

## Franquias Virtuais, uma Nova Estratégia para os Varejistas no *E-Commerce*

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2018.45.377-399>

Recebido em: 2/8/2016

Aceito em: 1º/2/2018

Paula Narita Pereira Ebert<sup>1</sup>, Lurdes Marlene Seide Froemming<sup>2</sup>,  
Daiane Johann<sup>3</sup>

### RESUMO:

O objetivo central deste estudo é analisar o desenvolvimento de um novo canal de distribuição denominado franquia virtual, com base nas percepções das consultoras de franquias virtuais e de seus respectivos consumidores. O trabalho fundamenta-se em uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, constitui-se em um estudo de caso e utilizou-se da pesquisa netnográfica e observação participante aplicada a franqueados e consumidores virtuais da Rede Natura. A franquia virtual destaca-se pelo baixo custo de investimento operacional, pelo acesso fácil a um sistema de negócios já desenvolvido e avaliado, pela utilização legal de uma marca já conceituada no mercado e em razão da tranquilidade na infraestrutura disponibilizada pela franqueadora. A tarefa essencial do franqueado digital é a venda por relacionamento. Os resultados apresentam contribuições sociais, econômicas e acadêmicas, uma vez que colaboram com a literatura pela contemporaneidade do assunto.

**Palavras-chave:** Franquias virtuais. Comércio eletrônico. Varejo. Canais de distribuição.

### VIRTUAL FRANCHISES, A NEW STRATEGY FOR RETAILERS IN THE E-COMMERCE

### ABSTRACT:

The main goal of this study is to analyze the development of a new distribution channel virtual franchise, based on the perceptions of the virtual franchise consultants and their respective consumers. The study is based on a qualitative, exploratory and descriptive research, it is a case study and used netnographic research and participant observation applied to franchisees and virtual consumers of the Natura Network. The virtual franchise stands out due to the low cost of operating investment, for the easy access and a business system already developed and evaluated, by legal using of a conceptualized yet in the market and in function of the tranquility in the infrastructure provided by the franchisor. The essential task of the digital franchisee is the sale by relationship. The results show social, economic and academic contributions, once they contribute to the literature by the contemporaneity of the subject.

**Keywords:** Virtual franchising. *E-commerce*. Retail. Distribution channels.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Faculdade Meridional (Imed). paula.ebert@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora da Faculdade Meridional (Imed) e da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. lurdesf@unijui.edu.br

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Faculdade Meridional (Imed). daianejohann@yahoo.com.br

Com o advento do acesso à Internet no Brasil, cada vez mais brasileiros estão tendo acesso à praticidade de comprar produtos e serviços *on-line*. As redes sociais, com características um tanto diferentes, tornaram-se um fenômeno de massas, em que milhares de pessoas estão presentes, fazendo do uso da rede uma parte considerável de sua rotina diária (BOYD; ELLISON, 2007). O novo consumidor está totalmente conectado à sua rede de amigos, familiares e demais internautas, muitas vezes desconhecidos.

O impacto das redes sociais é muito amplo, estando cada vez mais difundido e tornando-se uma ferramenta nos diversos setores da economia, como na área de *marketing*, em que surgem novas estratégias *on-line*. Entre elas estão as franquias virtuais, que utilizam as redes sociais como um canal de distribuição e divulgação de produtos.

O acelerado crescimento da Internet e seu impacto em nosso cotidiano impulsionaram novas oportunidades para que os empreendedores desenvolvessem diferentes formas de expandirem suas marcas em um curto período de tempo, transmitindo credibilidade e confiabilidade ao consumidor (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

A aliança entre tecnologia e inovação proporcionou um novo sentido para o setor de varejo, o varejo eletrônico, que surgiu impulsionado pela velocidade com que as mudanças estão impactando a vida dos consumidores. Com o avanço tecnológico, os consumidores estão significativamente mais conscientes e ansiosos (MEDEIROS, 2014). No Brasil o comércio eletrônico vem apresentando crescimento elevado nos últimos anos, porém ainda não detém grande fatia da porcentagem total de vendas no varejo do país, demonstrando potencial de crescimento para os próximos anos (CERIBELI; INÁCIO; FELIPE, 2015).

A revolução da Internet, a mudança no perfil dos consumidores e as novas gerações fazem com que o varejo eletrônico se destaque em meio a tantas opções como uma ferramenta competitiva e inovadora. O comércio eletrônico é um negócio contratado eletronicamente, no qual as operações ocorrem entre dois parceiros comuns de negócio ou entre a empresa negociante e o consumidor, tendo enfoque que qualquer tipo de transação comercial ocorre sobre uma infraestrutura digital (CAMERON, 1997; BLOCH; PIGNEUR; SEGEV, 1996; BARROS, 2009; EDENI *et al.*, 2014). O comércio eletrônico é uma atividade geradora de negócios e deixou de ser uma tendência para se tornar uma necessidade (SANTOS; HAMZA; NOGAMI, 2014; FREITAS; WEBER; BARTH, 2010).

O que diferencia basicamente o varejo tradicional do varejo eletrônico é a tecnologia compreendida no processo (GREWAL *et al.*, 2003). O uso do comércio eletrônico vem se apresentando como estratégia para as empresas ampliarem sua inserção no mercado mediante a disponibilização de vários canais para a comercialização de seus produtos e serviços (DIAS, 2014).

O comércio eletrônico tem proporcionado grandes mudanças na forma de comprar, vender e trocar bens e informações (TURBAN *et al.*, 1999). Esta atividade é entendida como os processos de compra e venda, prestação ou troca de produtos e serviços por meio de redes de computadores, incluindo a Internet (KALAKOTA; ROBINSON, 2002). Observa-se ainda que no comércio eletrônico as mercadorias e serviços são vendidos por meio da *Internet* (SOUZA; LEMOS; ZORZO, 2014).

A possibilidade de atuação global a um custo proporcionalmente baixo, as oportunidades para alcançar milhares de pessoas, a natureza interativa, a variedade de possibilidades, reforçada pelo rápido crescimento das infraestruturas de suporte, resultam em muitos benefícios potenciais para as organizações, os indivíduos e a sociedade (TURBAN et al., 1999; SCHWARZ; HIRSCHHEIM, 2003; CHANG; TORKZADEH; DHILLON, 2004).

O varejo eletrônico está modificando o tráfego nas lojas, e cada vez mais os consumidores estão procurando *sites* conhecidos e confiáveis. As vendas pela Internet e as lojas virtuais emergiram no início da década de 90 do século 20, após o surgimento da *web*, e são a face visível de uma verdadeira revolução comercial, o que possibilitou inúmeras vantagens mercadológicas. Entre essas pode-se citar o *marketing* um-a-um, expansão do mercado, redução de custos, negociação dinâmica, sensibilidade ao preço, redução de custos e fidelização de clientes (ORGANISATION..., 2011). A inserção de novos canais de distribuição para o cliente reduz os custos de entregas e operacionais (COX et. al., 2016).

O avanço da tecnologia de informação, dos meios de telecomunicação e a incorporação dos serviços da Internet resultaram no desenvolvimento de novas soluções e conceitos que oportunizam visibilidade nas operações, sobretudo nos níveis de atendimento e redução de custos operacionais, em virtude da eficiência na utilização de recursos e da associação de valor para o consumidor.

As transformações mercadológicas ocorridas nas últimas décadas impactaram diretamente o ambiente varejista, as empresas foram obrigadas a se reestruturar atendendo à necessidade de adotar estratégias de distribuição eficazes para se manterem competitivas. A logística e a comunicação são fatores determinantes para o crescimento varejista, impactando, assim, o comércio eletrônico como contribuição para o varejo (DELOITTE, 2013).

A franquia virtual diferencia-se das demais modalidades de franquias por se valer das redes sociais como o principal canal de comercialização de produtos ou serviços e se distinguindo das lojas virtuais por seguir obrigatoriamente as mesmas regras das redes de franquias tradicionais conforme os parâmetros da Lei Brasileira de Franchising n. 8.955/94 (BRASIL, 1994). Para o estudo optou-se pela abordagem qualitativa do ponto de vista exploratório e descritivo, constitui-se em um estudo de caso e utilizou-se da pesquisa netnográfica e observação participante para a coleta de dados de franqueados e consumidores virtuais da Rede Natura.

O estudo tem como objetivo central analisar o desenvolvimento de um novo canal de distribuição denominado franquia virtual, com base nas percepções das consultoras de franquias virtuais e de seus respectivos consumidores. Além desta seção introdutória, o artigo está estruturado nas seguintes seções: i) referencial teórico abordando as temáticas que deram suporte e serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa; ii) metodologia utilizada; iii) resultados e discussões e iv) considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O Varejo na Era Digital

A mobilidade, hoje, é uma realidade e um dos temas mais discutidos sobre tendências mercadológicas no varejo. Presenciam-se na atualidade diversas inovações no setor, com a busca por excelência no atendimento das expectativas dos consumidores, entender suas características e atender suas necessidades de forma plena constituindo-se um desafio para o setor. Evidencia-se, assim, uma tendência dos consumidores em optar por diversos canais nos processos de decisão de compra de produtos ou serviços, tornando-se, muitas vezes, consumidores multicanais (DIAS, 2014).

Assim, surge a importância da amplitude de ofertas e a denominação de varejo multicanal, que é definido por Serrentino e Souza (2002, p. 123) como “o processo que consiste em estabelecer relacionamentos com o cliente e atendê-lo onde, quando e como ele quiser. As expectativas, motivações e padrões de compras são diferentes entre os diversos canais de vendas. Assim, eles se complementam, em vez de concorrerem entre si. [...]”. Cada canal possui atributos únicos que o distinguem e que motivam o consumidor em diferentes momentos.

A atuação em multicanais possibilita que o cliente tenha mais opções de compra, e também permite que ele interaja com diversos canais, informando-se por um canal, comprando por outro e recebendo o produto por um terceiro. A variedade de opções possibilita que o cliente encontre o canal que mais lhe convier e com o qual melhor se identifique. Os clientes multicanais geram mais retorno para as organizações do que aqueles que utilizam apenas um canal de venda (SERRENTINO; SOUZA, 2002).

Rigbi (2011) define o varejo *omnichannel* ou multicanal como um termo atual para o varejo, que exhibe a forma pela qual os varejistas irão interagir com seus clientes, por meio de múltiplos canais: *websites*, *call centers*, lojas físicas, mala direta e catálogo, quiosques, aplicativos em *smartphones*, televisão, serviços residenciais, consoles de jogos e aplicativos de rede. O autor ainda ressalta que o varejo *omnichannel* será o caminho futuro para varejistas que almejam a satisfação dos consumidores que, cada vez mais, querem obter vantagens *on-line* e *off-line*.

Wielding (2013) salienta que a diferença entre multicanal e *omnichannel* baseia-se na integração do último, um serviço dito “sem costura”, apontando para a qualidade da marca tanto na compra quanto no momento da entrega. Isso é conquistado ao garantir que todos os aspectos da cadeia de suprimento estão ligados, colaborando para o valor da marca independentemente do local de compra. O autor salienta, ainda, que a proposta de integração deve ser entre os canais *off-line* e *on-line*.

A abordagem *omnichannel* exige que o varejo coordene suas interações junto ao cliente de forma coletiva e desenvolva um diálogo contínuo que não seja segmentado por um canal e por tipo de comunicação (STELZER, 2013). A estratégia de varejo multicanal refere-se à atuação dos varejistas nas esferas *on-line* e *off-line*, considerando os canais de acessibilidade à Internet, as lojas físicas, as vendas por catálogo, as vendas do tipo pessoal e os *call centers* (BAIN, 2012). Ressalta-se que este modelo apresenta um foco menor no canal utilizado e maior na interação entre o comprador e a marca (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Torna-se essencial o conhecimento intenso das práticas culturais emergentes da população e analisar como a tecnologia móvel está sendo incorporada aos hábitos dos brasileiros, fundamental para a realização de previsões de consumo em multicanais digitais e em diferentes plataformas (INSTITUTO..., 2013b). Muitas empresas utilizam a Internet como um canal de interação com seus consumidores e assim obter dados quanto às vendas efetuadas e o grau de satisfação de seus consumidores (CRUZ, 2016).

No Brasil o varejo na era digital faz despontar o crescimento do varejo eletrônico em uma época de notável expansão de consumo de bens e equipamentos de tecnologias de informação e combinado ao aumento do acesso à Internet por parte da população (DELOITTE, 2013).

### Comércio Eletrônico e Contribuições Para o Varejo

Como ressalta a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), “o comércio é o mecanismo fundamental que dá suporte à maioria das atividades econômicas”. Com o desenvolvimento da tecnologia, as compras efetuadas na Internet tornaram-se ainda mais congruentes, por meio da geração de renda, expansão para novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos e serviços (ORGANISATION..., 2013, p. 6).

Castells (1999, p. 41) afirma que “as redes globais de intercâmbio instrumentais conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com a sua pertinência na realização dos objetivos processados na rede, em um contínuo de decisões estratégicas”.

Segundo o Sebrae (SERVIÇO..., 2016), o setor de *e-commerce* tem apresentado um processo de crescente expansão e aceitação por parte do público consumidor, sendo responsável pelo aumento no número de vendas perante o atual cenário de retração vivido pelo Brasil. O número de pessoas que estão aderindo às compras *on-line* tem aumentado significativamente. Segundo o relatório disponível na E-bit (2015), empresa especializada em informações sobre comércio eletrônico, o setor movimentou R\$ 35,8 bilhões em 2014, resultado de 103,4 milhões de pedidos realizados pela Internet. Destaca-se que 51,5 milhões de consumidores realizaram compras *on-line*, e desses 10,2 milhões eram estreantes, um crescimento de 17% sobre o ano anterior.

Para Lorenzetti (2004, p. 287), “uma vez constatado que o meio digital é utilizado para celebrar, cumprir ou executar um acordo, estaremos diante de um ‘contrato eletrônico’”. Kotler (2000) evidencia a existência de três grandes benefícios para os compradores potenciais na Internet: os da conveniência, os da informação e os de maior comodidade, observando-se que nos fatores de:

- a) conveniência: os clientes podem fazer pedidos de produtos 24 horas por dia, onde estiverem. Não precisam entrar num carro, encontrar uma vaga para estacionar e andar por inúmeras ruas até encontrar o que procuram;
- b) informação: os clientes podem encontrar dados comparativos sobre as empresas, produtos, concorrentes e preços sem deixar seu escritório ou residência;
- c) maior comodidade: os clientes não precisam lidar com vendedores nem se expor a fatores de persuasão e emocionais; também não precisam esperar em filas.

Ainda segundo o mesmo autor, a era eletrônica aumentou significativamente o crescimento do varejo sem loja, fazendo com que os consumidores possam comprar mercadorias por correios, pela televisão, pela Internet ou pelo telefone. E, muitas vezes, sem taxa de entrega, dependendo do valor e da quantidade de itens adquiridos.

Segundo a definição da OECD (ORGANISATION..., 2011, p. 72), o *e-commerce* é definido como uma transação de “venda ou compra de bens ou serviços, conduzida por meio de redes de computadores e métodos especificamente concebidos para a recepção ou efetuação de pedidos”. O comércio eletrônico está promovendo uma verdadeira mudança estrutural no varejo (ORGANISATION..., 2013).

O comércio eletrônico pode ser considerado um avanço em termos de abertura do mercado, uma vez que rompeu com limitações de espaço e tempo. De acordo com Bertaglia (2009, p. 508), o comércio eletrônico está modificando “o mercado com alterações nos modelos de negócio, em relacionamentos entre empresas e com sua contribuição para a reestruturação mercadológica, enfatizando peculiarmente o processo de entrega e transporte de produtos”.

Para Tellini (2006, p. 46), comércio eletrônico é “toda a atividade que compreende intercâmbio eletrônico de dados. Vista sob esta ótica, a noção de comércio eletrônico compreende todos os contratos celebrados por meio eletrônico”, utilizou-se este conceito para o estudo das franquias virtuais. A situação vivenciada na atualidade sobre as aplicações de tecnologia de informação no comércio eletrônico das organizações pode ser caracterizada como uma fase inicial de sua utilização, mas indica claramente que o caminho realmente é esse. Por se tratar de um estágio inicial e com aplicações ainda restritas, o comércio eletrônico disponibiliza excelentes oportunidades e um rumo bastante promissor para as empresas de diversos setores que souberem aproveitar sua potencialidade de forma inovadora e ágil (ALBERTIN, 2002).

O impacto do comércio eletrônico sobre a atividade comercial não se resume a uma simples mudança transacional de bens ou serviço, sua interferência é mais abrangente. As tecnologias envolvidas nessa modalidade de comércio estão modificando a lógica da organização do mercado varejista (DINIZ, 1999). O impacto dessa nova contextualização provocada pelo comércio eletrônico configura uma interação organizacional com as instituições participantes do mercado virtual (clientes, comunidades virtuais, fornecedores, parceiros), uma mudança na organização das informações adquiridas nestas instituições embasadas nas aplicações de Gerenciamento do Conhecimento (KM) e Inteligência de Negócios (BI) e das transações de negócios e informações, via *softwares* de Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (SCM) e de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM).

### **A Conjuntura Brasileira no Comércio Eletrônico**

“O Brasil precisa usar do que de mais moderno existe, para atravessar a barreira de seu crescimento” (TENÓRIO, 1970, p. 91). Entre os fatores que contribuíram para o desenvolvimento do comércio eletrônico estão a mudanças de estilo de vida dos consumidores resultantes da ênfase destinada ao lazer, ao número de mulheres no mercado de trabalho e à necessidade de mais serviços e conveniências ao comprar (McKINSEY, 2013).

Além disso, a facilidade de créditos, com destaque aos cartões de crédito; problemas vivenciados ao se fazer compras em lojas físicas, como estacionamento congestionados ou inapropriados, vendedores desinformados, filas e congestionamentos nas lojas em determinados horários e a tendência a uma maior concentração da vida familiar (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000). A evolução do varejo digital no país tem se dado de forma expressiva nos últimos anos.

Entre os perfis do consumidor brasileiro, as classes A e B são as que mais representam o consumidor do *e-commerce*, com uma participação de 62%; já as classes C e D apresentam uma participação de 27%. As mulheres representam 57% deste público, a faixa etária que mais consome encontra-se entre 35 e 49 anos para ambos os sexos, e destes 38% são homens e 39% mulheres, com a média de idade sendo de 40 anos (E-BIT, 2015).

O estudo realizado pela E-bit (2015) destacou, ainda, que quatro em cada dez brasileiros realizaram alguma compra em *site* internacional, com os *sites* chineses representando 55% deste percentual.

Isso homologa a tendência afirmada por Graham (2000) e Borges (2000), que destacam o alcance global do *e-commerce*, o que viabiliza o acesso aos produtos oferecidos por dada empresa para consumidores de qualquer parte do mundo, a qualquer instante. Ademais, ressaltam a vantagem de propiciar a personalização em massa, com mais eficácia; do mesmo modo, as bases de dados de *marketing* possibilitam a realização de ações individuais, com milhões de consumidores ao mesmo tempo, enfatizando também a agilidade no processamento das transações, propiciando conveniência e comodidade aos clientes.

Em outra análise, os referidos autores citam a flexibilidade e qualificação do processo de informações, oportunizando alta interatividade junto aos consumidores. A administração adequada destas informações auxilia o desenvolvimento de relacionamentos, de maneira que as empresas se relacionem com seus clientes e realizem ofertas customizadas para suprir suas necessidades específicas (GRAHAM, 2000; BORGES, 2000).

Alguns fatores devem ser considerados fundamentais para a eficiência mercadológica do comércio eletrônico. Drucker (2000), Roberts (2000) e McCune (2000) ressaltam a importância da logística para a sobrevivência da empresa de *e-commerce*. A tecnologia será a grande aliada das organizações para facilitar o acesso aos seus consumidores. Essa transformação que ocorre no mercado de consumo ocasiona o surgimento de novas modalidades comerciais e o aperfeiçoamento e evolução de outras.

### A Era dos Consumidores Conectados

A Internet e a utilização das redes sociais possibilitaram novas formas de divulgação e comercialização de bens e produtos, obrigando as empresas a repensarem suas estratégias de *marketing* (TURCHI, 2012). Os consumidores estão cada dia mais conectados na Internet, buscando e compartilhando informações e influenciando o consumo de produtos ou serviços. O consumidor deixou de ser apenas um observador passivo e se transformou em um participante ativo e elemento essencial na criação ou edição de conteúdo. A Internet encontra-se, atualmente, disponível a uma grande parte da popu-

lação mundial. “As pessoas conversam, ligam-se umas às outras, trocam ficheiros, fazem-se presentes nos lugares mais distantes da Terra, criam conteúdo e modificam o espaço virtual através de um simples computador portátil ou *smartphone* ligado à Internet” (ADOLPHO, 2012, p. 91).

Um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) (INSTITUTO..., 2013a) sobre o perfil dos consumidores *e-commerce* nas principais regiões metropolitanas no Brasil aponta que 86% dos internautas já realizaram compras pela Internet e 31% dos entrevistados efetuam compras pelo menos uma vez por mês em lojas virtuais.

Entre os fatores influentes na decisão de compras, 95 % citam a comodidade para realização das compras *on-line*, seguido pelo fator preços, apontado por 85%, e 66% pela grande variedade de produtos disponibilizados. Diante de um problema com uma compra *on-line* 58% realizam reclamações via e-mail ou chat, 33% buscam solucionar o problema via Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e apenas 7% colocam o problema nas redes sociais.

De acordo com o Serasa Experian (2016), estudos realizados recentemente nos Estados Unidos evidenciaram que 77% dos usuários de dispositivos móveis têm efetuado suas compras por meio de *smatphones* ou *tablets*. A rede social Facebook desponta com o maior número de usuários mundiais, 1,18 bilhões, destacando-se que de março de 2010 a março de 2011 obteve um crescimento de 69% no tempo de navegação, enquanto assistiu-se a um decréscimo do tempo despendido no restante da *web* (STATISTA, 2014).

O social media e as redes sociais são plataformas de aproximação humana e de troca de informações e conteúdos entre seus usuários, sejam eles pessoas ou organizações, que caracterizam a era dos consumidores conectados. O social media refere-se às atividades, práticas e comportamentos entre comunidades de pessoas que se juntam *on-line* para partilhar informação, conhecimento e opiniões, no caso aplicações que tornam possível a criação e fácil transmissão de conteúdos em forma de palavras, imagens, vídeos e áudios (SAFKO; BRAKE, 2009).

O indivíduo utiliza o social media com objetivo de buscar informação sobre diversos temas, desde eventos, opiniões sobre um determinado produto ou marca, a fim de reduzir o risco associado a uma tomada de decisão.

Muntinga, Moorman e Smit (2011, p. 20) evidenciam que “a procura por informação é um fator que justifica o uso do social media, e que se encontra referenciada por inúmeras vezes na literatura referente a este tema”. Kilian, Hennigs e Langner (2012) evidenciam a relevância de informação e entretenimentos como fatores motivacionais para o uso do social media, embora, segundo esses autores, isso se deva ao fato de permitir que as pessoas exerçam certa influência social ao emitirem suas opiniões. Schneider e Amorim (2014) afirmam que os consumidores das redes sociais estão à procura de interação, participar do processo e ter experiências com a marca.

Segundo Wayland e Cole (1997), o emprego de novas tecnologias apresenta um impacto diretamente no nível da conversação com os consumidores, buscando melhor compreendê-los para atender suas necessidades, além da sua participação, a fim de criar valor comum e de fortalecer as transações eletrônicas.

A Internet vem mudando a busca de informações, atualmente, o mercado é composto de consumidores tradicionais – que não compram *on-line* – consumidores cibernéticos – que praticamente só compram *on-line* – e consumidores híbridos – que fazem as duas coisas. A maior parte dos consumidores é híbrida, as pessoas ainda gostam de apertar tomates, sentir o toque de um tecido, cheirar um perfume e interagir com vendedores. Elas são motivadas por mais do que uma compra eficiente. Para satisfazer esses consumidores híbridos as empresas precisam ter presença tanto *off-line* quanto *on-line* (KOTLER; KELLER, 2011).

### Franquias Virtuais: um novo canal de distribuição no comércio eletrônico

A Euromonitor International Report (2016) em seu relatório sobre o setor de varejo no Brasil apontou que o setor de franquias apresentou em 2015 aumento de 8% no faturamento e 10% no número de lojas franqueadas em relação ao ano de 2014, incluindo 131 novas marcas que passaram a adotar o modelo em 2015.

O setor de franquias tem apresentando ótimos resultados no varejo brasileiro, e o surgimento das franquias virtuais nos últimos anos vem ao encontro da evolução do comércio eletrônico e do perfil do novo consumidor. De acordo com Nascimento (2010, p. 1), “o novo consumidor é o consumidor da nova economia, a economia da Internet”. O autor ressalta que esse novo consumidor apresenta um perfil tecnográfico específico, o *marketing* eletrônico tem um potencial jamais alcançado, e a logística precisará acompanhar o desenvolvimento do comércio eletrônico, a credibilidade das fontes receberá uma nova importância e o movimento do consumidor ampliar-se-á, fazendo com que as organizações percebam o seu poder.

As franquias virtuais seguem as mesmas regras das tradicionais, seguem os parâmetros da Lei de Franchising (8.955/94), bem como as práticas comerciais em questões de gestão e concessão. Seu principal diferencial está no baixo investimento necessário para a abertura de uma unidade, uma vez que o empreendimento não exige investimentos em infraestrutura física, nem em equipe de colaboradores. Trata-se de uma estratégia empresarial para expansão rápida, confiável e menos onerosa para as localidades distantes da sede, que utiliza da Internet como seu principal canal de negócios (BRASIL, 1994).

Ricardo Camargo, diretor executivo da Associação Brasileira de Franchising – ABF – (ASSOCIAÇÃO..., 2015) afirma que: “As franquias comuns requerem um alto valor de investimento, enquanto as virtuais precisam apenas de um capital que gira em torno de R\$ 20 mil ou menos”. O diretor destaca que “as franquias virtuais já possuem uma expectativa de crescimento entre 25% e 30% até 2017, sendo um setor altamente promissor e uma nova tendência do mercado”.

O principal ponto positivo é o desenvolvimento de um negócio com pouco investimento ancorado por uma marca já reconhecida no mercado, reduzindo assim os riscos que um novo negócio oferece. Conforme ressalta Coelho (2000, p. 35), porém, “... o estabelecimento eletrônico (*cyberstore* ou *virtualstore*) possui idêntica natureza jurídica que o ambiente físico”.

Os riscos de um franqueado virtual são iguais aos de qualquer outro tipo de franquia, o que indica a necessidade de que o futuro franqueado disponha de todos os detalhes necessários sobre o negócio, para auxiliá-lo nas tomadas de decisão mercadológicas. Outro ponto são as formas e eficácia do treinamento e da transferência de *know-how* para que os novos empreendedores disponham de conhecimento necessário para o funcionamento do novo negócio (FINELLI, 2013).

Numa franquia virtual cada franqueado fica encarregado do funcionamento e do período de adaptação geral de todo o processo. Em localidades que não possuem lojas físicas, o franqueador necessita organizar formas diferenciadas para que o franqueado inicie seu trabalho com o mínimo de conhecimento das ferramentas e das estratégias de crescimento da organização.

A constituição de uma rede de franquia no segmento digital é algo muito recente, concluindo-se que o segmento carece de experiência prática em longo prazo para que, então, se desenvolvam novos conceitos.

## MÉTODO DE PESQUISA

Evidencia-se que elementos-chave em *marketing* são *fundamentalmente uma ideiação social* – percepções, valores, comportamentos e crenças humanas. A escolha da abordagem qualitativa para esta pesquisa ocorreu devido à necessidade de compreender questões que abarquem a contemporaneidade e a complexidade do tema e a busca por respostas das razões, motivações, que levaram ao surgimento e a uma possível continuidade de um segmento novo no varejo, como é o caso das franquias virtuais. Malhotra (2012) afirma que a pesquisa qualitativa proporciona uma compreensão do contexto do problema, interpretando aspectos mais profundos e complexos do comportamento dos indivíduos. Nesse sentido, é necessário que se utilize métodos de pesquisas oriundos dessa perspectiva, assim como observações e entrevistas qualitativas, conforme destacam Easterby-Smith et al. (1991), afirmação que sustenta a escolha deste método de pesquisa.

Devido à contemporaneidade do tema abordado neste estudo, julgou-se ideal a utilização da pesquisa exploratória e descritiva concomitantemente, pois ambas se complementam quando pouco é conhecido sobre um fenômeno em particular.

Cabe destacar que se buscou o entendimento das franquias virtuais por meio da investigação, observação, descrição e documentação de vários aspectos do fenômeno, com vistas à compreensão das atitudes expressas nas redes sociais em que são divulgadas as franquias virtuais, a obtenção das retrospectivas de ações e acontecimentos *on-line*, a observação de atitudes e opiniões dos membros das comunidades da Rede Natura e as representações das atitudes dos membros em relação à comunidade franqueadora.

Para esse estudo optou-se pela utilização de três métodos de pesquisa: o estudo de caso, a pesquisa netnográfica e a observação participante. Para Yin (2005), o estudo de caso analisa um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

A pesquisa netnográfica, por sua vez, é “um relato através de textos escritos, imagens, sons e vídeos da cibercultura *on-line*, que informa através dos métodos da antropologia cultural” (KOZINETS, 2014, p. 64). A netnografia observa de forma abrangente as interações sociais, elementos como as características, a linguagem, os símbolos, os depoimentos, as imagens, fotos e vídeos utilizados nas redes sociais. A participação netnográfica e a observação participante possibilitaram a comunicação, o engajamento, o relacionamento e a conexão com os membros das comunidades e dos grupos pesquisados para o alcance do objetivo da presente pesquisa.

A observação participante ao longo do caminho investigativo constituiu-se como um dos elementos fundamentais no processo netnográfico e de estudo de caso da franquia virtual da Rede Natura. Para o estudo foi realizada a abertura de uma franquia virtual da Rede Natura (<http://rede.natura.net/espaco/PAULANARITA>) durante o período de abril a outubro de 2015. A pesquisadora vivenciou todas as etapas envolvidas no processo comercial entre os franqueados e a Rede Natura, tais como: a abertura virtual da franquia, assinatura do contrato para se tornar uma franqueada, pagamento de mensalidade e o cumprimento de normas e padrões exigidos pela empresa, de acordo com a política de privacidade da Rede Natura.

Durante o período da pesquisa acompanhou-se todos os acontecimentos em tempo real, compartilhando de sentimentos e emoções ao efetuar uma venda, frustrações ao ter uma venda cancelada ou abandonada, ter um pedido devolvido, além de vivenciar todo o processo comercial desde a prospecção de clientes nas redes *on-line* até a efetividade da venda. Ainda observou-se as principais estratégias de divulgação virtual das franquias, realizou-se o acompanhamento de promoções, planos de incentivo a vendas, acompanhou-se campanhas e bônus, mudanças tecnológicas nas plataformas virtuais, contextualização de eventos, treinamentos virtuais, interações entre franqueados/consultores, observou-se as principais dificuldades vivenciadas pelos franqueados. Presenciou-se também as atitudes, comportamentos e principais fatores motivacionais em vendas da franquia virtual da Natura. A imersão nesse universo possibilitou um melhor entendimento sobre as ações envolvidas numa franquia virtual.

Assim sendo, o estudo de caso permitiu a utilização de uma estratégia empírica que possibilitou a explicação de ligações causais de situações singulares que ocorrem entre os franqueados virtuais e a franqueadora, no caso, a Rede Natura; a netnografia, por sua vez, constituiu-se, neste estudo, em um método complementar de pesquisa que permitiu acessar e observar as interações nas redes sociais desta nova modalidade de varejo, o que possibilitou uma imersão no ambiente foco do estudo. A seu tempo, a observação participante permitiu vivenciar pessoalmente o evento para melhor compreendê-lo, sentindo e agindo diligentemente de acordo com as suas interpretações – caracterizando, assim, a pesquisa como observação participante. De acordo com Decrop (2004), a triangulação em uma pesquisa significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados.

A coleta de dados secundários deu-se por meio de pesquisa em *sites* da Natura, dados justificados como públicos por lei. Já os dados primários foram coletados por meio da observação participante e por intermédio de entrevistas semiestruturadas, realizadas virtualmente, buscando identificar todos os detalhes motivacionais e organiza-

cionais que envolvem o processo de criação, desenvolvimento e operacionalização de uma franquia virtual. Para este estudo seguiu-se o protocolo apresentado na Figura 1 para a coleta de dados primários.

Figura 1 – Procedimento de coleta de dados primários



Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos estudos de KOZINETS (2002).

Na etapa do *Entrée Cultural* realizou-se a preparação do trabalho de campo, levantamento e busca de informações necessárias para se tornar uma franqueada Natura, definindo-se o objetivo do estudo. Também pesquisou-se as principais páginas, comunidades e grupos de interação *on-line* que seriam abordados no estudo.

A coleta de dados foi dividida em três fases: a primeira, intitulada como a fase “o ser”, está relacionada à imersão como franqueada digital. Pelo fato de o tema ser novo, existem muitas dúvidas relacionadas ao entendimento de uma franquia virtual; nesse período foram reunidos dados primários e secundários sobre o tema e posteriormente realizou-se a escolha da empresa, visando a vivenciar todo o processo, acompanhamento de normas, padrões, exigências, burocracia, até efetivamente tornar-se uma franqueada digital.

A segunda fase da coleta de dados foi voltada ao envolvimento com outros franqueados digitais da Natura, por meio da observação, interação e troca de informações de forma isolada “*one a one*”.

Na terceira fase deu-se a imersão na comunidade da Rede Natura Ubuntu, cujo objetivo era interagir, compartilhar, envolver-se, identificar-se e participar de forma ativa da comunidade de franqueadas *on-line*, assim como efetivar a criação do grupo Natura Amigos.

A quarta e última etapa foi voltada aos clientes de franquias digitais, visando a entender o relacionamento e os fatores emocionais e racionais envolvidos na compra *on-line*, e ainda procedeu-se ao desenvolvimento da *Fanpage* Naturapebert e ao compartilhamento de informações, promoções, lançamentos e dicas de beleza.

A amostra da pesquisa em relação aos franqueados foi definida em razão da conveniência, selecionando-se indivíduos baseados na facilidade de acessibilidade, considerando que esses representem um universo em estudos exploratórios e qualitativos (LWANGA; LEMESHOW, 1991). O acesso aos franqueados digitais ocorreu na comunidade de Natura (Comunidade Digital Ubuntu) ao se observar os indivíduos que haviam realizado postagens recentes ou que indicavam estarem *on-line* no momento da seleção.

O tamanho da amostra foi de 23 franqueadas digitais Natura e 13 clientes de franquias virtuais, realizando-se, portanto, 36 entrevistas. Os critérios de amostragem basearam-se no ponto de saturação e na factibilidade em agregar novos respondentes. Segundo Chamon (2007), a saturação de uma pesquisa qualitativa ocorre quando os dados coletados não apresentam novos conteúdos e opiniões e, assim, não é mais necessário prosseguir com a coleta de dados.

A técnica para análise dos dados utilizada baseia-se nos estudos fenomenológicos que, segundo Trivinos (1992), *são uma narração do mundo vivido*, por meio da descrição real de uma experiência, partindo da compreensão do viver, e não somente de definições ou conceitos, é uma compreensão das percepções do sujeito diante do que está sendo pesquisado.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O mundo está cada vez mais conectado digitalmente e isso tem impactado diretamente na maneira como as pessoas vivem, consomem e se relacionam. Na certeza de que se está diante de algo inovador que utiliza as redes sociais como uma ferramenta para a geração de negócios, é disponibilizado uma nova experiência de compra para os consumidores.

João Paulo Ferreira, vice-presidente comercial da Natura, afirma que “a tecnologia facilitará o negócio da rede de consultoras e fortalecerá o empreendedorismo social, poderá ainda, reforçar as relações entre consultoras, seus clientes e a Natura” (NATURA, 2013). A Rede Natura manteve o papel fundamental da consultora na venda, que acontece por meio da relação que ela estabelece com seus clientes, ampliando e oferecendo por meio do *e-commerce* mais uma alternativa ao consumidor (PORTAL R7, 2014).

O surgimento da franquia virtual como um novo canal de distribuição de produtos é resultado das mudanças do cenário macroeconômico global e representou para a marca em foco – Natura – a possibilidade de ampliar a abrangência de penetração de seus produtos, impulsionada pelo crescimento acelerado da Internet, da busca de conveniência e das mudanças comportamentais dos consumidores. A tecnologia de informação nos negócios está adquirindo uma função de agente de desenvolvimento e de definição de estratégias em diferentes níveis (MELO, 2008).

Outra característica que impactou no surgimento desse canal de venda é a tendência de interação, ou seja, o franqueador necessariamente deve fazer parte de uma rede social, pois é exclusivamente neste ambiente que ocorrem todas as negociações, o que gera vantagem mercadológica como o *marketing* um-a-um e negociações dinâmicas e possíveis de ocorrerem a qualquer momento em todo o território nacional. Assim sendo, a franquia virtual apresenta-se como uma nova oportunidade para a empresa, para as consultoras e para o consumidor final.

O tópico a seguir apresenta a descrição da observação participante e das principais notas do diário de campo das pesquisadoras. Salienta-se o caráter descritivo da experiência vivenciada por meio da imersão no ambiente da franquia virtual da Natura e da interação *on-line* entre franqueada, empresa, franqueadores e clientes.

### As Percepções das Franqueadas Digitais da Rede Natura

Os franqueados digitais Natura caracterizam-se como CNDs (Consultores Natura Digitais). Optou-se por padronizar a nomenclatura tendo em vista os diferentes nomes para a mesma atividade, vendedores, consultores, franqueados. O perfil das franqueadas que participaram da pesquisa, apontou que 95% pertencem ao gênero feminino e possuem idade entre 30 e 48 anos. Em um estudo realizado por Vasconcelos e Vasconcelos (2003), estes descrevem a existência de duas categorias de consultoras Natura: “consultoras, consultoras” e “consultoras, vendedoras”. Ambas as categorias são formadas por donas de casa de classe média e classe média alta, distinguindo-se pela postura profissional e pelo comprometimento com o alinhamento ao discurso da empresa e pela adoção distinta de valores e racionalidades. O primeiro grupo valoriza mais o mundo mercantil – profissão, lucro, imagem da empresa; e o segundo grupo, o mundo doméstico – relações afetivas, família, contatos com as pessoas e com o mundo exterior.

Destaca-se que entre as profissões e atividades executadas além de CND encontram-se donas de casa, desempregadas, assistentes administrativas, aposentadas, engenheiras, empresárias, contadoras, administradoras, estudantes universitárias e vendedoras que buscam na franquia virtual uma renda complementar.

Mediante a pesquisa realizada um novo perfil dessa profissional se desenhou – mais empreendedora – passando de consumidora da marca a sua vendedora. Percebeu-se que, além de franqueadas, todas são consumidoras da marca e buscam conveniência, consumindo os produtos de sua própria franquia e oferecendo consultoria sobre eles.

Entre os motivos para se tornar uma franqueada destaca-se que para as franqueadas Natura, não existe uma distinção entre o ser consultora, ser vendedora ou ser consumidora, existe sim uma unificação. Todas as consultoras participantes da pesquisa eram consumidoras primárias da marca antes de se tornarem franqueadas; outras, além de consumidoras, eram consultoras Natura presenciais e viram no *e-commerce* uma ferramenta de apoio para alavancar suas vendas. Observou-se também que entre os motivos para se tornar uma franqueada digital Natura, representados por meio de sentimentos e sensações comuns entre os integrantes, foi a possibilidade de um maior nível de participação na comunidade.

O peso da marca como fator motivador esteve presente. Para as franqueadas a marca Natura transmite confiança, credibilidade e qualidade, sobrepondo-se à afirmação de Delgado-Ballester e Munuera-Alemán (2005) quando se referem que a emergência do *marketing* de relacionamento, tanto na perspectiva teórica quanto na prática, propõe que a confiança é o principal fator em que o relacionamento é fundamentado.

Outro fator motivacional e positivo evidenciado foi o baixo investimento inicial exigido para a abertura da franquia virtual da Rede Natura, diferente daqueles realizados em franquias de lojas físicas, que exigem valores superiores de investimento.

Para a Natura (2015), a consultora representa uma consumidora especializada da marca e não somente uma vendedora; apresenta-se, também, como uma consultora de cuidados de beleza, uma empreendedora individual, visto que seu sucesso em vendas é resultado do seu esforço e das características empreendedoras desempenhadas em cada processo comercial.

O desempenho da atividade de franqueada digital Natura apresenta diferentes sentimentos e percepções, conectando trabalhadoras de diferentes qualificações, *status* social e escolaridade. O que para algumas é uma profissão, para outras é um meio de complementação de renda ou redução de custos. Muitas franqueadas encontram na franquia virtual uma possibilidade de adquirir produtos para seu próprio consumo com valores inferiores ao das consultoras presenciais. Além disso, a venda serve como uma forma complementar da renda familiar.

A Rede Natura adaptou a venda por relacionamento para o ambiente *on-line*. Essa estratégia de expansão de mercado modernizou o atendimento e abriu espaço para um novo tipo de consumidor e consultora. No Quadro 1 é possível observar fatores positivos e negativos na percepção das franqueadas da Rede Natura.

Quadro 1 – Principais fatores positivos e negativos na percepção das franqueadas virtuais da Rede Natura

Positivos	Negativos
Baixo investimento.	Dificuldades em efetuar vendas <i>on-line</i> .
Marca reconhecida.	Custo com o frete.
Complemento de renda.	Demora no recebimento do kit adesão.
Credibilidade e confiança na marca.	O sistema não permite realizar o rastreamento da entrega do produto.
Fácil adesão ao sistema de franquias.	Problemas técnicos no <i>site</i> e na plataforma da Rede Natura.
Canal complementar de divulgação e comercialização de produtos.	Demora da empresa em fornecer resposta para problemas e dúvidas, ocasionando perdas em vendas.
Possibilidade de adquirir produtos da marca com descontos.	Ausência de um espaço para interação 360° entre as franqueadas.
Sentimento de fazer parte de uma comunidade.	Falhas na comunicação.
Possibilidade de conquistar novos clientes e comercializar produtos a nível nacional.	Falta treinamento.
Flexibilidade e liberdade de horário.	Ausência de encontros presenciais (socialização).
Identificação com a filosofia da empresa.	Cupons de descontos inválidos.
Possibilidade de ganhar prêmios e adquirir produtos com valores mais baixos para revendê-los presencialmente.	Problemas de estoque.
Prazo de entrega eficiente.	Ampla concorrência de consultoras virtuais.
Promoções exclusivas para franqueados.	Atendimento virtual ineficiente.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Outro ponto relevante refere-se à tecnologia da Internet, que tende a ficar invisível, pois acaba sendo incorporada no cotidiano das franqueadas digitais. Elas sentem-se e são parte da situação, o relacionamento é a base da operação. Conforme

Strutzel (2015, p. 9), houve uma inversão nos esforços de *marketing*, antes “as marcas se dirigiam aos consumidores utilizando peças de comunicação em canais de mídia para impactá-los e gerar desejo de compra”; já hoje “o consumidor é ativo, tem iniciativas e dispõe de ferramentas para buscar as informações e serviços, onde e como desejar”.

Entende-se que o setor de franquias é um dos que mais crescem no país. Assim sendo, investir em melhorias técnicas e aperfeiçoar o relacionamento com as consultoras digitais pode indicar a permanência ou não da empresa no setor de franquia digital, no médio e longo prazos, conforme ressalta Paiva (2005) ao enfatizar que o sucesso do relacionamento no segmento de franquias é proporcional à interação entre os membros da rede.

O relacionamento entre o franqueador e o franqueado é embasado em uma parceria formalizada em contrato, no qual são definidos direitos e obrigações mútuas. Este relacionamento, porém, não está presente apenas no cumprimento do contrato, vai muito além, englobando contatos interpessoais diários orientados na operacionalização e no acompanhamento da franquia, resolução de problema e, em um plano mais intangível, no compartilhamento de valores e objetivos, aspectos emocionais e sociais que medeiam a interação das partes (GUEDES; TRIGO, 2009).

Um dos maiores desafios da marca é sua expansão. Nas estratégias da Natura percebe-se o empenho realizado pela empresa para se aproximar cada vez mais de seu consumidor final. Embasada no processo de vendas diretas, a Natura foca a comercialização de seus produtos no relacionamento entre vendedores e consumidores.

A estratégia da Rede Natura tem como objetivo atender a dois desafios, o de aumentar a produtividade das consultoras e o de tornar as ferramentas digitais aliadas em seus negócios (NATURA, 2013). A capacitação é uma atividade de cunho estratégico por refletir efetivamente nos resultados da empresa e apresentou-se como um dos pontos de maior insatisfação por parte das franqueadas, o que pode resultar em eventuais conflitos, devido a sua importância para a reprodução perfeita de padrões no *franchising*, este considerado item fundamental para o sucesso da franquia.

### **As Percepções das Clientes de Franquias Digitais da Rede Natura**

A franquia virtual surgiu como um novo canal de distribuição no varejo, embasada na mudança do novo perfil do consumidor. Este tópico tem como objetivo descrever como os consumidores dessas franquias avaliam esse novo canal de distribuição alicerçado no relacionamento.

Para o consumidor das franquias *on-line* da Natura, o novo canal proporciona comodidade, uma vez que se pode efetuar a compra dos produtos Natura no horário que se deseja, a qualquer momento e em qualquer local. A credibilidade e a segurança de comprar de alguém conhecido, a venda personalizada e a segurança de que a franqueada, por conhecê-lo, irá oferecer os produtos mais adequados à sua necessidade e seu perfil, são pontos que se destacam positivamente para o consumidor da franquia virtual Natura. Estão expostos no Quadro 2 os principais fatores positivos e negativos relatados pelos consumidores da franquia virtual da Rede Natura.

Quadro 2 – Principais fatores positivos e negativos na percepção dos consumidores virtuais da Rede Natura

Positivos	Negativos
Flexibilidade de horário para efetuar compras.	Custos com frete.
Relacionamento com a consultora proporciona segurança na compra.	Entrega restrita ao endereço do comprador.
Confiança em adquirir um produto recomendado por alguém conhecido.	Pagamento antecipado, ao contrário da modalidade presencial.
Conhecimento sobre promoções e lançamentos constantes.	Dificuldade na escolha de essências e fragrâncias.
Dinamismo na relação de compra.	Ausência de amostras.
Credibilidade.	Impossibilidade de um canal que permita o rastreamento da entrega do produto.
Comodidade.	Dificuldade em encontrar os produtos desejados no <i>site</i> .
Praticidade.	Falhas técnicas.
Qualidade dos produtos.	Cupons de desconto inválidos.
Tempo de entrega inferior ao da revista. Segurança e confiança na marca.	Indisponibilidade de produtos em promoção no estoque.
Não ter a pressão de uma vendedora na hora de realizar a compra.	
Tranquilidade e liberdade na escolha de produtos.	
Informalidade.	
Pagamento parcelado no cartão de crédito.	

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Entre as razões apresentadas pelos consumidores para a realização de suas compras nas franquias virtuais da Natura, destaca-se o relacionamento entre os consumidores e as franqueadas digitais. Entre os 13 clientes participantes da pesquisa todos alegaram terem comprado *on-line* da Rede Natura em virtude do relacionamento de amizade ou parentesco com a franqueada.

A confiança no franqueador também foi evidenciada como uma das razões para o fechamento das compras *on-line*. A confiança em uma rede torna-se fator decisivo quando se almeja analisar seus elementos, pois a falta de confiança tornaria impossível a construção de uma rede social. De acordo com Morgan e Hunt (1994), “a confiança existe quando um parceiro de troca tem confiabilidade e integridade”.

A idade média dos clientes *on-line* das franquias oscilou entre 24 e 59 anos, com a média apresentada de 39 anos; entre as profissões dos pesquisados estão: bancária, publicitária(o), administradoras, economista, microempresário, doméstica, cerimonialista, corretora de imóveis, *coach*, assistente administrativo e conferente de indústria.

Entre o grupo pesquisado, 9 respondentes relataram terem realizado sua primeira compra na Rede Natura recentemente. Os canais de divulgação no qual obtiveram conhecimento da franquia e das promoções são o Facebook, WhatsApp, e e-mail *marketing* enviado pela Rede Natura para os clientes já cadastrados na plataforma *on-line*. Entre os produtos mais procurados estão: sabonetes, hidratantes, shampoo, maquiagem e colônias.

As compras dos produtos Natura ocorrem em um período médio de 2 meses entre os 13 respondentes; 2 clientes alegam comprar também de forma presencial, optando pelo canal de acordo com a promoção vigente na hora da compra.

Entre os pontos positivos ressaltados estão a segurança da marca, comodidade, agilidade e rapidez na hora de efetuar a compra, O fato não ter a pressão de uma vendedora foi evidenciado por 2 consumidores, e o sentimento de liberdade e tranquilidade para efetuar a compra também foi destacado.

A partir das percepções dos consumidores e a contemporaneidade da expressão franquia virtual, umas questões da pesquisa era compreender o olhar e o entendimento do consumidor diante deste novo modelo de distribuição. Percebe-se que para a quase totalidade dos respondentes a expressão franquia virtual é desconhecida e muitas vezes confundida com a de loja virtual. Ao serem questionados, porém, sobre a denominação de franquia, todos responderam, de forma unânime, sentiram-se seguros na hora de efetuar a compra. Essa segurança ocorre do relacionamento entre a franquia (amigo, alguém de confiança) e a marca da franqueadora Natura.

Os dados apresentados nos *chats* e nas postagens do grupo Natura Amigos e Comunidade Natura Ubuntu permitem verificar que a maioria dos consumidores percebe de forma positiva o novo canal de distribuição ao serem indagados sobre a nota que dariam em relação a sua satisfação de compra, sendo 1 muito insatisfeito e 10 totalmente satisfeito, a média das respostas foi de 8,7, apresentando a nota mínima 6 e a máxima 10.

Esse resultado evidencia que se a empresa investir em melhorias no *site* e na redução ou eliminação do custo do frete, poderá aumentar sua base de clientes, ter clientes fiéis à compra *on-line* e até mesmo reduzindo o intervalo de tempo entre as compras. Esta é uma questão importante a ser avaliada pela empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A situação vivenciada na atualidade sobre as aplicações de tecnologia de informação no comércio eletrônico das organizações pode ser caracterizada como uma fase inicial de sua utilização, mas indica claramente que o caminho realmente é esse (ALBERTIN, 2002). Pode-se concluir que por se tratar de um estágio inicial e com aplicações ainda restritas, o comércio eletrônico disponibiliza excelentes oportunidades e um rumo promissor para as empresas de diversos setores que souberem aproveitar sua potencialidade de forma inovadora e ágil.

O surgimento da franquia virtual como um novo canal de distribuição de produtos é resultado das mudanças do cenário macroeconômico global, e representou para a marca em foco – Natura – a possibilidade de ampliar a abrangência de penetração de seus produtos, impulsionado pelo crescimento acelerado da Internet, da busca de conveniência e das mudanças comportamentais dos consumidores. Ressalta-se que a tecnologia de informação nos negócios está adquirindo uma função de agente de desenvolvimento e de definição de estratégias em diferentes níveis (MELO, 2008).

As franquias virtuais são uma oportunidade, uma tendência para conquistar novos mercados e clientes, é uma nova estratégia de *e-commerce* no setor varejista, que gera vantagem competitiva, com menores investimentos e mercado com ampla abrangência. O setor de franquias é um dos que mais crescem no país, portanto investir em

melhorias técnicas e aperfeiçoar o relacionamento com as consultoras digitais e clientes de franquias virtuais pode determinar a permanência ou não da empresa neste setor no longo prazo.

Outra característica que impactou no surgimento desse canal de venda é a tendência de interação, ou seja, o franqueado necessariamente deve fazer parte de uma rede social, pois é exclusivamente nesse ambiente que ocorrem todas as negociações, o que gera vantagem mercadológica como o *marketing* um-a-um e negociações dinâmicas e possíveis de ocorrerem a qualquer momento em todo o território nacional. Assim sendo, a franquia virtual apresenta-se como uma nova oportunidade para a empresa, para as consultoras e para o consumidor final.

Um diferencial das franquias virtuais está no baixo investimento necessário para a abertura de uma unidade, posto que o empreendimento não demanda investimentos em infraestrutura física, nem em equipe de vendedores, baixo custo de investimento com possibilidade de se obter um retorno rápido num mercado que fatura bilhões anualmente, além de dispor do apoio oferecido pelo franqueador.

Empresas de diferentes segmentos estão aderindo a esse novo modelo de franquia, desde grandes varejistas a pequenos prestadores de serviços. Bertaglia (2009) ressalta que o comércio eletrônico está modificando o mercado por intermédio do relacionamento entre as diversas organizações, ocasionando e contribuindo para a reestruturação do mercado, neste caso focalizando principalmente o transporte ideal de mercadorias e seu processo de entrega.

A tarefa essencial do franqueado digital é a venda por relacionamento. Todas as operações envolvidas no processo passam a ser responsabilidade da franqueadora, e sua eficácia dependerá exclusivamente dos investimentos a serem realizados nos quesitos de tecnologia e relacionamento com seus futuros franqueados. A Rede Natura, por meio de sua franquia virtual, apostou nas relações humanas como uma forma de persuasão em um mundo hoje marcado pelo distanciamento e rapidez dos relacionamentos virtuais. A unificação do relacionamento à venda direcionada proporciona um comércio diferenciado, alicerçada na confiança.

Os resultados desta pesquisa tornam-se importantes subsídios para as empresas que atuam ou desejam ingressar no segmento de franquias virtuais, pois sinaliza pontos favoráveis e desfavoráveis a partir da perspectiva das franqueadas e dos respectivos consumidores de franquias virtuais.

Academicamente a pesquisa analisou o desenvolvimento da franquia virtual da Rede Natura, estudando os componentes que propiciaram o surgimento deste novo canal, características do franqueado e do consumidor dos produtos oferecidos e os benefícios por eles encontrados. O estudo contribui para a área de Administração, dado que se propôs a investigar e esquematizar academicamente e mercadologicamente o surgimento de um novo canal de distribuição no varejo: a franquia virtual.

A principal limitação da pesquisa encontrou-se na dificuldade de adesão dos pesquisados em virtude do ajuste dos horários de encontros *on-line* para as entrevistas. Algumas franqueadas inicialmente apresentavam-se desconfiadas de que a entrevistadora não era pesquisadora e sim uma franqueada nova buscando testá-las ou descobrir estratégias e o contato de seus clientes. Isto levou a um trabalho de esclarecimento e

convencimento do objetivo estritamente acadêmico da pesquisa. Outros pontos referem-se à subjetividade encontrada na pesquisa qualitativa e a generalização no fato de pesquisar um único caso a: Rede Natura.

Sugere-se para estudos futuros a realização de pesquisas que utilizem a mesma metodologia em outros segmentos varejistas, ou a realização de um estudo comparativo entre as atividades de consultora virtual e presencial, ou, ainda, uma pesquisa que apresente estudo de casos múltiplos. Outra sugestão é a inclusão no estudo de outros canais de divulgação como Twitter, Instagram e WhatsApp. Sugere-se também que seja abordada a questão da uberização no varejo e o fenômeno do *social business*.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). *Guia oficial de franquias no Brasil*. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em: 12 mai. 2015.
- ADOLPHO, C. *Os 8 P's do marketing digital*. São Paulo: Texto Editores, 2012.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BAIN, B. *Omni-channel retailing: digital disruption and retailer opportunities*. 2012. Disponível em: <<http://www.bain.com>>. Acesso em: 3 out. 2015.
- BARROS, L. G. *Maturidade do negócio e comércio eletrônico nas microempresas portuguesas*. Dissertação de (Mestrado em Tecnologias de Informação) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2009.
- BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BLOCH, M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. *On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issues*. Paris: Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales; Institut L'Informatique et Organisation, 1996.
- BLYTH, A. *Brilliant on-line marketing: how to use internet to market your business*. Pearson Education: Prentice Hall, 2011.
- BORGES, G. As vantagens do comércio on-line. *Revista Brasileira de Administração*, Brasília, a. X, n. 28, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.rbaonline.org.br/arquivos>>. Acesso em: 20 out. 2014.
- BOYD, D.; ELLISON, N. Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication on-line*, Indiana, v. 13, n. 1, 2007.
- BRASIL. *Lei nº 8.955*, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de Franquia Empresarial (*franchising*) e dá outras providências. Diário Oficial [da] União, Brasília. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1994/lei-8955-15-dezembro-1994-349836-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- CAMERON, D. *Electronic commerce: the new business platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research, 1997.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V. 1.
- CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. O.; FELIPE, I. J. S. A study of determinants of e-consumer decision to buy in e-commerce. *Gestão & Tecnologia*, v. 15, n. 1, p. 174-199, 2015.
- CHAMON, E. M. *Grupo de discussão temático sobre o uso da entrevista nos estudos de representação social*. Brasília: Senado, 2007.
- CHANG, J. C.; TORKZADEH, G.; DHILLON, G. Re-examining the measurement models of success for Internet commerce. *Information & Management*, v. 41, n. 2, p. 577-584, jan. 2004.
- COELHO, F. U. *Manual de direito comercial: direito de empresa*. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CONSTANTINIDES, E.; FOUTAIN, S. Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct*, Virgínia, v. 9, p. 231-244, 2008.
- COX, A. et al. *Productivity in the retail sector: Challenges and opportunities*. 2016. Disponível em: <<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/ukces0816d.pdf>>.
- CRUZ, M. Facebook revela dados do Brasil na CPBR9 e WhatsApp vira ZapZapVida Digitaltechtubo. 2016. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2016/01/facebook-revela-dados-do-brasil-na-cpbr9-e-whatsapp-vira-zapzap.html>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

- DECROP, A. Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers. *Recherche et Applications en Marketing*, v. 19, n. 2, 2004.
- DELGADO-BALLESTER, E.; MUNUERA-ALEMÁN, J. L. Does brand trust matter to brand equity? *The Journal of Product and Brand Management*, v. 14, n. 2/3, p. 187, 2005.
- DELOITTE. *Os poderosos do varejo global: sem fronteiras em um ambiente multicanal*. 2013. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2013.html>>. Acesso em: 2 out. 2015.
- DIAS, S. W. *O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor*. 2014, Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2014.
- DINIZ, E. H. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 71-86, 1999.
- DRUCKER, P. F. Com um pé atrás – entrevista a James Daly. *Exame*, São Paulo: Abril, a. 34, n. 23, 727 ed., p. 120-128, 15 nov. 2000.
- EASTERBY-SMITH, M. et al. *Management Research: an introduction*. London: Sege Publications, 1991.
- E-BIT. *Home-page*. 2015. Disponível em: <[www.ebit.com.br/](http://www.ebit.com.br/)>. Acesso em: 16 abr. 2015.
- EDENI, M. S. et al. A importância da logística para o comércio eletrônico: um estudo de caso. *Geintec*, v. 4, n.1, p. 518-532, 2014.
- ENDEAVOR BRASIL. *Marketing digital para empreendedores*. Disponível em: Disponível em: <<http://materiais.resultadosdigitais.com.br/marketing>>. Acesso em: 31 jul. 2017.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL REPORT. *Retailing in Brazil*. Abr. 2016. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/retailing-in-brazil/report>>. Acesso em: 1º ago. 2017.
- FINELLI, Alexandre. Franquias virtuais são opções de negócio a baixo custo. *Revista PEGN-on-line, São Paulo, 2013*. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI319935-17183,00.html>>. Acesso em: 4 out. 2015.
- FINKELSTEIN, M. E. *Aspectos jurídicos do comércio eletrônico*. Porto Alegre: Síntese, 2004.
- FREITAS, E. C.; WEBER, C.; BARTH, M. Marketing de relacionamento e logística no comércio eletrônico. *Ciênc. Admin.*, v. 16, n. 1, p. 153-179, 2010.
- GRAHAM, J. R. 16 ways to keep a business “on-line”. *Direct Marketing*, Garden City, v. 62, p. 54, 2000.
- GUEDES, D. S.; TRIGO, V. O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do Brasil. *Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios*, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 41-65, jan./jun. 2009.
- GREWAL, D. et al. The internet and the price value -loyalty chain. *Journal of Business Research*, Boston, v. 56, n. 5, p. 391-398, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA (Ibope). *Ibope e-commerce apresenta o perfil e o comportamento do comprador on-line*. 2013a. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/IBOPE-e-commerce-apresenta-o-perfil-e-o-comportamento-do-comprador-online.aspx>>. Acesso em: 25 nov. 2015.
- \_\_\_\_\_. *Universo de smartphones conectados à internet chega a 20 milhões*. 2013b. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/52-milhoes-de-pessoas-tem-acesso-a-web-pelo-celular-aponta-IBOPE-Media.aspx>>. Acesso em: 3 out. 2015.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. *E-business – estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KILIAN, T., HENNIGS, N.; LANGNER, S. Do millennials read books or blogs? Introducing a media usage typology of the internet generation. *Journal of Consumer Marketing*, v. 29, n. 2, p. 114-124, 2012.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- KOZINETS, R. Netnografia: realizando pesquisas etnográfica online. São Paulo: Penso, 2014.
- LORENZETTI, R. L. *Comércio eletrônico*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.
- LWANGA, S. K.; LEMESHOW, S. *Sample size determination in health studies: a practical manual*. Geneva: World Health Organization, 1991.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MCCUNE, J. Yin e yang. *HSM Management*, São Paulo, a. 4, n. 19, p. 110-111, mar./abr. 2000.

- McKINSEY. *China's retail revolution: on-line shopping as a catalyst for growth*. March, 2013.
- MEDEIROS, L. *O impacto do comércio eletrônico nos segmentos de moda e acessórios e cosméticos, perfumaria e cuidados pessoais nos anos de 2008 a 2013 no Brasil*. 2014. 35pf. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.
- MELO, D. R. A. *A importância da tecnologia da informação nas estratégias das organizações contemporâneas: breve revisão de literatura*. In: CONVIBRA, 5., 2008. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2008/artigos/412\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/412_0.pdf)>. Acesso em: 7 jan. 2016.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.
- MUNTINGA, D. G.; MOORMAN, M.; SMIT, E. G. Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 2011.
- NASCIMENTO, J. R. *Nova economia, novo consumidor*. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.met-todo.com.br/pdf/Nova\\_Economia\\_Novo\\_Consumidor.pdf](http://www.met-todo.com.br/pdf/Nova_Economia_Novo_Consumidor.pdf)>.
- NATURA. *Relatório anual Natura 2013*. 2013. Disponível em: <<http://www.relatoweb.com.br/natura/13/>>. Acesso em: 11 set. 2015.
- \_\_\_\_\_. *Chame que vem*. 2015. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/chamenatura/>>. Acesso em: 19 out. 2015.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Guide to measuring the information society 2011*. OECD Publishing, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Electronic and mobile commerce*. OECD Publishing, 2013.
- PAIVA, S. B. *Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas*. Sebrae, 2005. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 1º abr. 2016.
- PORTAL R7. *Natura lança o Rede Natura e amplia os canais de venda dos consultores através do e-commerce*. 6 dez. 2014. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/dino/economia/natura-lanca-o-rede-natura-e-amplia-os-canais-de-vendas-dos-consultores-atraves-do-e-commerce-06122014>>. Acesso em: 16 out. 2015.
- RIGBI, D. The future of shopping. *Harvard Business Review*, Massachusetts, p. 65-76, dec. 2011.
- ROBERTS, J. H. Developing new rules for new markets. *Academy of Marketing Science, Journal Greenvale*, Winter, 2000.
- SAFKO, L.; BRAKE, D. K. *The social media bible: tactics, tools & strategies for business success*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- SANTOS, R. C.; HAMZA, K. M.; NOGAMI, V. K. C. *Comportamento do consumidor e o e-business de artigos de moda: análise da influência dos atributos da compra on-line*. In: SEMEAD: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo, SP, 2014.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). *Vendas a um clique*. Rev. *Passo a Passo*. Belo Horizonte: Sebrae, 2016.
- SCHNEIDER, T.; AMORIM, J. M. Mídias sociais na comunicação de uma marca de moda: práticas e estratégias na fan page da C&A na interação empresa-cliente. *DAPesquisa*, v. 9, n. 12, p. 218-237, 2014.
- SCHWARZ, A; HIRSCHHEIM, R. An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT. *Journal of Strategic Information Systems*, n. 12, p. 129-166, 2003.
- SERASA EXPERIAN. *Marketing Services: Seis passos para alcançar seu cliente via mobile*. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/seis-passos-para-alcancar-seu-cliente-via-mobile/>>. Acesso em: 16 jul. 2016.
- STATISTA. *O portal de estatísticas*. Reach of leading social media and networking sites used by teenagers and young adults in the united states as of february 2014. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/199242/social-media-andnetworking-sites-used-by-us-teenagers/>>. Acesso em: 1º ago. 2017.
- SERRENTINO, A.; SOUZA, M. *Multivarejo na próxima economia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- SOUZA, M. A.; LEMOS, L. B.; ZORZO, L. S. Traditional commerce versus electronic commerce: a case study under the logistics costs management view. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 9, n. 2, p. 80-100, 2014.
- STELZER, J. Looking beyond multichannel. *CRM Magazine*, v. 17, n. 9, p. 6, 2013.
- STRUTZEL, T. *Presença digital: estratégias eficazes para posicionar sua marca pessoal ou corporativa na web*. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2015.
- TELLINI, D. E. *Regime de direito internacional privado na responsabilidade dos provedores de internet: content services providers e intermediary service providers) pela qualidade dos serviços executados on-line*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2006.

- TENÓRIO, I. *Direito e cibernética*. Brasília: Coordenada Editora de Brasília, 1970.
- TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1992.
- TURBAN, E. et al. *Electronic commerce: a managerial perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- TURCHI, S. R. *Estratégias de marketing digital e E-commerce*. São Paulo: Atlas, 2012.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 10, n. 27, p. 41-60, 2003.
- VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181, 2015. DOI:10.1016/j.jretai.2015.02.005.
- WAYLAND, R. E.; COLE, P. *Customer connections: new strategies for growth*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- WIELDING, R. Multichannel or omnichannel? *Logistics & Transport Focus*, v. 15, n. 10, p. 44, dec. 2013.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.