

CARLOS EDUARDO CAPAVERDE NUNES

**DONA MORENA CAFÉS ESPECIAIS:
UMA NOVA FRANQUIA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de especialista no curso de pós-graduação em MBA – Marketing for Business Advancement, da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA
2006

RESUMO	1
1. INTRODUÇÃO	2
1.1. Apresentação do Tema	2
1.2. A Empresa	2
1.2.1. Descrição Geral	2
1.2.2. Posicionamento da Empresa	3
1.2.2.1. Missão	3
1.2.2.2. Visão	4
1.2.2.3. Princípios e Valores	4
1.2.3. Histórico	4
1.3. Objetivos do Projeto	6
1.3.1. Objetivo Geral	6
1.3.2. Objetivos Específico	6
1.4. Justificativas	6
1.5. Restrições	7
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	8
2.1. Varejo	8
2.2. Marketing	8
2.2.1. Marketing do Varejo	12
2.2.1.1. Mix de Produtos	12
2.2.1.2. Preço	13
2.2.1.3. Promoção	14
2.2.1.3.1. Propaganda	14
2.2.1.3.2. Promoção de vendas	15
2.2.1.3.3. Publicidade	16
2.2.1.4. Perfil	16
2.2.1.4.1. Layout	17
2.2.1.4.2. Atmosfera e decoração	18
2.2.1.4.3. Apresentação externa da loja	18
2.2.1.4.4. Apresentação interna da loja	19
2.2.1.5. Pessoal	19
2.2.1.5.1. Atendimento e serviços ao consumidor	20
2.2.1.5.2. Processo de venda pessoal	21
2.2.1.6. Ponto e localização	22
2.3. Marketing para o Segmento de Cafeterias	24
2.3.1. História do Café	24
2.3.2. Mercado	27

2.3.3. Mercado Interno	28
2.4. Análise do Mercado de Cafeterias	29
2.4.1. Características	31
2.4.2. Concorrência	33
2.5. Franquia	33
2.5.1. Terminologias do sistema	34
2.5.2. Conceitos	34
2.5.3. Assistências e Assessorias prestadas pelo Franqueador	36
2.5.4. O Mercado de Franquias	38
2.5.5. Vantagens e desvantagens do sistema	39
2.5.5.1. Vantagens para o franqueador	39
2.5.5.2. Desvantagens do franqueador	40
2.5.5.3. Vantagens para o Franqueado	41
2.5.5.4. Desvantagens para o franqueado	43
3. METODOLOGIA	45
4. RESULTADO	47
4.1. Posicionamento do Dona Morena	47
4.1.1. Varejo	47
4.1.2. Marketing	47
4.1.2.1. Marketing para o Varejo	47
4.1.2.1.1. Mix de Produtos	47
4.1.2.1.2. Preço	48
4.1.2.1.3. Promoção	49
4.1.2.1.4. Perfil	50
4.1.2.1.5. Pessoal	51
4.1.2.1.6. Ponto e localização	52
4.1.2.2. Análise da Concorrência	53
4.1.3. Análise da Empresa	57
4.1.3.1. Oportunidades	57
4.1.3.2. Ameaças	57
4.1.3.3. Pontos Fortes	58
4.1.3.4. Pontos Fracos	59
5. Conclusão	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

RESUMO

Este trabalho traz vários conceitos básicos da área de planejamento estratégico e marketing, podendo ser aplicado a empresas varejistas, em especial a empresas do ramo alimentício. Alguns conceitos são abordados com maior profundidade como o mix de marketing para o varejo, como: mix de produtos, preços, promoção, perfil, pessoal, ponto de venda.

Depois faz-se uma análise do segmento de cafeterias, com a inserção da empresa no contexto do mercado e um estudo sobre o mercado de franquias para alimentação.

É um estudo de caso de uma empresa atuante no mercado varejista, no ramo de cafeterias, que busca informações para estruturação do sistema de franquias.

Palavras-chave: marketing; varejo; franquia.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do Tema

Para DRUCKER (2002), os piores exemplos de pobreza de espírito empresarial são encontrados nas pequenas empresas, onde um ditador, o proprietário, define tudo dentro da empresa sem permitir, nem ouvir a opinião de funcionários e clientes.

Por outro lado, este mesmo ditador, normalmente tem o sonho de crescer e prosperar, para isso, é necessário tomar algumas decisões que definirão o futuro da empresa.

Este trabalho refere-se a um estudo de caso da empresa Dona Morena Cafés Especiais, que a partir de agora será chamada apenas por Dona Morena, uma cafeteria que está em funcionamento desde 05 de novembro de 2003.

Devido ao interesse pelo negócio Dona Morena, demonstrado por várias pessoas, percebeu-se a possibilidade de expansão, por isso resolveu-se estudar a viabilidade de tornar a Dona Morena uma franquia.

Esta idéia, vem de encontro a uma necessidade interna de aumento de faturamento.

O estudo é uma forma de tentar conhecer melhor o negócio, e caso resolvam levar adiante o projeto de expansão na forma de franquia, tentar-se-á evitar erros de implantação e minimizar os riscos para os franqueados e para a imagem da marca.

1.2. A Empresa

1.2.1. Descrição Geral

Nome Empresarial: Capaverde Cafeteria Ltda.

Título do Estabelecimento: Dona Morena Cafés Especiais.

Ramo de Atividade: Cafeteria.

Área da Loja: 110 m² de área total e 70m² de área de atendimento.

Horário de funcionamento: Das 08:00h às 20:00h, de segunda a sexta-feira.

Estrutura funcional: 2 sócios-gerentes e 3 atendentes, todos com treinamento de Barista.

Endereço: Al. Dr. Carlos de Carvalho, 457 loja 1 Centro
CEP 80430-180 Curitiba – Paraná
Tel.: 41 3018-8548
e-mail: donamorena@sulbbs.com.br

Produtos Comercializados

Cafés, achocolatados, chás, sucos, bebidas alcoólicas, refrigerantes, doces, tortas, salgados, sanduíches, saladas, lasanhas, cigarros e outros.

1.2.2. Posicionamento da Empresa

Para Peter DRUCKER (2001, p 38) uma empresa é definida pelo desejo do consumidor, conforme o texto abaixo:

Um negócio não é definido pelo nome da empresa, estatutos ou instrumento de constituição. É definido pelo desejo que o consumidor satisfaz ao comprar um produto ou serviço. Satisfazer o consumidor é a missão e a finalidade de qualquer negócio. A pergunta 'Qual é o nosso negócio?' só pode ser respondida examinando de fora o negócio, do ponto de vista do consumidor e do mercado.

KOTLER, citado por PARENTE (2000, p 51) afirma que o planejamento é essencial para qualquer empresa, pois serve para antecipar e organizar as atividades para alcançar um objetivo. Kotler afirma que:

O planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático envolvendo as atividades de marketing no curto prazo. Para as empresas sintonizadas com o mercado, o planejamento estratégico consiste no processo gerencial de desenvolver e manter uma ajuste adequado entre recursos, talentos e objetivos da empresa e as oportunidades e ameaças de um ambiente varejista sempre mutante. O objetivo do planejamento estratégico é direcionar a empresa para atingir os objetivos de lucro e de crescimento.

1.2.2.1. Missão

De acordo com PARENTE (2000), todas as empresas cumprem uma missão, mesmo que não esteja explícita, sendo que esta missão é o propósito ou o negócio da empresa.

A Dona Morena tem como missão: Proporcionar aos consumidores satisfação, entretenimento e relaxamento através da apreciação de produtos de excelente qualidade em um ambiente diferenciado, buscando transformar clientes em amigos.

1.2.2.2. Visão

Para PARENTE (2000, p 55), “Pode-se considerar que a missão da empresa consiste na linha mestra de idéias e pensamentos que deverá nortear e dar sustentação ao desenvolvimento e crescimento das empresas”.

Visão: Ser reconhecida nacionalmente como uma das melhores cafeterias do país, sendo referência nacional de qualidade em atendimento e produtos, valorizando a cultura do bom café. Contando para isso com o melhor centro brasileiro de estudos do café, como bebida, em um período de 5 anos.

1.2.2.3. Princípios e Valores

- Tratar funcionários e clientes com respeito;
- Buscar sempre a excelência nos produtos e serviços oferecidos, primando pela qualidade do café;
- Respeito aos clientes buscando satisfazer suas necessidades, oferecendo um atendimento personalizado.

1.2.3. Histórico

Em junho de 2003, os irmãos Carlos César e Carlos Eduardo Capaverde Nunes e a amiga Bete Cadaval, decidiram que queriam investir em um empreendimento próprio. Pesquisaram várias franquias, mas nenhuma delas correspondia aos interesses dos amigos. A partir desse ponto, começaram a estudar várias possibilidades de negócio, que iam desde loja de informática a cafeteria.

Por influência direta de Bete Cadaval, que é uma apaixonada por café, e depois de consultar várias publicações sobre quais seriam os melhores empreendimentos, decidiram que a melhor opção era abrir uma cafeteria.

Com o ramo definido, Carlos Eduardo e Bete abandonaram todas as suas atividades e começaram a se dedicar exclusivamente ao empreendimento. Em pouco tempo, o ‘negócio’ foi tomando forma, com a definição da região mais adequada, as características e o nome.

Iniciando as atividades em novembro de 2003, a Dona Morena abre suas portas com a pretensão de oferecer a seus clientes, o máximo em qualidade de produto e de atendimento.

Em setembro de 2004, a Dona Morena realiza o primeiro curso de Barista de Curitiba, ministrado por Sílvia Magalhães, formando 16 novos baristas. Este curso tinha como objetivo treinar os Baristas da Dona Morena, mas para viabilizar financeiramente este treinamento, o curso foi aberto a outras cafeterias preocupadas com a qualidade.

Cada vez mais foi aumentando o interesse pelo café, buscando difundir a idéia de trabalhar a qualidade do café e do atendimento, em dezembro de 2004, foi criado o CTBa – Centro de Treinamento de Baristas de Curitiba, responsável pelo único curso de Barista do sul do país. O CTBa realiza mensalmente cursos para a formação de Baristas, ministrados por Bete Cadaval e por Baristas convidados como Isabela Raposeiras.

1.2.3.1. Situação Atual

A Dona Morena, atualmente, tem uma posição de destaque entre as cafeterias de Curitiba, sendo reconhecida pelos próprios concorrentes como exemplo de qualidade de produto e de atendimento.

Com a criação do Centro de Treinamento de Baristas, foi possível consolidar a imagem da empresa, que já tinha credibilidade, criando condições para melhorar o padrão de atendimento aos clientes, através de reciclagens constantes, constituindo uma vantagem competitiva com relação aos concorrentes.

O faturamento dos cursos de Baristas oferecidos pelo CTBa, são revertidos em cursos e viagens de reciclagem para a Barista e Sócia, Bete Cadaval, com o objetivo de promover melhorias no curso oferecido pelo Centro e no estudo de novos cursos.

1.3. Objetivos do Projeto

1.3.1. Objetivo Geral

Fazer um estudo profundo da empresa Dona Morena Cafés Especiais, analisando o negócio em detalhes, estudando a viabilidade de expansão sob a forma de franquia.

Tomaremos como base a análise do mix de marketing da empresa, usando o modelo dos 6 P's desenvolvidos por REDINBAUGH, que é uma divisão dos 4 P's definidos por McCarthy.

Para facilitar a análise, vou definir agora os 6 P's:

- Produto: variedade, qualidades, exclusividade de estilos ou de design;
- Preço: preço dos produtos, benefício/custo dos produtos, prazo e forma de pagamento;
- Ponto de venda: proximidade, facilidade de acesso, horário de funcionamento;
- Promoção: propaganda, publicidade e assessoria de imprensa;
- Perfil: layout, atmosfera, decoração e conforto;
- Pessoa: rapidez no atendimento, interesse e cortesia no atendimento, qualificação técnica dos funcionários e serviços.

1.3.2. Objetivos Específico

- Elaboração de um diagnóstico da empresa e do mercado de cafeterias;
- Levantamento de fontes e referências bibliográficas e empíricas;
- Análise do segmento e da concorrência;
- Análise do público-alvo;
- Análise da localização;
- Análise da franqueabilidade da empresa.

1.4. Justificativas

Devido ao crescimento do mercado de cafés e mais especificamente o mercado de cafés especiais no Brasil e às expectativas do quadro societário da

empresa, decidiu-se fazer um estudo da possibilidade de expansão da empresa na forma de franquia, ciente que este estudo auxiliará a administração da empresa a escolher o melhor caminho a seguir.

O estudo foi realizado buscando detalhar as características principais da Dona Morena Cafés Especiais, para auxiliar a empresa a entender melhor seu próprio negócio, tentando reconhecer os motivos que levaram ela a prosperar, tentando verificar também as falhas de seus processos, para garantir um alicerce mais profundo para a expansão.

Este estudo procura aplicar os conteúdos ministrados durante o curso de MBA – *Master for Business Advancement* realizado entre março de 2005 e abril de 2006 e outros conteúdos estudados através das referências bibliográficas.

Pessoalmente, tenho dois objetivos distintos com este trabalho, o crescimento da empresa, já que sou um dos sócios e a fixação de conceitos que poderão ser aplicados em outras empresas varejistas.

1.5. Restrições

Embora não tenha encontrado dificuldades de acesso às informações da empresa por ser o administrador, esta mesma posição e a paixão pelo negócio, me obrigou a ter constante preocupação para que as informações fossem condizentes com a realidade e não tivessem influência da minha visão.

Mesmo tendo um excelente relacionamento com a concorrência, por ser um entusiasta do mercado de cafés, o levantamento de informações sobre eles foi muito complicado, já que a maioria dos concorrentes, não estavam dispostos a revelar informações importantes, sendo necessário usar de alguns artifícios como o envio de estudantes fictícios para entrevistar a concorrência, porque se eu fosse pessoalmente, eles não revelariam muitas das informações.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo serão abordados conceitos como Varejo, Marketing, Marketing de Varejo, Planejamento Estratégico, Marketing do Segmento (história, características, mercado) e franquias (histórico, tipos, características).

2.1. Varejo

LAS CASAS (2004, p 17), utiliza citações de vários autores para definir Varejo, uma delas diz que “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

Ainda, citado por LAS CASAS (2004, p 17), Henry RICHTER define varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Outra definição é a da *American Marketing Association*, que define varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.

Em qualquer uma das definições, é possível observar que varejo é a comercialização a consumidores finais.

2.2. Marketing

Para DRUCKER (2001, p 35) a finalidade da empresa é que vai definir o que é a empresa, mas finalidade não pode ser encontrada dentro da empresa, ela só é encontrada na sociedade e a justificativa é que toda empresa comercial é um órgão da sociedade, para Drucker “Só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor.”

Segundo ele, o consumidor que determina o que é uma empresa e sua vontade de pagar por um produto que transforma recursos econômicos em riquezas e objetivos em bens. O consumidor nunca compra um produto, ele paga pelo benefício que este produto faz para ele. Esta é a base do Marketing, fazer o consumidor enxergar o benefício que terá ao adquirir um determinado produto.

Alguns anos atrás, nas empresas existia apenas um departamento de Marketing que estava associado ao departamento de vendas, mas hoje precisamos colocar o Marketing em outro patamar, considerando uma forma diferente de direcionar a empresa.

Para DRUKER (2001), o marketing visa tornar desnecessária a venda de qualquer produto, através do conhecimento profundo do cliente, possibilitando que o produto ou serviço se adapte a ele, tornando o produto responsável pela sua própria venda. O marketing visa transformar o cliente, deixando-o pronto para comprar, o próximo passo, seria apenas disponibilizar o produto.

Para o mercado atual, o desafio das empresas é competir com organizações de todo mundo. Cada vez mais as empresas estão percebendo que mais do que fornecer um produto, é fundamental entregar satisfação aos seus clientes. Assim, o marketing deve ser uma filosofia de vida para as empresas.

A confirmação desta afirmação podemos encontrar nas palavras de DRUCKER (2001, p 110), que diz:

Outra implicação crítica é que o ponto de partida da administração não pode mais ser seu próprio produto ou serviço, nem mesmo seu mercado já conhecido e os usuários finais de seus produtos e serviços. O ponto de partida tem de ser aquilo que os cliente consideram como valor, isto é, tem de ser a premissa – e uma premissa amplamente provada por toda nossa experiência – de que o cliente nunca compra o que o fornecedor vende. O que é valor para o cliente é sempre algo muito diferente do que é valor ou qualidade para o fornecedor. E isso se aplica tanto a uma empresa quanto a uma universidade ou hospital.

O Marketing, em qualquer empresa, deve tratar de satisfazer necessidades e desejos do consumidor, para isso é fundamental identificar essas necessidades e desejos do público-alvo da empresa. Maslow classificou as necessidades humanas em cinco níveis, estruturados em uma pirâmide.

Primeiro nível – Necessidades Fisiológicas – Refentes às necessidades básicas, tais como sono, a sede, a fome, o desejo sexual, ou seja, as necessidades vitais para o organismo.

Segundo nível – Segurança – Denominadas por necessidades de segurança, e consistem em sentimentos de proteção e de defesa perante eventuais

situações de perigo; estas necessidades começam a ser uma preocupação quando as básicas (do primeiro nível) estão garantidas.

Terceiro nível – Necessidades Sociais – São necessidades como a participação, a amizade, o afeto, o amor, a aceitação por parte dos outros. Quando estas necessidades não estão suficientemente satisfeitas o indivíduo torna-se hostil e agressivo na relação interpessoal, se estão satisfeitas, geram-se sentimentos de auto-confiança, de prestígio e facilitação das relações interpessoais.

Quarto nível – Auto-estima – Consistem em necessidades que estão intimamente relacionadas com o modo como o indivíduo se vê e avalia, envolvem sentimentos de auto-apreciação, auto-confiança, necessidade de aprovação social, respeito, prestígio e consideração.

Quinto nível – Auto-realização – Necessidades relacionadas com a competência e o sucesso.

É importante observar as diferenças básicas entre necessidades e desejos. KOTLER (1993) caracteriza as necessidades como as exigências humanas básicas e se tornam desejos quando são direcionadas a objetos específicos, capazes de satisfazê-las. Desejos são moldados pela sociedade em que se vive.

O marketing não tem a capacidade de criar necessidades, pois elas já existem, antes mesmo dos profissionais de marketing. Estes podem apenas influenciar os desejos, divugando a idéia de que determinado produto satisfaz a necessidade de uma pessoa. Eles não criaram, entretanto, a necessidade de status social. COBRA (2001, p 110) diz:

O marketing teria poderes mágicos de criar demanda para produtos ou serviços de baixo interesse social. Além disso, teria o condão de gerar necessidades nas pessoas por algo que elas efetivamente não necessitam. Este é um enfoque místico que atribui ao marketing poderes que ele efetivamente não tem: criar demanda ou gerar necessidades.

Para Richard OTT (1993), a demanda não é uma força incontrolável e incorrigível. O profissional de marketing pode controlar, em grande parte, a demanda, o que o coloca em uma posição proativa, em vez de uma posição reativa, afetada de maneira indiscriminada pela demanda.

Porém, considerando as posições de ambos os autores, percebemos que a demanda pode, através dos mecanismos de marketing, ser trabalhada. Isto é, o marketing pode, através de suas ferramentas, auxiliar na exposição do produto,

despertando, dessa maneira, o interesse daqueles potenciais consumidores que não foram estimulados a buscar determinado bem. Essa “exposição” não remete apenas ao aspecto da comunicação, mas sim a todo composto de marketing. Por outro lado, essa demanda somente poderá ser despertada se houver o desejo ou necessidade por parte do público. Um produto que as pessoas não necessitem ou não desejem, dificilmente poderia atrair e reter algum consumidor, mesmo que se utilizasse de inúmeras estratégias e táticas de marketing. Isso porque, qualquer consumidor, mesmo que encantado com a divulgação do produto, não voltaria a consumir o mesmo item, decretando o fim do ciclo de vida do mesmo.

A geração da demanda está intimamente ligada não só às necessidades e desejos, mas também à satisfação. O consumidor é quem julga o valor e sua satisfação é o resultado da performance e qualidade do produto. Um consumidor satisfeito fala aos outros dessa qualidade, faz a propaganda boca-a-boca e se torna uma excelente fonte divulgadora. Por isso hoje se profere muito sobre a conquista de clientes e programas de relacionamento.

A satisfação também tem estreita ligação com a imagem que se vende de um produto. Nas décadas de 80 e 90, AAKER (1998) substituiu a idéia de que o consumidor comprava o produto pelos seus benefícios pela idéia de que ele comprava a própria marca e, que, portanto, ela deve ter personalidade e toda uma simbologia ligada a ela. Para ele, a segmentação era realizada de acordo com o “life-style” e, conforme o grupo de consumidores evoluía, as marcas eram evoluídas, na sua esteira.

Para alguns, essa fase está se encerrando. O que percebemos é a grande herança que ficou através dessa proposta de valor de marca. Atualmente, o marketing leva em consideração que a inteligência e a percepção do consumidor o torna mais voltado para uma identidade de marca dada por uma imagem relacionada a experiências sensoriais-estéticas, no sentido clássico do termo, ou seja, como percepção sensorial contraposta à lógica. Nesse sentido, alguns profissionais vêem o marketing como uma ferramenta de mudança, identificada com o que os consumidores são e não com o que eles querem.

2.2.1. Marketing do Varejo

Os conceitos de marketing devem ser aplicados nas empresas de maneira a gerar e/ou aumentar os lucros. De acordo com os especialistas, podemos dividir o marketing em um composto, facilitando assim o seu entendimento e aplicação.

A separação do Marketing nos 4P's foi realizada por McCARTHY e PERREAULT (1997), que definiu o Marketing mix como Produto, Preço, Promoção e Ponto de venda. O objetivo do Marketing é combinar estas quatro estratégias para satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, culminando com o sucesso da empresa.

As definições de marketing, tentam colocar o cliente como centro das atenções de qualquer empresa. Os autores citados descrevem essa afirmação com pequenas diferenças, mas com o mesmo fim, direcionar as empresas para o atendimento das necessidades e desejos dos clientes.

Inserindo o varejo dentro do espectro do marketing, podemos fracionar os 4Ps de McCarthy nos 6Ps do varejo de Redinbaugh: produto (amplitude e profundidade); preço (mark-up, mark-down, preço-linha e descontos); Ponto de venda (localização e ponto); promoção (propaganda, publicidade e RP); perfil (layout e clima); pessoas (serviços, consumidor, venda pessoal e informação).

Quase todos os autores conceituados de varejo aceitam essa variação de Redinbaugh como conceito básico do mix de varejo. Podemos perceber que é uma adequação da divisão feita por McCarthy..

2.2.1.1. Mix de Produtos

Para PARENTE (2000, p 183):

As decisões sobre o mix de produtos consistem em uma das decisões mais fundamentais para uma empresa varejista. Obter mercadorias que satisfaçam suas necessidades é a motivação principal dos consumidores quando compram produtos nas lojas. De todas as variáveis do mix varejista, o composto de produtos é a mais importante variável quando se classificam e definem os diferentes tipos de varejista, tais como supermercado, loja de departamento, hipermercado, farmácia, joalheria, livraria. Cada ramo ou setor varejista é determinado pela composição de produtos que a loja oferece.

Para se definir o mix de produtos, devemos levar em consideração o diferencial competitivo da empresa. Os produtos comercializados pela empresa pode definir aspectos como diferenciação e até mesmo vantagem competitiva e deve estar em sintonia com as outras variáveis do mix, como localização, preço, promoção, apresentação e equipe de vendas.

Decisões sobre mix de produtos são fundamentais e devem ser consideradas as seguintes características:

- amplitude e profundidade;
- preço e qualidade;
- marcas próprias e política de marcas;
- importância ou papel da categoria.

2.2.1.2. Preço

PARENTE (2000), afirma que a definição de preços pode ser feita com base nos objetivos de competitividade da empresa, existem dois objetivos principais:

Objetivo de liderança de preço – varejista com esta estratégia, procura trabalhar com os preços mais baixos do mercado.

Objetivo de paridade em preço – o varejista pesquisa os preços dos concorrentes e busca a paridade com estes preços ou manter uma diferença aceitável.

Mas segundo LAS CASAS (2004), existe uma tendência de varejistas a terem a postura de seguidores, onde verificam os preços adotados por seus principais concorrentes e com base neles, definem seus preços.

Para RACHMAN, citado por LAS CASAS (2004, p 109):

Um dos principais objetivos do empresário é fazer lucro e por meio de um preço adequado é que se pode atingir esse propósito. O retorno do investimento em mercadorias é obtido mediante uma política eficiente de preços.

Os preços são expressivos componentes do composto de marketing para a formação de imagem. Produtos que visam atingir um segmento da população de nível de renda mais alto, por exemplo, podem ter política de preços que objetiva criar status, geralmente estipulados em níveis mais elevados, coerentes com as ferramentas do composto.

Para o estabelecimento de preços em termos de varejo, podem-se antecipar algumas diferenças quando se compara o varejo com empresas da área industrial.

Para LAS CASAS (1989), os passos para a determinação de preços são os seguintes:

- a) determinação dos objetivos de preços;
- b) análise dos segmentos;
- c) determinação da demanda e custos;
- d) análise do preço da concorrência;
- e) determinação da política de preços;
- f) seleção do método de determinar preço;
- g) seleção do preço final com base nas análises anteriores, estabelecendo os níveis de descontos.

2.2.1.3. Promoção

Promoção ou composto promocional, é um instrumento utilizado pelo varejista para atrair consumidores para suas lojas e motivá-los às compras. A Promoção precisa estar perfeitamente integrada às outras variáveis do Marketing mix.

Citado por PARENTE (2000, p 242), LEWISSON diz que muitos consumidores não terão, por conta própria, a iniciativa de compra, então os varejistas precisam informar aos consumidores a sua existência, sua localização, seus produtos, seus preços e outros serviços que possam interessar a estes clientes, tentando influenciá-los a entrar em sua loja.

Para PARENTE (2000), o composto promocional para o varejo é a combinação de propaganda, promoção de vendas e publicidade, que devem estar articulados para reforçarem-se e cumprirem os objetivos promocionais da empresa.

2.2.1.3.1. Propaganda

A propaganda é uma forma de comunicação indireta e impessoal, que é transmitida por meio de mídia massificada, paga pelo varejista. As mídias mais usadas pelos varejistas para veicular suas propagandas são jornais, revistas, rádio, televisão, outros impressos e Internet.

As principais vantagens e desvantagens são:

Vantagens:

- Atrair uma grande audiência;
- Ter baixo custo por leitor, em mídia impressa;
- Leitor pode fazer uma análise do anúncio com maior atenção;
- Numerosas alternativas de mídia.

Desvantagens:

- Grande investimento, impedindo o anúncio de pequenos varejistas;
- Grande desperdício, pois não existe um controle preciso do público-alvo;
- Anúncios são breves.

2.2.1.3.2. Promoção de vendas

Para LAS CASAS (2004), a promoção é uma das mais importantes ferramentas mercadológicas de que o varejista dispõe. Para ele, promoção significa a comunicação do varejista com o seu mercado, sendo que esta comunicação pode ser realizada através de várias técnicas, como a promoção de mercadorias, programas educacionais, prêmios e concursos, promoções institucionais, entre outras.

É uma forma de comunicação impessoal, direta ou indireta, envolvendo o uso de mídia ou marketing sem mídia que oferece um valor extra ao consumidor. As formas mais comuns de promoção de venda no varejo são: prêmios, programas de fidelização, cupons, displays, demonstrações de produtos e amostras.

Vantagens:

- Temas e ferramentas podem ser distintos;
- O consumidor deve receber algo de valor;
- Aumenta as compras por impulso;
- Ajuda a incrementar o tráfego e mantém a lealdade ao varejista.

Desvantagens:

- Efeitos de curto prazo;
- Deve ser usada como um complemento às outras formas de promoção;

- Dificuldade em encerrar algumas promoções sem que os clientes reclamem.

2.2.1.3.3. Publicidade

É uma comunicação indireta e impessoal veiculada em alguma forma de mídia com informações (positivas ou negativas) sobre determinado produto ou varejista, não paga pelo varejista.

Vantagens:

- Maior credibilidade na informação;
- Sem custo;
- Ajuda a criar imagem de longo prazo;
- Audiência massificada.

Desvantagens:

- Pouco controle sobre as informações veiculadas;
- As mensagens podem ter conteúdo indesejável;
- Custos indiretos com Relações Públicas e Assessoria de Imprensa.

Para escolher qual será a forma da promoção, é necessário primeiro definir quais os objetivos de longo e de curto prazo.

Objetivos de longo prazo normalmente são definidos quando visam conquistar e firmar a imagem da empresa e os objetivos de curto prazo visam objetivos imediatos como aumento de tíquete médio e atrair mais consumidores para a sua loja.

2.2.1.4. Perfil

Para PARENTE (2000), todas as decisões de marketing convergem para a loja, pois é lá que os consumidores manifestam seu comportamento de compra e é onde o varejista poderá, mais facilmente, interagir com seus clientes.

As decisões referentes à loja, como sua atmosfera, apresentação externa, apresentação interna, layout, exposição dos produtos, têm como objetivo criar uma imagem para a marca, conquistar a preferência do público-alvo da loja, e estimular

uma maior produtividade da área de venda. Novamente salientamos que estas decisões devem estar de acordo com as outras decisões sobre o composto varejista.

A loja provoca o primeiro impacto no consumidor, seu tamanho, decoração, ambientação e todos os detalhes devem ser pensados e definidos para provocar um impacto positivo na percepção do cliente.

As decisões de marketing para o varejista precisam estar de acordo com seu posicionamento e com o seu mercado-alvo. O *layout*, a apresentação e a atmosfera precisam motivar os consumidores a passar o maior tempo possível na loja. Tudo dentro da loja deve ser pensado para despertar o interesse dos consumidores, tentando incentiva-lo a comprar.

Para MASON, citado por PARENTE (2000, p 293), as decisões de layout e apresentação devem ter como objetivo alcançar uma maior produtividade no espaço da loja.

2.2.1.4.1. Layout

GIST, citado por LAS CASAS (2004, p 173), afirma que “Pode-se definir *layout* como as partes essenciais ou elementos que auxiliam a loja para uma produtividade máxima. O problema básico é o de arranjar e utilizar o espaço de tal forma que a clientela, mercadorias e funcionários são eficientemente combinados”. *Layout* poderia ser definido como a organização de mercadorias, móveis e equipamentos, buscando a facilitar a compra feita pelo cliente e o atendimento feito pelos funcionários.

O consumidor não compra apenas mercadorias, estudos revelaram que existe uma interação entre hábitos de compra e espaço, o varejista precisa alocar espaço para suas mercadorias de acordo com os hábitos de compra, por sua vez, a disposição das mercadorias pode influenciar a compra de determinados produtos..

Para LAS CASAS (2004, p 174), Um dos objetivos da decisão sobre o layout é a simplificação do trabalho. Significa que com a otimização do *layout*, é possível eliminar atividades desnecessárias, combinar atividades essenciais e reorganizar a seqüência das atividades.

2.2.1.4.2. Atmosfera e decoração

PARENTE (2000, p 294), afirma que:

A imagem que os clientes têm da loja está intimamente ligada à atmosfera que a loja consegue desenvolver. A atmosfera é criada utilizando os recursos da apresentação externa e interna da loja, das soluções de layout e da forma de exposição dos produtos, incluindo uma linha de produtos, seus preços e o pessoal de atendimento.

O varejista deve se valer dos 5 sentidos para criar uma atmosfera que atraia seu público alvo. Cores, aromas, sons, tudo deve ser usado para influenciar e induzir o cliente à compra. É necessário transformar o momento da compra em uma experiência, tentando fazer com que o consumidor vá construindo seus sentimentos e emoções para com a loja.. Esses estímulos é que criam a atmosfera da loja.

Para Berman, citado por Parente, a atmosfera deve ser entendida como o sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando ele visita a loja, ou a personalidade da loja.

A apresentação externa da loja provoca o primeiro impacto no consumidor e já informa o tipo de atmosfera ele irá encontrar em seu interior. Ao entrar na loja, o consumidor é envolvido por todos os aspectos da apresentação interna, que vão aprofundar suas impressões e idéias sobre a atmosfera da loja.

2.2.1.4.3. Apresentação externa da loja

A parte externa de qualquer loja pode provocar forte impacto em sua imagem, sendo muito importante para atrair o consumidor, determinando sua primeira impressão, influenciando a percepção deste consumidor sobre a qualidade e o tipo de loja. A visibilidade, o tamanho, o estilo arquitetônico, o material de acabamento, a fachada, a comunicação visual externa, as vitrines e a conservação da loja projetam uma imagem, que deverá estar de acordo com seu público-alvo.

Devido à concorrência acirrada, os varejistas não devem minimizar a importância da apresentação externa da loja, porque podem significar uma vantagem competitiva, pois são elementos que determinam não só a capacidade de atrair novos clientes, mas também são fatores relevantes para reter os consumidores atuais

2.2.1.4.4. Apresentação interna da loja

Para PARENTE (2000) a apresentação externa da loja indica ao consumidor o posicionamento do varejista, por outro lado, a apresentação interna deverá envolver os clientes, reforçando os aspectos da atmosfera da loja. A apresentação interna e externa da loja devem ser compatíveis e estar em harmonia.

A apresentação interna de uma loja é composta por elementos que ajudam a criar a atmosfera e a estimular o processo de compra dos consumidores. Cores ou sons, exercem a função de estimular os sentidos. Elementos como a sinalização e os equipamentos, tem a função de facilitar o processo da comunicação e de compra. Até mesmo a largura dos corredores ou a temperatura, são elementos que ajudam na função de oferecer maior conforto aos consumidores.

2.2.1.5. Pessoal

Esta variável do mix de Marketing define como fundamental a pessoa, ou a interação entre o consumidor e as pessoas e serviços envolvidos neste atendimento, considerando fatores como rapidez de atendimento, cortesia e interesse do atendente, qualificação técnica e os serviços oferecidos ao consumidor.

Antes de mais nada, para termos um bom atendimento, é necessário contratarmos as pessoas certas e motivarmos estas pessoas para efetuarem um bom trabalho, talvez este seja o ponto mais difícil. Cada pessoa tem uma personalidade diferente e reage de forma diferente às situações. Para DRUCKER (2001, p 143)

Em nenhuma outra área da administração nos deparamos com desempenho tão desastroso. E, de fato, não precisamos e nem devemos. É claro que os administradores jamais poderão atingir a perfeição ao decidir sobre pessoas. Mas deveriam pelo menos atingir uma média razoável de acertos, principalmente porque não há outra área da administração sobre a qual saibamos tanto.

DRUCKER (2001) afirma que diferentes grupos na massa de trabalhadores, precisam ser administrados de maneira diferente em épocas diferentes e cada vez mais, as empresas precisam tratar seus funcionários como parceiros e por definição, numa parceria todos os parceiros são iguais e nenhum dos parceiros pode receber ordens, eles devem ser persuadidos. Portanto, cada vez mais, a administração de pessoas é um 'trabalho de marketing'.

Infelizmente, não existe como testar ou prever se o temperamento de uma pessoa vai se ajustar a um novo ambiente. Só é possível descobrir pela experiência.

2.2.1.5.1. Atendimento e serviços ao consumidor

Todo relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor está englobado nos serviços e no atendimento e quando desempenhados de forma adequada, tendem a desenvolver uma relação de longo prazo, mantendo a fidelidade do consumidor, podendo se tornar um fator de diferenciação e de vantagem competitiva, segundo PARENTE (2000)

Para diferenciar-se, o varejista precisa desenvolver o varejo de relacionamento, construindo relações de longo prazo, com a intenção de fidelizar clientes, procurando satisfazer suas necessidades melhor do que seus concorrentes. Este objetivo só poderá ser alcançado se oferecer aos consumidores produtos de alta qualidade, complementados com bons serviços, procurando não só atender as expectativas dos consumidores, mas supera-las. A maioria dos autores concorda que para criar vantagem competitiva é necessário ter serviços de alta qualidade.

Para desenvolver um bom padrão de serviços e de atendimento é necessário um investimento de longo prazo, exigindo esforço permanente, onde muitas vezes é necessário fazer uma mudança na filosofia da empresa.

Uma empresa não conseguirá prestar bons serviços aos clientes sem uma saudável política de recursos humanos. É muito verdadeira a conhecida recomendação que se costuma dar em programas de treinamento em atendimento: "Trate seus funcionários como você gostaria que eles tratassem seu melhor cliente".

Para DAVIDOW, citado por PARENTE (2000, p 272), Os serviços ao consumidor podem ser definidos como todas as "características, atividades e informações que aumentam a habilidade do consumidor em reconhecer o valor potencial do produto ou serviço principal do varejista".

Todos os funcionários que mantêm algum tipo de interação com os clientes devem ser cordiais, ter boa vontade e ser competentes. Para o caso de lojas especializadas, estas características devem ser mais acentuadas, pois nesses casos o contato com o cliente é personalizado. Todos os funcionários de uma empresa que

tenham qualquer contato com os consumidores, exercem influência nas vendas, isto inclui até mesmo o pessoal da limpeza.

2.2.1.5.2. Processo de venda pessoal

A venda pessoal é um importante foco para desenvolver vantagens competitivas para um varejista. Segundo KUNZ, citado por PARENTE (2000, p 286) os seguintes fatores merecem destaque:

- As pessoas de venda são tipicamente as primeiras na loja a interagir com os consumidores numa relação face a face;
- O profissionalismo e as atitudes dos vendedores exercem grande influência em como os consumidores percebem a loja e têm um papel importante na melhoria ou no detrimento das impressões favoráveis dos consumidores sobre a loja;
- Em muitos setores varejistas, os vendedores conseguem transformar os consumidores em clientes fiéis e construir um relacionamento de longo prazo;
- Funcionários mal treinados e pouco motivados prejudicam as vendas, comprometem o relacionamento com clientes, cometem erros freqüentes e operam com baixa produtividade.

A comunicação pessoal é a base para um processo de venda pessoal, facilitando a troca de idéias entre o vendedor e o comprador. De acordo com LEWISON, os seguintes atributos e habilidades contribuem para o sucesso do vendedor:

- comunicabilidade – facilidade na comunicação pessoal. É a base para o processo de venda pessoal;
- aparência pessoal – roupas limpas, cabelo penteado, bom hálito e sorriso simpático;
- personalidade – sociabilidade, sinceridade, honestidade, confiabilidade, gosto por pessoas, disposição para o trabalho e para ajudar, criatividade, entusiasmo;

- conhecimento – conhecer bem o produto que vende, fazer com que o consumidor perceba que é um especialista;
- atitude – atitude positiva para si mesmo, para sua capacidade profissional, para os produtos que vende, para a loja, para o cliente;
- saber ouvir – demonstrar empatia, atenção e interesse ao cliente, observá-lo, manter contato visual, perceber suas emoções. Saber fazer perguntas para esclarecer;
- similaridade – pessoas com maior similaridade em geral se comunicam mais facilmente. Assim, lojas de produtos sofisticados devem ter vendedores sofisticados, lojas de produtos de equitação, vendedores que entendem desta modalidade esportiva;
- adaptabilidade – adequar a linguagem, perceber necessidades, adaptar métodos de vendas, manter sua identidade.

2.2.1.6. Ponto e localização

Para LAS CASAS (2004), uma das principais decisões para um varejista é a localização, sendo fundamental que o estabelecimento seja localizado próximo aos consumidores. Em determinados segmentos varejistas, a conveniência para o consumidor é o principal ponto. Para BROWNSN, citado por LAS CASAS (2004, p 59), existem três fatores importantes para uma loja: localização, localização e localização.

Ainda insistindo na importância da localização, PARENTE (2000, p 325) afirma que:

Localização consiste em uma das decisões mais críticas para um varejista. Diferente de outras variáveis do composto varejista (tais com preço, mix de produtos, promoção, apresentação, atendimento e serviços), que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada. Um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais.

O varejista deve ter permanente preocupação com a localização. As constantes mudanças no cenário, como o deslocamento de consumidores, influenciam diretamente no desempenho da empresa, sendo que muitas vezes se torna necessário que a empresa mude de endereço para se tornar mais atraente

para seus consumidores. Mudanças ambientais, como projetos de urbanização da prefeitura, podem afetar de forma decisiva o desempenho de um empreendimento varejista, algumas vezes, só o fato de uma determinada rua ter seu sentido alterado pode inviabilizar a operação de um negócio que já estava instalado. Podemos observar que nas grandes cidades, o comércio era concentrado na área central das cidades, com o crescimento destas, as áreas de comércio foram espalhando-se pela periferia.

Para Peter DRUCKER (2001, p 40), também deve ser analisada a dinâmica da população, como no texto a seguir:

A tendência mais importante e à qual poucas empresas dão atenção são as mudanças na estrutura e na dinâmica da população. Tradicionalmente, os homens de negócios, seguindo os economistas, presumem que a demografia é uma constante. E essa suposição tem sido historicamente segura. As populações costumavam sofrer mudanças muito vagarosamente, a menos que ocorressem eventos catastróficos, como uma grande guerra ou uma epidemia de fome. Contudo, isso já não é mais válido. Atualmente, as populações podem mudar drasticamente, e de fato mudam, tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento.

Para alguns segmentos do varejo, a localização pode ser considerada como uma vantagem competitiva, principalmente se tratando de produtos de conveniência, em muitos casos é a diferença entre o fracasso e o sucesso.

Para a definição do ponto, é necessário fazer uma avaliação de macrolocalização, definindo em qual cidade ou em qual região da cidade poderá ser implantada a loja e a avaliação de microlocalização, quando deverá definir qual o melhor ponto para o negócio. Esta avaliação deve considerar os pontos fortes e fracos de alguns itens como vizinhança, tráfego de pedestres, tráfego de veículos, facilidade de estacionamento, visibilidade da loja, entre outros.

Para PARENTE (2000) a localização é uma das decisões mais críticas para um varejista, pois não pode ser alterada com facilidade, diferente de outras variáveis do composto varejista (tais com preço, mix de produtos, promoção, apresentação, atendimento e serviços). Um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais.

A localização pode ser fator determinante para o sucesso de um varejista, pois irá influenciar a atratividade da loja junto aos consumidores de sua área de influência, um erro na localização significa prejuízo para a empresa. Por outro lado,

um ponto bem escolhido pode tornar a operação mais rentável, assegurando o retorno do investimento.

Algumas características devem ser avaliadas na escolha da localização é adequada:

Visibilidade – a visibilidade é um fator fundamental de sucesso para o varejista, pois reforça a presença da loja para os clientes, servindo de estímulo para ser visitada. A visibilidade reflete a facilidade e a intensidade com que a loja é percebida pelos clientes motorizados ou pelos pedestres.

Posição do ponto – a qualidade da posição do ponto está também associada ao binômio visibilidade e tráfego. É dentro desse princípio que lojas localizadas em esquinas são mais atrativas, pois conseguem maior visibilidade e também maior volume de tráfego de pedestres ou de veículos.

Tamanho/forma do ponto específico – diferentes tipos de varejo apresentam diferentes necessidades em termos de tamanho e características do ponto. O formato de um ponto pode também ter um impacto na facilidade de acesso à loja. Em geral, o formato mais desejável é aquele que também favorece ao binômio visibilidade e tráfego.

Condição, idade e forma da construção – esses fatores de grande importância, especialmente quando o varejista compra ou aluga prédios já existentes.

2.3. Marketing para o Segmento de Cafeterias

2.3.1. História do Café

Segundo muitos historiadores e de acordo com OLIVEIRA (2004) o café teve origem em Kaffa, na Abissínia, atual Etiópia, quando um pastor chamado Kaldi observou que suas cabras ficavam mais espertas e saltitantes ao comer as folhas e frutos do cafeeiro. Isso despertou nele à vontade de experimentar os frutos e ao prová-los sentiu-se alegre e com maior vivacidade. Um monge ao ser informado sobre o fato, começou a utilizar uma infusão dos frutos para resistir ao sono enquanto orava.

Os conhecimentos dos efeitos da bebida disseminaram-se e no século XVI o café foi amplamente difundido no Oriente, sendo torrado pela primeira vez na Pérsia.

Como o uso da bebida do café cresceu demasiadamente, ele começou a ter fortes inimigos, mesmo entre os árabes que consideravam as propriedades do café contrárias às leis do Profeta Maomé. Felizmente o café venceu essa resistência e até os doutores maometanos aderiram à bebida para favorecer a digestão, alegrar o espírito e afastar o sono.

Em 1675, o café foi levado para a Turquia e para a Itália, mas a bebida considerada maometana, era proibida aos cristãos e somente foi liberada após o Papa Clemente VIII provar o café. Em sua peregrinação pelo mundo o café chegou a Java, alcançando posteriormente a Holanda e graças ao dinamismo do comércio marítimo holandês executado pela Companhia das Índias Ocidentais, o café foi introduzido no Novo Mundo, espalhando-se pelas Guianas, Martinica, São Domingos, Porto Rico e Cuba.

Os estabelecimentos comerciais da Europa consolidaram o uso da bebida e diversas casas ficaram mundialmente conhecidas como '*Virginia Coffea House*' em Londres, e o '*Café de la Régence*' em Paris, onde se reuniam nomes famosos como Rousseau, Voltaire, Richelieu e Diderot.

Após a fama na Europa, o café foi introduzido na América do Sul pela Guiana Francesa através do Governador de Caiena que conseguiu, de um francês chamado Morgues, um punhado de sementes de café, colhidas dos cafeeiros que os holandeses haviam plantado em Suriname, e as semeou no pomar de sua residência.

Em 1727, o Governador do Maranhão e Grão Pará, João da Maia da Gama, outorgou ao Sargento-Mor Francisco de Mello Palheta uma missão oficial, com o propósito de solucionar os problemas de delimitação de fronteiras, na região de '*Montagne d' Argent*', na Guiana Francesa. Palheta foi também, com uma missão secreta de conseguir algumas sementes do fruto, que, segundo informações transmitidas ao Governador Maia, possuía grande valor comercial. Não faltou à história lances românticos, pois conta-se que a esposa do Governador de Caiena apaixonou-se pelo galante brasileiro e o presenteou com algumas sementes e cinco mudas de café.

No Brasil, essas sementes e mudas foram plantadas em Belém do Pará e no ano seguinte o café foi introduzido no Maranhão, espalhando-se em pequenas plantações em estados vizinhos, tendo atingido a Bahia em 1770. Em 1773, o

Desembargador João Alberto Castelo Branco trouxe do Maranhão para o Rio de Janeiro, algumas sementes do fruto que foram plantadas no convento dos arbadinhos. Marquês do Lavradio (vice-rei) e o Bispo do Rio de Janeiro D. Joaquim fomentaram a ampliação da cultura, inclusive cultivando um viveiro na Fazenda Capão.

Do Rio de Janeiro o café espalhou-se pelos contrafortes da Serra do Mar, atingindo em 1825 o Vale do Paraíba e alcançado os estados de Minas Gerais e São Paulo. O café estendeu-se derrubando a mata, abrindo estradas, fixando povoações e criando riquezas com a exploração do solo virgem, rico em nutrientes e da mão-de-obra escrava a baixo custo.

Após o ciclo do ouro e da cana, dá-se início ao ciclo do café, consolidando-se na cultura e principalmente na economia do país.

No centro sul, em condições ecológicas altamente favoráveis, o café atingiu o Oeste Paulista em 1840, o Noroeste de São Paulo em 1920; a Alta Sorocabana, a Alta Paulista e o Estado do Paraná entre 1928-1930. O norte do Estado do Rio de Janeiro e o Espírito Santo já cultivavam o café desde 1920.

O Brasil não era considerado como exportador de café até 1820, embora em 1800 o café tenha sido exportado pela primeira vez quando apenas treze sacas foram embarcadas no porto do Rio de Janeiro. Antes da independência, consta que algumas outras partidas de café foram efetuadas, tendo como destino Lisboa, e sendo principalmente, cafés dos Estados do Norte, mas em pequenas quantidades que nem sequer foram registradas. Com a libertação do país, iniciou-se realmente a era do café e em 1845 o Brasil já colhia 45% da produção mundial destacando-se assim como maior produtor.

O café foi implantado com pouco de conhecimento da cultura. A mata era derrubada, queimada e o café semeado, procurando-se apenas plantar a lavoura em terrenos férteis. Era o início da ação predatória do meio ambiente virgem. O desconhecimento não tardou em trazer grandes impactos e, já em 1870, uma grande geada atingiu drasticamente as magníficas plantações das férteis regiões do Oeste Paulista, seguindo-se intensiva seca e incêndios que se propagaram de Atibaia ao Paraná. No entanto, o café continuou o seu desenvolvimento com o avanço das estradas de ferro e expansão em novas regiões; apresentando ciclos de crescimento e crises de acordo com as variações da economia mundial.

2.3.2. Mercado

O Brasil, atualmente é o maior produtor de café e maior exportador, sendo que em 2005, superou a marca de 28% do mercado externo.

Segundo dados da Associação Brasileira de Cafés Especiais – BSCA (em inglês *Brazilian Speciality Coffee Association*), somos responsáveis por 40% da produção mundial, em 2005 exportamos 26 milhões de sacas de café e consumimos 15 milhões. Este ano, espera-se uma produção de 42 milhões de sacas. Para o Secretário de Produção de Agroenergia do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Linneu da Costa Lima, a participação brasileira no mercado mundial aumentou, devido à melhoria de qualidade do produto e aos preços competitivos, permitindo a entrada em mais de 60 países.

As previsões para os próximos 10 anos, a demanda mundial crescerá para 146 milhões de sacas, sendo que hoje é de apenas 119 milhões.

Buscando este mercado, as fazendas estão investindo em qualidade, apostando no segmento gourmet, de cafés especiais. Para garantir e comprovar esta qualidade, um dos caminhos mais procurados é o investimento em certificações. Marcelo Vieira, conselheiro da BSCA afirma que “O Brasil tem nos seus cafés especiais um importante condutor para novos mercados, como comprova a sua crescente participação internacional no segmento gourmet”. Segundo ele, este segmento tem um crescimento mundial de 15% a 20% ao ano, sendo que o Brasil tem uma participação ainda pequena, em torno de 6% a 8%.

O custo de produção destes cafés de qualidade é cerca de 10% a 20% mais alto que os cafés tradicionais, mas o quilo do café torrado comum fica entre R\$ 8,00 e R\$ 11,00 e para os cafés especiais o preço varia entre R\$ 25,00 e R\$ 32,00, praticamente o triplo.

A BSCA, é uma associação de 52 fazendas produtoras de cafés de alta qualidade, denominados de gourmet ou especiais. Tem um dos mais rigorosos padrões de qualidade. As fazendas associadas passam por criteriosas auditorias para conseguirem a certificação e com isso garantem um selo de qualidade com numeração seriada, o que permite a rastreabilidade do café consumindo.

2.3.3. Mercado Interno

O consumo interno de cafés especiais representa apenas 3% do que é produzido no Brasil, mas está crescendo numa média superior a 10% ao ano, enquanto os cafés tradicionais crescem em torno de 1,5%.

Para Marco Suplicy, produtor de cafés especiais e proprietário de uma rede de cafeterias “o consumo de café especial entre os brasileiros é recente mas vem crescendo rapidamente”.

De fato, o Brasil tem as condições essenciais para atender essa demanda. Para começar, somos o maior produtor de café do planeta. Aqui, se cultiva a variedade arábica, em Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Espírito Santo e Bahia, com qualidades intrínsecas únicas, que a coloca em posição de destaque no cenário mundial. “Nossos cafés são essenciais na base de qualquer blend para expresso”, diz Marcelo Vieira, diretor da Associação Brasileira de Cafés Especiais – BSCA. Vieira destaca a doçura, a baixa acidez e o excelente corpo, encontrado apenas em cafés naturais produzidos no Brasil e outras poucas regiões, como Etiópia e Sumatra. A matéria prima nobre, portanto, o país possui. Resta saber se o mercado possibilitará a mesma trajetória dos Estados Unidos e Europa.

Se depender da paixão do brasileiro pelo cafezinho, a batalha já está ganha. Foram 576.000 toneladas de café consumidas em 1998, 720.000 toneladas na virada do milênio e atualmente os brasileiros estão bebendo algo em torno de 115 bilhões de xícaras de café por ano, o que significa 3,6 quilos per capita por ano. Esses números não deixam dúvida: brasileiro adora café. Além disso, há indícios fortes de que o consumidor brasileiro valoriza cada vez mais a qualidade e a diferenciação, estando disposto a pagar um preço maior por isso. E este fator, a qualidade, é o que padroniza a concorrência no segmento de cafés especiais.

No depender de orientação e consultoria, o empreendedor brasileiro também está amparado.

Além disso, o mercado de cafés especiais está praticamente virgem no país. O mercado interno consome apenas 180 mil sacas de cafés especiais por ano, segundo informações do Sindicafé. Isso representa apenas 1,5% das 12 milhões de sacas produzidas anualmente no país. Considerando que o café especial é o único segmento da indústria de café em plena expansão, configura-se aqui uma

excelente oportunidade, tanto para empreendedores que queiram ingressar no negócio como para donos de cafeterias, bares e restaurantes.

2.4. Análise do Mercado de Cafeterias

Nos Estados Unidos, os custos de instalação de uma loja típica (de 100 metros quadrados) fica entre R\$ 220 mil e R\$ 360 mil, incluindo a parte hidráulica e elétrica, mobília, acessórios e equipamentos. Os custos com mercadorias variam entre 38% e 44%, enquanto que as despesas com mão-de-obra oscilam entre 24% e 33% das vendas (acima disso prejudica a rentabilidade). A média anual de vendas de lojas de cadeias de alto volume fica entre US\$ 500 mil e US\$ 800 mil.

Os *Coffee Shops* americanos têm em média 97 metros quadrados, enquanto que na Europa variam de 30 a 80 metros quadrados. “No nosso caso, uma loja de 20 metros quadrados é perfeitamente adequada para o pequeno empreendedor”, avalia HERSZKOWICZ, citado por MAGALHÃES (2005, p 16).

Ele aproveita para mandar uma dica aos empreendedores: “A observação constante do mercado de cafeterias nos tem mostrado que o grande negócio não é montar uma única cafeteria, mas olhar para o futuro e planejar a construção de uma rede”. Para ele, a cadeia garante maior viabilidade do negócio e maior retorno. Por outro lado, o sistema de franquias também é desaconselhado pelos especialistas, que preferem sistemas de parcerias.

A produção em grande escala e a existência de mercado potencial, por si só, não garantem o aumento do consumo de cafés especiais no Brasil, explica Herszkowicz. O produto necessita vencer uma série de desafios até alcançar sucesso de vendas. “O brasileiro em geral não tem o hábito de distinguir um café do outro”, explica. É aí que entram as entidades do setor, como institutos, sindicatos e associações. Cabem a essas entidades implementar estratégias de médio e longo prazo visando educar o consumidor brasileiro para o consumo de cafés com maior valor agregado.

Segmento de atuação crescente, onde os concorrentes, visando um público ainda pouco explorado, começam a investir em marketing e propaganda para atrair o legítimo apreciador de café, sem perder o foco na clientela atual.

Cada rede de cafeterias possui uma estratégia singular de forma que muitas delas, não são concorrentes diretamente entre si. O que ocorre é que o perfil de

cada loja é, em alguns casos, muito diferente. Em algumas lojas o cliente apenas entra e consome, na maioria das vezes, no balcão mesmo. Em outras o cliente pode consumir tanto um cafezinho como fazer uma refeição completa.

O aumento no consumo de café espresso se deve também a uma mudança no hábito do consumidor que, desde o início dos anos 90, vem tomando seu habitual cafezinho fora de casa e está aprendendo a diferenciar im café tradicional de um café gourmet.

Podemos perceber também que as grandes redes de supermercado vêm oferecendo diversas marcas de café gourmet, além dos tradicionais, visando um novo público.

Existem alguns itens básicos que precisam ser observados para que uma cafeteria cumpra as exigências de seu público. Além da atenção com o espaço, é preciso ficar atento ao tipo de produto oferecido, pois o consumidor procura atendimento diferente, dependendo da região onde está localizada a loja.

Em alguns lugares, onde existem muitos escritórios, é necessário montar um cardápio cujo alimento chegue a constituir uma refeição, que inclua lanches e salgados quentes, e de preparo simples e rápido.

Em regiões predominantemente residenciais, o público procura mais as guloseimas e os vários tipos de cafés. No caso de cafeterias próximas a pontos de lazer, há necessidade de um mix mais variado de produtos oferecidos, pois o consumidor chega ao lugar com expectativas diversas.

O cuidado em planejar e diversificar o cardápio faz com que uma cafeteria seja um lugar onde pode-se pedir desde um simples café, passando por uma salada ou massa, até um prato de sopa, alimento muito apreciado no inverno de Curitiba.

O mais curioso sobre o segmento de Cafés é observar que não existem regras ou fórmulas para caracterizar um estabelecimento típico. Parece que o conceito básico e a palavra chave para definir as cafeterias é 'liberdade', tanto para o proprietário como para o cliente.

Destinados a um público bastante eclético, os cafés que aliam charme e modernidade conquistaram os consumidores, fazendo com que esses ambientes adquiram perfis diferenciados. De executivos a boêmios, os frequentadores encontram nas cafeterias desde a satisfação de um lanche rápido, a possibilidade

de “dar um tempo” e relaxar na correria do dia-a-dia até, em algumas lojas mais arrojadas, acessar a internet e degustar com tranquilidade um café de qualidade.

Elas chegaram devagar, ganharam espaços nas ruas e shoppings centers e acabaram conquistando o brasileiro. As cafeterias vieram para ficar. O que parecia ser um modismo firmou-se no mercado tornando-se uma boa opção de negócio. Pontos de venda franqueados e até investidores independentes, estão satisfeitos com os resultados que vem obtendo.

Evidentemente que muito se deve ao hábito de consumo do produto, afinal a grande maioria dos brasileiros aprecia a bebida, mas existem outros fatores que contribuíram para esta rápida expansão.

2.4.1. Características

O hábito de tomar uma xícara de café fora de casa está ganhando cada vez mais adeptos e se tornando uma boa alternativa de investimento. Estima-se que, no passado, o consumo da bebida em cafeterias tenha aumentado 30% em relação a 2000.

Cerca de 4 mil estabelecimentos, como cafeterias, quiosques, restaurantes, cantinas, bares, lanchonetes e todo um conjunto de empresas prestadoras de serviços, servem quase 200 milhões de xícaras de café espresso por ano na cidade de São Paulo, com média de mil cafezinhos/semana por estabelecimento.

Um aspecto que, por incrível que pareça, contribuiu para o sucesso das cafeterias foi a emancipação da mulher. José Aurélio Claro Lopes, diretor da Precx, empresa de consultoria em projetos no segmento de alimentação, explica: ‘a mulher identificou-se muito com o clima das cafeterias. Nelas encontrou um espaço onde se sente segura, à vontade, mesmo quando sozinha, e sente atendidas suas exigências em relação à higiene e decoração’.

As cafeterias oferecem ao seu público segurança e tranquilidade, uma mulher pode sentar-se, tomar um café e comer um lanche a qualquer hora do dia ou da noite, bater um papo com uma amiga, sem sentir qualquer espécie de constrangimento.

Um dos desafios apontados pela pesquisa é a conquista do público jovem, um dos principais alvos dessas redes, onde se destaca a preocupação que se deve ter com o ambiente agradável para o convívio social.

Talvez por necessidade de auto-afirmação, aversão aos hábitos de consumo de seus familiares próximos, por falta de informações sobre o produto ou ainda pela acirrada competição de outras bebidas, como os achocolatados, sucos de frutas e outros alimentos matinais, em geral, os jovens têm uma imagem negativa do café.

Segundo TREVIZAN (2005, p 14), com o crescimento do consumo de cafés especiais, as cafeterias surgem como excelente oportunidade de negócio para empreendedores brasileiros. O segmento de cafés especiais tem experimentado um crescimento vertiginoso nas últimas décadas. A ‘rebelião dos cafés especiais’, como está sendo chamado o ‘boom’ do segmento em todo o mundo, ocorre sobretudo nos Estados Unidos, país que concentra atualmente o maior número de cafeterias do planeta, e na Europa. Para se ter uma idéia da dimensão dessa “rebelião”, basta lembrar que há apenas 31 anos, em 1975, o consumo de cafés especiais nos Estados Unidos era tão inexpressivo que sequer constava das estatísticas oficiais do setor. A paixão crescente dos norte-americanos pelos speciality coffees mudou essa realidade: hoje, o segmento representa 13% do mercado, e cerca de 47% da população dos Estados Unidos já consomem cafés especiais. Há previsões de que, até o final desta década, as vendas ultrapassem 30% do mercado total de cafés naquele país. Nenhuma outra categoria de café registrou crescimento semelhante, segundo a Associação Nacional de Café dos Estados Unidos. Nada mal para um mercado que até 1975 era totalmente constituído de cafés comerciais, direcionado pelo preço e com produtos altamente homogêneos.

De 1967, quando surgiu a primeira loja especializada de cafés dos Estados Unidos, até hoje, o que se nota é uma gigantesca reviravolta nos hábitos de consumo de cafés dos americanos. Redes de *Coffee Shops* gigantes, como a Starbucks Coffee, com 1.500 unidades em operação, chegam a abrir a cada ano cerca de 215 novas unidades, espalhando pelo país a febre pelos cafés especiais.

2.4.2. Concorrência

A avaliação dos pontos fracos e fortes dos concorrentes e a comparação com os pontos da própria empresa são essenciais para a definição de vantagens competitivas.

Segundo KOTLER (1993), o conhecimento dos concorrentes é fundamental para o planejamento eficaz de marketing. Seus produtos, preços, canais e promoção devem ser comparados constantemente com os dos seus concorrentes. Com o objetivo de descobrir áreas potenciais de vantagem e desvantagem competitiva, podendo atacar, de forma mais precisa, seus concorrentes e preparar defesas mais sólidas contra os ataques.

Identificando os principais concorrentes e suas estratégias, devemos perguntar: O que cada concorrente está buscando no mercado? O que modifica o comportamento de cada concorrente?

Podemos pressupor que cada concorrente tem um composto de objetivos com diferentes pesos, tornando importante conhecer os pesos relativos que um concorrente atribui à rentabilidade atual, crescimento de participação de mercado, fluxo de caixa, liderança tecnológica, liderança de serviços etc. Conhecendo-se o composto de ponderação de um concorrente, é possível saber se ele está satisfeito com seus resultados financeiros atuais.

Ao procurar as fraquezas do concorrente, devemos tentar identificar a opinião delas sobre seu próprio negócio e seus mercados. Existem empresas que acreditam que produzem a melhor qualidade da indústria, quando isso está longe de ser verdadeiro.

Conhecendo as forças e fraquezas de um concorrente, podemos identificar seus prováveis movimentos e reações. Além disso, cada concorrente tem uma certa filosofia de negócio e certas crenças de orientação. Alguém precisa de um profundo conhecimento de determinada mentalidade do concorrente, na esperança de antecipar como ele pode reagir.

2.5. Franquia

Estudos realizados pelo *Bureau of Industrial Economics* indicam que o termo franchising vem do francês arcaico. Na Idade Média, o vocábulo *franchise* era sinônimo de condescendência, ou seja, concessão de um privilégio; na época, a

cidade *Franchise* oferecia às pessoas passe livre para circularem e comercializarem bens.

O verbo *francher*, também proveniente do francês arcaico, significa conceder privilégio, isentar do pagamento de um tributo.

O sistema de franchising é uma parceria que se utiliza de métodos e normas, tornando viável através da colaboração mútua entre empresas independentes, com o objetivo de expandir seus negócios buscando o máximo de eficiência econômica. De forma mais simples, uma empresa, denominada franqueadora, oferece a uma interessada, a franqueada, vantagens comparativas de ordem mercadológica, que deve ser aproveitado, conforme acordo entre as partes.

A franqueadora, que é a empresa que detém os direitos sobre uma marca reconhecida, de um *know-how* da sua produção ou do seu processo de comercialização, e outorga à empresa franqueada o direito de empreender usando esta base de conhecimento, com recursos financeiros próprios, produzindo e/ou comercializando, produtos e serviços, em local e período de tempo determinados.

2.5.1. Terminologias do sistema

Franchise significa franquia, ato ou efeito de franquear, liberdade de direitos, privilégio. Entretanto, podemos dar uma conotação mais específica ao sistema quando dos resultados da operacionalização do mesmo, que serão abordados neste capítulo.

Franchisor (franqueador) é a pessoa física que se utiliza de uma empresa (pessoa jurídica), chamada franqueadora, para conceder o direito de exploração de sua franquia.

Franchise (franqueado) é aquele a quem o franqueador concedeu o direito de uso e exploração de sua franquia.

Franchising é o sistema de franqueamento.

2.5.2. Conceitos

O sistema de *franchising* apresenta-se simbolizada por dois conceitos, dos quais um representa o tipo de franquia mais rudimentar – *Product and Trade Mark Franchising*, e o outro, o modelo ideal, o *Business Format Franchising*.

Product and Trade Mark Franchising ou **Franquia de Marca e Produto**, é o mais primitivo dos conceitos de sistema de *franchising*. Caracterizando-se pela concessão do uso da marca, aliada ao fornecimento de produtos e/ou serviços, limitando-se o nível de compromisso em relação aos demais estágios do sistema, não tendo assessoria às empresas franqueadas.

Este tipo de franquia possui ainda a característica de representar um canal alternativo de escoamento da produção da franqueadora. Ou seja, a empresa franqueadora poderá abastecer outras estruturas empresariais que não façam parte da sua rede de franquia, em alguns casos podendo até criar uma concorrência.

Atualmente, este conceito de *franchising* tem ficado caracterizado, na prática, pelos métodos de distribuição utilizados por fabricantes de veículos automotores, combustíveis/derivados de petróleo e bebidas.

Business Format Franchising ou **Franquia de Negócio Formatado**, é o estágio mais evoluído do sistema. Neste modelo, a empresa franqueadora fornece desde o produto e marca até suporte administrativo para a franqueada. Representando um pacote técnico de assistências e assessorias, que permitirá o bom desempenho da empresa franqueada, trazendo implicações em nível operacional, administrativo e mercadológico.

A certeza de que tais recursos trarão segurança e estabilidade ao crescimento das empresas franqueadas fundamenta-se no fato de que tais recursos foram teorizados e testados empiricamente pela empresa franqueadora. Esta terá como respaldo o tempo de atuação em um determinado mercado e a exploração do mesmo.

Esse conceito é chamado de franquia de terceira geração, em que uma das principais características da empresa franqueada, é a de representar um canal exclusivo de escoamento da produção da franqueadora, somado à negociação de um pacote técnico de franquia.

Segundo o Departamento de Comércio Americano, a caracterização plena do *Business Format Franchising* se faz com a utilização das seguintes diretrizes, a serem conduzidas pela franqueadora aos franqueados:

- identidade corporativa (uso da marca, logotipo, design de ponto de venda);

- assistência pré-operacional: compra de equipamentos, instalação, contratações, aspectos legais; aspectos econômico-financeiros; e aspectos mercadológicos;
- auxílio na escolha do ponto comercial;
- propaganda e promoção conjunta;
- apoio logístico;
- assessoria permanente em operações financeiras, aspectos legais, marketing; RH; administração; e operação em geral;
- treinamento do franqueado e/ou de seus empregados;
- sistema de compras cooperadas;
- proteção territorial do empreendimento franqueado;
- utilização de uma unidade piloto.

2.5.3. Assistências e Assessorias prestadas pelo Franqueador

O franqueador deve definir os rumos da franqueada através das assistências e assessorias que serão mencionados a seguir:

- **Assistência na Implantação da loja, Ponto e Layout:** Auxílio na pesquisa de localização para o estabelecimento e sua estrutura, analisando onde fica e como é o ponto em que o franqueado deverá se estabelecer. Este aspecto é de suma importância para a viabilidade do negócio, porque irá incidir sobre a aceitação do público, a identificação do produto no seu mercado consumidor, a divulgação, a aceitação da marca e a adaptação das estruturas internas e externas a uma dimensão ideal. Essa assistência será fundamental quando da utilização de instrumentos publicitários, sendo responsável pela indução ao consumo, fenômeno gerado pela propagação efetiva de uma marca em um determinado mercado;
- **Assistência Técnica:** Pode ser encontrada fora de um pacote de franquia, mas torna-se essencial quando da utilização de máquinas na unidade franqueada, e o franqueador detém a tecnologia ou atua com sua representação e o franqueado só tem acesso ao *know-how* (métodos e procedimentos de utilização do equipamento);

- **Assessoria de Marketing e Publicidade:** Orientando o franqueado na definição das melhores práticas dentro do marketing, orientadas ao público-alvo definido pelo franqueador;
- **Apoio Logístico:** Franqueado recebe orientação de mercado, que pode ser feita através de manuais de operação, visando a posicionar o franqueado dentro de métodos e procedimentos comerciais e de questões inerentes.

Pesquisas e estratégias de mercado podem ser constantemente utilizadas para complementação dos conhecimentos já adquiridos pelo franqueador, levando aos franqueados uma orientação básica no que diz respeito às novas tendências do mercado, produtos e o comportamento da demanda na rede. Tal assessoria poderá ser implementada através de um planejamento, projeto ou simplesmente ficar implícita nos procedimentos do franqueador para com o franqueado.

Os franqueadores utilizam a propaganda e promoção conjunta, com o objetivo de fortalecer a empresa, dando um único direcionamento para todas as unidades. Tal mecanismo torna-se um dos mais eficientes do sistema, dado que teremos vários empresários (franqueados) com um só objetivo – promover uma determinada marca. Eles conseguirão se utilizar de um marketing mais expressivo e eficaz, sendo os custos rateados e lastreados por um só fundo de publicidade, fortalecendo a estrutura de marketing da rede.

O fundo de publicidade ou sistema de rateios será administrado pela empresa franqueadora, que buscará apoio para execução em projetos criados por técnicos da área de publicidade e marketing.

Assessoria administrativa, também é um mecanismo que ajuda a resolver problemas comuns às empresas incipientes, pois estas terão que se preocupar com uma série de questões e muitas vezes se esquecerão da área administrativa. Estes benefícios concedidos ao franqueado permitirão ao franqueador exercer um controle parcial ou total sobre o franqueado. Entretanto, esta assessoria, no Brasil, é uma das mais questionáveis do sistema.

A assessoria de recursos humanos, no Brasil, a mesma problemática das assessorias administrativas, pois geralmente, a empresa franqueadora seleciona e treina os franqueados, administradores, gerentes e pessoal. Porém, no Brasil, são poucos os casos em que a empresa franqueadora consegue dar suporte às franqueadas, ou mantê-lo com o padrão de qualidade necessário.

2.5.4. O Mercado de Franquias

CRETELLA NETO (2003) apresenta informações do Departamento de Comércio dos Estados Unidos, onde mostra que na década de 1980 os negócios franqueados cresceram mais de 90% em volume de vendas e, a partir de 2000, já começaram a ultrapassar, em volume, a marca de 50% de todas as vendas do comércio varejista daquele país; a exportação de serviços relacionados com o *franchising* atingiu, em 1993, a soma de US\$ 408 bilhões, tendo um valor considerável na balança de pagamentos do país, e expandiu-se em torno de 40% até 2003, apesar da desaceleração da economia mundial a partir de 2003.

No Brasil, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 1996, operavam 805 franqueadores, com 28.240 unidades franqueadas, um aumento de 72% sobre as existentes em 1985, o que representa crescimento médio anual de cerca de 22%. Analisando apenas o ramo alimentício, em 2004, o sistema de vendas por meio de franchising aumentou 13% em relação a 2003 e, em 2005, houve um aumento de 16% sobre 2004. O setor movimentou, em 2005, R\$ 5,07 bilhões. Em 1996, a rede Bob's tinha 70 lojas no país e, em 2001, 270 unidades (202 franqueadas e 68 próprias) compunham a rede, ou seja, apresentou um ritmo médio de 50 novas lojas por ano. No mesmo segmento de mercado, o McDonald's dispunha de 261 unidades franqueadas e 301 próprias, tornando-o a maior rede de fast food do Brasil, apesar de ter fechado 20 unidades no mesmo ano.

Existe pelo menos 20 segmentos de mercado relevantes em que atuam redes de franchising, de alimentos a lavanderias, passando por clínicas de estética e setor. CRETELLA NETO (2003) afirma que a escolha por determinado segmento é estritamente pessoal e não existe receita para definir a melhor, mesmo porque, quando decide-se por uma franquia, se renuncia automaticamente a investir em todas as demais.

Os especialistas recomendam fazer dois tipos de análises, uma subjetiva, verificando as características pessoais do futuro franqueado e outra objetiva, analisando dados e informações disponíveis a respeito do mercado e da rede.

O franqueado deve ter uma série de características pessoais, sendo que algumas são contraditórias, como, por exemplo, ser apto a liderar seus funcionários mas, ao mesmo tempo, aceitar as imposições do franqueador. Ou ainda ser criativo,

tendo excelentes idéias sobre promoções especiais, mas entender que as ações de marketing da rede devem ser centralmente coordenadas.

Outra das características pessoais diz respeito à afinidade com um ou outro segmento de mercado. A afinidade pode ser cultural, como ter vivido em determinado país, ou profissional, por ter trabalhado, como empregado ou como empresário, no mesmo ramo de negócios. Pode, também, vir de tradição familiar.

2.5.5. Vantagens e desvantagens do sistema

Faremos uma avaliação do sistema de franchising, listando vantagens e desvantagens que podem influenciar os empreendedores, mostrando tanto o lado do franqueador, quanto do franqueado, tomando por base a visão de PAMPLONA (1999).

2.5.5.1. Vantagens para o franqueador

- **Rápida expansão de negócios:** com a aplicação do *franchising*, são geradas possibilidades de expansão da empresa franqueadora, através da concessão de franquias. As redes de negócios são incrementadas com maior velocidade, visto que cada unidade franqueada terá um empresário, empenhado e investindo para agilizar o processo de implementação, proporcionando aos franqueadores uma rápida expansão;
- **Baixo Investimento:** o *franchising* possibilita ao franqueador expandir sua marca, utilizando-se de um capital menos expressivo do que seria necessário para aumentar a rede;
- **Maior apropriação de renda:** o franqueador terá uma nova fonte de renda, podendo incrementar seu capital, através da remuneração feita por seus franqueados em decorrência de suas participações na rede, minimizando o investimento inicial e os reinvestimentos feitos na implementação e manutenção de um padrão de qualidade em sua rede de franquias. O empresário passará a auferir um adicional de receita crescente, proporcionando-lhe maior rentabilidade. A rentabilidade ocorre em função do

tempo da taxa inicial de franquia x número de franqueados e produtividade das unidades franqueadas mais taxa periódica (royalties);

- **Divulgação da marca:** através dos franqueados, a marca, enquanto instrumento propulsor do negócio, ficará mais exposta no mercado. Neste sentido é explorado explicitamente um marketing de rede gerado pelas unidades franqueadas, que irão invadir novos mercados e ganhar o reconhecimento de um maior número de consumidores finais, acarretando uma outra vantagem: maior participação no mercado;
- **Maior participação no mercado:** a abertura de novas unidades franqueadas implicará uma maior exposição dos produtos e/ou serviços comercializados pela empresa franqueadora, ocasionando um incremento na participação da empresa no mercado;
- **Melhores Representantes:** o enfoque dado a este ponto relaciona-se ao fator relações humanas. O franqueador manterá discussões inerentes à atividade da empresa com parceiros, e não com 'empregados', o que possibilitará maior participação destes nas tomadas de decisão. Além disso, eles ficarão estimulados a melhor desempenhar suas funções em suas respectivas unidades, proporcionando à rede representantes que terão desempenho muito mais satisfatório do que sócios ou funcionários;
- **Redução da Capacidade Ociosa:** através do sistema, torna-se possível elevar o nível de produção ou até mesmo utilizar a capacidade plena da empresa franqueadora, reduzindo a ociosidade. A partir disso, obtêm-se uma regulagem de estoque e um escoamento da produção eficaz.

2.5.5.2. Desvantagens do franqueador

- **Risco de contratar franqueado sem perfil adequado:** a entrada de franqueados que não tenham o perfil necessário ao tipo de negócio, pode comprometer a imagem da empresa franqueadora junto ao mercado, podendo, até mesmo, causar a depreciação da marca, que representa um de seus maiores ativos, causando-lhe inúmeros prejuízos;

- **Perda de qualidade:** pode ser decorrente da contratação de um franqueado sem as características necessárias. No caso de franquia de varejo, a perda da qualidade ficará evidente no atendimento e nos cuidados com a loja. A perda de qualidade em uma unidade franqueada pode inviabilizar a sua existência no mercado. Porém, muito pior do que isto é o franqueador ter uma unidade fechada e a sua marca depreciada em uma determinada área;
- **Perda do controle das empresas franqueadas:** o franqueador acompanhar constantemente o trabalho do franqueado, tentando manter o controle sobre as empresas franqueadas. O distanciamento entre franqueado e franqueador pode levar o franqueado a ter maior independência, descaracterizando o sistema, pois existe uma tendência do administrador em direcionar a empresa de acordo com seu estilo. Assim, a rede pode perder as vantagens geradas pelos pontos básicos do *franchising* como a unificação, a padronização e o controle da rede. O que poderia levar à perda da qualidade;
- **Perda de segredo do seu negócio:** a transferência de know-how do franqueador ao franqueado, torna o franqueador vulnerável a uma possível infidelidade dos franqueados. O franqueado terá acesso aos pontos-chave, que fazem a diferenciação da empresa franqueadora junto a uma concorrente e pode não manter este segredo. Essa desvantagem teria uma repercussão bastante negativa para a franqueadora, levando-a até mesmo a uma perda crucial quanto à continuidade de suas atividades. É comum deixar claro através de cláusula contratual, a necessidade de sigilo por parte do franqueado.

2.5.5.3. Vantagens para o Franqueado

- **Grandes Estruturas:** Pequenos Investimentos: o franqueado é terá o direito de uso de uma marca forte e de qualidade e desfrutará de vantagens comparativas de ordem mercadológica, como uma empresa de grande porte. O franqueado ainda fará parte de uma economia de escala implícita em todo o processo de franqueamento, que inclui sistema de compras cooperadas e rateios de publicidade, significando que possuirá uma pequena empresa com

a estrutura de uma empresa grande. Se toda essa estrutura fosse convertida em seus reais custos, esse mesmo empresário poderia ter seu negócio inviabilizado, pois os gastos iniciais poderiam ultrapassar sua disponibilidade financeira, tornando-se inviável economicamente. A maior vantagem do franqueado começa quando ele, através de uma franquia, passa a ser um empresário estruturado;

- **Apoio de Mercado:** a experiência de uma empresa bem-sucedida dá respaldo ao franqueado, já que tem a estimativa do nível de aceitação dos seus produtos no mercado. Isso lhe proporciona uma segurança que dificilmente teria se fosse um empresário independente. A marca que o franqueado utilizará é forte ou já possui uma representatividade no mercado, refletindo-se numa melhor qualificação da empresa franqueada junto ao mercado;
- **Sistema de compras cooperadas:** em torno do franqueador será criada uma rede, que beneficiará todas as empresas envolvidas, pois utilizarão os mesmos produtos, provenientes dos mesmos fornecedores, acarretando um aumento das quantidades solicitadas pela empresa franqueadora, viabilizando o sistema de compras através de política de preços favoráveis à rede. Esta rede terá um maior poder de barganha, e poderá ser maior ou menor em função do número de unidades que irão compor a rede;
- **Pequenas empresas, grandes estruturas:** o franqueado se favorecerá de uma estrutura administrativa, mercadológica, financeira, contábil e jurídica, previamente elaborada e testada pelo franqueador, além de receber assessorias para implantação da franquia. Esta estrutura permite minimizar os riscos de imperícia dos franqueados e seus administradores e funcionários;
- **Baixa taxa de mortalidade:** o sistema de franquia, quando bem estruturado, representa uma forma de consolidação do novo empresário, devido a toda a assistência e assessoria fornecida pelo franqueador, proporcionando maior estabilidade às micro, pequenas e médias empresas que, se trabalhassem como lojas independentes, teria um índice de mortalidade bem maior;
- **Preços competitivos:** com o uso da economia de escala e compras cooperadas, os franqueados teriam redução de custos, uma vantagem que a pequena empresa não teria, proporcionando uma forte redução dos custos

que permitiria a estas praticarem preços baixos, permitindo-lhes competir com uma empresa de grande porte;

- **Garantia de retorno em menor tempo:** a estrutura consolidada fornecida pelo franqueador favorecerá o franqueado, dando-lhe maior capacidade de otimizar suas despesas, como pesquisa de mercado, projeto arquitetônico, apoio logístico e mercadológico. Assim, será mais fácil a empresa franqueada atingir o equilíbrio de suas contas, proporcionando-lhe um retorno mais certo em prazos mais curtos do que uma empresa que tenha iniciado suas atividades independentes;
- **Proteção geográfica de mercado:** o franqueador deve estipular um limite de proteção geográfica ao franqueado, não permitindo que haja inserção de outros franqueados da mesma rede, considerando-se o modelo ideal de franchising.

2.5.5.4. Desvantagens para o franqueado

- **Pouca Liberdade:** um sistema de franquia eficiente concederá um número maior de assessorias às empresas franqueadas. Em contrapartida, essas assessorias servirão como uma forma de controle indireto para as empresas franqueadoras sobre a gestão dos franqueados. Com isso o franqueado sofrerá com a falta de liberdade constante e com a baixa capacidade de decisão;
- **Poder de decisão limitado:** em função da pouca liberdade, o franqueado terá menor autonomia. Tendo que submeter todas as suas idéias à aprovação do franqueador, que terá o direito de veto. O franqueado terá ainda que corresponder às constantes assessorias formalizadas em contrato, ficando com seu poder de decisão limitado, normalmente de acordo com o seu nível de importância para a rede;
- **Restrição a uma única marca:** representa um dos maiores favorecimentos à empresa franqueadora, pois significa que a empresa franqueada é um canal exclusivo para o escoamento da sua produção, devendo a unidade trabalhar exclusivamente para promover a sua marca. Para tanto, o franqueado fica

sujeito a uma redução na sua rentabilidade e até mesmo a uma liquidação da empresa em caso de queda qualitativa e/ou quantitativa nos meios de produção da franqueadora. Sabemos que, diante da filosofia do sistema, essas conseqüências decorrentes da restrição a uma única marca seriam pouco prováveis de ocorrer, mas não impossíveis.

Devido a pouca autonomia concedida ao franqueado, a qualidade do produto terá um limite definido pelo franqueador, podendo levar a perda de interesse por parte do franqueado e à sua desmotivação.

O franqueado também fica impedido de diversificar produtos ou substituí-los por produtos similares ou de outra marca, ainda que sejam para atender à demanda do mercado que por ora o franqueador não esteja conseguindo suprir, acarretando em mau atendimento de mercado e prejuízo para o franqueado.

Normalmente, essa restrição não representa um entrave à utilização do sistema, pois serve como instrumento mantenedor do nível de capacidade qualitativa, ou seja, quanto menor a variedade de marcas, maior será a capacidade do empreendedor em manter a qualidade aplicada aos seus produtos. Cabe, então, ao franqueador manter o nível de produção necessária para atender à demanda de mercado e evitar que esta restrição a uma só marca venha a se converter em prejuízo para o seu franqueado.

3. METODOLOGIA

PARENTE (2000, p. 143) afirma que:

No varejo, as pesquisas pela observação assumem uma importância maior que em muitos outros setores econômicos. É um método de coleta de informação barato e necessário no setor varejista. As características da atividade varejista permitem a observação de um grande número de aspectos de comportamento do consumidor no ponto-de-venda, tais como: o fluxo do tráfego de clientes na loja, o tempo gasto no processo de compra, características do processo de escolha dos produtos, o grau de comparação de preços, as marcas que participam da comparação, o grau de planejamento ou não-planejamento da compra etc. Nesse método, os consumidores não são questionados, mas apenas observados.

A pesquisa de observação, no caso do varejo, também é muito importante para a pesquisa da concorrência. Já que permite a coleta de dados sobre muitos aspectos do esforço de marketing, que são visíveis nas lojas dos concorrentes, tais como: preços, variedade, departamentalização, serviços, promoções no ponto-de-venda e ambientação interna. Proporcionando uma coleta de dados mais confiável, pois permite que se retrate o mercado com mais realismo. Podemos considerar que a pesquisa de preço é a modalidade de pesquisa de observação mais praticada entre os varejistas brasileiros.

Esta observação pode ser realizada por pessoas ou utilizando-se recursos tecnológicos, como, mediante contadores de tráfego de clientes ou veículos, ou filmadoras, que permitem a observação do fluxo de clientes na loja ou o comportamento desses consumidores durante o processo de compra.

O método de observação pode também ser classificado de acordo com seu grau de estrutura. Na observação estruturada, o pesquisador utiliza um checklist ou formulário para registrar os aspectos observados, tais como as pesquisas realizadas na concorrência. Em outros casos de caráter mais exploratório, utiliza-se um método não estruturado, em que o observador adota uma observação mais livre, registrando qualquer situação que lhe desperte interesse. Essa situação exige profissionais mais qualificados, pois precisam identificar os aspectos que merecem registro.

A pesquisa de observação deve ser utilizada com frequência pelos varejistas, tanto em suas lojas, como nas lojas da concorrência. Sendo aconselhável que os varejistas gastem algum tempo semanalmente em suas próprias lojas, para observar e aprender sobre o comportamento de compra de seus clientes, tentando identificar os aspectos positivos e negativos, sempre tentando utilizar a ótica do consumidor.

Isto permite que o varejista se mantenha continuamente atualizados com as práticas de marketing do mercado. Os varejistas devem também regularmente pesquisar seus concorrentes, escolhendo, para essa pesquisa, não só as lojas que afetam diretamente suas vendas, mas também os varejistas considerados benchmarking (melhor nível) em seus setores. É fundamental que a pesquisa aborde alguns aspectos como o posicionamento de marketing, variedade (por categoria ou subcategoria), a qualidade e características dos produtos, os preços, o esforço promocional no ponto-de-venda, o *layout*, os aspectos do ambiente interno – ex.: ambientação, iluminação, sinalização e ainda, o atendimento e qualificação dos funcionários e o movimento e perfil de clientes.

Para a realização deste trabalho, foram considerados os levantamentos bibliográficos, entrevistas com concorrentes, dados históricos da empresa, entrevistas com clientes, pesquisa de observação nas lojas dos concorrentes e na própria empresa.

O levantamento bibliográfico foi realizado entre os meses de Abril de 2005 e Março de 2006.

Foram usados dados desde a abertura da empresa, em Novembro de 2003 até Fevereiro de 2006. Informações coletadas de planilhas, sendo que só foram usados dados que tinham regularidade e embasamento.

Por se tratar de um estudo específico sobre franquia, para levantamento dos dados da concorrência, foram realizadas pesquisas em redes de cafeterias que já estão estruturadas sob a forma de franquia ou licenciamento, como o Lucca Cafés Especiais, Fran's Café e Caffé Metrópolis.

Nas empresas concorrentes tentou-se identificar o perfil do público frequentador (sexo, idade média, horário de atendimento, localização). As informações foram levantadas em visitas a estas empresas, sendo que foram realizadas 5 visitas em cada, em horários variados e entrevistas com os proprietários ou gerentes, para tentar evitar distorções, principalmente provocadas por alterações de público devido à hora do dia.

4. RESULTADO

4.1. Posicionamento do Dona Morena

A Dona Morena é uma cafeteria, que busca oferecer aos seus clientes o máximo de qualidade nos produtos e serviços, tendo como destaque o uso das mais modernas técnicas na preparação de cafés e o uso de grãos altamente selecionados, classificados como cafés especiais ou gourmet.

Os clientes da Dona Morena são das classes A1 e A2, pelo Critério de Classificação Econômica Brasil, predominantemente do sexo masculino, aproximadamente 55%, com idade entre 25 e 55 anos.

Em sua maioria com alto nível de instrução, pelo menos o 3º Grau completo e trabalham nas proximidades da cafeteria.

Pessoas independentes financeiramente, preocupadas com a saúde e com a alimentação, dispostas a pagar mais caro se o produto atender suas exigências de qualidade.

4.1.1. Varejo

A Dona Morena é uma empresa varejista, no segmento de cafeterias, especializada em cafés de alta qualidade, com apenas uma loja.

4.1.2. Marketing

4.1.2.1. Marketing para o Varejo

4.1.2.1.1. Mix de Produtos

A Dona Morena é uma cafeteria que se dedica a buscar o máximo de qualidade para seus produtos, com especial atenção ao café. Desde a inauguração, é usado o café Braúna, um dos poucos cafés que ostentam a certificação de café especial, fornecida pela Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA – sigla em inglês). Sendo representante exclusivo desta marca de cafés para a região sul do país.

Os demais produtos oferecidos são sempre de alta qualidade, pois não adianta oferecer um dos melhores cafés do Brasil, sem ter produtos que

acompanhem este nível.

Por questões estratégicas e de qualidade, as tortas são produção própria, podendo conseguir um alto padrão de qualidade e um preço competitivo. Atualmente temos clientes que vão à Dona Morena para encomendar tortas doces e salgadas para festas.

Buscando atender aos clientes que não tem tempo para sair dos escritórios para fazer suas refeições, a Dona Morena conta com um serviço de entrega, limitado a um raio de aproximadamente 100 m, para poder manter um nível de qualidade dos produtos, principalmente dos cafés, e poder atender com maior velocidade, esta entrega é feita sem custo, mesmo sabendo que existe um custo maior devido à utilização de embalagens específicas para isso. Também visando a comodidade para os clientes, implantamos um sistema de crédito para os clientes que vão à Dona Morena com maior frequência, tornando possível que eles façam suas refeições sem precisar andar com dinheiro, praticamente eliminando a fila para pagamento em horários de pico.

4.1.2.1.2. Preço

A definição dos preços é feita por linha de produto. Produtos que são encontrados em todos os concorrentes diretos e substitutos, como refrigerantes, chocolates e bombons, tem a tendência preços que buscam a paridade, pois se para estes produtos os preços forem muito mais altos que os praticados pelo mercado, existirá a tendência dos clientes irem comprá-los nos concorrentes, perdendo assim a possibilidade de vender outros produtos para acompanhar

Produtos exclusivos, onde a qualidade da matéria prima e a confiança transmitida pelos profissionais, tanto no atendimento quanto no preparo, são percebidos como valor pelos consumidores, tem preços um pouco acima dos preços do mercado, tentando salientar que são mais caros por serem preparados pois profissionais treinados, com matéria prima de primeira qualidade. Como exemplo, podemos citar a carta de cafés, que tem preços cerca de 10% mais alto que o preço

da concorrência, mas é preparado utilizando-se um grão que está entre os melhores do país, preparado por baristas com vários cursos de aperfeiçoamento.

Os clientes da Dona Morena, são consumidores de alto poder aquisitivo, acostumados a produtos de qualidade e não se incomodam em pagar um pouco mais para garantir este padrão.

4.1.2.1.3. Promoção

A empresa procura sempre a divulgação através de publicidade, por acreditar ser uma forma que daria mais credibilidade. Para isso, investem em eventos, cursos e shows que possam gerar notícia, e para facilitar este acesso são geradas notas e enviadas para a imprensa.

Os eventos culturais e na área de cafés fortalecem a imagem como empresa preocupada com a sociedade e a qualidade do produto. A empresa está sempre preocupada em gerar notícias que possam interessar à mídia local.

Buscamos a ajuda de uma assessoria de imprensa em determinados eventos, onde o orçamento comporta este investimento. Estes trabalhos são sempre pontuais, pois é um investimento muito alto para o porte da empresa. Todas as vezes que uma assessoria foi contratada, houve uma divulgação satisfatória dos eventos, culminando com o sucesso dos mesmos.

É utilizado, portanto, o método do objetivo e atividade, onde é determinado o objetivo da divulgação, verificando a melhor forma para atingir os objetivos e a partir disso é definido o orçamento, então, para cada uma das atividades, estima-se o respectivo custo promocional. A soma desses custos leva ao orçamento promocional.

Procura-se seguir os seguintes passos:

- definição clara dos objetivos;
- atribuição de despesas específicas para a execução de cada uma das atividades;
- avaliação do resultado de cada promoção.

O momento da venda também é muito importante para o fortalecimento da

imagem da empresa. Todos os baristas são treinados para, sempre que possível, conversar com os clientes, tentando demonstrar que tem o domínio da técnica e o conhecimento do produto. Fazem isso porque perceberam que os clientes ficam muito impressionados com os cuidados que tomam para preparar algo, que para ele, parecia ser muito simples, como o cafezinho. Evidentemente que isto só funciona se for associado à cordialidade e simpatia.

A propaganda é realizada através de panfletos que são entregues nos escritórios da região, através de mailing e do cartão de visitas. Sempre visando passar um mensagem exclusiva e de credibilidade

Está sendo estudado o uso de ações dirigidas e focadas a pessoas que trabalhem nos arredores do café – clientes potenciais. Estas ações são:

- *Flash* (vídeo digital) de 10 segundos em telas de cristal líquido instaladas nos elevadores de prédios empresariais na região de influência do café. Um material que remeta ao requinte e exclusividade do local, reforçando a qualidade do produto oferecido.
- Vídeos sobre café que serão exibidos em monitores dentro da Dona Morena.

A maioria dos consumidores que atualmente freqüentam a Dona Morena, são profissionais que trabalham nos escritórios localizados nas proximidades do café.

4.1.2.1.4. Perfil

A Dona Morena possui apenas uma loja, localizada em um edifício com forte apelo histórico.

A apresentação externa da loja é simples e elegante, buscando mostrar aos clientes que está entrando em um ambiente tranqüilo, sem a agitação de um fast food. A parede branca e um toldo de cor clara, combinam com a placa de design discreto.

Ao entrar na loja, os clientes podem perceber a influência européia, com atmosfera aconchegante, com três salas definindo ambientes distintos.

A primeira sala, onde fica o balcão, é como uma cafeteria tradicional, para quem quer ser atendido rapidamente ou quer contato com outros clientes. É o

ambiente mais procurado, principalmente por clientes que estão desacompanhados. Nas paredes estão fixados murais com reportagens sobre a cafeteria, veiculadas em jornais e revistas e certificados dos principais cursos que os baristas participaram, procurando ressaltar o reconhecimento do domínio da técnica.

A segunda sala, decorada com um sofá, um piano de aproximadamente 80 anos e duas mesas altas com três cadeiras cada, é o lugar de quem quer passar mais tempo dentro da cafeteria. Pessoas que querem um momento de tranquilidade para uma leitura ou apenas para relaxamento preferem este ambiente. O piano, sempre aberto aos clientes-artistas, é um meio de aproximação da empresa com estes clientes e destes clientes com outros.

A terceira sala, com algumas mesas, é bastante procurada por pessoas que querem um momento de privacidade, para uma reunião comercial ou apenas para uma conversa entre amigos.

A divisão em ambientes menores, impedem que os clientes que entram na cafeteria, em horários de pouco movimento, sintam-se pouco à vontade por estarem num local grande e vazio. Isto foi particularmente importante, nos primeiros meses de funcionamento, onde os momentos de pouco movimento eram mais frequentes.

As paredes, predominantemente na cor laranja, com pintura fosca, dando um ar aconchegante, nas duas últimas salas são realizadas exposições de quadros de artistas de vários estilos. A cada 45 dias a exposição é trocada e cada novo artista empresta ao ambiente um pouco de seu estilo. Esta estratégia foi adotada para evitar a monotonia de um ambiente sempre igual, além de passar aos clientes a preocupação da Dona Morena com a cultura.

4.1.2.1.5. Pessoal

A empresa conta com 3 funcionários e 2 sócios-gerentes, todos com formação de barista. Depois de algumas contratações mal feitas, definiu-se um perfil desejado para os funcionários. Os candidatos devem ser jovens, 2º grau completo, de classe baixa, comunicativos, preocupados com a higiene pessoal e esforçados. Cada característica definida tem um motivo específico.

Existe uma diferença sócio-cultural muito grande entre os clientes e os funcionários, devido à impossibilidade de pagar salários muito acima do que o

mercado paga para a função. Optou-se por pessoas de classe baixa, por perceberem que estas pessoas se empenham mais para executar suas funções, pois sabem que para elas é uma boa oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Tenta-se minimizar esta desvantagem com a presença constante de um dos sócios no atendimento ao balcão

O atendimento oferecido é personalizado, tentando conhecer os gostos e as preferências dos clientes, criando condições para estreitar as relações entre eles e a empresa.

Através de um dos sócios, são estudados aprimoramentos das técnicas de atendimento e de preparo dos cafés, que são repassadas aos funcionários em treinamentos e reciclagens periódicas, buscando o nivelamento dos profissionais.

O domínio da técnica na preparação dos cafés, o conhecimento do produto e a simpatia dos baristas, transformam o atendimento da Dona Morena numa vantagem competitiva.

4.1.2.1.6. Ponto e localização

Situada na região central de Curitiba, em uma região repleta de edifícios comerciais de alto nível. Esta localização, escolhida estrategicamente, apresenta alguns pontos fracos e outros pontos fortes, mas que no conjunto se mostrou ser um bom local para a proposta do negócio.

Os problemas de localização são associados principalmente ao fato da rua onde está localizada ser mão única, no sentido desfavorável à visualização e ao recuo de 4 metros existente entre a calçada e o edifício, dificultando a visualização de sua entrada pelos motoristas dos automóveis que trafegam pela região.

Por este recuo pertencer a uma área comum dos moradores do edifício, não foi possível a colocação de mesas para atrair a atenção dos motoristas, mas é usado como vagas de estacionamento para os clientes.

O tráfego de pedestres durante o horário comercial é baixo, nos fins de semana, por ser uma região de escritórios, o fluxo de veículos e pedestres não é suficiente para justificar a abertura da loja, reduzindo a possibilidade de receita da empresa.

Por outro lado, em um raio de 100 metros ao redor da Dona Morena, existem 9 edifícios comerciais com mais de 10 andares, sendo que para 4 desses edifícios a cafeteria é estabelecimento do ramo de alimentação mais próximo, garantindo uma vantagem competitiva com relação aos concorrentes. Esta posição estratégica garante um bom fluxo de clientes durante todo o dia.

4.1.2.2. Análise da Concorrência

Fran's Café

Curitiba conta com duas lojas da rede Fran's Café. Uma delas é uma loja de rua que foi implantada em 2000, e outra num Shopping, dentro da loja da Fnac, inaugurada em 2003. Esta rede que trabalha em sistema de franquias, foi criada em 1972 em Bauru, São Paulo e atualmente conta com 54 lojas espalhadas por todo o Brasil.

O diferencial da loja de rua é o funcionamento 24 horas. A loja oferece lanches rápidos. Dentro do café há uma boutique vendendo produtos com a marca Fran's Café, incluindo os grãos utilizados na preparação, além de acessórios e souvenirs.

Como parte da estratégia da franquias, o franqueado precisa ser o proprietário do ponto. Isso permite uma estabilidade maior, principalmente nos primeiros meses de operação, mas pode mascarar a lucratividade da loja, considerando que o proprietário pode não descontar o valor equivalente ao aluguel do lucro da loja, tendo uma falsa sensação de lucro alto.

A loja de rua é administrada pelo seu segundo proprietário, não foi possível verificar os motivos da venda do negócio. A loja do Shopping, também está na sua segunda administração, tendo atualmente problemas de fluxo de caixa, já que a operação tem um custo fixo elevado e o fluxo de pessoas é bem reduzido durante a semana, pois o shopping onde está localizada ainda está em fase de maturação.

Os preços são bastante elevados e a qualidade dos produtos é baixa, comparada com outras cafeterias, mas um dos maiores problemas é o atendimento. O público que frequenta a loja do Batel é de idade entre 20 e 40 anos, com alto poder aquisitivo, o maior fluxo é após as 23:00h, sendo que a preferência é por drinks alcoólicos. A loja do shopping tem clientes com perfil um pouco diferente,

atendendo pessoas de todas as idades, onde as preferências são por cafés mais simples, não alcoólicos, o maior fluxo ocorre nos fins de semana, mas existe grande concorrência, devido à grande quantidade de cafeterias, 7 no total, dentro do shopping.

Loja Batel

Endereço: Al. Carlos de Carvalho, 1262 – Batel

Horário: 24 horas

Loja Park Shopping Barigüi

Endereço: Park Shopping Barigüi, dentro da Fnac

Horário: 10:00h às 22:00h

Lucca Cafés Especiais

Trata-se de uma rede de cafeterias, curitibana, que utiliza cafés especiais, estruturada sob a forma de franquia. O espresso é um Blend (mistura de grãos) criado pela proprietária. Este blend serve também de base para o cappuccino: espresso e leite cremoso, segundo a receita original italiana.

Para quem gosta de bebidas mais incrementadas, o cardápio reserva algumas opções. O French Kiss, por exemplo, leva espresso duplo, leite vaporizado, caramelo, licor de chocolate e gelo batido.

A rede tem como principal diferencial a torrefação, o que permitiria o total controle sobre a qualidade do café oferecido.

Constatou-se que o franqueador não utiliza o ganho com a economia de escala para fortalecer a franquia. O franqueador aproveita o poder da rede para negociar melhores preços junto aos fornecedores, mas estes preços não são repassados aos franqueados, normalmente, os produtos são comprados e revendidos aos franqueados, fazendo o custo da operação do franqueado ser mais alto do que o custo de uma loja própria, reduzindo a margem de lucro para eles. Outra reclamação de clientes, é a falta de padrão de sabor do café oferecido, o que deveria ser um diferencial competitivo, está se transformando em um problema para a rede. Os franqueados de Curitiba estão descontentes com a forma como a

franquia trabalha e descontentes com o faturamento, por não refletir o que foi exposto no momento da negociação com o franqueador.

A franquia não mantém uma identidade visual, tendo lojas com características estéticas e de comunicação bem diferentes, não tendo um padrão. O mix de produtos também varia de loja para loja, descaracterizando um dos pontos fortes do sistema de franquia.

A loja do shopping Curitiba tem problema de fluxo de pessoas, por estar numa posição isolada dentro do shopping. Isto provoca constantes alterações no quadro societário, estando próximo de rompimento com a franquia.

A rede trabalha com preços aproximadamente 20% acima dos preços de mercado, buscando a maximização dos lucros, o foco são clientes entre 30 e 55 anos, com alto poder aquisitivo, que buscam um lugar requintado para poder apreciar seu café. As lojas contam com redes sem fio (wi-fi), para atender executivos que buscam um lugar mais descontraído para trabalhar ou para fechar um negócio.

Vários endereços na cidade:

Loja Batel 1

Endereço: Av. Batel, 1442

Horário: 10:00 às 19:00h, de segunda a sábado

Loja Batel 2

Endereço: Rua Benjamim Lins, 711

Horário: 10:00 às 24:00h de domingo a quarta e das 10:00 às 02:00h de quinta a sábado

Loja Champagnat

Endereço: Rua Padre Anchieta, 200

Horário: 08:00 às 20:00 de segunda a sábado

Loja Juvevê

Endereço: Rua Augusto Stresser, 318

Horário: 11:00 às 21:00h de segunda a domingo

Shopping Curitiba

Endereço: Shopping Curitiba, piso L2

Horário: 10:00 às 22:00h de segunda a domingo

Caffé Metrópolis

Trata-se de uma rede de cafeterias com várias lojas, sendo uma de rua e outras em shoppings centers. A rede trabalha no sistema de Licenciamento da marca. A loja de rua está localizada em uma região central. Por 4 vezes recebeu prêmio de melhor cafeteria de Curitiba, eleito pela revista Veja. Possui uma grande variedade de bebidas, doces e salgados. Mesas internas e externas. Horário bastante ampliado inclusive aos sábados com bastante movimento.

A maior parte dos licenciados não estão contentes com o faturamento e alguns, localizados em um shopping novo, estão com dificuldades para equilibrar a receita.

Embora a rede seja tradicional em Curitiba, a baixa qualidade do café oferecido e a falta de treinamento dos funcionários está provocando o afastamento de alguns clientes.

Loja Centro

Endereço: Rua Desembargador Carlos de Carvalho esquina com rua Ermelino de Leão

Horário: 09:00 às 20:00h de segunda a sexta e das 09:00 às 13:00h aos sábados

Loja Shopping Curitiba

Endereço: Shopping Curitiba, praça de alimentação

Horário: 10:00 às 22:00h de segunda a domingo

Loja Shopping Crystal

Endereço: Shopping Crystal, praça de alimentação

Horário: 10:00 às 22:00h de segunda a domingo

Loja Park Shopping Barigui

Endereço: Park Shopping Barigui, praça de alimentação

Horário: 10:00 às 22:00h de segunda a domingo

4.1.3. Análise da Empresa

4.1.3.1. Oportunidades

Torrefação – Considerando a proposta de alta qualidade de produto, se torna quase inevitável que para o futuro, seja necessário a implantação de uma torrefação, para ter o controle de todo o processo, garantindo a melhoria na qualidade geral da empresa. Para a implantação de uma torrefação é necessário alto investimento e um conhecimento que ainda não é dominado pela Dona Morena, mas que poderá ser dominado em um prazo de dois anos.

Ampliação do Centro de Treinamento – criação de um espaço totalmente dedicado a treinamentos, podendo implementar cursos de degustação, torrefação, manipulação de alimentos e gestão de cafeterias, não ficando restrito a cursos de Baristas.

Marca Própria – Criação de uma marca de café, para competir no mercado de produtos de altíssima qualidade.

Grife Dona Morena para roupas e objetos – Criação de uma grife, para o desenvolvimento de roupas e objetos inspirados no mundo do café.

Site de e-Commerce – Venda de produtos destinados a cafeterias e apreciadores de café, onde serão vendidas ferramentas de uso dos Baristas, utensílios para cafeterias, produtos exclusivos com a marca Dona Morena.

4.1.3.2. Ameaças

Sociedade Provinciana – A super valorização de empresas de São Paulo e Rio de Janeiro em detrimento das empresas de Curitiba, dificulta a divulgação de empresas de qualidade, já que em boa parte das vezes, geram o preconceito de que as empresas locais têm qualidade inferior. Isto poderá ser minimizado com um grande investimento em Marketing e com a associação de várias empresas, mais

especificamente as cafeterias, para mudar este ponto de vista. Para todo o Brasil, Curitiba é um centro de excelência, onde estão os melhores Baristas e muitas cafeterias curitubanas procuram treinamento fora de Curitiba.

Entrada de novas cafeterias – O ramo de cafeterias ainda se mostra atrativo, por isso existem muitas pessoas que desejam abrir seu negócio nessa área. Algumas estão preparadas e abrem negócios bem planejados se transformando em concorrentes, outros abrem negócios fadados à falência, mas que enquanto estão abertos acabam atrapalhando o mercado.

Entrada no mercado de outros cursos de Barista – O maior espaço ocupado pelos cafés especiais trouxe uma preocupação com treinamentos. Vários Baristas-Instrutores de outras cidades como São Paulo e Rio de Janeiro estão buscando novos mercados para realizarem seus treinamentos e Curitiba é muito receptiva. Baristas de Curitiba ainda estão pouco preparados para ministrar treinamentos, mas em um prazo de 6 meses é possível que surjam novos cursos na região.

Imóvel alugado – Como o imóvel usado pela Dona Morena é alugado, sempre existe o risco de que o proprietário solicite a sala para uso próprio. A Dona Morena está estudando a possibilidade de comprar este imóvel.

4.1.3.3. Pontos Fortes

Centro de Treinamento de Baristas - criado em dezembro de 2004, único curso de Barista do Sul do país, responsável pelo treinamento de aproximadamente 80 baristas até maio de 2006. Criando um ambiente adequado ao contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento da técnica e para a reciclagem dos funcionários.

Ambiente – A decoração informal e o atendimento personalizado, criam um ambiente aconchegante, propiciando uma melhor interação entre clientes e funcionários, criando vínculos mais fortes, tornando os clientes fiéis. Outro benefício deste relacionamento é o retorno das informações que os clientes dão do atendimento, pois se sentem à vontade para dar sugestões e fazer críticas, contribuindo com informações valiosas sobre a qualidade dos concorrentes.

Inovação – O alto investimento feito em treinamentos e reciclagens, garante à Dona Morena uma posição de destaque com relação aos concorrentes. Esta

inovação também é percebida pelos clientes que estão sempre acompanhando as novidades.

Padronização – A característica perfeccionista dos sócios e o acompanhamento contínuo do atendimento aos clientes, garantem um alto padrão de atendimento, que é reforçado pelas constantes reciclagens realizadas no centro de treinamento próprio.

Atendimento Personalizado – Esta característica é fundamental para todos os negócios, principalmente em cafeterias, onde boa parte dos clientes, busca este ambiente para seu relaxamento e isto colabora para ele se sentir à vontade.

Know-how Próprio – Os sócios tem domínio de todos os departamentos da empresa, podendo treinar novos colaboradores em caso de demissão, não ficando dependente de nenhum dos funcionários.

Linha de Frente – A presença contínua dos sócios no atendimento ao balcão, transmite aos clientes uma imagem comprometida com a qualidade, buscando com isso, perceber e corrigir mais rapidamente as falhas no atendimento e ficando mais perto dos clientes para receber suas críticas e sugestões. Estas críticas são analisadas em reuniões semanais, onde são decididos os procedimentos para a correção, caso sejam consideradas procedentes. Esta administração conduzida do balcão de atendimento é fruto da proposta da empresa de ser orientada ao cliente.

4.1.3.4. Pontos Fracos

Pouco Capital de Giro – Como os sócios tinham pouco dinheiro para investir na abertura da empresa, muitas coisas que não foram consideradas fundamentais, ainda estão sendo implementadas. Isto obriga a empresa a reservar parte do seu faturamento mensal, para a compra de equipamentos necessários para melhorar o atendimento, reduzindo o capital de giro da empresa.

Estrutura Pequena – A pequena estrutura da Dona Morena e o fato de ter apenas uma unidade, reduz a participação da empresa no mercado, reduzindo a visibilidade para o cliente. Este orçamento limitado torna inviável a contratação de assessoria de imprensa e retarda a implantação de alguns benefícios aos clientes.

Desnível sócio-cultural entre clientes e Baristas – Por não poder pagar salários acima do que o mercado oferece, a empresa optou pela contratação de atendentes com nível sócio-cultural mais baixo do que atendentes de outros mercados, como São Paulo. Isto provoca uma diferença cultural entre os clientes e os funcionários, que é minimizado pela simpatia dos baristas, pela compreensão dos clientes e pela presença dos sócios no atendimento aos clientes, tentando fazer esta ponte entre os clientes e os baristas.

Controle de Estoque Deficiente – Devido à estrutura enxuta, optou-se por não ter um controle muito rígido do estoque, pois implicaria na contratação de um funcionário para este fim. A decisão foi tomada ponderando os custos associados à contratação de um novo funcionário e uma margem de erro que poderia ocorrer no controle de estoque efetuado de forma indireta, através do controle de produtos comprados e o acompanhamento das vendas. Com implantação de mais uma loja, pretende-se tornar mais rígido este controle, implantando procedimentos que possam garantir mais segurança e domínio, centralizando este estoque.

Controle de Vendas Deficiente – O controle de vendas é manual, estando sujeito a muitas falhas. Isto tem reflexo na estatística de crescimento de vendas e no levantamento de vendas de determinados produtos, podendo provocar erros em decisões estratégicas sobre a manutenção de determinados produtos no cardápio. Para solucionar isto, seria necessário a informatização da área de vendas, o que facilitaria a geração de relatórios que hoje também são feitos de forma manual.

5. Conclusão

Este estudo tem como foco a análise das características do negócio, Dona Morena, para verificar a viabilidade da expansão sob a forma de franquia.

Foram levantadas informações sobre conceitos de Varejo, Marketing, Marketing para o segmento de cafeterias e franquias, através da revisão Teórico-Empírica. Formando a base para uma análise da empresa e de seus principais concorrentes.

Como o foco adotado foi a possibilidade de franqueamento da empresa, algumas análises foram deixadas para um próximo estudo, como a análise de concorrentes substitutos e o detalhamento de procedimentos internos da cafeteria.

Durante o estudo sobre franquias, verificou-se uma distorção estratégica, principalmente no ramo de alimentação. O franqueamento é uma estratégia de expansão dos negócios de uma determinada empresa, que utiliza-se de um modelo de sucesso e desenvolve 'cópias' desse modelo. Existe um número razoável de franqueadores que cria um negócio com o propósito de franquear ou que após disponibilizar sua franquia no mercado, se esquece do seu foco, imaginando que seu negócio passou a ser a venda de franquias. Este tem se tornado um erro comum entre os franqueadores, um dos principais responsáveis pelo desaparecimento de algumas franquias. Especialmente no mercado de cafeterias, existem alguns exemplos desta prática, que a longo prazo leva ao desmembramento dos franqueados, que preferem migrar para um empreendimento próprio, sem vínculos com outras empresas.

A Dona Morena tem algumas características claras que fortalecem a idéia de franquia, entre elas:

- Conceito visual e estético, que pode ser facilmente multiplicado e adaptado para outros ambientes;
- *Know-how* próprio e centralizado nos sócios da empresa, permitindo que seja transmitido com segurança e controle;
- Domínio das características fundamentais do seu ramo de negócios;
- Público-alvo homogêneo e específico.

Outras que, mesmo sendo consideradas como vantagem competitiva, tendem a se perder no caso das unidades franqueadas, como o atendimento personalizado,

que deve ser ensinado e incentivado, mas que terá distorções inevitáveis de acordo com o perfil de cada franqueado e o padrão de qualidade, que dependerá de constante acompanhamento para que seja mantido pelas unidades franqueadas.

Devido ao que foi apresentado, existe embasamento para crermos que é possível transformar a Dona Morena em uma franquía, fazendo adaptações em alguns parâmetros e principalmente criando e formatando sistemas de controle interno, imprescindíveis para a estruturação de um bom sistema de franquias.

Sem se esquecer que a franquía é apenas uma estratégia para expansão dos negócios e não o negócio propriamente dito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Marcas – Brand Equity**. São Paulo: Negócio, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

CRETELLA NETO, José. **Manual Jurídico do Franchising**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: a administração**. Trad. Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Prática da Administração de Empresas**. Trad. Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERNANDES, Ana C. C. B. **Os Cinco P's do Marketing com Elementos de Vantagem Competitiva para as Empresas**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Marketing. Ceppad, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAGALHÃES, Mônica. **Marketing da Qualidade**. Espresso em Revista. São Paulo, jun. 2005.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, José T. **História do café no Brasil e no mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Barléu, 2004.

OTT, Richard. **Criando Demanda**. São Paulo: Makron Books, 1993.

PAMPLONA, Cláudia. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 1986.

TREVIZAN, Deborah. **Para Jovem Beber**. Espresso em Revista. São Paulo, dez. 2005.

WEISE JÚNIOR, Helmuth. **Elaborando um Plano Estratégico de Marketing**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Marketing Empresarial. Curitiba, realizado pela Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2001.