / organizadores Pedro Lucas de Resende Melo, Tales Andreassi. – São Paulo: Cengage Learning, 2017.

Galhardo, A.; Lacerda, F.; Prado, A. 2020. O quão distantes estamos do oásis da revolução digital? Análise Econômica Consultoria, p. 1-7. Disponível em: <https://www.analiseeconomica.com.br/index/ae-i-4-o-quao-distantes-estamos-do-oasis-da-revolucao-digital/>

Gassenheimer, J. et al. Cooperative arrangements among entrepreneurs: an analysis of opportunism and communication in franchise structures. Journal of Business Research, v.36, p, 67-69, 1996.

Gensler, Sonja, Scott A. Neslin, and Peter C. Verhoef 2017. “The “showrooming” Phenomenon: It's More than Just About Price, Journal of Interactive Marketing, 38, 2, 29–43.

Gillis, W. Resource-based and relational antecedents of firms' propensity to franchise and their effects on firm performance. Tallahassee, FL. Doctor of Philosophy - The Florida State University (College of Business), 2007.

Grant, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, v.33, n.3, p.114-35, 1991.

Hardt, M.: Affective Labour, Boundary2, 26(2), 1999, pp. 89-100

Hii, J.; Neely, A. Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. In: INTERNATIONAL ANNUAL EUROMA CONFERENCE, 7 , Ghent Proceedings... Brussels: Euroma, 2000.

Hitt, M. et al. Administração Estratégica – Competitividade e Globalização. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.

Hofstede, G. Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks/Londres/Nova Délhi: Sage Publication, 2001.

Hook, L. 2017. Out of road: driverless vehicles and the end of the trucker, Financial Times, <https://www.ft.com/content/2d70469c-140a-11e7-b0c1-37e417ee6c76>. Accessed November 24, 2017.

Hsu, C.L. & Chen, M.C. How does “gamification” improve user experience? Na empirical investigation on the antecedences and consequences of user experience and its mediating role. Technological Forecasting and Social Change. v.132, p. 118-29, July 2018.

IDC (2019). Disponível em: <https://www.idc.com/> Acessado em 18/07/2019

IDC (2019). Disponível em: <http://www.idcdx.pt/diretorio/diretorio-das-tic/idc-portugal/> Acessado em 18/07/2019

Impacting.Digital (2018). Disponível em <https://impacting.digital>. Acessado em Nov/2018

Jara, A. J., Parra, M. C. and Skarmeta, A. F.: Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the Internet of Things, Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS), 2012 Sixth International Conference on, Palermo, 2012, pp. 852-857.

Jensen, M.C.; Meckling, W.H. Specific and General Knowledge, and organizational structure. Contract Economics, p.251-74, 1992.

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review, Summer 2015, Disponível em:

<http://sloanreview.mit.edu/digital2015>

Kaufmann, P.; Eroglu, S. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, v.14, p.69-85, 1998.

Ketchen, D. et al. When does franchising help restaurant chain performance? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v.47, n.1, p.14-26, 2006.

Knorr Cetina, K.D. and Preda, A.: *The Sociology of Financial Markets*, Oxford and New York: Oxford University Press, 2005.

Kobrin, S. 2017. Bricks and mortar in a borderless world: Globalization, the backlash, and the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 7: 159–171.

Kotha, S., Rindova, V., & Rothaermel, F. 2001. Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of U.S. internet firms. *Journal of International Business Studies*, 32(4): 769–791.

Kotler, Philip. *Marketing 4.0*/ Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LaFontaine, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, v.23, n.2, p.263-83, 1992.

LaFontaine, F.; Raynaud, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchising contract. NBER Working Paper Series, n.8868, 2002.

Leite, R.C. *Franchising na criação de novos negócios*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

Levinthal, D.A.; March, J.G. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, v.14, p. 95-112, 1993.

Liebeskind, J.P. Knowledge, strategy, and theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v.17, n.esp. of winter, p.93-107, 1996.

Liles, P. *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin, 1974.

Luggen, M. *Technology and innovation management in new technology-based firms*. Dissertation, Diss. ETH No.15400, 2004, Swiss Federal Institute of Technology Zurich.

Madanoglu, M., Alon, I., & Shoham, A. 2017. Push and pull factors in international franchising factors. *International Marketing Review*, 34(1), 29–45. Disponível em: <http://doi.org/10.1108/IMR-03-2015-0037>

Marques, D.S.P. *Internacionalização de Franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior*. Ribeirão Preto, 2006. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo.

Martins, C. S, et al. 2013. Os desafios para a mobilização de aplicações baseadas em plataformas Web X Encontro Anual de Computação – EnAComp 2013, Fundação CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações.. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6548969>

Mehra, Amit, Subodha Kumar, and Jagmohan S. Raju 2013, Showrooming and the Competition Between Store and Online Retailers, Disponível em SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2200420>

Melo, P., Borini, Felipe., Oliveira JR, M., Parente, R. 2015. Internationalization of Brazilian Franchise Chains: A Comparative Study. *RAE – Revista de Administração de Empresas – FGV EAESP*. Vol.55, n.3, p. 258-272 Maio-Jun. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150303>

Melo, P.L.R. et al. Resources and competences for franchising innovation. *Revista Espacios*, Caracas, v.30, n.3, p.35-50, 2009.

Minkler, A. Why firms franchise: a search Cost theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v.148, p.240-59, 1992.

Morgado, R.S.; Silva, M.T. Qualidade de serviços no franchising – uma análise importância/desempenho em uma unidade. In: *I SIMPOSIO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DE SERVIÇOS*, 2010, Brasília. SBSCS. Brasília: Gráfica e Editora Paranaíba, 2010. v.1, p.131-132.

Morgan, R.; Hunt, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58, n.3, p.20-38, 1994.

Nathan, Greg. *Parcerias Lucrativas*. – 8.ed. – São Paulo: Grupo Bittencourt, 2011.

Negócios internacionais: perspectivas brasileiras / organização Ariane Roder Figueira, Renato Cotta de Mello. – 1.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

New York Times. 2014. The dark side of the sharing economy, New York Times, <https://www.nytimes.com/2014/05/01/opinion/the-dark-side-of-the-sharing-economy.html>. Acessado em 24/11/2017.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. *The knowledge creating company*. Nova York: Sage, 1995.

Norton, S.W. Na empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, v.61, 1988.

Oxenfeldt, A.R.; Kelly, A.O. Will successful franchise systems ultimately become wholly owned chains? *Journal of Retailing*, v.44, p.69-83, 1968-1969

Panorama da Digitalização das Empresas no Brasil. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/2018/Fevereiro/iDX-panorama-da-digitalizacao-das-empresas-no-Brasil.html>. Acesso em 17 de julho 2019.

Parasuraman, A. et al. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, v.58, n.1, p.111-24, jan.1994.

Piercy, N.: *The Impact of New Technology on Services Marketing*, *Services Industries Journal*, 4(3), 1985, pp. 193-204.

Polanyi, M. *Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: Chicago University Press, 1962.

Prendergast, C. The tenuous trade-off between risk and incentives. *The Journal of Political Economy*, v.110, n.5, p. 1071-102, 2002.

Provost, Foster. *Data Science para negócios / Foster Provost. Tom Fawcett*. Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2016.

Redação DC (2018, 01 de março). *Franquias Brasileiras avançam em 100 países*. *Diário do Comércio*. Disponível em <https://dcomercio.com.br/categoria/negocio/franquias-brasileiras-avancam-em-100-paises>

Rodrigues, L.F., Oliveira. A. & Costa C.J. How gamification and social cues influence bank customers to use gamified e-business applications. *Computers in Human Behavior*. v.63, p. 392-407, Oct. 2016.

Rogers, David L. *Transformação Digital: repensando seu negócio para a era digital*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1 ed.; São Paulo: Autêntica Business, 2019. ISBN 978-85-513-0272-9

Roszkowski, M. J. et al. Insights from Psychology and Psychometrics on measuring risk tolerance. *Journal of Financial Planning*, v.18, n.4, p.66-77, 2005.

Rubin, P.H. The theory of firm and the structure of the franchising contract. *Journal of Law and Economics*, v.21, 1978.

Salesforce Inc. (2018). *Inteligência Artificial*. Disponível a partir de <https://www.salesforce.com/br/products/einstein/overview/> Acessado em 15/11/2018

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. 2003. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2): 237–263.

Santos, G.J. Dos. *A teoria institucional e a análise de operações de franquias: um olhar diferente das abordagens tradicionais do marketing*. Belo Horizonte: ReAD, 1999.

Schonberger, V., & Ramge, T. 2018. *Reinventing capitalism in the age of big data*. New York: Basic Books.

Shane, S.; Hoy, F. Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v.11, p.325-7, 1996.

Shearer, C. 2000. The CRISP-DM model: The new blueprint for data mining. *Journal of Data Warehouse*, 5(4), 13-22.

Silva, S., Meneses, R. e Pinho, J. 2018. *Marketing Internacional – Negócios à Escala Global*. 1ª Ed. – Actual / GrupoAlmedina

Silva, Santana & Teston (2019). O que muda com a nova Lei de Franquias? Disponível em: <https://www.sst.adv.br/o-que-muda-com-a-nova-lei-de-franquias/> Acessado em 10/01/2020

Singh, N., & Kundu, S. 2002. Explaining the growth of e-commerce corporations (ECCs): An extension and application of the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*, 33(4): 679–697.

Sitkin, S.; Weingart, L. Determinants of risky of decision-making behavior: A test of the mediating roole of risk perception and propensity. *Academy of Management Journal*, v.38, n.6, p.1573-92, 1995.

Solomon, B. 2016. How Airbnb expanded to 190 countries by thinking 'Glocal', *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/05/03/how-airbnb-expanded-to-190-countries-by-thinking-glocal/#4320cbf97e91>. Accessed February 19, 2019.

Sorenson, O.; Sorensen, J. Finding the right mix: franchising, organizational learning and chain performance. *Strategic Management Journal*, v.22, p.713-24, 2001.

Stanworth, J. et al. Franchising as a small business growth strategy are source-based view of organizational development. *International Small Business Journal*, dez.2004.

Teboul, J. *Service is front stage*. Nova York: Palgrave MacMillan, 2006.

Thompson, S. The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economics Behavior and Organization*, v.24, p.207-18, 1994.

Thornhill, J. 2018. The rise of the information economy threatens traditional companies, *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/6c6c730e-3298-11e8-ac48-10c6fdc22f03>, Accessed July 21, 2018.

Toledo, G.L.; Proença, C. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. *Caderno de pesquisas em Administração*, São Paulo, V.12, n.1, p.43-53, Jan-Mar, 2005.

TOTVS S/A (10/11/2018). *Inteligência Artificial*. Disponível a partir de <https://www.totvs.com/inteligencia-artificial/>

Transformação Digital nas Empresas - ID. Disponível em: <<https://impacting.digital/transformação-digital-nas-empresas/>> Acessado em 16/07/2019.

United Nations Development Programme – UNDP. *Human Development Report 2019 – Beyond income, beyond averages, beyoud today: Inequalities in human development in the 21st century*. Disponível em <<http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019.pdf>>.

van Bommel, E., Edelman, D. and Ungerman, K. Digitizing the consumer decision journey. [online] McKinsey Company, 2014. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>. Acessado 01 Maio. 2020.

van Kessel, P., and Allan, K. 2014. "Get ahead of cybercrime". *EY's Global Information Security Survey*, Ernst & Young.

Vassileva, Bistra. *Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization*. Óbuda University e-Bulletin, v.7, n.1, p. 47-56, 2017.

Verhoef, Peter C.; et al. Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products. *Journal of Interactive Marketing*, vol.40, p.1-8, november 2017.

Verhoef, Peter C., Scott A. Neslin, and Björn Vroomen (2007), *Multichannel Customer Management: Understanding the Research-shopper Phenomenon*. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 2, 129–48.

Verhoef, Peter C., P.K. Kannan, and J. Jeffrey Inman (2015), *From Multi-channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-channel Retailing*. *Journal of Retailing*, 91, 2, 174–81.

Visser, J., Field, D., and Sheerin, A. *The Agile Marketing Organization*, The Boston Consulting Group, October 2015.

Wick, C.W.; Leon, L.S. From ideas to action: creating a learning organization. *Human Resource Management*, v.34, p.299, 1995.

Windsperger, J.; Dant, R. Contractibility and ownership redirection in franchising: a property rights view. *Journal of Retailing*, v.82 n.3, p.259-72, 2006.

Windsperger, J.; Gorovaia, N. The choice of knowledge transfer mechanisms in franchising networks. A property rights view. Center of Business Studies, University of Vienna, apr.18, 2007.

Winter, S.; Szulanski, G. Replication as strategy. *Organization Science*, v.12, n.6, nov-dec, 2001.

Woodcock, N., Green, A. & Starkey, M. Social CRM as a business strategy. *J Database Mark Cust Strategy Manag* 18, 50–64, 2011. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.7>

Yang, Y.; Asaad, Y. & Dwivedi, Y. Examining the impact of “gamification” on intention of engagement and brand attitude in the marketing context. *Computers in Human Behavior*, n.73, pp. 459-469, 2017

Zichermann, G. & Linder, J. *Game based Marketing: Inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests*. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ (2010).

Zimmerman, Ann 2012, Showdown Over ‘showrooming’, *The Wall Street Journal* January 23, 2012. Disponível em: <http://goo.gl/rfByqK>, latest access: March 24, 2016.

APÊNDICE

Apresentamos o guião destinado aos responsáveis pela marca (franqueadores), com objetivo de coletar os dados e entender a transformação digital está inserida nos processos e cultura da companhia. O guião é dividido em quatro partes principais que visam entender o negócio da empresa, em que fase a digitalização dos processos se encontra internamente, o impacto da atual pandemia do novo Coronavírus nas atividades e o como os fundamentos do marketing 4.0 influenciam a empresa.

1ª PARTE – DADOS DA EMPRESA GUIÃO NÃO DEVE ESTAR NO CORPO DO TEXTO MAS EM APÊNDICE/ ESSE GUIÃO É ENORME!!!

Nesta parte do questionário/entrevista solicitou-se as informações sobre a empresa:

- Um pouco da história.
- Como começou?
- Quando iniciou o processo de abertura de franquias?
- Quantos franqueados / unidades franqueadas existem atualmente?
- Qual a abrangência territorial atual da marca?
- Qual o investimento inicial para abertura de uma franquia?
- Qual a forma de remuneração da franqueadora?
- O que a franqueadora suporta/entrega aos franqueados pelo contrato de franquia?
- Qual o requisito básico para se tornar um franqueado? Qual o perfil e habilidades esperados?
- Existe um comitê de franqueados? Algo que seja voltado ao gerenciamento da relação entre franqueados x franqueadora?
- Quais as vantagens percebidas pela franqueadora no modelo de negócio de franchising?
- Quais as desvantagens percebidas pela marca no modelo de negócio de franchising?
- Como se faz a transferência do conhecimento para os franqueados? (Manuais, convenções, planos de treinamento, cursos)
- Como é medido o desempenho dos franqueados – existem indicadores, ranking, premiações?
- Existe ou existiu situações de “desfranqueamento” – reversão da unidade franqueada em própria? Quais os motivos para tal ação (desempenho muito aquém, desrespeito ao contrato de franquia, alta rentabilidade e maturidade da unidade franqueada é interessante voltar ao controle da franqueadora?)
- Existe um Centro de Distribuição de produtos controlado pela franqueadora para atendimento aos franqueados?
- Existe um Centro de Atendimento ao Franqueado? Como funciona a parte de consultoria e aconselhamento para dificuldades pontuais do franqueado?

- Marca atua internacionalmente? Tem intenção? Quais as barreiras ou atrativos para iniciar um processo de internacionalização da marca?

2ª PARTE – DIGITALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS

Nesta segunda parte do questionário/entrevista foi realizada uma avaliação detalhada do impacto da digitalização nos negócios da marca.

- Quando (desde o início) e como (website / e-commerce) iniciou o processo de digitalização dos negócios da marca?
- Quais as obrigações contratuais atuais da franqueadora junto ao franqueado no que diz respeito ao desenvolvimento da digitalização dos negócios?
- Existe uma operação de e-commerce estruturada?
- Como e quando o e-commerce iniciou? Qual foi a oportunidade vislumbrada pela marca para início desse tipo de operação?
- É possível apresentar dados percentuais - não de valores – comparando as vendas antes e depois da presença do e-commerce?
- Qual a participação do e-commerce nas vendas atuais da marca? É possível apresentar dados percentuais - não de valores – comparando as vendas e-commerce e as demais?
- O que se faz necessário para implantar o processo de vendas digital?
- Quantos e quais sistemas são necessários para integrar a rede?
- Quais as principais dificuldades na operação digital? (Operacionais, sistêmicas, pessoal, logísticas)
- A marca se utiliza de parceiros para alavancar vendas digitais – *marketplaces*, por exemplo?
- Sobre a estratégia de marketing digital? Existe uma equipe interna da marca especializada nesse tipo de atuação ou conta com contratação de prestação de serviço de empresas especializadas nesse objetivo?
- Como se desenvolve e são realizados os processos de marketing digital?
- Cada franqueado atua conforme determinação da franqueadora ou tem autonomia para inovar no campo das vendas digitais e marketing digital? Esse recurso é exclusivo da franqueadora, ou pode ser utilizado pelos franqueados livremente desde que não fira alguns pontos do contrato de franchising, como identidade visual, missão, visão, código de ética e conduta da marca?
- Caso ocorram inovações importantes no campo do marketing e vendas digital por parte do franqueado, isso passaria a ser de propriedade da marca? Seria adquirido por parte da franqueadora e repassado aos demais franqueados?
- Há um orçamento ou investimentos no marketing digital atualmente pela marca? Quais os níveis de tecnologias empregados hoje?
- Existe algum suporte em Inteligência Artificial (IA) ou Data Science que auxilie na estratégia de venda digital atualmente? Existe uma estrutura tecnológica, processual, de pessoal no campo de IA e Data Science com objetivo de alavancar as vendas e na busca de novos clientes? Ela é da marca (próprio) ou de terceiros (empresa contratada especializada)?

- Controle de Estoques: Como funciona o controle de estoques dos franqueadora e dos franqueados? Os pedidos dos franqueados são autônomos (responsabilidade e risco do franqueado) ou o complemento dos estoques são realizados por determinação da franqueadora?
- Controle de Estoques: se é pela franqueadora, existe algum suporte em Inteligência Artificial ou Data Science que regule os níveis? Com que base isso é feito?
- Logística: Como é realizado atendimento e distribuição aos clientes? Desde o pedido até a entrega do produto?
- Logística: As vendas que ocorrem através do e-commerce são exclusivas da franqueadora ou existe uma forma de remuneração para os franqueados devida a territorialidade do pedido de compra?
- Logística: Existe um suporte de Inteligência Artificial ou Data Science para indicar a territorialidade da franquia que atenderá ao pedido e finalizar a venda?
- Logística: Quais os parceiros contratados e formas de envio utilizados para envio das mercadorias aos clientes?
- Expansão: qual a previsão de expansão da marca com os benefícios da digitalização dos negócios?
- Expansão: com o auxílio da digitalização há uma previsão de internacionalização da marca? Quais os meios de internacionalização mais interessantes para a marca (exportação, franchising etc.).

3ª PARTE – PANDEMIA

Nesta terceira parte do questionário/entrevista pedimos uma avaliação detalhada do impacto da PANDEMIA e como a digitalização nos negócios da marca respondeu a todas as adversidades causadas.

- Resumo de dados e fatos sobre a Pandemia mais relevantes que influenciaram na marca desde março/2020?
- De que forma a Pandemia influenciou negativamente ou positivamente a franqueadora e os franqueados?
- Existia um modelo de negócio digital ou e-commerce antes da Pandemia ou se fez necessário desenvolver durante o período pandêmico? Qual foi a relação (benéfica ou prejudicial) entre o e-commerce e a Pandemia?
- É possível apresentar dados percentuais - não de valores – comparando as vendas antes e depois da pandemia (março/2020)?
- É possível apresentar dados percentuais referente a pandemia - não de valores – comparando as vendas e-commerce e as demais (antes e após de Mar/2020)?
- Quais as principais áreas da companhia tiveram que se adaptar ao período pandêmico?
- Houve alterações nos processos das franqueadoras? Quais?
- Houve alterações nos processos dos franqueados? Quais?
- Houve redução de empregos ou adaptações nos contratos de trabalho no período pandêmico?

- Quais as perspectivas para o novo cenário de negócio pós Pandemia? Algo que se fez necessário mudar continuará em vigor mesmo com o restabelecimento das atividades e fim da pandemia?

4ª PARTE – MARKETING 4.0

Nesta última parte do questionário/entrevista solicito avaliamos de forma abrangente a parte de marketing da marca direcionada ao caminho do consumidor e economia digital.

O marketing 4.0 é o desdobramento do Marketing 3.0, voltado para o ser humano, só que na economia digital com todas as influências tecnológicas que nos rodeiam e explorando o marketing de conteúdo.

- Como é a integração dos marketings tradicional e digital da marca?
- Quais são as tendências em seu setor que demonstram a mudança para um cenário de negócios mais horizontal, inclusivo e social?
- Há um trabalho da marca de mapear a jornada e experiência do cliente? Há um auxílio de IA e Data Science? Como funciona atualmente?
- Como está a relação do marketing atual da empresa com as mudanças de poder do consumidor atual? Qual a relação da empresa com as redes e mídias sociais?
- Hoje não mais o indivíduo é influência de consumo e sim, grupos sociais. Quais o grupos mais importantes no seu segmento? Como a empresa atua para chegar nesses grupos?
- Como sua marca pode desenvolver uma diferenciação poderosa baseada no toque pessoa a pessoa no mundo digital?
- Qual conteúdo a marca acha ser mais valioso para seus consumidores? Como planejam executar sua estratégia de marketing de conteúdo?
- Quais os pontos de contato e canais com os consumidores mais relevantes para a marca?
- Os canais estão alinhados para apoiar uma experiência contínua e uniforme com os consumidores?
- Como está adaptado o marketing da marca ao móbil, instantâneo e online? Existe aplicativo para smartphone desenvolvido para a marca e qual a sua abrangência de atuação junto ao cliente?
- CRM: qual o tipo de tratamento dado ao cliente? Como e administrado o banco de dados referente a esses clientes? Existe sistema específico para isso?
- CRM Social: como é o relacionamento com o cliente e o cuidado com a interatividade nesse cenário de mídias sociais? Existe uma administração contínua interna e uma fiscalização nas redes sobre as impressões da marca? A interação é feita por que canais (face, insta, chat's), etc.?
- Como é idealizado a questão do engajamento dos clientes? Com tanta concorrência existe uma ação de fidelização deles? Quais são os desafios de executar programas de engajamento dos clientes em sua empresa?
- “Gamificação”: existe algum programa de fidelidade, descontos, premiações em vigor atualmente na marca? Como funciona?

- O Marketing *omnicanal* busca o melhor dos dois mundos, o imediatismo do online e a intimidade do offline. A unificação dos ambientes físicos (lojas), digital (redes) e de convergência (celulares). A marca identifica a presença de “showrooming” e “webrooming”? Qual o mais presente? Qual o mais vantajoso e o mais prejudicial para a marca?