

## Análise comparativa das forças e fraquezas do segmento de alimentos: franquias x varejo tradicional

Allyson Rodrigues Vargas<sup>1</sup>  
Estela Katiane Muxfeldt<sup>2</sup>  
Laércio Juarez Melz<sup>3</sup>

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar se há diferencial competitivo das franquias de Tangará da Serra em relação ao varejo tradicional, no setor alimentício. Para a pesquisa de campo foram aplicadas entrevistas e formulário com os itens avaliados. A hipótese testada foi refutada. Constatou-se que a franquia do referido setor apresenta um número menor de diferenciais competitivos do que o varejo tradicional de mesmo setor. Apresenta uma quantidade menor de forças e uma quantidade maior de fraquezas do que as organizações do varejo tradicional, bem como um maior número de ameaças.

**Palavras-chave:** *Franchising*; Análise SWOT; varejo; supermercado

---

*Recebimento: 20/6/2011 - Aceite: 4/11/2012*

<sup>1</sup> Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, Brasil(2010)  
Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso , Brasil. Universidade do Estado de Mato Grosso, Universidade do Estado de Mato Grosso, Tangará da Serra.  
Rod MT 358 - KM 07 - Cx postal 287. Jardim Aeroporto. 78300-000 - Tangara da Serra, MT - Brasil. Telefone: (65) 33114907. Fax: (65) 33114901. www.unemat.br. E-mail: allysonvargas@gmail.com.

<sup>2</sup> Universidade do Estado de Mato Grosso, Universidade do Estado de Mato Grosso, Tangará da Serra. E-mail: katiانekatiane@hotmail.com.

<sup>3</sup> Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, Brasil(2010). E-mail: laercio@unemat.br.

## **Comparative analysis of the strengths and weaknesses of the food segment: retail franchises versus traditional**

### **Abstract**

The research presented in this paper had the goal of identify whether there is a competitive franchises of Tangara da Serra compared to traditional retail, the food sector. For the field research and interviews were held with items valued form. The hypothesis was refuted. It was found that the franchise sector shows that a smaller number of competitive advantages than the traditional retail sector even. Presents a smaller amount of strength and weakness of an amount larger than the traditional retail organizations, as well as a larger number of threats.

**Keywords:** Franchising; SWOT Analisys; Retail, Supermarket

## Introdução

O surgimento do varejo no Brasil se deu no final do século XIX no Rio de Janeiro e em São Paulo, as quais possuíam até esta época lojas de secos e molhados, padarias e açougues. O novo conceito de varejo, oriundo dos modelos americano e europeu ofereciam, além de produtos diferenciados (principalmente vestuários e utilidades domésticas), uma nova forma de vender e expor produtos.

Para Monteiro (2007), até a década de 1950 algumas empresas nacionais adotavam uma filosofia que apresentava pouca preocupação com os clientes que estivessem consumindo seus produtos. Este comportamento parecia aceitável em uma época onde havia pouca variedade de produtos disponíveis para os consumidores. O Brasil era um mercado praticamente fechado aos produtos estrangeiros, sendo que as taxas de importação tornava-os caros e inacessíveis para a maioria da população.

Os supermercados (auto-serviço) surgiram nos Estados Unidos nos anos 30 e chegaram ao Brasil em 1953. O primeiro supermercado foi inaugurado em São Paulo e chamava-se Sirva-se. No ano de 1968 o segmento supermercadista foi reconhecido como uma nova categoria de varejo de alimentos, inclusive com tributação própria. Este novo formato de varejo (supermercado) foi rapidamente assimilado pelos consumidores, pois justamente neste período houve o início da revolução industrial brasileira que gerou uma explosão do desenvolvimento urbano. A relação de parceria entre os supermercados e a indústria de alimentos contribuiu para a transformação dos hábitos alimentares dos consumidores.

A história apresenta modelos de práticas comerciais muito parecidos ao sistema de franquias desde o século XII, em Londres. Porém, geralmente considera-se que o sistema de franquias teve início nos EUA ao fim da guerra civil, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores. No Brasil o primeiro modelo parecido com franquia, hoje, foi na década de 1940, nos anos 60 surgiram as franquias de escolas de inglês, porém foi na década de 80 a grande explosão das franquias. Hoje, o franchising é bastante maduro no Brasil.

Diante do exposto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar comparativamente os pontos fortes e pontos fracos do varejo tradicional em relação as franquias, na cidade de Tangará da Serra, MT. A hipótese testada é que as franquias de Tangará da Serra no setor alimentício, apresentam diferencial competitivo com relação ao varejo tradicional.

## Referencial Teórico

### Varejo

A decisão de compra pelo consumidor é uma tarefa complexa. Mesmo que de forma inconsciente, inúmeras variáveis são levadas em consideração na hora de escolher determinado produto (bem ou serviço)

O entendimento sobre a forma que os consumidores se comportam no varejo gera informações relevantes na elaboração do planejamento das empresas, permitindo que os varejistas que se adaptem ao perfil de seus consumidores, gerando assim vantagem competitiva, (SPROESSER E LIMA FILHO, 2007).

O varejo é uma combinação de atividades que visa vender produtos e serviços. O papel dos varejistas consiste em proporcionar contatos com segmentos alvos de mercado, atuando como intermediários entre a produção e o consumo.

Devido a isso, o seu posicionamento dentro da cadeia de abastecimento representa a voz dos consumidores, onde o varejo tem um relacionamento sistemático e continuado com o consumidor, em relação a dados e suas preferências de compras e serviços.

Segundo Levy e Weitz (2000, p.27), “varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

Segundo Las Casas (2000, p.17) “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. O papel do varejo ampliou-se na distribuição de bens, modificando sensivelmente a estrutura da cadeia do setor, qualquer organização que venda para os consumidores finais, seja ele um fabricante, atacadista ou varejista, esta fazendo varejo.

Segundo Cobra (1997, p.335), “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente aos consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores”.

Para Kotler (2000, p.540) “o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha da venda de pequenos lotes no varejo”.

## Franquia

O termo franquia, *franchise* em inglês, que dá origem ao termo *franquear*, *franchising* em inglês. Para a *International Franchise Association* - IFA (2001) *franchising* é:

Um acordo ou licença entre duas partes, que dá a um grupo de pessoas, os franqueados, o direito de negociar ou utilizar um produto, marca ou negócio. O franqueado tem o direito de utilizar o produto, marca ou negócio do franqueador e em troca tem o dever de pagar certas taxas e royalties ao franqueador. O franqueador tem ainda o dever de dar suporte, de uma forma geral ao franqueado

Já CHERTO (2005, p. 15) define *franchising* como sendo “[...] uma das estratégias de que uma organização pode fazer uso para escoar seus produtos e serviços levando-se até o mercado”.

## Vantagem competitiva

A vantagem competitiva, ou diferencial competitivo pode ser entendida como a superioridade de uma determinada empresa em sua atividade comercial através da agregação de valores em produtos ou serviços que esta organização desempenha no mercado onde atua.

A vantagem competitiva buscada incessantemente pelas empresas surge dos valores que a empresa consegue gerar para seus consumidores sobre o que produz e esta além do custo de fabricação do produto. Esta intimamente ligada aos benefícios que o produto pode oferecer e aquilo que o consumidor espera. Em resumo a vantagem competitiva é o valor cobrado pela empresa deduzindo o custo de fabricação e o valor do produto do concorrente de igual necessidade para o cliente. Porém a vantagem não esta somente nos custos de fabricação, mas também no posicionamento da empresa e da estrutura do mercado onde atua.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor que seus rivais. Os dois tipos básicos de

vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

### **Forças e Fraquezas**

Em toda a etapa da avaliação da concorrência, explícita ou implicitamente, o varejista está comparando suas próprias características e seus pontos fortes e fracos com os da concorrência. O processo do desenvolvimento da missão e do planejamento estratégico deve estar apoiado em bases concretas, nos recursos de que a empresa dispõe. A empresa deverá também considerar algumas das preferências intuitivas de seus dirigentes e analisar as atuais competências que poderão ser valiosas para proporcionar vantagens competitivas e sua diferenciação no mercado.

Segundo Silva (2004), as melhores metodologias de análises de mercado são demonstradas em matrizes, que além de viabilizar e agilizar as análises, têm importante função que é quantificar as análises de marketing que normalmente são qualificativas, sendo que as análises devidamente quantificadas dão mais qualidade e credibilidade para o planejamento estratégico de marketing.

Segundo Silva (2004), a matriz SWOT já é usada há muitos anos para demonstrativo básico e sempre necessário em um planejamento estratégico de marketing, pelo seu poder de síntese, auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis e incontroláveis, facilitando sua análise.

Segundo Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas, pois uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades.

Parente (2007 p. 69-70), diz que as empresas devem continuamente avaliar suas próprias forças e fraquezas, devem comparar-se aos seus concorrentes e verificar se possuem ou não vantagens competitivas em relação a eles.

Para Ferrel et al., (2000, p. 34), as forças referem-se aos fatores que permitem a empresa alguma vantagem em atender as necessidades de seus mercados-alvos, já as fraquezas referem-se às deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia, devem também ser analisados sob a perspectiva de seus consumidores pois os mesmos percebem mais frequentemente que a própria empresa. Oportunidades e ameaças segundo ele são problemas externos que

podem afetar toda a organização. As oportunidades são condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização. Mas as ameaças são condições ou barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos e ambas devem ser identificadas para que não dificultem o desenvolvimento da empresa. Ainda de acordo com Ferrel et al., (2000, p. 35), “quando as empresas ajustam suas forças às oportunidades, criam condições que podem ser usadas para gerar vantagens competitivas no atendimento das necessidades dos consumidores”.

A identificação dos pontos fracos exige pesquisa detalhada comparativa com a concorrência e um diagnóstico corajoso da empresa, realizado com o objetivo de identificar pontos a serem melhorados, sem, entretanto estimular a rivalidade ou ressentimentos internos entre departamentos, ou seja, os pontos fracos dos varejistas correspondem aos pontos fortes de seus concorrentes.

## Metodologia

Foi trabalhada a combinação das seguintes técnicas para melhor conhecimento da área objeto de estudo, como se segue:

a) Pesquisa Bibliográfica, visando identificar os principais trabalhos publicados nas áreas do estudo;

b) *Survey*, as quais são pesquisas de levantamento frequentemente realizadas para permitir visualizações descritivas sobre dada população, ou seja, descobrir a distribuição de certos traços e atributos.

O Universo desta pesquisa foram todas as franquias de alimentos e seus concorrentes diretos dentro da cidade de Tangará da Serra - MT.

O método de amostragem utilizado é conhecido como “bola de neve”, utilizada quando a população é constituída por casos dificilmente encontrados, implica construir a população características comuns, este método permite a definição de uma amostra através de referências feitas por pessoas que compartilham ou conhecem outras que possuem as características de interesse da pesquisa (SILVA; SOUZA FILHO, 2007).

Partindo-se do pressuposto que a pesquisa refere-se ao diferencial competitivo apresentado pelas organizações, pelo ponto de vista do próprio empreendedor, pesquisou-se primeiramente, as franquias do referido ramo, que apontaram seus principais concorrentes. Os concorrentes considerados pelos mesmos como diretos, e então somente os concorrentes diretos apontados pela franquia foram pesquisados. As organizações pesquisadas foram as seguintes: Cacau Show (franquia), Supermercado Modelo e Supermercado Big Master (varejos tradicionais). A pesquisa foi realizada entre 25/08/09 a 12/10/09.

O Formulário de entrevista foi dividido em quatro partes e suas subdivisões, a primeira trata sobre como o empresário percebe a opinião dos consumidores sobre sua loja, a segunda parte do questionário procura conhecer a percepção do entrevistado sobre dados gerais da empresa, a terceira parte buscou conhecer o perfil do público atendido pela empresa e seus concorrentes, e na quarta parte buscou-se informações sobre gestão de pessoas.

As entrevistas foram realizadas individualmente e após o término de todas, os dados foram sintetizados em apenas uma matriz.

Para definir quais os principais diferenciais competitivos apontados pelas organizações, atribuiu-se valores aos meios de marcação. Para a importância muito alta adotou-se peso 5, para a importância alta peso 4, para a importância média peso 3, para a importância baixa peso 1 e para os pontos não respondidos ou sem importância optou-se por peso 0.

Para se conhecer os pontos mais importantes pelos entrevistados, foi feita a somatória de cada item julgado por todos os entrevistados, e os itens que obtiveram acima de 80% da pontuação máxima possível que era 15 pontos, neste caso, todos os itens que tiveram pontuação acima de 12 receberam destaque.

## Resultados

A cidade de Tangará da Serra está localizada na região Sudoeste do Estado de Mato Grosso conhecida como Médio Norte, distante 240 quilômetros da capital de Cuiabá. Esse município tem a sexta maior população de Mato Grosso e uma previsão orçamentária para 2010 de 120 milhões de reais. De acordo com dados coletados junto a prefeitura local e apresentados na tabela 1, a rede varejista de alimentos é assim constituída:

**Tabela 1:** Rede varejista de alimentos

<b>Tipo de estabelecimento</b>	<b>Quantidade de estabelecimentos</b>
Mercados de pequeno porte	99
Padarias	20
Supermercados	16
Comércio varejista de carnes	15
Beneficiadoras de arroz	14
Frigoríficos	7
Laticínios	3
Torrefadoras de café	4
Feiras livres	3

Fonte: Prefeitura Municipal de Tangará da Serra - MT.

Em relação aos fatores mais importantes na geração de vantagem competitiva, observou-se que no ramo alimentício as organizações consideram como itens mais importantes aqueles que se referem à primeira parte da pesquisa, a “satisfação do consumidor com relação a sua organização”.

A tabela 2 apresenta dos principais diferenciais competitivos apontados pelas organizações do ramo alimentício:

**Tabela 2:** Avaliação dos itens pelos entrevistados

Item avaliado	Cacau Show	Sup. Modelo	Sup. Big Master	Somatória
<b>1 - Visão do Consumidor - Satisfação com:</b>				
Variedade	5	5	5	15
Qualidade dos produtos	5	5	5	15
Serviços	5	5	5	15
Atendimento	5	5	5	15
Conforto e facilidade na loja	5	5	5	15
Preços	5	4	5	14
Promoções	1	4	5	10
Condições de pagamento	5	5	5	15
Localização e acesso	5	5	5	15
Simpatia e satisfação geral	5	4	5	14
<b>2 - Avaliação Empresarial</b>				0
Fatia de mercado	0	5	0	5
Volume de vendas	0	4	0	4
Logística	0	5	5	10
Investimento em marketing	0	5	5	10
Tecnologia da informação (sistema)	0	5	5	10
Localização e cobertura geográfica	0	5	5	10
Vendas por M <sup>2</sup>	0	5	0	5
Vendas por colaborador	0	5	5	10
Ticket médio	0	5	0	5
Giro de estoque	0	5	5	10
Número de itens no estoque	0	5	0	5

<b>3 - Perfil do Público Atendido</b>				0
Classe social	0	5	5	10
Faixa etária	0	5	4	9
Sexo	0	5	4	9
<b>4 - Capacidade Gerencial</b>				0
Clima organizacional	0	5	4	9
Motivação dos funcionários	0	5	4	9
Liderança (gerência e proprietários)	0	5	4	9
Investimento em treinamentos	0	5	4	9
Foco no cliente	0	5	4	9
Eficiência na resposta ao cliente	0	5	4	9
Canais de comunicação com o cliente	0	5	4	9
Planejamento estratégico (formal ou informal)	0	5	4	9
Investimento em gestão da qualidade	0	5	4	9

**Quadro 1:** Principais diferenciais competitivos apontados pelas organizações de ramo alimentício

Analisando os principais diferenciais competitivos apontados pelas organizações pesquisadas e confrontando seus dados com a entrevista aplicada, optou-se por dispor as informações em forma de análise SWOT, sendo que se tem uma análise SWOT para as organizações do varejo tradicional e outra para a franquia, onde as oportunidades e ameaças mostram-se como sugestão do pesquisador, (Quadro 1):

**Quadro 1:** Forças e fraquezas das franquias e do varejo tradicional no setor de alimentos em Tangará da Serra - MT

<b>Franquias Alimentos</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Variedade	Espaço físico da loja
Qualidade dos produtos	Preços
Prestação de serviços	Promoções
Conforto e facilidade na loja	Condições de pagamento
Satisfação geral	Localização e estacionamento
Atendimento	
<b>Varejo Tradicional Alimentos</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Qualidade dos produtos	Atendimento
Variedade	Prestação de serviços
Conforto e facilidade na loja	
Promoções	
Condições de pagamento	
Satisfação geral	
Preços	

Quando trata-se de variedade dos produtos, a franquia diz que têm grande variedade de produtos, contendo inclusive linha de chocolates diet, chocolates com recheios e formatos variados, mostrando-se assim uma das forças da franquia. As organizações do varejo tradicional dizem conter grande mix de produtos, tanto importados quanto nacionais. Apontando também a variedade como diferencial competitivo.

Percebeu-se que, em todas as organizações pesquisadas, a qualidade dos produtos é considerada ponto forte, pois, todos afirmaram ter produtos de ótima qualidade, que os clientes elogiam e são fiéis. Apesar de ser considerado diferencial pelas organizações, encontram-se no mesmo patamar, não podendo ser apontada como diferencial por nenhuma das pesquisadas.

Observou-se que o serviço prestado pelas organizações do varejo tradicional deixam alguns dos clientes insatisfeitos pelo fato de existirem atrasos nas entregas. A franquia afirmou que recebe apenas elogios dos clientes, sendo este aspecto ponto forte para a mesma e fraqueza nos concorrentes do varejo tradicional.

Com o item atendimento a situação é parecida. A franquia diz nunca ter recebido reclamações. No varejo tradicional, ao contrário, já foram

registradas reclamações. Há, no varejo tradicional, clientes que se mostram insatisfeitos com o atendimento, sendo assim fraqueza do varejo tradicional.

Tanto para o varejo tradicional, como para franquia o cliente encontra conforto e facilidade na loja. Apesar da franquia apontar que na principal data comemorativa que influencia no ramo de atividade da organização, a loja mostra-se com pouco espaço pelo grande fluxo de clientes. Porém, não acredita ser fraqueza da loja, pois nunca houve reclamações de clientes por este motivo, sendo assim, o conforto e facilidade encontrados pelo cliente na loja mostra-se um fator neutro para esta pesquisa.

Percebeu-se que as organizações não fazem cotações de preços de seus concorrentes, porém, a franquia afirma que possui preços acima dos encontrados no mercado para os chocolates tradicionais, mas os mesmos são compatíveis com a qualidade dos produtos oferecidos. Notou-se que o varejo tradicional apresenta neste aspecto diferencial competitivo em relação a franquia, pois oferece preços mais acessíveis.

Na promoção, a franquia segue as regras da franqueadora, faz apenas as promoções enviadas, e que não são frequentes e geralmente acontecem em datas comemorativas. Isso demonstrou ser ponto fraco, pois o varejo tradicional, além de atentar-se as datas comemorativas, apresenta promoções mensais, nas quais geralmente dispõe preços menores que o normal.

Outra fraqueza apresentada pela franquia é a condição de pagamento. A empresa deve seguir regras da franquia, não podendo assim dividir em nenhuma forma de pagamento. O varejo tradicional oferece formas de pagamento mais atraentes e acessíveis, trabalhando inclusive, com cartão próprio, dividindo em diversas vezes e crediário. Esta última é confortável para os clientes, mostrando-se esse diferencial importante para o sucesso da organização.

As organizações do varejo tradicional mostram-se localizadas em pontos estratégicos da cidade, cada um deles atende uma região da cidade, além de oferecerem estacionamento. A franquia, apesar de considerar que neste local mantém os produtos conservados fora do alcance do sol na vitrine da loja, diz preferir outra localização, não apresentando estacionamento próprio. Encontra-se assim outra fraqueza da organização.

A satisfação geral do cliente, tanto no varejo tradicional quanto na franquia foi considerada boa. Segundo os entrevistados, os clientes elogiam e voltam pela qualidade dos produtos e o atendimento oferecido pela franquia. No varejo tradicional Supermercado Big Master, os entrevistados

afirmaram que a satisfação aumentou pela construção de outra loja na cidade.

Algumas oportunidades que podem ser observadas pela franquia é o surgimento de nova categoria de produtos, como produtos light, por exemplo, melhoria na implementação estratégica, inclusive com o apoio da franqueadora, e fidelização dos clientes, pelo fato do atendimento ser especializado e com maior foco no cliente, algumas ameaças apontadas são a intensidade das promoções de seus concorrentes, bem como formas de pagamento bem mais acessíveis e localização mais estratégica, inclusive com estacionamento, pontos que mostram-se diferenciais competitivos para captação de clientes, podendo assim a organização, por este fato, perder parte de seu mercado.

Como principal ameaça vista para o varejo tradicional é a especialização da franquia. Por conter apenas um tipo de produto dentro de seu ramo - o chocolate - o concorrente pode especializar-se e produzir com maior qualidade, a oportunidade apontada é atingir novas áreas geográficas, principalmente pelo fato de uma das organizações mostrar interesse na abertura de outra loja na cidade circunvizinha.

Percebeu-se, que na análise feita no ramo alimentício, as organizações do varejo tradicional mostram marcantes diferenciais competitivos em relação a franquia. Tal fato pode-se observar com maior clareza na análise SWOT, na qual a franquia, apesar de apresentar tópicos de forças, muitas delas coincidem com as forças do varejo tradicional, apresentam também maior quantidade de fraquezas que não são apresentadas pelo varejo tradicional. Não se pode deixar de comentar que a franquia apresenta sim mais oportunidades, porém apresenta maior número de ameaças que os concorrentes do varejo tradicional, corre mais riscos que seus concorrentes.

## Conclusões

Ao realizar a pesquisa no ramo alimentício, observou-se que a franquia de Tangará da Serra deste ramo, não apresenta diferencial competitivo em relação ao varejo tradicional, não que não apresente fatores que se destacam em relação a eles, porém o varejo tradicional apresenta uma quantidade maior de fatores, sendo assim considerada com maior diferencial competitivo do que a franquia.

A hipótese apresentada, de que as franquias de Tangará da Serra no setor alimentício, apresentam diferencial competitivo com relação ao varejo tradicional, foi refutada quando se fala do setor alimentício, uma vez que constatou-se que a franquia do referido setor apresenta um número menor

de diferenciais competitivos do que o varejo tradicional de mesmo setor, ou seja, apresenta uma quantidade menor de forças e uma quantidade maior de fraquezas do que as organizações do varejo tradicional, bem como um maior número de ameaças.

O objetivo geral foi identificar se há diferencial competitivo das franquias de Tangará da Serra em relação ao varejo tradicional, nos setores alimentícios foi atendido pelo fato de que identificou-se que as franquias do ramo alimentício não possuem diferencial competitivo em relação ao varejo tradicional por apresentarem menos índices de diferenciais que as mesmas.

A pesquisa contribuiu para um conhecimento mais aprofundado de como as franquias e as organizações do varejo tradicional nos ramos alimentícios de Tangará da Serra - MT atuam.

As limitações da pesquisa foram: realização da pesquisa apenas com as organizações apontadas pelas franquias; análise somente do ponto de vista do empreendedor, e realização da pesquisa em apenas um ramo. Não permitindo generalizações a respeito.

Sugere-se que a pesquisa seja ampliada para agrupar mais ramos de atividade e maior número de empresas. Pode-se, ainda, sugerir que sejam feitas comparações em diversas cidades ou microrregiões dos estados brasileiros.

### **Referências bibliográficas**

CHERTO, M. R. Franchising: revolução no marketing. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2005.

COBRA, M. Marketing básico: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 552p.

FERREL, O. C., et. al. Estratégia de Marketing. 1 ed. 3ª Tiragem. São Paulo: Atlas, 2000, p. 33-5.

IFA - International Franchise Association. Disponível em: <http://www.franchise.org/Franchise-Industry-Top-Stories.aspx>. Acessado em 14 Fev 2010

<http://www.franchise.org/Franchise-Industry-Top-Stories.aspx>

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. Marketing de Varejo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.

---

MONTEIRO, L. C. Antecedentes do comprometimento do consumidor com a fonte pública de informações. 2007. 142 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro. 2007

PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 1 ed. 7 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007, p. 15-70.

SILVA, H. H. C., et.al. Planejamento estratégico de Marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SILVA, C. A.; SOUZA FILHO, H. M. Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries. Roma: FAO, 2007. Disponível em: [http://www.fao.org/Ag/ags/publications/docs/AGSF\\_OccassionalPapers/agsfop20.pdf](http://www.fao.org/Ag/ags/publications/docs/AGSF_OccassionalPapers/agsfop20.pdf) Acesso em: 14 abr. 2008.

SPROESSER, R. L.; LIMA FILHO, D. O. Varejo de Alimentos: estratégias e marketing. In: BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão Agroindustrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.