



ANAIS

ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE ÁGUA DOCE EXPRESS E ÁGUA DOCE MASTER.

THAMARA CRISTINA MENDES DE OLIVEIRA

thamara.cmoliveira@gmail.com

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

GESSUIR PIGATTO

gessuir.pigatto@unesp.br

FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA FCE/UNESP

JOÃO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO

jg.machado@unesp.br

UNESP, FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA, CAMPUS DE TUPÃ

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

PALAVRAS CHAVE: Canais de distribuição. Mix de marketing. Franchising.

ABSTRACT: Choosing the path to be used to deliver products and services to the intended audience is one of the key decisions for organizations or all efforts employed to produce the goods and services will be in vain. However, different distribution channels require different strategies that need to be well aligned to deliver value to the customer. This article aims to analyze the marketing strategies involved in the development of a new marketing channel for the Água Doce Sabores do Brasil Group. Specifically, we sought to analyze the marketing compound of the Water Sweet Express and Sweet Water Master franchise models. It was noted that the business focus of this study differ in the initial investment, target audience, format of products offered, price, franchisee profile, physical structure and process. However, because they reach different consumer profiles, there is less likelihood of conflicts between the two distribution formats. It is expected that with this new format of franchising there will be a greater appreciation of the brand and expansion of the market of performance, as long as the franchisor has a good strategic planning and management of the franchisees.

KEY WORDS: Distribution Channels. Marketing mix. Franchising.



ANAIS

1. INTRODUÇÃO

Segundo dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008-2009, realizada pelo IBGE, alimentação fora do lar representa 31,1% do total das despesas familiares com alimentação, um aumento de sete pontos percentuais em comparação com a POF 2002-2003, mostrando que alimentar-se fora de casa tem sido cada vez mais habitual para os brasileiros (IBGE, 2010). Ainda segundo a POF 2008-2009, a Região Sudeste gasta em média R\$ 172,78 da renda familiar mensal se alimentando fora de casa, o que representa 37,2% das despesas com alimentação.

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

De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), com 226 mil estabelecimentos, as empresas de serviços de alimentação representaram 17,2% do total de empreendimento de serviços no Brasil em 2016, além de ocupar 14,1% da mão de obra formal de serviços (IBGE, 2016). Estas empresas foram responsáveis por pagarem R\$ 27,8 milhões em salários, retiradas e outras remunerações e gerarem R\$ 112,5 milhões de receita operacional líquida, sendo a quarta atividade mais representativa em receita em 2016 (IBGE, 2016).

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

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

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

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

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



ANAIS

desenvolvimento deste novo canal de comercialização.

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

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

2

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. O composto de marketing

No contexto atual, o crescente papel da tecnologia trouxe mudanças no comportamento do consumidor, que com maior acesso a informação e a novos canais de consumo está mais exigente em relação aos produtos e serviços que consomem. Em função disso, para se tornarem mais competitivas, as empresas buscam diferentes pontos de contato com os clientes, a fim de proporcionar uma maior experiência de compra e fidelizá-los (HEITZ-SPAHN, 2013; ALMEIDA; COSTA; COSTA, 2017).

De acordo com Priporas, Stylos e Fotiadis (2017), os consumidores são cada vez menos fiéis, esperam que os produtos sejam levados até eles, têm maiores expectativas, pouca fidelidade à marca e buscam cada vez mais experiência de consumo.

De acordo com Kotler e Keller (2006) e Chen e Lin (2015) os clientes comprarão da empresa que oferecer mais valor, ou seja, optarão pela empresa que atenda suas expectativas e ofereça uma experiência de compra maior, aumentando assim a probabilidade de satisfação e da repetição de compra. Uma empresa orientada para o cliente tende a traçar suas estratégias com o foco na criação de valor para este, todavia é preciso que a empresa esteja em contato direto com o cliente para que obtenha informações que contribuam para a criação de estratégias mais adequadas (MESJASZ-LECH, 2015).

Para Chen e Lin (2015), neste contexto de crescente uso de tecnologia e agressiva concorrência, as empresas são obrigadas a buscar novos e inovadores métodos de marketing para interagirem com os clientes, como por exemplo, o uso de plataformas digitais em suas atividades. Ainda segundo os autores, estas permitem maior comunicação com clientes, identificação de suas necessidades, além de facilitar as interações empresa-cliente.

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

Por meio da análise do comportamento do consumidor e do mercado, o marketing é utilizado para identificar quais segmentos de consumidores podem ser satisfeitos, como a empresa pode se diferenciar, gerar e adaptar produtos, marcas e embalagens, bem como identificar quais os canais de distribuição e comunicação podem ser utilizados para que os bens e serviços cheguem até o consumidor final (NEVES; CASTRO, 2007).



ANAIS

Para Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018), entender o comportamento do consumidor permite as empresas criar estratégias que vão além do aumento da satisfação dos clientes, conseguindo conectar estes com a marca, pois em mercados altamente competitivos, o amor à marca é o que tornará o cliente mais fiel e garantirá a sustentabilidade do negócio.

Diversas alterações no âmbito empresarial e social ocorreram nas últimas décadas, forçando as empresas a repensarem seus modelos de negócios e marketing, como por exemplo os avanços tecnológicos, globalização, o aumento da concorrência, a crise financeira, utilização de canais online, mudança do comportamento do consumidor (HEITZ-SPAHN, 2013; VERHOEF; KANNAN; JEFFREY INMAN, 2015, BOCCONCELLI et al., 2018). Morgan et al. (2019), expõe que o mercado e o desempenho econômico de uma organização são afetados pela formulação e implementação de seus esforços de marketing.

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

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

Produto, primeiro elemento que compõe o *mix* de marketing, é tudo aquilo oferecido a um mercado alvo para uso ou consumo, a fim de satisfazer uma necessidade ou um desejo (KOTLER; KELLER, 2006; AL BADI, 2018). Este “P”, que pode ser tratado como produto ou serviço, não é só uma oferta tangível, pode ser traduzido pela oferta de bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER; KELLER, 2006).

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

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

ANAIS

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

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

O terceiro elemento do composto de marketing é a Promoção, a qual tem a função de informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos ou serviços da organização. Este elemento representa a comunicação da empresa com o cliente, sendo o meio pelo qual a empresa conecta sua marca a pessoas, lugares, experiências e outras marcas, impactando o comportamento do consumidor relativamente à satisfação, lealdade, retenção, entre outros (KOTLER; KELLER, 2006; KUSHWAHA; AGRAWAL, 2015).

Segundo Al Badi (2018), a Promoção é um dos elementos mais poderosos do *mix* de marketing, sendo seu principal objetivo identificar a empresa e seus produtos ou serviços para o mercado-alvo e aumentar o nível de compras. Estão relacionadas à Promoção, decisões sobre as estratégias do processo de vendas, propaganda, publicidade e relações públicas (KOTLER; KELLER, 2006; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A quarta dimensão do *mix* de marketing está relacionada a decisões acerca de exposição de produtos, intermediários, locais das lojas, transporte, armazenagem e gestão de canais de distribuição, esta é denominada como Praça (ou Distribuição) (KOTLER; KELLER, 2006; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A Praça, a partir de Kotler e Keller (2006) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), é o elemento responsável por proporcionar o contato direto com o cliente e está relacionada ao acesso ao produto ou serviços e como este é entregue ao usuário final. Vale ressaltar que, segundo Kushwaha e Agrawal (2015), existem diferenças entre os canais tradicionais utilizados por empresas ofertantes de produtos e empresas prestadoras de serviços, uma vez que os serviços não podem ser separados da venda, pois são produzidos e vendidos ao mesmo tempo. É preciso considerar tal diferença para uma boa definição de estratégia de distribuição.

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

- **Intangibilidade:** principal característica do serviço, está relacionada a impossibilidade dos serviços serem vistos, sentidos, experimentados ou tocados da mesma forma que um produto, uma vez que estes são ações, execuções e não um bem físico. Este atributo está ligado à promessa intangível de transformação de recursos na qual o cliente é afetado;
- **Simultaneidade e/ou inseparabilidade:** diz respeito a produção e consumo

ANAIS

simultâneo dos serviços e que frequentemente o cliente está integrado, enfatizando a interação necessária entre provedor e cliente;

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

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

Assim, por conta das características dos serviços anteriormente citadas e o reconhecimento da importância dessas variáveis, os profissionais de marketing expandiram o composto de marketing tradicional e adicionaram mais 3 elementos (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; KUSHWAHA; AGRAWAL, 2015). São eles:

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

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

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

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

Quadro 1. Elementos do composto de marketing.

Composto de marketing	Descrição
Produto	Pode ser considerado um objeto físico ou uma prestação de serviço, engloba a variedade, design, qualidade, embalagem, marca, garantias.
Preço	Componente de grande relevância, devendo ser baseado nos custos da organização e condizente com o valor atribuído pelo cliente. Esta variável é composta por preço, descontos, prazo, condições de financiamento, etc.
Praça	São os canais, cobertura, locais, transporte, entre outros. Proporciona o contato direto com o cliente e está relacionada ao acesso ao produto ou serviço e como este é entregue ao usuário final.
Promoção	Tem o objetivo de lançar o produto, criando um elo de comunicação entre empresa e

ANAIS

	consumidor, englobando a propaganda, relações públicas, divulgações, etc.
Pessoas	Todos os atores ligados a execução do serviço e que influenciam as percepções do consumidor, tais como: funcionários da empresa, o cliente consumidor do serviço e os outros clientes no ambiente de serviços.
Evidência física	Toda representação tangível do serviço. É o ambiente em que o serviço é entregue e onde o cliente e prestador de serviço interagem. Corroboram para a comunicação e facilita o desempenho do serviço.
Processos	Composto pelos processos, mecanismos e fluxo de atividade da prestação do serviço, são as etapas do serviço que o cliente vivencia.

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

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

2.2. Canais de distribuição

As decisões acerca da forma como o produto ou serviço será distribuído estão sob o elemento Praça do mix de marketing. Kotler e Keller (2006, p. 464) afirmam que “para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso”. Os autores ainda afirmam que o canal escolhido afeta todas as outras decisões do marketing, tais como definição de preço, grau de treinamento e motivação da força de vendas, prazo de entrega, entre outras.

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

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

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

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

ANAIS

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

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

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

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

Composta por partes legalmente distintas, o franqueador - parte central e detentora do conhecimento e da marca do negócio; e múltiplos agentes econômicos denominados franqueados, o franchising caracteriza-se por uma forma organizacional complexa, onde a relação entre as partes é regida por um contrato de franquia. Nesta relação, o franqueador passa o direito de uso e exploração de sua marca na produção ou venda de produtos e serviços, por um período determinado de tempo e em região específica. Em contrapartida, o franqueado paga ao franqueador determinada quantia monetária (taxa de franquia), acrescida de porcentagem das vendas da unidade franqueada (royalties, taxa de publicidade, entre outras) (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Segundo Gonzalez-Diaz e Solis-Rodriguez (2012) e Jang e Park (2019), o franchising é utilizado para facilitar o acesso a recursos escassos específicos, como capital, habilidades de gerenciamento, ou informações locais. Os autores afirmam que a escolha em ampliar mercado por meio de franquias será maior, quanto maior for o custo de capital de expansão na abertura de empresa própria. Por exemplo, um restaurante poderá optar pelo franchising quando experimentar dificuldades em levantar capital para o crescimento através de mercados financeiros tradicionais ou fluxos de caixa internos (JANG; PARK, 2019).

Silva e Azevedo (2012) e Sun e Lee (2019) acrescentam que o franchising, em comparação a expansão por meio de lojas próprias, tem a vantagem de menores custos de monitoramento e de controle da comercialização. Além disso, Jang e Park (2019) expõem que a rápida expansão por meio de franquias proporciona a empresa ganhos em economias de escala em compras e publicidade, além de melhora das capacidades internas da empresa,



ANAIS

tornando-a mais competitiva. Sum e Lee (2019) ainda trazem que os franqueados podem fornecer conhecimento específico do mercado ao franqueador, o qual pode adaptar estratégias aos mercados locais e criar práticas inovadoras que proporcionem vantagens competitivas.

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

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

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Para a realização deste, a metodologia adotada foi de caráter exploratória e descritiva. Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é bastante flexível, e engloba levantamento bibliográfico, análise de exemplos e entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o assunto pesquisado e tem por objetivo tornar o assunto mais familiar e aproximar o pesquisador do tema. Já a pesquisa descritiva, segundo Lambert e Lambert (2012), primordialmente objetiva a descrição de eventos específicos (um fenômeno e suas características) vivenciados por indivíduos ou grupos de indivíduos, ocorrendo por meio da observação, registro, análise e correlação dos fatos e variáveis, sem manipulá-los.

O método utilizado foi o estudo caso, o qual, de acordo com Yazan (2015), é um dos mais utilizados para conduzir pesquisas qualitativas. Para Yin (2005) e Miguel (2007), o estudo de caso é uma investigação empírica, a qual permite estudar e preservar as características holísticas e significantes dos acontecimentos reais, tais como processos organizacionais e administrativos, maturação de setores econômicos, entre outros. A utilização do estudo de caso surge da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos e contribui com o conhecimento existente dos fenômenos individuais, organizacionais, políticos e sociais, entre outros.

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

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

ANAIS

de marketing da empresa, a fim de coletar informações acerca das estratégias adotadas para modelo de franquias. A segunda entrevista foi realizada com gerente de marketing no dia 25 de fevereiro de 2019, para levantamentos de questões pontuais e ajustes do estudo.

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

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

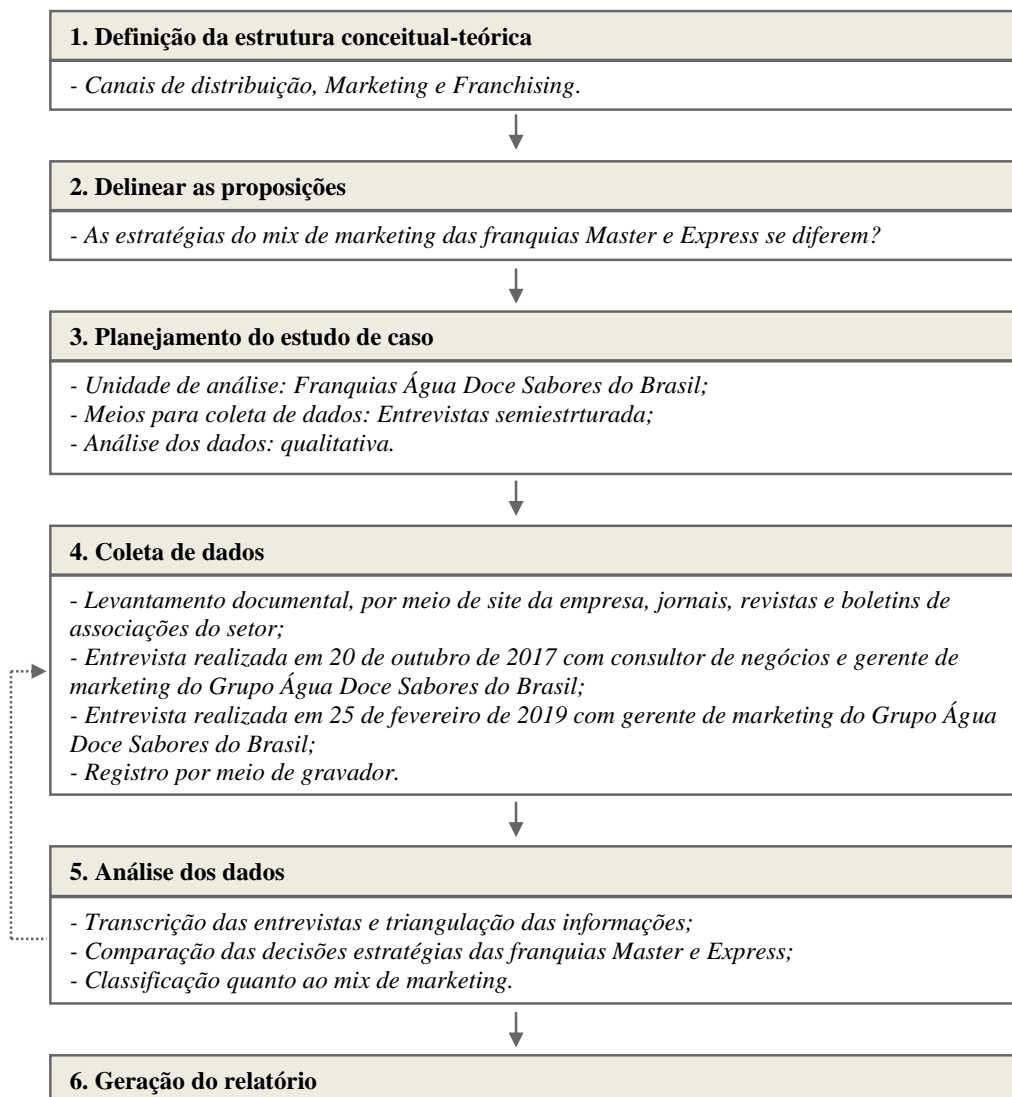


Figura 1. Condução do Estudo de Caso.

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

ANAIS

4. RESULTADOS

4.1. O Grupo Água Doce

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

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

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

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

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

Com a intenção de ampliar seu mercado e por conta da queda na abertura de franquias da Água Doce Cachaçaria, tratada pela rede como Água Doce Master, o Grupo Água Doce resolve desenvolver um novo modelo de franquia com o conceito de *fast food* e que exija um menor aporte financeiro a ser realizado pelo franqueado. A ideia é entregar um modelo de negócio mais enxuto, reduzir custos para o franqueado, com processos e layout mais padronizados. O que pode ser vantajoso, a partir da visão de Gonzalez-Diaz e Solis-Rodriguez (2012), que identificou que a capacidade do franqueador de atrair franqueados depende do que é ofertado no modelo de franquia, como experiência do franqueador e valor do investimento inicial.

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

ANAIS

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

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

Kotler e Keller (2006) afirmam que identificar oportunidades de mercado é uma das principais razões para a realização de pesquisas de marketing, e que saber qual é o mercado a ser atingido é o ponto de partida para delinear uma estratégia bem sucedida.

O modelo Express não possui um público-alvo bem definido, quanto à faixa etária, mas esperam atingir público das classes socioeconômicas B, C e D. Todavia, esse negócio tem o objetivo de atender pessoas que busquem por qualidade nas refeições, com sabor caseiro e de maneira rápida, uma vez que as unidades são instaladas em locais de grande fluxo de pessoas. Segundo Tomé (2018), 93% dos frequentadores de shopping centers no Brasil concentram-se nas classes socioeconômicas A, B e C1, 73% têm entre 17 e 44 anos e 15% das visitas a esses centros comerciais tem como principal motivação o fator Alimentação.

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

Visando o atendimento do mercado-alvo acima exposto, a Água Doce Express é voltada para grandes centros comerciais, shopping centers, galerias, hospitais, supermercados, entre outros locais que possuem grande fluxo de pessoas. Já as franquias Master são geralmente localizadas em regiões centrais, mas não necessariamente com grade de fluxo de pessoas.

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

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

A tecnologia alemã utilizada para o congelamento dos pratos permite que o produto passe pelo processo de congelamento e descongelamento sem que tenha seu sabor/qualidade modificado, permitindo assim que a estrutura física da Água Doce Express seja menor, e conseqüentemente menos dispendiosa quanto ao investimento inicial. Neste ponto percebe-se



ANAIS

uma maior padronização dos produtos das franquias Express em relação às franquias Master, podendo este ser fator de satisfação e aumento da impressão de qualidade (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

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

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

Quanto aos produtos, os pratos comercializados nas unidades Express são os mesmos servidos na Água Doce Master, mas em formatos diferentes, adaptados para porções individuais sem perder a “essência” de fartura levada pela Água Doce Master. O serviço ofertado também é mais simples, com atendimento no balcão das lojas. De acordo com Ladeira e Dalmoro (2012), as pessoas têm buscado cada vez mais produtos prontos, pequenas embalagens, porções individuais e que ofereçam conveniência e minimizem a quantidade de ingredientes que devem ser jogados fora se não forem utilizados. Este fato se dá pela diversificação de hábitos, busca por praticidade e pela tendência de estilo de vida relacionada ao consumidor *single* (LADEIRA; DALMORO, 2012).

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

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

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

ANAIS

consumidores, melhorar as experiências de compra destes e permanecerem competitivas. Ademais, segundo Chen e Li (2015), estar em contato com o cliente por meio de plataformas virtuais possibilita a coleta de opiniões pessoais, experiências e comentários dos clientes, mudar percepções e comportamento dos usuários, permitindo que os profissionais de marketing melhorem as experiências dos clientes, em vez de manter competir em preço ou funções e recursos superiores do produto. As empresas podem utilizar estas informações para adequarem suas estratégias e serem mais assertivas nas ações realizadas.

Este novo modelo de negócio é destinado a franqueados investidores, que tenham mais de uma unidade, uma vez que este formato não exige a presença do franqueado no local graças a um sistema mais automatizado, com processos padronizados e a tecnologia adotada na produção dos pratos. Diferentemente da Água Doce Master, a qual o franqueado está totalmente envolvido na operação, dificultando a gestão do negócio à distância. Todavia, de acordo com que é apontado por Wu et al. (2015), apesar do modelo de negócios de franchising ser uma das soluções desejáveis e comuns para expansão de uma rede de negócios, gerenciar um crescente número de franqueados e manter a qualidade de cada unidade é um grande desafio. Para que o negócio tenha sucesso, o franqueador precisa ter um entendimento claro do mercado onde se instalarão as franquias, não negligenciar a orientação aos franqueados e ter um bom planejamento estratégico para o desenvolvimento futuro (WU et al., 2015).

O quadro 2 torna mais fácil a comparação das estratégias de marketing voltadas aos dois modelos de franquias abordados neste estudo:

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores.



ANAIS

Com a introdução deste novo negócio ao Grupo Água Doce, espera-se uma maior valorização da marca e ampliação do mercado de atuação. Para a empresa o desafio neste novo negócio foi transformar uma indústria em um negócio pronto, com processo diferente, padronizado e com uma estrutura menor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Com um maior grau de padronização dos processos, produtos, treinamentos e estrutura física, a Água Doce Express tem maior probabilidade de sucesso do negócio, uma vez que processos padronizados e pessoal capacitado são fatores-chave de satisfação (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; KUSHWAHA; AGRAWAL, 2015).

Assim, espera-se que com este novo formato de franquia haja uma maior valorização da marca e ampliação do mercado de atuação. Todavia, como exposto por Wu et al. (2015), é preciso que o franqueador tenha um bom planejamento estratégico para que este novo negócio obtenha sucesso. Ademais, como apontado por Silva e Azevedo (2012), o acompanhamento dos franqueados é de suma importância, pois a má utilização da marca por parte destes é um dos riscos dos sistemas de franquias, o que pode afetar a organização de diversas maneiras e culminar em perda de competitividade.

As organizações podem obter maior eficiência por meio do desenvolvimento de novos meios de comercialização, pois seus produtos e serviços chegarão de maneira mais adequada até o consumidor final. E neste processo, a experiência do franqueador e a marca consolidada são fatores chave de obtenção de eficiência, pois esta experiência anterior pode ajudar a empresa a acumular conhecimento e aperfeiçoar as rotinas existentes (SUN; LEE, 2019).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Mercado de franchising fatura R\$ 44 bilhões e cresce 6,3% no 3º trimestre.** 2018a. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/mercado-de-franchising-cresce-trimestre/>>. Data de acesso: 06 dez 2018.
- ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Mercado de franquias cresce 8,3% em 2016.** 2017a. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2016/>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Selo de Excelência em Franchising 2017: ABF reconhece marcas por sua excelência.** 2017b. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/selo-de-excelencia-em->

ANAIS

- franchising-2017-abf-reconhece-marcas-por-sua-excelencia-operacional/>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Setor de Franquias cresce 6,3% no 3º TRI e gera mais de 80 mil novas vagas de trabalho**. 2018b. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/setor-de-franquias-cresce-6-3-no-3-tri-e-gera-mais-de-80-mil-novas-vagas-de-trabalho/>>. Data de acesso: 06 dez 2018.
- ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Alimentação fora do lar movimentou bilhões de reais**. 2017. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5465-17082017-alimentacao-fora-do-lar-gera-bilhoes-de-reais.html>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Alto consumo com alimentação fora do lar beneficia franquias do setor**. 2015. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3592-26062015-alto-consumo-com-alimentacao-fora-do-lar-beneficia-franquias-do-setor.html>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- ÁGUA DOCE. **Seja um franqueado**. S/D. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rc=tj&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwir14yN1MbXAhWik5AKHWgBAosQFghMMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.aguadoce.com.br%2Ffranquia%2Fseja_franqueado%2F&usq=AOvVaw0bfKbyGGY06KvJw2PN8P4E>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- AL BADI, K. S. The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. **SAGE Open**, p.1-10, jul., 2018. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/ez87.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/2158244018800838>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- ALMEIDA, D. M. de; COSTA, D. de M.; COSTA, D.V. Estratégias de marketing para o novo consumidor omnichannel: um estudo em dois grupos varejistas. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.9, n.3, mai/ago, 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/viewFile/2241/2043>>. Data de acesso: 15 jul 2018.
- BOCCONCELLI, R.; CIOPPI, M.; FORTEZZA, F.; FRANCONI, B.; PAGANO, A.; SAVELLI, E.; SPLENDIANI, S. SMES and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v.20, n.2, p.227–254, abril, 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12128>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- CASALI, G. L.; PERANO, M.; PRESENZA, A.; ABBATE, T. Does innovation propensity influence wineries' distribution channel decisions?. **International Journal of Wine Business Research**, v.30, n.4, p.446-462, 2018. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJWBR-06-2017-0037>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHEN, S. C.; LIN, C. P. The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical . **Technological Forecasting and Social Change**, v.96, p. 40-50, jul., 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162514003746>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Marketing channels**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- GONZALEZ-DIAZ, M.; SOLIS-RODRIGUEZ, V. Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 3, p. 325-341, maio, 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902611000280>>. Data de acesso: 06 dez 2018.
- HEITZ-SPAHN, S. Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, n. 6, p. 570-578, 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698913000866>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- HSU, C. L.; CHEN, M. C. How gamification marketing activities motivate desirable consumer behaviors: Focusing on the role of brand love. **Computers in Human Behavior**, v.88, p.121-133, nov., 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563218303200>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009: despesas, rendimentos e condições de vida**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv45130.pdf>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de serviços - PAS**.

ANAIS

- Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=o-que-e>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- JANG, S. (S.); PARK, K. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 13-24, janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431918305024>>. Data de acesso: 19 jan 2019.
- KANG, J.; BRASHEAR-ALEJANDRO, T.; ASARE, A. K.; CHEN, S. The effects of value appropriation strategies in channels on intangible firm value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.33, n.2, p.208-219, 2018. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JBIM-10-2016-0234>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- KHAN, M. A. **Restaurant franchising: Concepts, regulations and practices**. New York, Apple Academic Press, 2014.
- KOTLER. P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Traduzido por: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUSHWAHA, G. S.; AGRAWAL, S. R. An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 22, p. 85-95, janeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698914001465#bib151>>. Data de acesso: 06 dez 2018.
- LADEIRA, W. J.; DALMORO, M. Consumidores necessitam de exclusividade? Análise a partir de consumidores singles. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.10, n.1, p.028-052, jan./fev., 2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3927201>>. Data de acesso: 27 fev 2019.
- LAMBERT, V. A.; LAMBERT, C. E. Qualitative descriptive research. **Pacific Rim International Journal of Nursing Research**, v. 16, n. 4, p. 255-256, 2012.
- MESJASZ-LECH, A. Effects of IT use in Improving Customer Service Logistic Processes. **Procedia Computer Science**, v.65, p.961-970, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915028987>>. Data de acesso: 12 out 2018.
- MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132007000100015>. Data de acesso: 19 jan 2019.
- MOELLER, S. Characteristics of services: a new approach uncovers their value. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 5, p. 359-368, 2010. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876041011060468>>. Data de acesso: 06 dez 2018.
- MORGAN, N. A.; WHITLER, K. A.; FENG, H.; CHARI, S. Research in marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p 4-29, janeiro 2019. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-018-0598-1>>. Data de acesso: 19 jan 2019.
- NESLIN, S. A.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M. L.; THOMAS, J. S.; VERHOEF, P. C. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, v.9, n.2, p.95-112, nov., 2006. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670506293559>>. Data de acesso: 21 abr 2018.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRIPORAS, C. V.; STYLOS, N.; FOTIADIS, A. K. Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. **Computers in Human Behavior**, v.77, p.374-381, 2017. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563217300729>>. Data de acesso: 12 out 2018.
- ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, B.; DIKOVA, D. International franchising: A literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 85, p. 238-257, abril, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317305520>>. Data de acesso: 06 dez 2018.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SHANKAR, V.; JEFFREY INMAN, J.; MANTRALA, M.; KELLEY D, E.; RIZLEY, R. Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. **Journal of Retailing**, v.87, n.1, p.S29-S42, jul., 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435911000364>>. Data de acesso: 28 abr 2018.

ANAIS

- SILVA, V-L dos S.; AZEVEDO, P. F. (Org.). **Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012.
- SILVA, V-L dos S.; SOUZA, R. de C.; SILVA, A. A. P.; SAES, M. S. M. **Strategy management of multi-channel distribution: a study in the Brazilian food industry**. Production, São Paulo, v.26, n.1, p.115-128, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015005039112&script=sci_arttext>. Data de acesso: 28 out 2018.
- SUN, K.-A.; LEE, S. Competitive advantages of franchising firms and the moderating role of organizational characteristics: Evidence from the restaurant industry. **International Journal of Hospitality Management**, v.77, p.281-289, janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917308599?via%3Dihub>>. Data de acesso: 06 fev 2019.
- TOMÉ, L. M. Shopping Centers. **Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE)**, ano 3, n.24, p.1-8, fev., 2018. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3001779/24_shopping_02-2018_V3.pdf/0804b02f-5809-9cad-fd94-1c6f28676ee5>. Data de acesso: 27 fev 2019.
- VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, n.2, p.119-140, abr., 2010. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-009-0176-7>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; JEFFREY INMAN, J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v.91, n.2, p.174-181, jun., 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- WU, C. H.; HO, G. T. S.; LAM, C. H. Y.; IP, W. H. Franchising decision support system for formulating a center positioning strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v.115, n.5, p.853-882, 2015. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IMDS-10-2014-0291>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- WU, C.-W. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1581-1588, jul., 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315000697>>. Data de acesso: 06 dez 2018.
- YAZAN, B. Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. **The Qualitative Report**, v.20, n.2, p.134-152, 2015. Disponível em: <<https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss2/12/>>. Data de acesso: 15 fev 2019.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. Tradução de Felix Nonnenmacher. 6ª Ed. Porto Alegre: AMGH Editora LTDA., 2014.
- ZHANG, J., LIU, Z., ZHONG, W. (2016). Attack and defend: the role of targeting in a distribution channel. **Marketing Letters**, v. 27, n. 2, p. 375-386, 2016. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11002-014-9327-9>>. Data de acesso: 06 dez 2018.