



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO**

**STEPHANIE NATALE OLIVEIRA
MATRÍCULA Nº. 2027157/1**

**O ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIA
INTERNACIONAL NO BRASIL
CASO STARBUCKS**

Brasília/DF, Junho de 2006.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO

STEPHANIE NATALE OLIVEIRA

O ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIA INTERNACIONAL NO BRASIL CASO STARBUCKS

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social, da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, do Centro Universitário de Brasília - UniCeub, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do Professor Mauro Castro.

Brasília/DF, Junho de 2006.

OLIVEIRA, STEPHANIE NATALE

**O ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE FRANQUIA
INTERNACIONAL NO BRASIL
CASO STARBUCKS**

Monografia apresentada ao UniCeub, para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda em Comunicação Social.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
COORDENADOR DO CURSO Prof.: Manoel Henrique Tavares	
PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: Mauro Castro M. Sc.	
PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof.:	
PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof.:	

Brasília/DF, Junho de 2006.

DEDICATÓRIA

A minha família, base de tudo na minha vida.
Pessoas as quais devo tudo o que sou e
conquistei.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho contou com o apoio, o estímulo e o carinho de muitas pessoas:

Professores, amigos, familiares... Cada um, ao seu modo, contribuiu para que eu pudesse encontrar força e o incentivo necessários para transpor os obstáculos e as dificuldades inerentes a um trabalho como este. Por isso, aqui vai meu sincero agradecimento a todos que me ajudaram, de alguma forma, na elaboração da monografia. Algumas pessoas, porém foram fundamentais.

Mauro Castro, meu orientador, por me incentivar, acreditar em mim e tão bem me orientar para conclusão deste trabalho. Em vários momentos, seu apoio foi decisivo.

Cristina, Daphne, Gil, Joyce e Taís cujas amizades foram de extrema importância, auxiliaram-me em diversas ocasiões. Certamente sem a ajuda de vocês, eu não teria conseguido.

Juliana, Edson e Rafael... amigos de todas as horas. Suportaram meu mau humor, nervosismo e inconstância durante meses. Vocês são demais BEST'S!

A Deus e a Nossa Senhora que tanto me protegem e me iluminam!

Finalmente, as mulheres mais importantes da minha vida, mamãe e titia, que proporcionaram o apoio moral e espiritual, é a vocês que agradeço e dedico este trabalho.

Sou eternamente grata a todos!

EPÍGRAFE

“É melhor tentar e falhar,
que preocupar-se e ver a vida passar;
É melhor tentar, ainda que em vão,
que sentar-se fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar,
que em dias tristes em casa me esconder.
Prefiro ser feliz, embora louco,
que em conformidade viver...”

Martin Luther King

RESUMO

Os empresários brasileiros têm apresentado crescente interesse pelas atividades de franquias, as quais estão se disseminando e apresentam uma trajetória ascendente a partir do final da década de 80. Este trabalho acadêmico foi desenvolvido com a perspectiva de conhecer os mecanismos do funcionamento desse sistema e investigar a relação entre franqueador e franqueado e finalmente compreender a prática de implantação de franquias internacionais no Brasil, para posteriormente estudar em especial a implantação da franquia Starbucks no país. O Brasil é o segundo maior consumidor e um dos maiores exportadores de café do mundo, e a Starbucks a maior rede de cafeterias do mundo. Empresa que possui atualmente 11 mil lojas nos Estados Unidos e em outros 37 países, no entanto, a Starbucks até agora não estreou no mercado brasileiro. Informações foram obtidas e apresentadas por meio deste trabalho, permitindo identificar os aspectos estimulantes ou dificultadores para a implantação da franquia no mercado brasileiro de cafeterias.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS.....	XI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e Delimitação do Tema.....	1
1.2 Problema de Pesquisa.....	1
1.3 Justificativa.....	2
1.4 Objetivos.....	2
1.4.1 Geral.....	2
1.4.2 Específicos.....	2
1.5 Limitação da pesquisa.....	2
1.6 Metodologia.....	3
1.7 Estrutura do trabalho.....	3
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1 Marketing.....	4
3. FRANQUIAS.....	6
3.1 O sistema de franquia.....	7
3.2 Principais razões para o sucesso do sistema.....	9
3.3 A franquia e o franqueador.....	9
3.4 Vantagens e Desvantagens do franqueador.....	11
3.5 Vantagens e desvantagens do franqueado.....	14
3.6 A franquia e a lei.....	14
3.7 A franquia no Brasil.....	15
4. CASO STARBUCKS.....	18
4.1 Descrição da Starbucks.....	18
4.1.1 Missão.....	20
4.1.2 Princípios.....	20
4.2 A entrada de Howard Schultz à Starbucks.....	20
4.3 A linha de produtos.....	22
4.4 Schultz e os partners.....	23
4.5 Relação com o cliente.....	23

4.6 Fornecedores como sócios.....	24
4.7 Licença para vender.....	24
5. ESTUDO DA ANÁLISE ESTRATÉGICA DO CASO STARBUCKS.....	25
5.1 Estratégia do crescimento.....	25
6. METODOLOGIA.....	28
6.1 Tipo de pesquisa.....	28
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	30
7.1 As franquias internacionais no Brasil.....	30
7.2 A percepção estrangeira sobre o Brasil.....	31
7.3 A presença da Starbucks no país: benefícios para o Brasil.....	32
7.4 O mercado brasileiro.....	33
7.5 A concorrência.....	34
8. CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	37
ANEXO.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logo Starbucks.....	19
Figura 2 – Resultados Operacionais.....	21
Figura 3 – Matriz Ansoff.....	25

LISTA DE ABREVIATURAS

- Know how – conhecimento
- Royalty - importância cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, processo de produção, marca, entre outros, ou pelo autor de uma obra, para permitir seu uso ou comercialização.
- Feedback – retorno
- Joint venture - empresa fundada por duas outras, previamente existentes, com o objetivo de realizar um empreendimento que não seria possível isoladamente.
- Partners – funcionários
- Licensing – licenciamento
- Franchising – franquia
- Franchisor – franqueador
- Franchisee – franqueado
- Business format franchising – franquia de um sistema padronizado
- Traditional franchising – franquia tradicional
- Target – público-alvo
- Cluster - um conjunto de computadores, que utiliza-se de um tipo especial de sistema operacional classificado como sistema distribuído
- IED – Investimento Estrangeiro Direto
- AMA – Associação Americana de Marketing
- ABF – Associação Brasileira de Franchising

1. INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* revolucionou o mundo apresentando uma nova abordagem sobre a comercialização e organização de distribuição de produtos e serviços. No Brasil, esse sistema recebeu o nome de franquia.

A franquia é um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços, constituído através de um contrato entre uma empresa franqueadora e uma empresa franqueada, havendo independência jurídica entre as partes. O franqueador cede o direito de comercializar seus produtos e/ou serviços, utilizar sua marca e imagem, transfere a sua tecnologia (know-how) de comercialização já desenvolvida e presta assistência ao franqueado. Este último, por sua vez, paga uma remuneração ao franqueador, sob forma de royalties e/ou taxa inicial, além de eventuais taxas para fundos de publicidade (SERRENTINO, 1992, p.4).

Este trabalho vai focalizar as atividades desenvolvidas na prática do *franchising* e demonstrar como uma empresa com uma marca ainda desconhecida no Brasil pode se inserir no país, apresentando possibilidades e interferências para a mesma.

Inicialmente será feito um estudo introdutório ao marketing, induzindo ao estudo introdutório sobre franquias, para que se possa assimilar a teoria acerca das mudanças empresariais que ocorrem ao escolher nova localidade para instalar uma empresa.

Após, relaciona-se um estudo de caso acerca da cafeteria Starbucks, e como seria sua inserção no Brasil. Tema e Delimitação do tema

O tema desta monografia é o estudo para implantação de franquia internacional no Brasil, mais precisamente, a Starbucks, maior rede de cafeterias do mundo.

1.1 Tema e Delimitação do tema

O tema desta monografia é o estudo para implantação de franquia internacional no Brasil, mais precisamente, a Starbucks, maior rede de cafeterias do mundo.

1.2 Problema de pesquisa

O presente trabalho propõe a seguinte questão como problema de pesquisa: Uma franquia com um produto associado ao popular, como o café, com preços elevados, pode ter sucesso no Brasil?

1.3 Justificativa

Atualmente o Brasil é o segundo maior consumidor de café do mundo e poderá tornar-se o primeiro nos próximos anos, além de ser um dos maiores exportadores de café do mundo, suprindo cerca de 1/3 da demanda global. No entanto, os cafés mais valorizados no exterior vêm de países como a Colômbia, Guatemala e Etiópia. Isso porque o Brasil exporta basicamente o grão ainda verde, não torrado ou moído, ou então já em forma de café solúvel instantâneo. Na tentativa de sofisticar sua imagem no exterior, o país passou a estreitar seu relacionamento com a Starbucks, como forma de aumentar a venda de café brasileiro para essa grande companhia, além de estimular também o consumo de café dentro do país a partir da vinda da franquia para o Brasil.

O trabalho proposto busca analisar a entrada da Starbucks no mercado brasileiro de cafeterias.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

O objetivo deste trabalho é analisar as dificuldades possíveis para a implantação da franquia Starbucks no Brasil.

1.4.2 Específicos

- Pesquisar e descrever o processo de franquias.
- Avaliar o mercado, o público consumidor e os possíveis concorrentes da franquia Starbucks no Brasil.
- Apresentar um estudo de caso sobre a Starbucks analisando sua estratégia de crescimento, lógica de crescimento e modelo de desenvolvimento com o intuito de solidificar a força de sua marca e de seus produtos em todos os países em que a empresa está presente.

1.5 Limitação da Pesquisa

Devido o pouco tempo disponível ao trabalho, não foi possível fazer uma análise aprofundada sobre o assunto dado sua complexidade. Houve uma limitação

provocada pela escassa literatura e pesquisa na área de franquias internacionais no Brasil. Dificuldade para levantar dados sobre o mercado consumidor de cafés especiais no Brasil. Dificuldade na tradução da língua estrangeira para o Português, por se tratar de uma empresa norte-americana, muitas informações sobre a empresa estavam em inglês.

1.6 Metodologia

A metodologia adotada neste trabalho, segundo procedimento de coletas, foi a pesquisa bibliográfica e a documental com método dedutivo. Para obter informações a respeito do tema utilizar-se-á a pesquisa bibliográfica, pois esta diz respeito à busca em livros, periódicos, artigos dentre outros. Será utilizada a pesquisa documental por usar documentos que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação. E por fim, o método dedutivo por utilizar de argumentações que tornam explícitas verdades particulares contidas em verdades universais.

1.7 Estrutura do Trabalho

A estrutura deste trabalho inicia-se com a introdução onde serão expostos o tema, a justificativa de escolha deste tema, os objetivos a serem alcançados e a metodologia utilizada sem aprofundamento, para a realização deste trabalho. Em seguida o segundo capítulo aborda sobre a revisão bibliográfica com uma visão geral do marketing e posteriormente o aprofundamento do tema Franquias. No capítulo quatro, será analisado o Caso Starbucks, que terá desde a história da empresa a análise estratégica da mesma. No capítulo seguinte, a metodologia que foi estudada neste trabalho. No capítulo sete, a análise das franquias internacionais no Brasil, os investimentos estrangeiros e a importância dos mesmos, os possíveis benefícios que a Starbucks trará ao Brasil com a sua implantação, o mercado e a concorrência que a empresa enfrentará. Por fim, segue a conclusão, a referência bibliográfica e os anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Marketing

O termo marketing é uma palavra nova no mercado mundial, principalmente no mercado brasileiro, e talvez por isso ainda cause confusão ao se definir seu conceito. Algumas pessoas ainda associam o marketing às vendas agressivas, em que o vendedor empurra produtos ao comprador (RICHERS, 2003).

A palavra marketing foi traduzida por mercadologia no Brasil, por volta de 1954, quando surgiam os primeiros movimentos de implantação de curso específico em estabelecimento de curso superior. Porém, o termo em inglês significa ação no mercado, com caráter ativo, dinâmico, que é associado ao marketing por aqueles que o entendem e o praticam (LAS CASAS, 2001).

Atualmente a palavra marketing influencia em vários processos gerenciais de uma organização, mas já se podia perceber a influência do marketing em qualquer tipo de comércio desde antigamente.

Na década de 60, a Associação Americana de Marketing (AMA) definiu marketing como sendo “a execução de atividades comerciais que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços do produto para seu usuário ou consumidor” (SANDHUSEN, 1998, p.7).

Há alguns anos, a AMA fez uma revisão para definição acima descrita, no intuito de enfatizar o que é realizado pelo processo de marketing.

Marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais (SANDHUSEN, 1998, p.8).

Mudanças críticas que ocorreram nos mercados consumidores e empresariais nas últimas décadas fizeram com que as empresas dessem outro rumo aos negócios. Passaram a exigir de seus fornecedores produtos de maior qualidade, entregas mais rápidas, melhores serviços e melhores preços no intuito de poder oferecer um produto que alcance a expectativa de seus consumidores.

Apenas vender um produto não é mais suficiente para as empresas nos dias atuais. É necessário agregar valores a estes produtos. Deve-se procurar ser mais eficaz que os concorrentes de modo a satisfazer as necessidades do mercado-alvo.

Antes, a preocupação que existia era a de transformar mercadoria em dinheiro, que será aqui identificado como venda; hoje a preocupação gira em torno de se satisfazer às necessidades dos consumidores, ao que chamaremos por marketing, por meio do produto e de um conjunto de valores associados ao produto (LAS CASAS, 2001).

A venda focaliza-se nas necessidades do vendedor; marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor em transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo (LAS CASAS, 2001, p. 36).

Venda parte de uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a fábrica, focaliza os produtos da empresa e exige ênfase em venda e promoção na geração de resultados rentáveis. No conceito de venda, o consumidor, se deixado sozinho, não comprará o suficiente. Assim a organização aplicará um esforço agressivo de venda e de promoção. Os consumidores, se demonstrarem resistência de compra, devem ser persuadidos a comprar (KOTLER, 1998)

Sandhusen (1998, p. 9), ao ser reportada a importância do marketing para as pessoas, afirma que se responde ao marketing toda vez que se compra um produto. “O fato desse produto satisfazer suas necessidades, ser apresentado de forma eficaz e estar disponível em local e hora convenientes demonstra a eficácia do sistema de marketing.”

Ao se referir à importância para as empresas, Sandhusen (1998, p. 10) afirma:

O marketing gera renda que é administrada pelo pessoal de finanças. Ao expandir as vendas e suas receitas, o marketing ajuda a cobrir os custos fixos da empresa, aumentando dessa forma seus lucros.

Em referência à importância para a sociedade, o autor explica que o processo de marketing ajuda a aumentar os níveis de atividades de negócios, as oportunidades para investimento e o nível de emprego.

3. FRANQUIAS

Uma franquia denomina o sistema de franqueamento como um todo, podendo ser de três formas básicas. Pode consistir apenas uma autorização para o uso da marca. A empresa comercializa produtos na forma de licenciamento. Outra forma pode consistir de negócios de negócios que se utilizam também de marca de outros e que podem ser afixadas na fachada de lojas, mesmo com apenas um ponto adicional de vendas. É uma espécie de franquia de distribuição. Há situações em que ocorre a transferência de uma tecnologia que inclui a implantação, administração e operação de negócios. Nestes casos são transferidos verdadeiros sistemas. No setor há uma sofisticada terminologia (LAS CASAS, 1992, p.27).

Algumas das principais definições:

- Franqueador – aquele que outorga ou que concede o direito de sua marca a outrem.
- Franqueado – aquele que recebe a outorga, ou melhor, aquele que recebe a licença ou concessão do direito de usar a marca.
- Franquia – denomina o sistema como um todo.
- *Licensing* – ou licenciamento, é a autorização para o licenciado produzir e/ou vender algum bem ou serviço no mercado utilizando o nome de licenciador (LEITE, 1990. p. 26).

Las Casas (1992) afirma que franquia é, portanto, um sistema de comercialização que visa facilitar as vendas. Existe um franqueador que dá toda ou as mais variadas assistências a seus franqueados que recebem produtos e *know-how* em troca de um pagamento de taxas e contribuições mensais, dependendo, é lógico, das condições de contrato. No inglês franquia equivale a *franchising*, franqueador a *franchisor* e franqueado *franchisee*.

Segundo Barroso (2005) a franquia é, sem dúvida, a mais moderna de todas e que, por suas características próprias, vem se revelando a mais apropriada para o exercício pleno e bem-sucedido da expansão dos negócios, em todas as suas gerações: indústria, comércio ou serviços.

3.1 O Sistema de Franquia

Segundo Leite (1990), o início do processo de evolução do sistema deu-se por meio da concessão do direito de uso da marca pelo seu proprietário-franqueador.

Esse tipo de concessão comercial evoluiu para o conceito de franquia comercial em que o grau de obrigação do franqueado é bem maior do que na simples concessão (LEITE, 1990, p. 29).

O chamado *traditional franchising* que não engloba serviços ou suporte adicional nem a formatação de técnicas e métodos de comercialização vai um pouco mais além da franquia comercial, confirmando a evolução do sistema (LEITE, 1990).

Leite (1990) ainda destaca os tipos de franquia direta:

- franquia de produto: se refere à produção e/ou comercialização de bens que são produzidos pelo próprio franqueador ou por terceiros licenciados;
- franquia de distribuição: se refere à venda de mercadorias produzidas por terceiros selecionados pelo franqueador, que conta com uma central de compras e de distribuição;
- franquia de serviços: se refere ao fornecimento de serviços como: assistência técnica, garantia dos produtos, manutenção de máquinas e equipamentos entre outros;
- franquia industrial: se refere à fabricação de produtos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador.

Os tipos de franquia indireta são:

- franquia-mestre: o franqueador por necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. O *master* franqueador não pode geralmente possuir suas próprias unidades para produzir ou vender;

- desenvolvimento de área de franquia: pela repartição de uma área em regiões menores, uma ou mais empresas locais são contratadas para explorar e desenvolver a marca do franqueador;
- controle de área de franquia: o franqueador delega a várias empresas subcontratadas, o direito de franquear a marca para determinado território geográfico.

O sistema de franquia formatada permite que o dono de uma marca coloque seus produtos no mercado mais facilmente e com menor dispêndio de capital. Segundo Foster (1988), nos Estados Unidos, nove de dez franquias são bem sucedidas por pelo menos cinco anos, enquanto que oito de dez negócios que não são franquias nunca passam do primeiro ano.

Inicialmente, o sistema é vantajoso para ambas as partes, mas se algumas das condições básicas não forem atendidas, isso pode não ser verdade. Essas condições são: ter uma marca estabelecida no mercado, ter um produto/serviço que se diferencia de alguma forma dos concorrentes e existir um mercado consumidor amplo o suficiente para a expansão do negócio mediante franquias.

Além disso, uma das melhores garantias para o sucesso desse casamento é a qualidade dos serviços prestados pelo franqueador (IBF, 1990).

Essa parceria deve representar para as duas partes um trabalho de esforços conjuntos, para que a marca se fortaleça no mercado e crie uma imagem padronizada dos produtos. A franquia pode propiciar o fortalecimento do franqueador perante os fornecedores, aumentando seu poder de barganha com os mesmos, nas condições de compra e no preço.

Segundo Schneider (1991) a evolução da franquia criou diferenças no modo como é hoje operada pelos franqueadores, classificando o sistema em três gerações:

- Primeira geração: o sistema baseia-se mais na venda do direito de uso da marca sem a exclusividade na distribuição do produto/serviço, além da mínima orientação e suporte ao franqueado, exigindo deste o conhecimento do negócio e capacidade empreendedora.

- Segunda geração: já há a garantia de exclusividade na distribuição do produto/serviço às franquias. Também há maior orientação por parte do franqueador e maior padronização.
- Terceira geração: é representada pelo que se chama de *business format franchising*, sendo franquias de um sistema mais avançado e padronizado.

A padronização do sistema dá maior garantia de sucesso à marca, dessa forma, as franquias tendem a ser cada vez mais de terceira geração. Apesar dessa classificação, muitas das marcas franqueadas possuem características de mais de uma das gerações.

3.2 Principais Razões para o Sucesso do Sistema

Segundo Mancuso (1993), é simples demais dizer que o sistema de franquia deu certo porque é uma boa forma de negócio. Existem três razões específicas que justificam o sucesso desse sistema para três grupos que são ligados a ele: os consumidores, os franqueadores e os franqueados.

Para os franqueadores o sistema proporciona um crescimento mais rápido e com menos investimento.

Para os franqueados o sistema dá a oportunidade de investir com maiores chances de sucesso em uma marca com boa reputação.

3.3 A Franquia e o Franqueador

O empresário que pretende franquiar sua marca precisa ter uma marca conhecida e uma boa experiência de mercado. Além disso, deve analisar o ramo do negócio e a estrutura da empresa, resolvendo antes seus problemas internos para, então, franquiar sua marca.

Uma boa franquia oferece serviços como:

- apoio técnico para análise de localização e viabilidade econômica do ponto comercial;
- assistência para alugar ou comprar equipamentos;
- projeto e execução das instalações;

- treinamento gerencial e técnico para as vendas;
- participação cooperada e assessoria na propaganda e promoção;
- criação de procedimentos contábeis e operacionais padronizados, com fornecimento de manuais e material de apoio às vendas;
- centralização de compras e instruções para controle de estoque;
- orientação financeira e análise de balanços;
- continuidade de prestação destes serviços (IBF, 1990).

Segundo Schneider (1991), caso tenha se decidido pela implantação do sistema, a etapa seguinte será detalhar o projeto quanto a três aspectos básicos: financeiro, operacional e mercadológico.

Aspectos financeiros: o planejamento financeiro serve para confirmar a viabilidade do projeto em termos de lucratividade, tanto para o franqueador como para o franqueado. Inicialmente, o franqueador planeja cada etapa do projeto - instalação da unidade-piloto, seleção, contratação e treinamento dos franqueados, treinamento dos funcionários, custo de distribuição e divulgação, custo dos manuais etc. - para poder estimar o tempo de retorno do capital investido.

Costuma-se achar que o sistema de franquia possibilita a expansão da empresa sem que o franqueador utilize recursos próprios. No entanto, isto só é verdade a médio e longo prazo, quando o capital dos franqueados já estiver inserido no sistema. No curto prazo, o franqueador deve bancar a estruturação da sua rede de franquias.

Aspectos operacionais: Nesta fase, é importante definir o perfil do consumidor para facilitar a análise da localização dos pontos de venda e a política de marketing a ser adotada (SCHNEIDER, 1991).

É necessário também, estudar os produtos/serviços quanto à estratégia de penetração no mercado e à composição do mix de produtos a serem comercializados pelos franqueados. Finalmente, deve ser feito um planejamento quanto à política de expansão da rede de franqueados. O próximo passo é a estruturação da unidade-piloto, que deve ter as características de uma franquia. A unidade-piloto tem como principal finalidade testar a operacionalização da franquia,

participando do mercado, para provar a sua viabilidade. Os produtos e serviços oferecidos serão testados e continuamente aprimorados na unidade-piloto. É nela também que o franqueado e, às vezes, os funcionários serão treinados, em relação tanto à administração da unidade, quanto ao atendimento ao público. Concluída a etapa de montagem da unidade-piloto, o franqueador irá se concentrar na seleção dos franqueados, que deve seguir alguns critérios e na localização dos pontos-de-venda.

Após a seleção do franqueado e do ponto-de-venda, tendo concordado com as cláusulas, as partes assinam o contrato. A partir daí, o franqueado inicia a instalação da sua unidade, o funcionamento com o constante acompanhamento e apoio do franqueador. E com os primeiros retornos financeiros o franqueado pagará os *royalties* ao franqueador.

Aspectos mercadológicos: para franquear uma marca o dono dela precisa de uma estratégia mercadológica que abranja outros objetivos, como definição de preços, público-alvo, promoção e propaganda do produto. Para definir os preços devem ser levados em conta os seguintes aspectos: custo, demanda, concorrência e margem de lucro esperada. O público-alvo deve ser analisado quanto às suas necessidades e o franqueador deve procurar satisfazê-las. A promoção deve ser feita com o intuito de diferenciar o produto/serviço e a marca face aos concorrentes. A propaganda é feita principalmente pelo franqueador conjuntamente com os franqueados.

3.4 Vantagens e Desvantagens do Franqueador

Dentre as principais vantagens Cherto (1988) cita:

- Rapidez na expansão: o franqueador conta com o capital e a força de trabalho das franquias para aumentar seus pontos-de-venda.
- Cobertura mais eficiente de mercados mais distantes da matriz.
- Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo: cada franqueado sendo o seu próprio patrão, a responsabilidade cai sobre ele mesmo para que o investimento e o tempo gastos sejam recuperados.

- Maior garantia de mercado para seus produtos/serviços: o franqueado comercializando somente os produtos/serviços de seu respectivo franqueador tem um maior interesse na promoção deles e um mercado garantido e cativo.
- Fortalecimento da marca: cada franquia funciona como um meio de divulgação da marca do franqueador, assim como fortalece a imagem institucional dos produtos/serviços, mostrando ao consumidor suas qualidades e estimulando o seu consumo.
- Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos-de-venda de varejo: pois o franqueado só conta com o auxílio, a orientação e o *know-how* do franqueador.
- Menos problemas de natureza trabalhista: cada franqueado é independente juridicamente do franqueador, por isso a responsabilidade com relação aos empregados cabe, em princípio, ao franqueado.

Segundo Cherto (1988) as principais desvantagens do franqueador são apresentadas a seguir:

- Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos: o franqueador tem no franqueado um sócio e não um empregado, como as empresas que distribuem os seus produtos por meio de uma rede de lojas próprias. O franqueado por ser o principal administrador e responsável pelos custos tem uma autonomia muito superior a de um empregado.
- Possibilidade de disputas com os franqueados: quase todos os franqueados, inicialmente, são totalmente dependentes de seu franqueador, seguindo à risca suas diretrizes e determinações. Entretanto, se o franqueador não fornece o apoio esperado pelo franqueado, podem surgir os seguintes problemas: pressões por parte dos franqueados, para que o franqueador faça mudanças no seu esquema de franquia; suspensão no pagamento de *royalties*; troca de bandeira, pelos franqueados, ou seja, o franqueado adota uma outra marca; e disputas judiciais entre franqueadores e franqueados.
- Rentabilidade menor: geralmente, os pontos-de-venda do franqueador geram para ele lucros maiores do que as franquias. Entretanto, o risco financeiro menor que os franqueados representam para o franqueador, além do fato de

que os custos de um novo ponto de venda são por conta do franqueado, conduzem-nos à conclusão de que a médio e longo prazo, o retorno para o franqueador é extremamente bom, quase sempre.

- Retorno a prazos mais longos: se o franqueador preferir abrir pontos-de-venda próprios, o retorno sobre o capital investido se dará mais rapidamente. Mas, uma coisa é certa: ele não poderia chegar a abrir 50, 100 ou até mais pontos por conta própria, mas conseguiria se adotasse o sistema de franquia. Futuramente, isso poderia trazer melhores resultados financeiros para o franqueador.

As empresas que alcançam o sucesso têm algumas características em comum, que são, basicamente, as seguintes:

- São empresas detentoras de marcas fortes, com apelo junto ao público consumidor.
- Seus produtos/serviços respondem aos anseios do mercado consumidor.
- Sua tecnologia é eficaz e pode ser transferida, em relativamente pouco tempo, com um mínimo de treinamento e supervisão.
- Os pontos para comercialização de seus produtos/serviços podem ser mais ou menos padronizados e instalados em qualquer local julgado adequado, sem maiores dificuldades.
- Os investimentos necessários à instalação e as despesas com a operação de cada um dos pontos-de-venda são compatíveis com a rentabilidade que se pode esperar do mesmo (CHERTO, 1988).

Por outro lado, Cherto (1988) destaca que uma empresa deve, em princípio, descartar a idéia de adotar a franquia se:

- A rentabilidade depende exclusivamente das características pessoais de um único e determinado indivíduo ou grupo de indivíduos.
- Vê na franquia uma oportunidade e um meio apenas para desovar estoque de difícil comercialização ou para tentar distribuir produtos ou serviços que não tenham qualquer chance de sucesso.

- Seus pontos-de-venda requerem pessoas extremamente especializadas ou necessitam de elevadíssimos recursos, tornando a rentabilidade esperada incompatível com o investimento.
- Não há preocupação com a manutenção da imagem e da marca e com o desenvolvimento de relações de longo prazo.
- Não dispõe de um mínimo de estrutura e de organização, não contando com bons profissionais, nem estando disposta a despende os recursos necessários à contratação desses profissionais.

3.5 Vantagens e Desvantagens do Franqueado

Dentre as vantagens, Cherto (1988) destaca que a marca conhecida e boa reputação: se a marca é conhecida pelo público, então o franqueado desfrutará da boa reputação que a marca oferece; um bom franqueador estará sempre investindo no desenvolvimento de novos produtos e técnicas de marketing, repassando os benefícios para os franqueados; o franqueador, por manter um contato direto e constante com a sua rede, tem mais condições de sentir melhor o mercado e de fazer mudanças, orientando os franqueados para que façam o mesmo.

As principais desvantagens, de acordo com Cherto (1988) são: as poucas oportunidades para iniciativas individuais devido à padronização do sistema; alguns franqueadores exigem uma taxa inicial ou um *royalty* periódico, e às vezes ambos são exigidos; limitações quanto a estoques, materiais e suprimentos que, em geral, só podem ser comprados do próprio franqueador ou de alguém que esteja por ele autorizado.

3.6 A Franquia e a Lei

No Brasil, a relação entre franqueador e franqueado é regida basicamente, pelos Códigos Civil e Comercial. Segundo a Lei 8955/94 qualquer contrato de franquia deve conter os seguintes elementos básicos:

- É preciso que exista, por parte de alguém (o franqueador), a titularidade de um nome ou marca, de uma idéia ou produto ou serviço, juntamente com o *know-how* relativo ao mesmo.

- É necessário que ocorra a concessão de uma licença, por parte do franqueador a outra, para a exploração do que estiver sendo concedido.
- É preciso que tal licença seja acompanhada de normas de administração da franquia.
- Deve ser estabelecida, alguma forma de retribuição, a ser feita pelo franqueado ao franqueador em troca dos serviços prestados ao longo do contrato (Cherto, 1988).

Mais uma vez, há algumas cláusulas que não devem ser esquecidas, segundo Cherto (1988):

- O franqueador é obrigado a prestar assistência, orientação ao franqueado.
- Devem ser estabelecidos quais os produtos/serviços que podem ser fabricados, comercializados e/ou prestados pelo franqueado.
- Deve ser indicado ao franqueado o território no qual ele irá atuar e se o fará com ou sem exclusividade.
- Franqueado é obrigado a guardar sigilo absoluto no que diz respeito a instruções, orientações ou informações que sejam dadas a ele.
- Franqueado deve dar garantias ao franqueador quanto ao cumprimento do contrato.
- Deve ser estabelecida a responsabilidade de cada parte pela publicidade da marca.

3.7 A Franquia no Brasil

Segundo Cherto (1988) no Brasil, inicialmente, muitos dos franqueadores apenas concediam o direito de uso da marca, com algum treinamento e um esquema de publicidade - franquias de primeira geração - mas sem a rigidez do *business format franchising*, que exige do franqueado obediência no que diz respeito ao modo de operação da franquia. Poucas empresas perceberam as vantagens que esse sistema proporciona, como o Yázigi, que adotou a franquia em 1960 e O

Boticário em 1979. Mas a tendência aqui, como no exterior, é aumentar o grau de profissionalização.

O nível de consciência dos empresários brasileiros em relação ao potencial para franquias era pequeno; por isso, a adoção desse sistema no Brasil até meados da década de 80 foi razoavelmente lenta, mas aos poucos tem se disseminado, em decorrência de pressões do mercado consumidor de franquias. A prova disso é que a Associação Brasileira de Franchising só foi constituída em 1987.

Cherto (1988) destaca que o principal objetivo da Associação Brasileira de Franchising (ABF) é divulgar os benefícios que a franquia traz para franqueador, franqueado e consumidor. A ABF também pretende defender o sistema junto às autoridades, associações de classe, mostrando a todos que a franquia pode ser um ótimo método de comercialização.

Além disso, a associação quer manter contato com outras organizações do gênero em outros países e definir padrões mínimos que garantam o máximo de seriedade e profissionalismo no emprego do sistema no país.

O crescimento constante do número de shopping centers, pontos ideais para instalação de franquias, e a existência de muitas pessoas voltadas para pequenos empreendimentos que ambicionam muito ter um negócio próprio mas carecem de opções de investimento seguro são uma garantia para o sucesso do *franchising* no país (SCHNEIDER, 1991).

O mecanismo de franchising contribuirá não somente para aliviar as tensões sociais desse brusco movimento na economia do país, como também auxiliará a expansão de empreendimentos de sucesso já consagrados e implantados no Brasil (LEITE, 1990, p.55).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF) em pesquisa realizada no ano de 2005, a franquia cresce em média 20% no Brasil. Desde a data da realização da pesquisa o país ocupa o sétimo lugar depois dos EUA, Japão, Canadá, França, Austrália e Inglaterra, entretanto, há perspectivas de que o país ocupará brevemente o terceiro lugar.

Segundo Barroso (2005) o sistema de franquias está crescendo muito no Brasil, pois encontra no país uma série de fatores favoráveis ao crescimento. Algumas das principais causas de crescimento do sistema no Brasil são:

- Falta de experiência dos administradores;
- Carência de recursos;
- Dificuldade para treinamento;
- Dificuldades para investimento em propaganda e promoção;
- Grande número de pequenas e médias empresas;

Os principais setores onde o sistema funciona são os de confecção, alimentos e perfumaria.

4. CASO STARBUCKS

Segundo o *site* (www.starbucks.com, acesso em 02/06 às 15h25min) a história da Starbucks é uma das mais notáveis do mundo dos negócios das últimas décadas; ela mudou o modo americano de consumir café, transformando o produto numa obsessão nacional. Em Fevereiro de 2002, Howard Schultz tinha muitas razões para estar feliz pelo que a Starbucks realizou nos últimos 15 anos desde que ele assumiu a gestão da empresa.

A Starbucks, líder na venda de varejo e uma das maiores marcas mundiais de cafés de qualidade, deu um salto de gigante desde que há 15 anos foi comprada e transformada por Howard Schultz, passando de uma empresa local de Seattle para uma organização com mais de 6 mil lojas em quatro continentes.

Em 2001, a Starbucks abriu um número recorde de lojas, atingiu os lucros líquidos mais altos da história e foi considerada pela *BusinessWeek* como a marca global com o mais rápido crescimento em todo o mundo.

Ainda segundo o *site*, a velocidade com que a Starbucks geriu a sua ascensão foi quase tão notável como as alterações que trouxe às concepções tradicionais de marketing de marcas. A companhia conseguiu tudo isto sem contar com o marketing clássico, nomeadamente campanhas publicitárias e orçamentos promocionais. Em 20 anos, a Starbucks gastou apenas 20 milhões de dólares em publicidade.

4.1 Descrição da Starbucks

Segundo o *site*, a Starbucks começou em 1971 quando três amigos, o professor de Língua Inglesa Jerry Baldwin, o professor de História Zev Siegel e o escritor Gordon Bowker abriram uma loja chamada *Starbucks Coffee, Tea and Spice*, em uma zona turística *Pikes Place Markets* em Seattle. Os três sócios tinham a mesma paixão: cafés suaves e chás exóticos, e eles acharam que iriam conseguir atrair uma imensa clientela em Seattle. Cada um deles investiu 1.350 dólares e pediram um empréstimo de mais 5.000 dólares para abrir a loja do *Pikes Place*. Balkin, Siegel e Bowker escolheram o nome Starbucks em honra do Starbuck, um apaixonado por café, o primeiro adjuvante da novela de Herman Melville, *Moby Dick*,

e porque eles acharam que o nome está a invocar o romantismo do mar e a tradição dos antigos transportadores de café. A marca da companhia, desenhado por um amigo artista, representa uma sereia com duas caudas, circundadas pelo nome da empresa, como mostra a figura 1.

Figura 1: Logo Starbucks



Fonte: www.starbucks.com (acesso: 02/2006)

Quando abriu a primeira loja da Starbucks no *Pike Place Market*, em Seattle, em 1971, o consumo de café nos EUA, estava em queda, depois de ter atingido o pico de consumo nos anos 60, altura em que 75% da população bebia café. O nível de consumo foi caindo até aos anos 80, mantendo-se relativamente estável desde então.

Apesar do consumo de café ter caído, os três amigos da faculdade que fundaram a Starbucks, há 31 anos, conseguiram inserir-se numa indústria que iria explodir nas décadas seguintes.

Silverstein (2003) afirma que atualmente, 52% da população adulta dos EUA - 107 milhões de pessoas - bebe café diariamente, numa média de 3,3 chávenas por dia, e cerca de 28% - 57 milhões de pessoas - bebem café ocasionalmente. E os europeus consomem duas a três vezes mais café que os americanos.

Desde que a Starbucks começou a vender cafés moídos selecionados e com aromas diferentes, a procura daquelas especialidades cresceu. O número de

consumidores de cafés selecionados cresceu de 4,5 milhões em 1993 para 21 milhões em 1999.

4.1.1 Missão Starbucks

Estabelecer-se como principal fornecedor mundial de café de alta qualidade e, ao mesmo tempo, manter os princípios que norteiam o seu funcionamento.

4.1.2 Princípios

- Oferecer um excelente ambiente de trabalho e tratar a todos com respeito.
- Abraçar a diversidade como um elemento essencial na maneira de fazer negócios.
- Aplicar padrões mais elevados de excelência na compra, torrefação e entrega de café sempre fresco.
- Manter sempre os clientes extremamente satisfeitos.
- Contribuir positivamente com as comunidades e o ambiente ao nosso redor.
- Reconhecer que a lucratividade é essencial para o seu sucesso futuro.

4.2 A entrada de Howard Schultz à Starbucks

Segundo o *site* (www.starbucks.com, acesso em 02/06 às 21h20min) logo quando Howard Schultz juntou-se à Starbucks como diretor de Marketing e de Operações de varejo, trabalhou com os empregados da loja para desenvolver as capacidades de venda, para criar uma empatia entre vendedores e clientes e editaram brochuras para facilitar aos clientes as informações sobre cafés de qualidade.

A idéia que revolucionou o futuro de Starbucks apareceu durante a primavera de 1983, quando a companhia mandou Schultz para Milão a uma feira. Foi abalroado pela importância central das cafeterias no estilo de vida italiano, e quis adotar o conceito para a Starbucks. Imaginou uma empresa que passasse a ser parte de vida dos seus clientes.

Para Schultz, a idéia era fazer das cafeterias o terceiro lugar da existência diária dos seus clientes, um refúgio familiar e agradável em relação ao trabalho ou a casa, onde os clientes se pudessem descontraír e sentirem-se cômodos. Da sua viagem a Itália, Schultz importou o conceito de um ambiente confortável, estável e descontraído para os funcionários das lojas. Isto inspirou-o a desenvolver uma cultura da empresa- baseada em promoções, compensações e mecanismos de *feed-back*, que enfatiza a motivação e satisfação dos empregados. Dinheiro que poderia ter sido gasto em publicidade, foi investido em benefício e em formação dos empregados.

No mês de Junho de 1992, a Starbucks realizou uma operação pública de venda, aumentando 28 milhões de dólares o capital necessário para continuar a expandir a empresa. E depois desta primeira operação pública de venda, voltou ao mercado para garantir capitais adicionais, conforme mostra a figura 2.

Figura 2: Resultados Operacionais



Fonte: www.starbucks.com (acesso: 02/2006)

Ainda segundo o *site*, a Starbucks começou por apostar numa estratégia de *cluster*, expandindo o negócio pelos EUA e passando depois para maiores centros urbanos, abrindo lojas próximas uma das outras. As lojas urbanas tornaram-se o ponto de partida da expansão para os subúrbios.

Em 1996 iniciou a sua expansão global, abrindo a primeira loja em Tóquio. O sucesso da Starbucks, num país onde a bebida nacional era o chá verde, revelou

que o conceito poderia funcionar noutras culturas. No fim de 2001, os proveitos tinham aumentado 32% para 181,2 milhões de dólares, com vendas de 2,6 mil milhões, conforme mostra a figura 2.

4.3 A linha de Produtos

As lojas da Starbucks oferecem uma escolha de bebidas de café normal ou descafeinado, um café especial e uma vasta seleção de bebidas expresso de estilo italiano. Para, além disso, os clientes podem escolher de entre uma vasta seleção de cafés acabados de torrar com grão inteiro, que pode ser comprado nas instalações e levado para casa em embalagens distintas, uma seleção de pastelaria fresca e outros artigos alimentares, sodas, sumos, chás e equipamento relacionado com o café.

Segundo Silverstein (2003) o *Power Frappuccino*, uma versão da popular bebida de mistura da empresa chamada *Frappuccino*, com proteínas, hidratos de carbono e vitaminas, foi testada em vários mercados em 1997. Outro produto promissor é o *Chá Chai Lattè*, uma combinação de chá preto, especiarias exóticas, mel e leite.

O total de vendas de varejo da empresa foi de 61% de bebidas à base de café, 15% de café sem grão, 16% artigos alimentares e 8% produtos e equipamentos relacionados com café.

O mix do produto em cada loja varia, dependendo do tamanho e localização de cada filial. Lojas maiores comportam uma maior variedade de grãos de café inteiros, artigos alimentares *gourmet*, chás, moinhos de café, filtros de café, equipamento relacionado com café, filtros, embalagens para guardar os produtos e outros acessórios. Lojas menores e quiosques vendem, tipicamente, a linha inteira de bebidas à base de café, uma seleção limitada de café sem grão e alguns artigos de equipamento.

A empresa empenha-se constantemente em esforços para desenvolver novas idéias, novos produtos e novas experiências para clientes que pertençam exclusivamente à Starbucks (SILVERSTEIN, 2003).

4.4 Schultz e os *partners*

Gulati, Huffman e Neilson (2003) afirmam que a Starbucks foi a primeira empresa privada norte americana a oferecer um programa que incluía os empregados em meio expediente. Depois da Starbucks ter iniciado esta política de benefícios, a taxa de rotatividade de empregados caiu mais de 175% para menos de 65% por ano. A Starbucks estabeleceu estes incentivos num ambiente que encorajava a delegação de poderes, comunicação e colaboração. Todos os empregados, sem relevância da sua posição hierárquica, são chamados *partners*.

A Starbucks fortalece as parcerias descentralizando a capacidade de decisão. Muitas decisões chave são tomadas a nível regional, e as pessoas que trabalham com as equipes de desenvolvimento da rede ajudam a identificar novas áreas-alvo regionais de negócio. Este elevado nível de comunicação efetiva é a essência para a aceleração de inovações, aumentando a possibilidade de sucesso.

O *feed-back* das lojas também é essencial para o desenvolvimento dos novos produtos. O *frappucino*, que registrou grandes vendas no ano do lançamento, foi criado graças a Iniciativa dos empregados da Starbucks da Califórnia (GULATI, HUFFMAN e NEILSON, 2003).

Segundo o site (www.starbucks.com, acesso em 02/06 às 17h) os funcionários decidiram criar a sua própria bebida de mistura porque estavam cansados de serem confrontados com pedidos de bebidas que resultassem de misturas de produtos e de perderem clientes para a concorrência, que já as vendiam.

4.5 Relação com o cliente

Para Gulati, Huffman e Neilson (2003) o episódio *frappucino* é a prova que a Starbucks considera que o seu produto não é café mas experiência em cafeterias. Criar uma conexão com o cliente ao nível da loja é uma componente básica da estratégia da Starbucks. Existe uma ênfase especial na relação entre clientes e empregados de balcão.

Cada empregado recebe 24 horas de formação em atendimento ao público e em conhecimentos sobre o varejo, assim como informações especiais sobre café e

sobre a chávena de café perfeita. As relações dos clientes com a Starbucks são consideradas quando a empresa pondera o lançamento de novos produtos.

O Starbucks *card*, o cartão de crédito da marca, tem uma aceitação tranqüila pelos consumidores e funcionários, porque elimina a necessidade de liquidez imediata e de cartões de crédito, tornando mais céleres as transações durante as horas de maior afluência às lojas. E também fornecem uma boa base para a criação do sistema de fidelização.

4.6 Fornecedores como sócios

O modelo de relacionamento da Starbucks estende-se aos vendedores e fornecedores, desde o cultivo às fabricas que fornecem a comida vendida nas lojas, passando pelas empresas que produzem as chávenas de papel. A Starbucks prefere desenvolver relações de longo prazo com vendedores e fornecedores.

Selecionar um fornecedor é normalmente um processo formal e longo, e envolve elementos de várias funções. Quanto mais estratégicos forem os produtos ou áreas de negócio, mais altos responsáveis envolvem. Para avaliar a relação, as partes discutem frequentemente aspectos ligados à eficiência de produção, reforço da qualidade e o desenvolvimento de novos produtos (SILVERSTEIN, 2003).

4.7 Licença para vender

Segundo Silverstein (2003) as operações especiais da Starbucks incluem alianças comerciais, licenciamento internacional de venda de varejo, licenciamento de venda grossista, *joint-ventures* e outras iniciativas. O objetivo destas relações é continuar a desenvolver a notoriedade e a marca da empresa para as lojas, de forma a conquistar clientes através de múltiplos locais de contato, como aeroportos, livrarias, hotéis e charutarias.

A solução da empresa está na cuidadosa seleção dos parceiros, baseada na sua reputação e compromisso, quanto à qualidade e a conferir a sua predisposição para formar os seus empregados dentro dos padrões da Starbucks. Os princípios são os mesmos que se aplicam às relações com os fornecedores.

5. ESTUDO DA ANÁLISE ESTRATÉGICA DO CASO STARBUCKS

5.1 Estratégia de Crescimento

Neste ponto será analisada a estratégia que a Starbucks utilizou para prosseguir com o seu crescimento. Pode-se desde já referir que existem dois fatores fundamentais de crescimento: os produtos e os mercados, fatores esses que foram utilizados por Igor Ansoff (1965) numa matriz desenvolvida para melhor ilustrar as possíveis estratégias de crescimento das empresas, como mostra a figura 3.

Figura 3: Matriz Ansoff

		Produtos	
		Atuais	Novos
Mercado	Atuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação e Integração Vertical

Fonte: Thompson (2000, p. 58)

A estratégia inicial seguida pela Starbucks passou pela penetração do mercado onde atuava, isto é, tendo começado a sua atividade em 1971 em Seattle, depressa alargou a sua rede de lojas pelos estados vizinhos. Em 1987 tinha 17 lojas, e num espaço de 3 anos, em 1990, já possuía 84 lojas nos Estados Unidos. No ano de 1992 esta empresa já contava 161 lojas distribuídas pelo território americano.

Thompson e Strickland (2000) analisam que quando é citado o crescimento, não é o fato de aumentar as suas vendas ou a sua faturação, mas sim no processo da empresa crescer mais do que a concorrência, adquirindo uma posição cada vez

mais forte nos mercados onde atua. A penetração de mercado, é a primeira hipótese que qualquer empresa deverá ponderar, pois é aquela que envolve menores riscos, pois consiste em atuar num mercado que já conhece, com o mesmo produto. Esta opção consiste em aumentar a quota de mercado da sua empresa, no mercado atual e sempre que possível aumentar a utilização do produto em causa.

Foi exatamente isso que a Starbucks fez, para além de aumentar o número de lojas no território americano, esta empresa conseguiu inculcar o hábito de tomar café na população em questão. Não só em aumentar o número de utilizadores, mas também, aumentar a frequência do seu consumo, bem como a quantidade consumida. Esta estratégia teve sucesso pois a empresa tem sempre a preocupação de adaptar os seus produtos aos gostos locais, para além de apostar no fácil acesso às suas lojas e fundamentalmente tem a sua preocupação na satisfação do cliente.

A aposta em muitas localizações da Starbucks, numa mesma cidade passa pelo desejo da empresa estar sempre acessível aos clientes, qualquer que seja o trajeto que este tenha que efetuar, a ambição é que o consumidor passe por uma loja da marca. Esta estratégia de penetração de mercado é notória até nos horários de funcionamento das lojas, que estão abertas até largas horas da noite (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

Thompson e Strickland (2000) dizem que a ambição da empresa é colocar a sua marca como fornecedora n.º1 do café de qualidade do mundo, mantendo sempre os seus princípios à medida em que cresce. Assim, a empresa passou a penetrar em mercados diferentes, isto é, passou a alargar o seu mercado alvo para outros países, passando assim a adotar a estratégia de crescimento: Desenvolvimento de Mercados. Atualmente possuem mais de 6.294 lojas distribuídas por 4 continentes.

Mas a estratégia de alargamento do mercado não passa só pela expansão geográfica, a Starbucks também diversificou os seus mercados quando aderiu a novos canais de distribuição.

Thompson e Strickland (2000) observam que o desenvolvimento de mercados passa então, não só pela expansão internacional, mas também pelo alargamento do seu *target* a novos segmentos de mercado, bem como a novos utilizadores. É o caso

da Starbucks ter passado a comercializar os seus produtos na internet, aeroportos, livrarias, hotéis, supermercados e charutarias.

A Starbucks começou exatamente por onde devia ter começado: desenvolver o mercado que conhecia e com o produto com que sempre trabalhou. Posteriormente, quando já não era possível manter os seus objetivos de crescimento no mercado inicial - até porque a sua ambição é mundial - é que alargou a sua atividade para novos mercados (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

É mais simples para as empresas diversificar os mercados, pois a opção de diversificar o produto implicaria mais investimentos, novas técnicas, outro *Know-how* que a empresa poderia não ter e não conseguir adquirir.

Thompson e Strickland (2000) afirmam que a Diversificação de Mercados é portanto uma estratégia com menor risco, comparativamente à diversificação de Produto, mas como é obvio ambas implicam um maior risco que a Penetração do mercado, estratégia que a Starbucks utilizou e bem em primeira instância.

Apesar da estratégia de desenvolvimento de mercados ser a mais utilizada na atuação da empresa atualmente, é importante realçar o fato da penetração do mercado nunca ter sido esquecida pela empresa, estando continuamente a ser seguida até hoje.

Segundo Thompson e Strickland (2000) a estratégia de desenvolvimento do produto, também foi aplicada pela Starbucks, não tão ativamente como a de mercados, mas teve a sua importância. É notório o alargamento da gama dos seus produtos, como são exemplos o café frio, o *frappuccino*, os gelados com sabor a café e o Starbucks *card*.

6. METODOLOGIA

Entendida como o caminho e o instrumental próprios para abordar aspectos do real, a metodologia inclui concepções teóricas, técnicas de pesquisa e a criatividade do pesquisador (GONSALVES. 2003, p. 62).

Existem vários tipos de pesquisas e todas implicam em levantamentos de dados de várias fontes, e cada uma são realizadas com técnicas e enfoques específicos, conforme o objeto de estudo (RAMPAZZO, 2002).

De acordo com o método de pesquisa segundo procedimento de coletas, a metodologia adotada neste trabalho, foi a pesquisa bibliográfica, documental com método dedutivo.

6.1 Tipo de pesquisa

Segundo Rampazzo (2002, p. 53), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.

A pesquisa descritiva, objetiva ao descrever as características de um objeto de estudo. A pesquisa não está interessada no porquê, nas fontes do fenômeno; preocupa-se em apresentar suas características (Gil. 2002, p. 41).

Quando se trata de pesquisa documental, é preciso esclarecer antes o que é um documento:

Documento é qualquer informação sob forma de textos, imagens, sons, sinais, etc., contida em um suporte material (papel, madeira, tecido, pedra), fixados por técnicas especiais como impressão, gravação, pintura, incrustação etc. Quaisquer informações orais (diálogo, exposições, aula, reportagens faladas) tornam-se documentos quando transcritas em suporte material (CHIZZOTTI, 1991, p.109).

Quando uma pesquisa é chamada documental, é porque procura dados de fontes primárias, provenientes de órgãos que realizaram as observações.

Por utilizar documentos apresentados pela empresa escolhida, e por documentos publicados no site da mesma, utilizou-se o tipo de pesquisa documental. A pesquisa documental se serve de documentos que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação. Tabelas estatísticas,

relatórios de empresas, documentos informativos arquivados em repartições públicas, etc, são alguns exemplos das fontes que são utilizadas neste tipo de pesquisa (SANTOS, 2000).

Segundo Gil (2002, p.45) é a pesquisa que se utiliza de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda, podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é bastante parecida com a documental, o que as diferencia, está na natureza das fontes.

A característica desta, é a identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa (GONSALVES. 2003, p. 34).

Para Carvalho (2002) o método dedutivo é uma forma de raciocínio que parte do geral para o menos geral ou particular. Reformula ou enuncia de modo explícito a informação já contida nas premissas.

Rampazzo (2002) diz que a dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal; e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral, ou particular, contida implicitamente no primeiro.

O processo dedutivo, por um lado, leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido, com pouca margem de erro; mas, por outro lado, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode possuir conteúdos que excedam o das premissas (RAMPAZZO, 2002, p. 38).

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO

7.1 As Franquias Internacionais no Brasil

As franquias internacionais estão chegando ao Brasil com o objetivo de exportar a sua marca. Como esses empreendedores não conhecem o mercado de varejo brasileiro, a única chance de terem sucesso é a parceria comercial com os empresários brasileiros. Para aqueles empresários nacionais que possuem um espírito empreendedor mais ambicioso, apresenta-se uma ótima oportunidade de bons negócios para os que conhecem o mercado no país. Nesses casos, o sucesso do negócio de franquias dependerá em muito da modalidade adotada pelos franqueadores originais.

A forma de efetivar um negócio nessa área, quer seja de *fast-food*, serviços, moda, automotivos e outros, em um país continental como o Brasil, será a cessão de franquias indiretamente, isto é, adotando-se a modalidade de Franquia-Mestre - *Master Franchise*, Desenvolvedor de Área - *Area Development* ou Controlador de Área - *Area Controlership*.

Os países desenvolvidos já se utilizam dessa modalidade de franquia que é nova no Brasil e que ainda está em fase de testes para a adequação do conceito do negócio de franquia por território delimitado.

Nessa oportunidade o franqueador original de produtos/serviços, por necessidade de expansão internacional da marca, em face do esgotamento de pontos de venda em seu território, delega à uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro ou operar com unidades próprias um determinado território. Este licenciamento de franqueados industriais e/ou comerciais de uma região, formará então uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador-mestre, a empresa desenvolvedora ou controladora de área de um território, até o franqueado final ou unidade própria em seus ponto de fabricação e/ou de vendas.

Esse tipo de Franquia se inicia no Brasil, ainda que timidamente, pois, exceto alguns iniciados, poucos conhecem as características intrínsecas do sistema. A complexidade do Sistema de Franquia Formatada Internacional é tão grande, e o território brasileiro tão vasto que somente franqueadores muito bem organizados,

conseguem implantar o sistema com sucesso. Com um nível aprofundado de conhecimento adquirido, através de leituras técnicas combinadas com o auxílio de competente consultoria especializada no assunto.

Um exemplo de franquia internacional é o McDonald's, que hoje pode ser considerado o pai do conceito de *fast food* no Brasil. Aqui chegou em 1979 e introduziu no cardápio o gosto pelo hambúrguer e a noção do serviço rápido e com qualidade. Seu sucesso em divulgar um novo hábito de refeição junto ao consumidor brasileiro motivou a vinda de outras cadeias norte-americanas ao Brasil - Arby's, KFC e Subway, por exemplo, e o surgimento de redes brasileiras, algumas já despontando como negócios promissores, como a cadeia de comida árabe Habib's.

7.2 A percepção estrangeira sobre o Brasil

O Investimento Estrangeiro Direto – IED - exerce papel de grande importância para o Brasil no que diz respeito à sua internacionalização. Os valores de investimentos estrangeiros diretos ingressados no País, a partir do Plano Real e da adoção das medidas de liberalização, revelam percepções sobre o Brasil, por parte dos investidores, como um local atraente para investimentos e refletem os avanços positivos promovidos no ambiente para negócios. Pode-se dizer que os altos níveis de Investimento Estrangeiro Direto dirigidos ao Brasil no início desta década são uma reação às privatizações, à abertura de setores anteriormente afastados das atividades de empresas estrangeiras e ao clima mais propício na economia brasileira, que passou a apresentar fundamentos macroeconômicos mais sólidos, com a estabilidade de preços, menor variação cambial, restauração do tratamento nacional aos investimentos estrangeiros, eliminação de restrições às transferências de capital, redução da carga tributária, principalmente no que tange diretamente às remessas de lucros, e novas leis de informática e de propriedade industrial. Tudo isso contribuiu para melhorar a posição competitiva do Brasil no mundo.

As mudanças no cenário econômico mundial nos últimos anos e a forte concorrência pelos investimentos produtivos trouxeram ao Brasil a percepção da necessidade de uma política mais agressiva para o setor. Foi criada uma agenda de ações gerais voltadas para tornar o ambiente brasileiro mais receptivo aos investimentos externos.

A produtividade das empresas locais pode melhorar com as empresas estrangeiras que entram no mercado e trazem novos métodos de organização e distribuição, oferecem assistência técnica aos fornecedores locais e clientes e treinam os trabalhadores e gerentes que poderão posteriormente vir a trabalhar em empresas locais. Subsidiárias estrangeiras podem empreender pesquisas e desenvolver atividades direcionadas a adaptar as inovações introduzidas na matriz para condições presentes no país receptor (RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior n.º 60, Ano XIII, p. 28).

7.3 Presença da Starbucks no país: benefícios para o Brasil

Os investimentos estrangeiros diretos tendem a trazer benefícios que nem sempre os investidores locais conseguem proporcionar à economia de seu país. Tais benefícios geralmente se apresentam:

- A presença de empresas estrangeiras comumente leva ao fortalecimento dos elos na cadeia produtiva, nas regiões de um país e em nível internacional. De modo geral, se reconhece que a presença de empresas estrangeiras na economia de um país gera o incremento de importações e exportações;
- A presença de investidores estrangeiros pode produzir uma difusão de conhecimentos no setor de negócios do país hospedeiro. Isso se verifica com mais força em setores que demandam transferência de tecnologia e formação de capital humano. Através da ligação com empresas domésticas, principalmente, os seus fornecedores, as empresas de capital estrangeiro podem dividir o seu *know-how* com a comunidade local. Na área de recursos humanos, tais empresas acabam disponibilizando no mercado de trabalho local, por um motivo ou por outro, um certo número de empregados e executivos por elas treinados, beneficiando outras empresas domésticas (CHRISTIANSEN, OMAN e CHARLTON, 2003, p. 2).

As empresas estrangeiras têm uma vantagem comparativa típica no conhecimento do mercado internacional, no tamanho e eficiência dos canais de distribuição e na habilidade de responder rapidamente às mudanças de padrões no mercado mundial. As filiais estrangeiras também podem gerar efeitos positivos na propensão a exportar de algumas firmas locais.

7.4 O Mercado Brasileiro

O Brasil é o segundo maior consumidor e um dos maiores exportadores de café do mundo, suprimindo cerca de 1/3 da demanda global. No entanto, os cafés mais valorizados no exterior vêm de países como a Colômbia, Guatemala e Etiópia. Isso porque o Brasil exporta basicamente o grão ainda verde, não torrado ou moído, ou então já em forma de café solúvel instantâneo (Associação Brasileira de Café – http://www.abic.com.br/noticias/nota_cafeteiras_181005.html acesso em 20/02/2006 às 11:31h).

Na tentativa de sofisticar sua imagem no exterior, o país passou a estreitar seu relacionamento com empresas com grandes cadeias de cafeterias do mundo, como o contato do ministério da agricultura com representantes da Starbucks, como forma de aumentar a venda de café brasileiro para essa grande companhia, além de estimular também o consumo de café dentro do país.

Com 11 mil lojas nos Estados Unidos e em outros 37 países, a Starbucks até agora não estreou no mercado brasileiro de cafeterias, onde até o consumidor de classe alta está acostumado a beber bons cafés expresso e cappuccinos em aconchegantes cafeterias por menos de 5 reais, enquanto um café da cadeia americana sairia aqui por volta de 10 reais. Portanto, a Starbucks enfrentaria a princípio, questões culturais no quesito de consumo do produto, como o fato de que o brasileiro gosta de beber com calma, em xícaras de porcelana, ao contrário da cultura americana Starbucks, que é fundamentalmente café em copos de papel. O brasileiro gosta de tomar café com algum salgado, como pão de queijo ou um simples pão com manteiga, ou tortas e docinhos típicos do Brasil.

No entanto, como prova de que a Starbucks não tem apenas como ponto forte o café, mas a experiência em cafeterias, a empresa antes mesmo de entrar no mercado brasileiro já está se adequando a ele. As lojas no Brasil sofrerão adaptações ao restante das lojas no mundo, como a venda de cafés exclusivamente brasileiros, em todas as cafeterias que serão instaladas no Brasil serão usadas xícaras e não apenas os copos de isopor e será vendido pão de queijo. Portanto, essas adaptações fazem com que a Starbucks se adequa a cultura brasileira e as lojas se adequem ao hábito brasileiro de tomar café.

A marca tem um apelo fortíssimo. As pessoas não vão ao Starbucks só pelo café, mas sim pela experiência, pelo status. A loja é o grande chamariz e não apenas o seu produto. Nas cafeterias Starbucks, o consumidor pode passar de duas a três horas, não só tomando café, mas trabalhando - há como conectar laptops à internet - conversando com amigos e distraído (Isto É Dinheiro http://www.terra.com.br/istoedinheiro/438/negocios/starbucks_brasil.htm acesso em 20/02/2006 às 11:12h).

7.5 A Concorrência

Há um crescimento anual no Brasil de 18% ao ano no consumo de cafés especiais, que é o nicho que a Starbucks pretende pegar. Atualmente esse nicho é explorado por pequenas cafeterias e redes como o Fran's Café, o principal concorrente da Starbucks no Brasil, que conta com mais de 90 lojas espalhadas por São Paulo, capital e interior, e Rio de Janeiro, Curitiba, Brasília e Londrina (Isto É Dinheiro – http://www.terra.com.br/istoedinheiro/438/negocios/starbucks_brasil.htm - acesso em 20/02/2006 às 11:12h).

O Fran's Café é uma empresa que surgiu em Bauru no ano de 1972, procurando atender uma fatia de mercado ainda inexplorada. Iniciou sua rede de franquias em 1992 e as regiões que a empresa possui maior interesse em expandir seus negócios pelo sistema de franquias, compreendem a Grande São Paulo, capitais e grandes cidades do interior das regiões Sul, Sudeste, Centro Oeste e Nordeste.

Para enfrentar a vinda da Starbucks, o Fran's Café teve modificações na arquitetura das lojas, o cardápio foi melhorado e serão inauguradas mais 22 lojas este ano.

Outra concorrente é a italiana Illy, empresa líder em café expresso na Itália e uma das maiores torrefadoras do mundo. Até 2007 lançará no Brasil o franqueamento da Illy Bar Concepts, rede de cafeterias que está presente em 15 países.

8. CONCLUSÃO

Neste trabalho foi analisada a possível implantação da Starbucks no Brasil.

A entrada da Starbucks vai criar a percepção do país como localização atrativa para investimentos, fazendo com que outras multinacionais instalem-se no país e engrandecem a economia nacional.

A produtividade das empresas locais pode melhorar pelo fato de que a Starbucks trará novos métodos de organização e distribuição, já que em todos os países em que a Starbucks se instalou houve ganho para quem já estava no ramo. O setor deve ganhar evidência na mídia e nas conversas das pessoas, portanto, popularidade.

O Brasil é um dos maiores consumidores de café do mundo, embora os brasileiros tenham um jeito diferente de se tomar café, os hábitos são simples, como um café na padaria acompanhado por um pão de queijo ou um cappuccino em uma pequena cafeteria no shopping. O que teoricamente poderia atrapalhar a sustentação da Starbucks no país, mas vale salientar que foi justamente o estilo diferente criado pela Starbucks que conquistou o mundo. Ela mudou o estilo americano e mundial de se tomar café.

A Starbucks é muito mais do que uma loja que vende café, é um ponto de encontro. É um local aconchegante que além da possibilidade de se tomar produtos de alta qualidade com uma enorme variedade de sabor, bebidas frescas ou estilo expresso, chás, sorvetes, doces. Um local onde se pode ouvir uma boa música, trabalhar, se distrair. Além do grande atrativo que são os horários de funcionamento das lojas, elas ficam abertas até largas horas da noite.

Portanto, as pessoas não vão ao Starbucks apenas pelo café, mas sim pela experiência. A marca Starbucks é uma das mais lembradas no mundo, além dela possuir apelo fortíssimo, possui também valor agregado. Andar pelas ruas segurando um copo Starbucks é sinônimo de status.

A empresa dedicou-se a um dos mais antigos produtos do mundo, apostando na sua diferenciação, tornando-o duradouro e dando-lhe uma marca e visibilidade de longo prazo.

A empresa preocupa-se com o tradicionalismo, tem a preocupação de criar e adaptar seus produtos aos gostos locais. Como por exemplo, a criação do *Frappuccino* na Califórnia, atualmente um dos produtos mais vendidos da empresa. No Brasil novos produtos serão criados para atrair e conquistar os clientes, as primeiras iniciativas de adaptação da empresa ao mercado brasileiro é que aqui as lojas vão oferecer cafés exclusivamente brasileiros, o que não ocorre no resto do mundo. Outra particularidade é que as cafeterias brasileiras irão usar xícaras – nos outros 37 países onde a Starbucks opera, o café é servido apenas em copos de isopor. Além do mais, o modelo sofrerá a mais importante de todas as adaptações, as lojas no Brasil venderão pão de queijo, portanto, a empresa já se adequa antes mesmo de entrar no mercado ao jeitinho brasileiro de se tomar café.

Um fator importante é que apesar da presença mundial, todas as lojas Starbucks são iguais à primeira loja em Seattle. Cada cafeteria está localizada em locais estratégicos de bastante movimentação. Além disso, a sua decoração é toda voltada para passar o romance do café, com folhetos explicativos e canecas trabalhadas com arte. Antes da abertura de uma loja, a empresa procura criar um clima de expectativa na comunidade, contratando uma empresa local de Relações Públicas para divulgar a novidade.

O negócio da Starbucks começa e acaba em valores centrais que emanam e se desenvolvem a partir das relações entre as pessoas. É este o modo como a empresa consegue globalizar-se nos quatro continentes. Os quatro princípios chave que são ligados ao sucesso da empresa são: clientes, fornecedores, parcerias e os seus próprios empregados. A Starbucks é, portanto um modelo de organização centrado nas relações interpessoais. Com base nesses valores e estratégias, a empresa é líder de mercado em países com características sociais e culturais bem similares ao Brasil. Diante disso é possível constatar que a Starbucks, se instalada no país poderia obter também grande aceitação.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BARROSO, Luiz Felizardo. **Conveniência & Franchising. O Canal do Varejo Contemporâneo. Franquia de Postos de Serviços.** Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2005.

CARVALHO, Eduardo J. **Metodologia do Trabalho Científico.** Lisboa: Escolar, 2002.

CHERTO, Marcelo Raposo ; **RIZZO**, Marcus. **Franchising: como comprar sua franquia passo a passo.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1991.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising - Revolução no Marketing.** São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHRISTIANSEN, Hans; **OMAN**, Charles; **CHARLTON**, Andrew: **Incentives-Based Competition for FDI: The Case of Brazil**; Organization for Economic Co-operation and Development – OECD, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs; Março, 2003.

FOSTER, Dennis L. **Franchising for free - Owning your own business without your own cash.** Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc., 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição. São Paulo. Atlas, 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação a Pesquisa Científica.** 3ª edição. São Paulo. Alínea, 2003.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing. Série Contato Imediato.** São Paulo: Global, 1998.

GULATI,R.,HUFFMAN,S.,NEILSON,G. Starbucks. O trunfo do empregado de balcão. Gestão Pura, Janeiro/Fevereiro, 2003.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios e casos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Varejo. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Roberto Cintra. Franchising - Na criação de novos negócios. São Paulo: Atlas, 1990.

MANCUSO, Joseph ; BOROIAN, Donald. How to buy and manage a franchise. Estados Unidos: Fireside, 1993

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica. São Paulo: Loyola, 2002.

RICHERS, Raimar. O que é marketing. São Paulo: Brasiliense, 2003 (coleção primeiros passos)

SANDHUSEN, Richard. Marketing Básico. Tradução: Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. Franchising: da prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

SERRENTINO, Alberto. O franchising sob uma abordagem schumpeteriana: o caso da indústria de confecções no Brasil. Salvador: Sebrae, 1992.

SHIVELL, Kirk e BANNING Kent. Running a successful franchise - A nuts-and-bolts guide to operating a franchise business. Estados Unidos: Mc Graw-Hill, 1993.

SILVERSTEIN, Michael, FISKE, N. Masstige, Luxo para as massas. Gestão Pura, Agosto/Setembro, 2003.

THOMPSON, Arthur. STRICKLAND, A.J. Strategic Management. Concepts and Cases, 11ª edição. London, 2000.

Revistas e sites

INSTITUTO BRASILEIRO. Franchising - Passo a passo - como comprar a sua franquia. São Paulo: IBF, 1990.

RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior n.º 60, Ano XIII

ABIC - Associação Brasileira de Café http://www.abic.com.br/noticias/nota_cafeteiras_181005.html - acesso em 20/02/2006 - 11h31min

Revista Isto É Dinheiro - http://www.terra.com.br/istoedinheiro/438/negocios/starbucks_brasil.htm acesso em 20/02/2006 - 11h:12min

Starbucks: www.starbucks.com – acesso em 17/02/2006 – 17h40min

ANEXO

Anexo 1

Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (DOU de 16-12-1994)

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O Presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do "franqueado ideal" no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando

as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca os serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamento ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;

- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia;
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A Circular Oferta de Franquia deverá se entregar ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único - Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO)

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta Lei aplica-se também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta Lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10º Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994;

173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO

Ciro Ferreira Gomes

Elcio Álvares

Anexo 2

Resolução nº 035/92 de 29-06-1992

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

O Presidente do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no parágrafo único do art. 2º da Lei no 5.648, de 11 de dezembro de 1971; nos artigos 30, 90 e 126 da Lei no 5.772, de 21 de dezembro de 1971; no inciso I, do art. 1º, do Decreto no 77, de 23 de abril de 1991, e na Portaria MJ no 104, de 2 de fevereiro de 1991,

RESOLVE:

Art. 1º - O INPI averbará os Contratos de Franquia contendo a concessão temporária de direitos que envolvam, combinadamente, uso de marcas e prestação de serviços de assistência técnica ou com qualquer outra modalidade de transferência de tecnologia necessária à consecução de seus objetivos.

Art. 2º - Nos Contratos de Franquia, a remuneração paga pelo franqueado ao franqueador poderá ser fixa e variável, esta última equivalente a um percentual sobre o faturamento, ou sobre o preço de cada unidade de produto vendida ou comprada pelo franqueado de seus fornecedores, ou sobre o lucro obtido ou mesmo em valor fixo sobre cada unidade produzida ou serviço prestado.

Parágrafo único - na apreciação da remuneração deverão ser levados em conta os níveis de preços praticados nacional e internacionalmente em contratações semelhantes.

Art. 3º - Os Contratos de Franquia serão examinados em regime especial, observando-se as características e peculiaridades do negócio.

Art. 4º - Para fins de comprovação de uso da marca e exploração de patentes, os Contratos de Franquia averbados produzirão os mesmos efeitos dos Contratos de Uso de Marca e de Exploração de Patentes.

Art. 5º - Aos pedidos de averbação de Contratos de Franquia deverão ser juntados instrumentos que demonstrem que o franqueador exerça atividades semelhantes à execução de franquias em seu país de origem.

Art. 6º - O interessado recolherá ao INPI a retribuição relativa à averbação de Contratos de Franquia ou o respectivo somatório das taxas exigíveis para cada um dos objetos de negociação.

Art. 7º - Os Contratos de Franquia terão sua averbação cancelada automaticamente na hipótese de os direitos de propriedade industrial detidos pelo franqueador perderem sua vigência.

Art. 8º - Aos Contratos de Franquia aplicam-se as normas referentes a processos de averbação de atos e contratos de transferência de tecnologia.

Art. 9º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO AFONSO PEREIRA

Presidente do INPI