



CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JADERSON DE SOUZA FEITOSA

**A PERCEPÇÃO DO CONTROLADOR E DOS CLIENTES SOBRE A MELHOR
ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO PARA OS PARQUES TAC TACS**

FORTALEZA

2020

JADERSON DE SOUZA FEITOSA

**A PERCEPÇÃO DO CONTROLADOR E DOS CLIENTES SOBRE A MELHOR
ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO PARA OS PARQUES TAC TACS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário Christus como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza.

FORTALEZA

2020

JADERSON DE SOUZA FEITOSA

A PERCEPÇÃO DO CONTROLADOR E DOS CLIENTES SOBRE A MELHOR
ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO PARA OS PARQUES TAC TACS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário Christus como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof.^a Dr.^a Zaila Oliveira

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof. Me. Christian Avesque

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F311p Feitosa, Jaderson de Souza.
A Percepção do controlador e dos clientes sobre a melhor estratégia de expansão para os parques Tac Tacs / Jaderson de Souza Feitosa. - 2020.
67 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2020.
Orientação: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza.

1. Estratégias de expansão empresarial. 2. Modelos de expansão de empresas. 3. Sistema de licenciamento. 4. Sistema de franquia. I. Título.

CDD 658

Este TCC que é fruto de meu trabalho perseverante, que dedico a Deus e à minha família, com os quais sempre contei por meio de proteção, apoios e incentivos permanentes, essenciais à minha graduação em administração.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu saúde e ânimo para os desafios e lutas ao longo do curso.

Agradeço à Unichristus, ao meu orientador Elnivan, aos professores Christian Avesque e Zaila Oliveira e todo o corpo docente do Curso de Administração, coordenação e colaboradores, pela competência e dedicação à minha formação como administrador.

Agradeço ao meu irmão, sócio, professor, diretor, produtor, incentivador Jadeilson que sempre me motivou ao aprendizado.

Agradeço a minha Tia Eufrásia (in memoriam) pelo apoio e incentivo aos meus estudos.

Agradeço a minha mãe Adeides por herdar sua garra e determinação para solucionar os problemas.

Agradeço ao meu irmão Jailson por ampliar meu horizonte com sua conclusão de doutorado em Sorbonne.

Agradeço a minha Avó Zélia pelas aulas particulares na infância.

Agradeço aos meus colaboradores das empresas Tac Tacs, Blitz Intervenções, Asterisco e Uêpa por acreditarem em mim e pela oportunidade de colocar em prática o que aprendo na minha graduação.

Agradeço ao meu melhor amigo David pela lealdade e longas conversas que norteiam a gestão de empresas.

Agradecimento especial à minha esposa Nayra e a minha filha Júlia pelo entendimento das horas que não estive presente para que possa me dedicar ao curso de administração.

À todas as pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram para a minha graduação. Muito Obrigado!

“Expansão de mercado são três palavrinhas que jamais saem - ou que jamais deveriam sair - da mente de um empreendedor”.

(SEBRAE/ENDEAVOR)

RESUMO

No contexto da literatura acadêmica atual, o tema estratégia de expansão de empresas é tratado como desafiador para o empreendedor que deseja a expansão do seu negócio, visando aumentar a sua participação no mercado local, regional ou nacional. Existem diversas estratégias para a expansão de uma empresa. A questão problematizadora desta pesquisa é: Qual a melhor estratégia de expansão para os parques temáticos Tac Tacs? O objetivo geral é investigar as diversas estratégias de expansão de empresas visando definir uma estratégia de expansão para os parques temáticos Tac Tacs. O trabalho foi desenvolvido em uma primeira fase por meio de metodologia de pesquisa bibliográfica para uma revisão de literatura e, em uma segunda fase, por meio do método de estudo de caso, de abordagem qualitativa, envolvendo os sócios, os contratantes desta empresa e pesquisa documental. Os resultados revelaram uma aprovação unânime dos contratantes (*shopping centers*) na avaliação dos Parques Temáticos Tac Tacs em termos de organização, encantamento, compromissos honrados, qualidade e conteúdo entre outros aspectos avaliados. Os resultados sintonizaram, também, com o desejo dos sócios de expandir a empresa, tendo sido admitidas como aplicáveis ao negócio de parques temáticos de entretenimento para crianças o crescimento por meio do sistema de licenciamento, do sistema de franquia e da conquista de novos mercados.

Palavras-chave. Estratégias de expansão empresarial. Modelos de expansão de empresas. Sistema de licenciamento. Sistema de franquia.

ABSTRACT

In the context of current academic literature, the topic of business expansion strategy is treated as challenging for the entrepreneur who wants to expand his business, aiming to increase his participation in the local, regional or national market. There are several strategies for expanding a company. The problematic question of this research is: What is the best expansion strategy for the Tac Tacs theme parks? The general objective is to investigate the various strategies for expanding companies in order to define an expansion strategy for the Tac Tacs theme parks. The work was developed in a first phase through bibliographic research methodology for a literature review and, in a second phase, through the case study method, with a qualitative approach, involving the partners, the contractors of this company and research documentary. The results revealed a unanimous approval of the contractors (*shopping centers*) in the evaluation of the Tac Tacs Theme Parks in terms of organization, enchantment, honorable commitments, quality and content, among other aspects evaluated. The results were also in line with the partners' desire to expand the company, and growth through the licensing system, the franchise system and the conquest of new markets has been admitted as applicable to the children's theme park business.

Key words. Business expansion strategies. Models of company expansion. Licensing system. Franchise system.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelos de franquia Giraffas disponíveis para cada tipo de investidor	26
Figura 2 - Personagens Tac Tacs	42
Figura 3 - Exemplos dos personagens criados pela Tac Tacs apresentados em capas de álbum do <i>Spotify</i>	42
Figura 4 - <i>Layout</i> do Parque Temático Fazendinha criado pela Tac Tacs	43
Figura 5 - Parque Temático Fazendinha criado pela Tac Tacs	43
Figura 6 - <i>Layout</i> do Parque Temático Circo criado pela Tac Tacs	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de crescimento estratégico empresarial – 2020	19
Quadro 2 - Indicadores de avaliação da oportunidade de abrir uma filial	20
Quadro 3 - Manuais que devem estar na posse do franqueador e do franqueado	25
Quadro 4 - Modelos de investimento para cada tipo de franqueado	26
Quadro 5 - Modelo de soluções/descrições para aumentar a participação de mercado .	36
Quadro 6 - Compatibilização dos objetivos do estudo com as questões formuladas no questionário	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Estratégia Empresarial	14
2.2	Momento certo para expandir	16
2.3	Modelos de expansão	18
2.3.1	<i>Abrir outra unidade própria</i>	19
2.3.2	<i>Montar um Sistema de Franquia</i>	22
2.3.3	<i>Realizar uma fusão ou uma aquisição</i>	26
2.3.4	<i>Licenciar um produto ou marca</i>	29
2.3.5	<i>Ampliar a presença na internet</i>	31
2.3.6	<i>Diversificar</i>	32
2.3.7	<i>Focar em outros mercados</i>	32
2.3.8	<i>Crescimento de marketing share</i>	33
3	METODOLOGIA	37
3.1	Ambiente e sujeitos do Estudo	37
3.2	Tipologia e natureza do estudo	37
3.3	Instrumentos de coleta de dados	37
3.4	Abordagem e análise dos dados	40
4	ESTUDO DE CASO: PARQUES TEMÁTICOS TAC TACS	41
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
5.1	Perfil Empresarial	46
5.2	Planejamento Estratégico (Resumo)	51
5.3	Pesquisa de atributos determinantes	53
6	ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DOS PARQUES TEMÁTICOS TAC TACS	57
6.1	Licenciamento dos personagens, desenhos e músicas dos Tac Tacs	57
6.2	Implantar Sistema de Franquia de Parques Temáticos	58
6.3	Abertura de lojas Tac Tacs em outras praças	59
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	62
	Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista com os sócios.....	65
	Apêndice 2 – Pesquisa Documental.....	66
	Apêndice 3 - Questionário com os contratantes (<i>Shopping Center</i>).....	67

1 INTRODUÇÃO

No contexto da literatura acadêmica atual, o tema estratégia de expansão de empresas é tratado como desafiador para o empreendedor que deseja a expansão do seu negócio, visando aumentar a sua participação no mercado local, regional ou nacional.

Existem diversos caminhos para a expansão de uma empresa. A literatura sobre a gestão de empresas e o empreendedorismo mostra que existem boas alternativas e caminhos para expandir empresas, mas o empreendedor deve considerar questões como: (i) quando se deve expandir uma empresa? (ii) quais modelos de expansão são mais adequados a cada empresa e à sua capacidade de investimento?

Uma questão ressaltada em todos os estudos consultados é que para expandir e crescer continuamente em um ambiente altamente competitivo, é a de que o empreendedor deve ter um grande conhecimento do seu negócio e do mercado em que atua, saber se seus lucros são crescentes, sentir-se seguro de que as receitas da empresa têm suficiente fôlego para realizar a pretendida expansão, minimizando assim o risco de fracasso.

Além disso, o empreendedor deve ter visão sobre tendências de consumo para o tipo do negócio no qual a empresa exerce atividade lucrativa, conhecer as vantagens e desvantagens de cada estratégia de expansão e, assim, tomar decisões assertivas.

Entre as estratégias de expansão estudadas estão: a) abrir uma unidade própria em outra cidade; b) construir um sistema de franquias para o negócio da empresa; c) realizar fusão ou aquisição de uma empresa do mesmo ramo de negócio; d) optar pelo licenciamento de uso da sua marca de serviço ou produto já consolidado; e) investir na expansão via internet; f) diversificar mediante a criação de novas linhas de produtos, vender produtos e serviços afins, importar ou exportar; g) focar em outros mercados; h) crescimento de *marketing share* (SEBRAE, 2016; ENDEAVOR, 2016).

Os estudos de autores como Panazzolo (2014), Conejero e Sauaia (2015), Pacheco, Maçaneiro e Kuhl (2015) e instituições como o SEBRAE e Endeavor (2016), apresentam dados, informações, discussões e indicações de caminhos estratégicos que permitirão decisões mais adequadas e seguras para o empreendedor que deseja enveredar pela experiência da expansão empresarial.

Uma deficiência identificada nesses estudos é a relacionada à estratégia de licenciamento de marcas, pelo fato de que tal alternativa de expansão empresarial é pouco

usada no Brasil em comparação com outras alternativas, embora apresente certa taxa de crescimento, fato constatado mediante pesquisa do SEBRAE (2016).

Considerando o contexto, este trabalho tem como questão problematizadora entender qual estratégia de expansão é mais adequada para os Parques Temáticos Tac Tacs? O objetivo geral é investigar as diversas estratégias de expansão de empresas visando definir a estratégia mais adequada para os Parques Temáticos Tac Tacs. Como objetivos específicos foram delineados: i) descrever as diversas estratégias de expansão de empresas; ii) identificar o perfil dos Parques Temáticos Tac Tacs e definir a estratégia de expansão mais adequada para eles.

Este tema tem uma forte relação e afinidade eletiva com o autor deste projeto de pesquisa, uma vez que o mesmo é sócio da empresa que será considerada neste trabalho, sendo um importante estudo para a área de administração e gestão dos Tac Tacs Parques e Intervenções em Eventos LTDA.

A motivação da realização desta pesquisa deve-se à expectativa dos sócios, entre eles o autor deste trabalho, em obter conhecimentos e ferramentas sobre a expansão de empresas para, em médio prazo, aplicá-los na Empresa Tac Tacs, cujo negócio é a implantação e gestão de parques temáticos e entretenimento educativo para crianças.

Os Parques Temáticos Tac Tacs são frutos da iniciativa dos empresários Jadeilson Feitosa e Jaderson Feitosa. O propósito desta empresa é o de gerar trabalho para artistas através de experiências encantadoras. Para isso, deseja divertir e educar crianças de todas as idades. O componente educativo é muito destacado pela empresa que diverte educando crianças. A turminha Tac Tacs é uma criação da Blitz Intervenções, empresa que também pertence aos irmãos Jadeilson Feitosa e Jaderson Feitosa, desde 2007, sendo um lugar que cria e dá vida a histórias para pessoas e empresas que buscam viver momentos divertidos, surpreendentes e autênticos através da combinação de talentos.

Parques Temáticos Tac Tacs são compostos por uma turminha que dialoga e conquista as crianças e os adultos em conteúdo que une linguagens artísticas às novas tecnologias digitais e tem uma agenda itinerante pelos *shoppings* da cidade de Fortaleza, Salvador, Guararapes, Maceió e Aracaju, entre outros estados. Além dos vídeos no *Youtube*, com sua musicalidade original, os Tac Tacs possuem revistinhas, produtos próprios, o Parque Fazendinha Tac Tacs, um espaço itinerante, com teatro de fantoches, piscina de bichinhos, lagoa do sapo-que-não-lava-o-pé, galinheiro pula-pula, tobogã e muitos brinquedos para compartilhar e o Parque Circo Tac Tacs que além de diversas opções para entretenimento no cenário, conta com interação com realidade aumentada, onde adultos e crianças visualizam e

realizam fotos com os personagens virtuais enquanto se divertem no parque. Os Tac Tacs podem ser acompanhados, também, em shows musicais muito bem avaliados pelo público. É pensamento dos sócios a expansão futura do Tac Tacs, mas é necessária a realização de pesquisa e estudo focado em estratégias de expansão de empresas para que não se incorra em erros que geram prejuízos.

O tema deste estudo justifica-se pela sua importância no meio empresarial sobre os desafios relacionados à expansão de empresas, especialmente com relação à estratégia de expandir negócios mediante o sistema de licenciamento e franquia. A relevância do tema se deve ao objetivo de todo empresário de mente empreendedora, que quer sempre crescer de forma constante e segura, pois os estudos apresentados neste trabalho poderão oferecer aos empreendedores uma visão dos caminhos a percorrer, sabendo das implicações de cada estratégia escolhida.

Este Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado da seguinte forma: Introdução, onde se mostra o tema de estudo, apresenta-se o problema da pesquisa, bem como os objetivos do estudo, contextualização do tema, justificativa e relevância do trabalho; na segunda seção, desenvolve-se o Referencial Teórico que embasará teoricamente o estudo com a contribuição científica de diversos autores e instituições; na terceira seção descreve-se a metodologia utilizada para a elaboração técnica e científica do estudo; na quarta seção, o estudo de caso deste trabalho; na quinta seção, apresenta-se a análise dos resultados; na sexta seção, selecionam-se as Estratégias de Expansão dos Parques Temáticos Tac Tacs; na sétima seção, fazem-se as Considerações Finais do Trabalho de Conclusão do Curso e por fim, as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Caminhos ideais para a expansão do próprio negócio, em algum momento pode tornar-se uma preocupação do empreendedor. E se ele encontrou uma oportunidade de expansão e identificou uma maneira de atribuir maior valor a seus negócios, seguramente passa da preocupação para a realização.

No tocante à expansão dos negócios, o empreendedorismo assume um papel importante, funcionando como um instrumento que viabiliza o processo de desenvolvimento empresarial através de estratégias de crescimento.

Para Silva (2010) a estratégia empresarial na visão de Porter (1996) destaca o posicionamento estratégico da empresa no mercado e frente à concorrência, enquanto outros autores mencionados como Mintzberg e Quinn (1991) observam a estratégia como apenas mais um “P” nos 5P’s por eles apontados.

Conclusivamente, Silva (2010) considera que essa pluralidade de pensamentos e de conceitos possibilita diferentes abordagens sobre estratégia. Essa diversidade de abordagens refere-se basicamente à terminologia utilizada pelos autores, porém, os conceitos, em geral, se cruzam numa confluência de definições e aplicações.

Essas abordagens são enriquecedoras para estudos e pesquisas sobre estratégias empresariais de crescimento e, a sua utilização criteriosa associada às características da empresa, constituem aspecto importante para a o desenvolvimento dos negócios.

2.1 Estratégia Empresarial

O conceito de estratégia tem origem na palavra grega *strategós*, que traduzido resultou no neologismo Estratego e o seu derivado Estrategista, aquele que possui grande conhecimento de estratégia. Na Grécia antiga o *strategós* era o título atribuído ao general do exército, cujo mandato era eletivo, ocorrendo uma vez por ano (DICIO, 2020).

Assim, o termo estrategista teve origem militar e referia-se a lutas e batalhas pelas quais o emprego da estratégia mais inteligente permitia a vitória de um general sobre o seu oponente. Por este motivo, o conceito de estratégia está, geralmente, associado a competidores.

Sambiase, Klement e Barbosa (2017) reportando-se ao pensamento de Saloner, Shepard e Podolny (2003) argumentam que é necessário prevenir que a empresa fique sujeita

às ameaças do ambiente competitivo e isto requer uma ação antecipada com relação aos competidores. Por isso, a gestão estratégica deve elaborar e executar os mecanismos de controle das ameaças externas e desenvolver os cursos de ação internos mais adequados à dinamicidade do contexto competitivo.

Para estas autoras, faz-se necessário que haja velocidade no modo como a empresa trabalha a sua estratégia para que a cada momento se antecipe aos concorrentes, porém, esta questão constitui-se um desafio ampliado para o estrategista. Essa complexidade se deve ao fato de não ser difícil e até impossível criar e realizar uma estratégia durante o curso de uma ação (SAMBIASE, KLEMENT E BARBOSA, 2017).

Vale lembrar que Sambiase, Klement e Barbosa (2017) destacam o pensamento de Barney (1986) segundo o qual a competição é o objeto principal do pensamento estratégico e que pode adquirir significados diferentes para diversas organizações em momentos variados do tempo. As autoras declaram que o mercado com sua natureza e características, produz oportunidades estratégicas e, que bem aproveitadas, apresentam o consequente retorno.

Quando o assunto é estratégia empresarial o conceito e o enfoque sobre o tema varia de autor para autor. Para Gama (2013), os mais renomados autores (Barney, 1986; I. Ansoff, 1988; M. Porter, 1999; H. Mintzberg, 2000, entre outros), que formularam importantes estratégias empresariais, ofereceram definições que, em geral, passam por diversas abordagens e enfoques.

Essas abordagens e os seus respectivos enfoques relacionam: a) estratégia e posicionamento em um mercado competitivo; b) adaptação entre as oportunidades do ambiente e as forças corporativas (ambiente, liderança e burocracia); c) enfatizam as características subjetivas ou psicológicas das estratégias (GAMA, 2013).

A estratégia do posicionamento em um mercado competitivo liderou por muitos anos o pensamento acadêmico, profissional e empresarial brasileiro. A estratégia da adequação das três forças corporativas em face das oportunidades do ambiente nasce do entendimento de qual delineamento será proposto pela gestão empresarial estratégica para cada uma dessas forças corporativas, obedecendo a padrões anteriormente estabelecidos pela organização.

Segundo Veloso (2018, p.1), a estratégia empresarial deve ser pensada “como parte de um sistema complexo, onde as novas tecnologias alteram as condições do ambiente e as redes sociais digitais são parte dessa arquitetura complexa”.

Em seu estudo Panazzolo (2014) analisa o pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que apontam quatro características da escola empreendedora na geração da estratégia empresarial: (i) no aspecto empreendedor, a formulação de estratégias é orientada para a busca ativa de novas oportunidades de negócios; (ii) na empresa que empreende, o comando deve ser centralizado no executivo principal; (iii) a aplicação da estratégia na empresa que empreende ocorre por grandes saltos para frente, diante da incerteza; (iiii) a expansão e o desenvolvimento constituem a meta principal da empresa empreendedora.

Para a escola empreendedora, o empreendedorismo é estratégico para o êxito empresarial e para o desenvolvimento dos negócios.

2.2 Momento certo para expandir

Neste trabalho, há um aproveitamento significativo das contribuições do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE) e Endeavor, por serem instituições voltadas à missão de apoio ao desenvolvimento empresarial brasileiro.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE, 2016) considera que não é importante somente o tamanho do negócio na hora de encarar novos desafios para expandir a atuação de uma empresa, como montar outra loja, contratar novos colaboradores, montar um sistema de franquias, decidir por uma fusão ou aquisição de outro empreendimento ou licenciar produtos. Tudo isso compõe a rotina de quem administra o próprio negócio e um dia deseja expandir.

Conforme lembra o SEBRAE (2016) é necessário que a empresa não somente tenha se estabelecido no mercado, mas esteja preparada para a ampliação de seus negócios no sentido de conquistar outros mercados.

A questão sensível é: como avaliar a estabilidade e a maturidade da empresa e o quanto está preparada para uma expansão?

De acordo com o SEBRAE (2016), pelo menos quatro indicadores precisam ser verificados e avaliados no mercado em que a empresa participa:

1. Um indicador que sinaliza que seu negócio está pronto para se expandir é possibilitado pela sólida base de consumidores assíduos;
2. Um bom indicador para a expansão empresarial é o registro do lucro atual, que deve ser suficiente para a empresa justificar os custos de uma ampliação;
3. Outro indicador de que a empresa deve realizar uma expansão é verificar se opera em uma área, nicho ou mercado que está crescendo, muito provavelmente ela também

irá crescer. Com as vendas aquecidas, talvez seja uma boa oportunidade para expandir seus negócios ou diversificar os produtos e serviços da empresa, para que seus clientes sejam atendidos de modo mais abrangente;

4. O quarto indicador considera que, quando os gestores escutam frequentemente que poderiam montar uma nova loja ou operar em outras áreas da cidade ou da região, a possibilidade de expansão deve ser considerada. Entretanto, este indicativo deve ser visto com bastante cautela. Os três primeiros indicadores são essenciais para guiar uma expansão segura.

Feita a avaliação dos quatro indicadores e tendo por resposta resultados positivos e otimistas, o empreendedor deve determinar o melhor momento para expandir.

Para a determinação do melhor momento para expandir, algumas características internas da empresa devem ser consideradas e não podem ser ignoradas:

1. Possuir uma equipe sintonizada com os negócios da empresa e motivada;
2. Finanças ajustadas e equilibradas;
3. Saldo positivo crescente com a acumulação progressiva de recursos financeiros;
4. Volume de trabalho atual e futuro, sendo indispensável avaliar a capacidade de suporte da empresa matriz (pessoal, material e financeiro) para a expansão (SEBRAE, 2016).

Segundo o Endeavor (2017) a não expansão no momento exato pode causar a perda de mercado, sendo a única saída tanto a venda quanto a união com empresas maiores. Esta realidade revela a necessidade de que a empresa tenha acompanhamento contínuo de seu mecanismo de crescimento e de que seja empregado um plano de crescimento claro de cada etapa do processo de ampliação. O plano de crescimento indicará o melhor momento de expandir e qual a melhor estratégia, caso contrário, os riscos estarão aumentados.

O plano de crescimento vai permitir um olhar para o futuro, colocar os sonhos e as ideias no papel objetivando conquistar a ampliação do seu espaço no mercado e transformar o negócio da empresa (ENDEAVOR, 2017). Não existe uma receita para o momento certo de expandir, pois tudo vai depender do plano de negócios ou plano de crescimento da empresa, resgatando a visão do passado, do presente e do futuro que se deseja para a empresa.

Esta avaliação em três tempos é muito importante porque esclarece a trajetória da empresa, os percalços, os obstáculos, mas, também, as decisões corretas que foram tomadas. Ao elaborar o plano de crescimento o empreendedor e sua equipe passam a ter maior conhecimento do negócio da empresa, onde e como introduzir melhorias; o plano de crescimento deve conquistar a confiança dos investidores, sejam os bancos, fundos de investimentos ou investidores privados, para que não haja nenhuma dúvida em relação à estratégia de crescimento escolhida e à própria empresa; tendo o empreendedor decidido

expandir o seu negócio, deve definir qual a direção e providências a tomar para o aproveitamento de uma oportunidade de expansão (ENDEAVOR, 2017).

Assim, aproveitar uma oportunidade, adiá-la e perdê-la podem ser a diferença entre expandir ou encolher face ao mercado e aos concorrentes. Em seguida serão examinados os diversos modelos de expansão de empresas.

2.3 Modelos de expansão

Para realizar a pretendida expansão dos negócios da empresa, os sócios devem estudar e identificar as estratégias de crescimento mais adequadas e empregar ferramentas inteligentes de implementação. Em seu estudo Nobre (2016) utilizando uma metodologia de quantificação das várias ferramentas utilizadas em diferentes estudos estratégicos por diversos autores, resultou nas seguintes ferramentas como as mais usadas e referenciadas:

- Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*);
- Análise da cadeia de valor;
- Análise de cenários;
- Análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica);
- Análise do ciclo de vida;
- Análise portfólio (matriz BCG ou matriz McKinsey);
- *Balanced scorecard*;
- Modelo das cinco forças de Michael Porter;
- Análise de risco;
- *Brainstorming*;
- Análise de recursos e capacidades (análise VRIO);
- *Benchmarking*

A alta competitividade do mercado exige da empresa, para sobreviver e prosperar, que se diferencie dos concorrentes, tornando-se uma melhor alternativa para os consumidores, por meio de uma estratégia empresarial.

No que concerne às estratégias de expansão de uma empresa, existem oito modelos possíveis para que os gestores definam e escolham uma alternativa de expansão empresarial mais viável para seu negócio, segundo as opções apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de crescimento estratégico empresarial – 2020

Modelos de crescimento estratégico	Objetivo
1. Abrir outra unidade própria	Abrir uma filial em outro bairro, município ou cidade e conquistar novos de mercados.
2. Montar um sistema de franquia	Unir sob a forma de parceria duas empresas para atuar num único sistema empresarial.
3. Realizar uma fusão ou uma aquisição	Fundir pessoas jurídicas diferentes para forjar um “novo” negócio ou uma outra pessoa jurídica; O modelo prevê, também, a aquisição de uma empresa por outra.
4. Licenciatar um produto	Concessão de uma licença a terceiros para a utilização de uma marca, produto, imagem, personagem ou propriedade intelectual e artística devidamente registrada.
5. Ampliar a presença na <i>internet</i>	Expandir a empresa de forma virtual.
6. Diversificar	Aumentar a receita mediante a diversificação de produtos e serviços prestados ao consumidor.
7. Focar em outros mercados	Conquistar outros mercados.
8. Crescimento de <i>marketing share</i>	Calcular a quota de mercado de uma empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Apresenta-se a seguir a descrição e o detalhamento dos modelos estratégicos de expansão de empresas.

2.3.1 Abrir outra unidade própria

A ideia que inicialmente costuma surgir quando se pensa em expansão é abrir uma filial em outro bairro, município ou cidade para antecipar-se à concorrência e conquistar novas oportunidades de mercado. Contudo, essa estratégia deve ser ponderada com toda a prudência necessária.

De acordo com o Blog e-Gestor (2018) de consultoria empresarial, é preciso uma avaliação anterior à ideia de abrir uma filial, estudando os prós e contras até que esta estratégia de expansão se confirme como realmente viável e vantajosa para a empresa.

O Blog e-Gestor (2018) oferece uma lista de verificação de alguns indicadores que ajudarão o empresário na avaliação de abrir uma filial como a melhor estratégia e uma boa oportunidade.

Quadro 2 – Indicadores de avaliação da oportunidade de abrir uma filial

Indicador	Verificação
Base de clientes	Verificar se já possui uma base de clientes significativa para dar sustentabilidade à empresa, se os clientes são permanentes ou transitórios. Verificar, também, se a sua empresa já possui grande visibilidade na cidade, fazendo com que não seja mais necessário correr atrás dos clientes, pois eles sempre retornam e buscam a sua empresa. Se a empresa está consolidada no mercado de atuação, portanto, é viável a ampliação do negócio, mediante outra filial.
Lucratividade	Conferir se sua empresa vem alcançando lucros de forma padronizada no transcorrer da sua trajetória, bem como se consegue ser rentável ainda que em períodos sazonais e de crise no mercado; esses indicadores indicam que o seu negócio se encontra duradouro e está pronto para o crescimento.
Projeção orçamentária	Além da análise da situação financeira presente da empresa, avaliar a lucratividade conquistada nos últimos anos de atuação. É preciso observar atentamente a realidade futura do orçamento empresarial. Se a análise futura com base em projeções for positiva, esse indicador sinaliza para a viabilidade de abertura de uma filial.
Abertura de filial na prática	Depois de realizada a avaliação dos indicadores acima, feito o estudo interno e verificadas as demandas orçamentárias para se abrir uma filial, é o momento de se colocar ativamente esse processo na prática.

Fonte: (e-GESTOR, 2018).

De acordo com o Endeavor (2018), no varejo, a expansão de empresas tem o sentido, geralmente, de implantar novas lojas ou pontos comerciais. Existem três formas de

realizar esta expansão no varejo: (i) abrir lojas próprias; (ii) formar uma rede de franquias; (iii) montar uma loja virtual. Estas três formas de expansão devem ter seus custos calculados.

Algumas questões devem ser respondidas pelo empreendedor: (i) como é a demanda e a concorrência do mercado da região? (ii) qual deve ser o retorno do investimento? (iii) quanto tempo leva até as receitas superarem as despesas? (ENDEAVOR, 2018).

Para o SEBRAE (2016) essa estratégia pode se tornar muito lucrativa. Tendo em vista que a totalidade da receita produzida por uma unidade própria expandida é direcionada para o caixa geral (consolidado) da matriz, este procedimento torna esse modelo de ampliação muito lucrativo. Representa, também, uma maneira segura de conservar o controle da expansão do negócio, visto que a unidade central ou matriz comandará todas as novas operações da empresa.

Sobre o modelo de gerenciamento entre empresa matriz e filial, a empresa de consultoria e-GESTOR (2018) pensa um pouco diferente. Afirma que promover a separação das finanças da matriz e da filial é indispensável para uma administração organizada e com equilíbrio nos dois estabelecimentos. Esta consultoria aconselha a reserva de um plano de contas exclusivo para a matriz, bem como para filial, além de manter um centro de custo diferente para cada uma delas. Dessa forma, dá para entender com mais nitidez o que é preciso pagar e receber por cada uma delas, assim como compreenderá qual o orçamento voltado a uma das empresas.

Porém, deve-se levar em conta que, em que pese o fato de ser vantajoso abrir uma filial, a decisão de montar e gerenciar uma nova unidade acarretará o crescimento significativo dos custos fixos e maior volume de trabalho para os gestores.

Portanto, é essencial que se tenha total discernimento de que esta é a alternativa ideal, de que haja garantia de demanda dos clientes pelo novo espaço, de que a empresa terá retorno em tempo satisfatório e de que financeiramente a empresa tem cacife para executar a tarefa (SEBRAE, 2016).

Seria desejável adotar os procedimentos tradicionais tanto das multinacionais quanto dos grandes aglomerados empresariais e montar filiais? Sim, essa alternativa é possível, mas necessita que a empresa possua capital suficiente para investir, assim como funcionários de confiança para gerenciar as unidades da rede de filiais, principalmente em locais afastados onde você não daria conta de gerenciar presencialmente ou então optar pelo que fazem os pequenos empreendedores: cresceria gradativamente de forma orgânica, isto é, guardando parte dos lucros e aplicando-os em uma nova unidade eventualmente. Outra opção seria uma “terceira via”, que seria firmar parceria com outros empreendedores que

aparentassem interesse de representar a mesma marca e os mesmos produtos. Porém, como conseguir isso sem correr o risco de passar sua ideia para outros empreendedores? Como validar sua marca e seu *know-how*? (SEBRAE, 2014).

Um exemplo bem-sucedido desta estratégia é o Magazine Luiza considerada uma empresa inovadora do varejo nacional, atuando no mercado com seis formatos distintos – lojas físicas, lojas virtuais, televendas, plataforma e-commerce, magazine você e vendas corporativas. Entretanto, a abertura de lojas físicas tem sido até agora a sua estratégia mais forte para expandir-se. Iniciou no varejo com uma loja e hoje são 1000 lojas físicas espalhadas em 18 estados brasileiros (MAGAZINE LUIZA, 2019).

Conforme o SEBRAE (2014), após criar o seu próprio negócio, tendo alcançado significativo sucesso, os sócios provavelmente já se questionaram de que modo poderia multiplicá-lo por todo o país ou até mesmo no exterior.

2.3.2 Montar um sistema de franquia

As empresas na atualidade têm enfrentado grandes desafios mercadológicos para realizarem sua expansão empresarial, por isso optam pela celebração de alianças estratégicas e parcerias comerciais, em nível nacional e internacional.

Um aspecto de valor para a efetivação dessas alianças e parcerias tem sido a confiança na ética dos procedimentos e transações contratuais entre empresas e empresários. O SEBRAE (2014) conceitua o sistema de franquia como a união ou parceria de propósitos de duas empresas que atuam num único sistema empresarial, almejando o sucesso e lucro mutuamente.

Para a Associação Brasileira de *Franchising* (2013) a definição de franquia é a de uma rede de empresas na qual os sócios de um negócio ou marca (proprietários da franquia) concedem à outro(s) empresário(s) (franqueados) os direitos de uso da marca, bem como os direitos de distribuição exclusiva de produtos e/ou serviços da empresa franqueadora em outro local ou mercado, incluindo, também, os direitos de usar o sistema operacional e gerencial da empresa com negócio bem-sucedido.

O SEBRAE (2014) conceitua o sistema de franquia como a união dos propósitos de dois parceiros que atuam em um único sistema, almejando o sucesso e lucro mutuamente. O franqueador no sistema de franquia deve oferecer ao franqueado uma assistência completa e contínua: a) planejamento estratégico, plano de negócios e plano de *marketing*; b) transferência de tecnologia e *know-how*; c) supervisão da rede; d) consultoria, assessoria e

orientação contínuas sobre projeto arquitetônico e organizacional da unidade franqueada, compras, instalações e equipamentos, promoções e marketing; e) treinamento permanente do franqueado; f) treinamento permanente dos empregados do franqueado; g) utilização dos softwares de gerenciamento e de finanças usados pela empresa.

Ainda segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2019), o sistema de franquia é um modelo de negócio que tem tido crescimento consistente em anos recentes. O faturamento das franquias em 2018 evoluiu de R\$ 174,8 bilhões para 186,7 bilhões em 2019, um crescimento de 6,8%. O número de redes de franquias era de 2.877 em 2018, aumentou para 2.918 em 2019, um crescimento de 1,4%.

Para a ABF (2019), o sistema de franquias demonstra consistência e estabilidade mesmo diante de crescimento econômico moderado, sendo um dos modelos mais modernos de gerenciar negócios, porque opera de maneira descentralizada e tem na participação dos parceiros um ponto relevante. Além desses aspectos inovadores em termos de gestão de empresas, agrega-se a aplicação de tecnologias e a capacidade de inovação das redes. Os franqueados e franqueadores valorizam a qualificação dos seus recursos humanos e buscam a implementação de modelos de gestão sustentável.

A relevância dessa estratégia se deve ao aumento da adoção desse sistema tanto no mercado nacional quanto no internacional, principalmente pela contribuição significativa para o progresso socioeconômico dos países, em consequência do crescimento do número de novas redes de franquia e unidades franqueadas a cada ano, assim como pela geração de empregos proporcionados por este sistema (ABF, 2019).

Corroborando com esta afirmação Conejero e Sauaia (2015) afirmam que “o sistema de franchising como estratégia de expansão de negócios tem apresentado crescimento significativo no Brasil”, que segundo a ABF (2019) apresentou um aumento de unidades por rede de 53,4 em 2018, passando para 55,2 em 2019. O número total de unidades franqueadas está em ascensão, passando de 153.704 unidades em 2018, para 160.958 unidades em 2019.

A desvantagem é que para muitos pequenos e médios empresários o sistema de franquia requer altos investimentos para se concretizar. Um exemplo disso é a franquia Giraffas, uma das maiores redes de *fast-food* do Brasil. A loja de rua tem um investimento de instalação estimado em R\$ 650.000,00; uma taxa de franquia de R\$ 60.000,00; royalties de 5% do faturamento bruto e fundo de marketing de 3% do faturamento bruto. A Loja de *Shopping* tem um investimento de instalação estimado em R\$ 550.000,00; uma taxa de franquia de R\$ 60.000,00; royalties de 5% do faturamento bruto e fundo de marketing de 3% do faturamento bruto. A loja tipo Container tem um investimento de instalação estimado em

R\$ 500.000,00; uma taxa de franquia de R\$ 60.000,00; royalties de 5% do faturamento bruto e fundo de marketing de 3% do faturamento bruto.

Tornar o seu negócio em uma rede de franquias consiste, na sua essência, em compartilhar com outros empreendedores os mesmos sonhos e as mesmas metas traçadas para a empresa (SEBRAE, 2016).

Para Conejero e Sauaia (2015), no âmbito do sistema de franchising, franqueador e franqueado são empresas ligadas por um compromisso contratual. Ambos partilham de conhecimentos acumulados e experimentados, resultando na comercialização compartilhada de um produto ou serviço oferecido ao mercado consumidor. O compromisso entre as partes é fundamental para o sucesso da franquia, sendo essencial a capacidade de utilizar a experiência e o conhecimento de ambos.

Além do contrato celebrado entre as partes, devem ser observadas as leis que regulam esta atividade no Brasil: a) Lei nº 13.966, de 26 de Dezembro de 2019, que dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de Dezembro de 1994 (Lei de Franquia); b) Resolução MJ/Instituto Nacional da Propriedade Industrial nº 035/92 de 29 de Junho de 1992; c) Parecer Normativo n. 143/75, de 21 de Novembro de 1975.

Segundo Panazzolo (2014) o franqueador deve proporcionar ao franqueado um conhecimento detalhado do negócio, como o histórico da empresa, os balanços contábeis e as demonstrações financeiras, a descrição de como a franquia deve operar, as atividades a cargo do franqueado, os investimentos, taxas, royalties, seguros, aluguel de equipamentos utilizados no negócio, o *know-how* que será transferido para o franqueado, etc.

Mesmo que o investimento seja pequeno, a atenção dispensada inteiramente ao processo deve ser absoluta, acima de tudo, no que diz respeito à cultura da organização, à qualidade daquilo que é oferecido pela empresa, ao atendimento e, obviamente, à marca, que deve se conservar sempre a mesma, difundindo os mesmos valores em qualquer lugar que esteja (SEBRAE, 2016).

No sistema de franchising, o planejamento é decisivo para o sucesso. Expandir uma empresa por meio de uma rede de franquias requer que os empresários estabeleçam metas realistas, como também definam, com toda a atenção, as estratégias para atingi-las. O sistema de franquia é investimento relativamente seguro para o franqueado, pois o risco é mínimo porque a franquia já é um negócio testado, funcionando com boa avaliação.

O programa SEBRAE de franquias (2014) detalha em sua Cartilha o tipo de manuais que devem ser usados pelo franqueador e pelo franqueado, com acesso por ambos os parceiros, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Manuais que devem estar na posse do franqueador e do franqueado.

Manuais do franqueador	Manuais do franqueado
Manual de treinamento	Manual operacional
Manual de seleção de ponto/avaliação de potencial de mercado	Manual de produto
Manual arquitetônico, de <i>design</i> e programação visual.	Manual de <i>marketing</i> e promoção local
Manual jurídico	Manual de vendas/relações com o usuário
Manual do consultor de campo	Manual do <i>software</i>
	Manual de qualidade
Fonte: SEBRAE, 2014.	Relatórios gerenciais e financeiros

O *case* representativo da assertividade desta estratégia é a empresa de *fast-food* Giraffas, líder em vendas de pratos e lanches feitos, a marca está presente em 130 cidades e possui mais de 410 unidades em todo território nacional, atendendo a mais de 90 mil pessoas todos os dias com muito carinho por cerca de 10 mil colaboradores, com mais de 35 anos de mercado e faturando quase R\$1 bilhão ao ano (GIRAFFAS, 2020). Esses números definem a expansão empresarial pelo sistema de franquias Giraffas. A empresa apoia o franqueado desde a escolha do ponto comercial até o gerenciamento da unidade, prestando todo apoio ao franqueado, transferindo o know-how que tem nesse ramo de negócios. As franquias Giraffas oferecem modelos de negócios para o pequeno, médio e grande empresário, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Modelos de franquia Giraffas disponíveis para cada tipo de investidor



Fonte: Giraffas.com.br (2020)

O quadro 2 especifica todas as condições contratuais para a franquia ser efetivada, tais como: a) o investimento total necessário para montagem da loja; b) taxa de franquia; c) tempo de retorno médio do investimento; d) áreas mínimas para cada tipo de loja; e) royalties; f) percentual do faturamento para fundo de marketing.

Quadro 4 - Modelos de investimento para cada tipo de franqueado

Modelo	Investimento	Taxa de franquia	Tempo médio de retorno	Área mínima	Royalties	Fundo de marketing
Loja de Rua	R\$ 650 MIL	R\$ 60 Mil	36 Meses	200 m ²	5% do faturamento bruto	3% do faturamento bruto
Loja de Shopping	R\$ 550 MIL	R\$ 60 Mil	36 Meses	50m ²	5% do faturamento bruto	3% do faturamento bruto
Container	R\$ 500 MIL	R\$ 60 Mil	36 Meses	120m ²	5% do faturamento bruto	3% do faturamento bruto

Fonte: Giraffas.com.br (2020)

Outra opção de crescimento é a fusão ou a aquisição de uma empresa por outra, que será analisada na subseção seguinte.

2.3.3 Realizar uma fusão ou uma aquisição

Permitindo expandir os negócios e a amplitude deles o modelo de expansão por meio de fusão de empresas ou de aquisição, utiliza-se do que a outra empresa faz com mais eficiência, unindo forças em aspectos em que ambas realizam bem.

O art. 228 da Lei das Sociedades Anônimas (S.A) (Lei nº 6.404/76) define fusão do seguinte modo: “*é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações*” (PINTO, 2014).

Como lembra Pinto (2014, p.3) “para as sociedades que não são regidas pela Lei das S.A., valem as disposições dos arts. 1120 a 1122 da Lei nº 10.406, de 2002 (Código Civil).”

É necessário, antes de tudo, compreender com exatidão o mercado no qual as empresas fusionadas estão presentes. Em seguida, estabelecer claramente estratégias de fusão de patrimônio, finanças, controle acionário, relação com acionistas, operações, marcas e patentes, produtos, mercados, pessoal, clientes etc. Assim como o próprio nome aponta, esse modelo disponibiliza a seguinte opção: fusão, na qual pessoas jurídicas se fundem para forjar um “novo” negócio e uma nova pessoa jurídica (SEBRAE, 2016).

O modelo prevê, ainda, a opção de aquisição, onde uma empresa passa a adquirir outra empresa. Aquisição é uma operação de compra e venda que envolve duas ou mais empresas, resultando no fortalecimento da empresa compradora.

De acordo com Patel (2019, p.10) “a aquisição é uma operação complexa em que uma empresa compra todo (ou quase todo) o controle acionário de outra. Nesse caso, a empresa comprada desaparece legalmente e a identidade da compradora prevalece”. A fusão de empresas é uma ação jurídica que funde duas ou mais empresas para originar um novo empreendimento. Nesse sentido, as pessoas jurídicas passam a não existir individualmente, fundindo-se em uma única empresa ou corporação, concentrando o patrimônio de todas, bem como os direitos e as obrigações das organizações participantes da fusão.

Esclarece Patel (2020) que o termo Fusões e Aquisições (F&A) vem das palavras em inglês *Mergers & Acquisitions* (M&A), que são caminhos para a consolidação e o reposicionamento dos negócios.

Segundo Pinto (2014), a estratégia de expansão por meio de fusão implica em uma técnica de reorganização empresarial, na qual ocorre a união de duas ou mais empresas, que se extinguem para surgir uma nova sociedade. No pensamento deste autor a nova sociedade que nasce da fusão assumirá todas as obrigações ativas e passivas das sociedades extintas. Os credores não terão problemas nem prejuízos.

De acordo com Patel (2020) no Brasil as fusões e aquisições “cresceram 28% em 2018, segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados

Financeiros e de Capitais (ANBIMA) divulgados no G1. Ao todo, R\$ 177,2 bilhões foram movimentados nessas operações”.

Permitindo expandir os negócios e a amplitude deles o modelo de expansão por meio de fusão de empresas ou de aquisição, utiliza-se do que a outra empresa faz com mais eficiência, unindo forças em aspectos em que ambas são competentes.

De acordo com Figueira (2014) as aquisições de empresas têm a vantagem da empresa compradora assumir a produção dos produtos da empresa comprada sendo, na prática, uma estratégia de diversificação. Em geral, quando as empresas decidem se expandir para áreas que não lhe são tradicionais, as aquisições tornam-se uma estratégia para ampliar conhecimento, absorver tecnologia e conhecer problemas de um novo campo de negócios.

Em virtude da experiência no mercado, à existência de uma organização consolidada e eficiente, bem como a disposição de aprender com as boas práticas, algumas empresas são mais competentes para adquirir, fundir e diversificar do que outras. De qualquer maneira, unir duas empresas em fusão ou aquisição exige bastante cuidado (FIGUEIRA, 2014).

Uma assembleia geral de sócios e acionistas, caso se trate de sociedades anônimas, deverá ser convocada, decidindo-se então fundir as pessoas jurídicas nessa ocasião. Nesse mesmo momento serão apresentados a todos os interessados o projeto de estatuto e o plano de distribuição de ações das empresas fusionadas, garantindo-se os direitos respectivos, para que ninguém sofra perdas (PINTO, 2014).

Nesta assembleia geral de sócios e acionistas serão indicados, nomeados e aprovados os nomes dos peritos que avaliarão o patrimônio das sociedades fusionadas, bem devem ser eleitos os seus primeiros diretores (PINTO, 2014).

Os diretores eleitos pela assembleia de sócios e acionistas têm o dever inicial de publicar e, posteriormente, arquivar a documentação referente aos atos relacionados à fusão, mantendo-os em segurança, como também a lista de presença de todos os sócios e acionistas votantes na primeira assembleia, bem como as respectivas atas.

Para Patel (2020) as fusões e aquisições têm vantagens e desvantagens a saber:

1. Vantagens: a) diversificação de mercado, possibilitando alcançar vários mercados e públicos diferentes, possibilitando a expansão dos negócios; b) ampliação da abrangência da marca; c) aumento de faturamento e receitas, sendo este um dos principais motivos para a fusão; d) redução de custos; e) redução de riscos de mercado; f) condições de atuação mais favoráveis.

2. Desvantagens: a) desafio de unir processos e tecnologias; b) dificuldades e conflitos na mudança de cultura organizacional; c) manutenção da produtividade após a fusão; d) conservar a força da marca.

O *case* representativo da assertividade desta estratégia de fusão é o Itaú/Unibanco, realizada em 2008. Esta fusão possibilitou o surgimento do maior banco privado brasileiro e um dos 20 maiores bancos do mundo (PATEL, 2020).

Outra estratégia de crescimento é o licenciamento de marcas ou de produtos que será analisada na subseção seguinte.

2.3.4 *Licenciar um produto ou marca*

O licenciamento pode configurar um modo efetivo e de baixo custo para quem quer empreender e ampliar a sua empresa. É uma boa opção ao *franchising*, considerando que o capital empregado ou o trabalho dispensado na franquia talvez não valessem o esforço (SEBRAE, 2016).

De acordo com o SEBRAE (2014) o licenciamento de produtos e marcas representa uma oportunidade de negócio lucrativa para as empresas proprietárias, através de royalties com a licença concedida a terceiros, bem como para empresas criadoras e desenvolvedoras que podem agregar valor aos seus produtos e marcas, mediante o licenciamento destes, com amplo direito sobre a imagem e os personagens associados.

Para Rossetti (2018), a utilização de uma marca, produto, imagem, personagem ou propriedade intelectual e artística devidamente registrada, possibilitou o faturamento de R\$ 18 bilhões para o varejo em 2017, segundo a Associação Brasileira de Licenciamento.

De acordo com Rossetti (2018) o licenciamento de produtos e marcas correspondeu a um crescimento de 50% nos últimos cinco anos. Em 2018, o Brasil registrou 500 empresas licenciadas e 600 licenças disponíveis (80% estrangeiras), gerando mais de 1500 empregos diretos. O setor de entretenimento (cinema e televisão) é o que mais licencia, representando 57% do total de licenças contratadas

Uma desvantagem hipotética apresentada nos textos pesquisados foi a possibilidade do licenciado apropriar-se indevidamente do know-how do licenciador, mas essa hipótese é remota, pois as marcas e produtos para licença são patenteados e há um contrato firmado entre as partes que inibe práticas ilícitas.

Para Gonçalves e Augusto (2016), “as empresas licenciadas ganham força e instrumentalização jurídica para recorrerem ao Poder Judiciário em busca dos seus direitos, diminuindo a sua dependência para com os licenciantes”. Isto porque muitos licenciantes acabam por adotar práticas abusivas na vigência do licenciamento.

Por outro lado, a prática da pirataria ou concorrência desleal pode e deve ser, segundo Gonçalves e Augusto (2016), combatida usando a legislação nacional que coíbe essa prática.

Em menos de um mês, mais de uma dezena de ações desta natureza foram distribuídas contra fabricantes e lojistas espalhados pelo Brasil, que revendiam produtos não licenciados. Somente para uma destas empresas que assessoramos, após o deferimento de liminares, recolhemos do mercado mais de 10.000 itens não licenciados, que utilizavam indevidamente de propriedades imateriais alheias, e que concorriam deslealmente com os produtos devidamente licenciados (GONÇALVES e AUGUSTO, 2016, p.2).

O licenciamento acontece por meio de um contrato firmado entre as partes, através do qual o licenciado adquire parte dos direitos de uma propriedade intelectual protegida (nome, imagem, logotipo, personagem, serviço, etc.), mediante o pagamento de royalties a um licenciador, que é o proprietário legal do produto, marca ou serviço, concedendo-lhe a permissão para usá-los comercialmente.

Segundo a ABRAL, os setores que demandam o licenciamento de produtos, marcas e serviços, no Brasil, são as empresas de entretenimento, brinquedos, confecção, papelaria, calçados, higiene, beleza e alimentação.

O autor, pela experiência adquirida nesse ramo, vê como exemplo representativo da assertividade desta estratégia de licenciamento, o Mundo Bitá. O Bitá se tornou um dos líderes de audiência de canal infantil no *YouTube*. Enxergando oportunidade nesta trajetória, a Obba Produções realizou contrato de licenciamento para shows temáticos do Bitá e se tornou licenciada na região Norte e Nordeste. Os shows do Bitá já foram apresentados por diversas vezes em mais de 10 capitais brasileiras.

Outro exemplo emblemático, de conhecimento do autor, é o licenciamento de sucesso da Turma da Mônica. Criada pelo cartunista e empresário Maurício de Sousa, a Turma da Mônica se popularizou através das suas séries de histórias em quadrinhos, tendo como personagens principais: Mônica, Cebolinha, Magali e Cascão. Entre vários contratos de licenciamento gerenciados pela Maurício de Sousa Produções, consta um parque temático chamado Cidade Colorir – Turma da Mônica. A negociação foi realizada com a empresa

Baladeira Inovações e os produtos licenciados são comercializados diretamente na saída dos clientes.

2.3.5 Ampliar a presença na internet

A expansão da empresa não se dá apenas fisicamente, mas pode se realizar, também, de forma virtual. Atualmente, a *internet* proporciona uma infinidade de recursos para negócios que buscam ir além de *sites* ou *fanpages* nas mídias sociais para cultivar o relacionamento com o público (SEBRAE, 2016).

O *e-commerce* constitui um excelente exemplo: o público incorporou o hábito de comprar pela *web* e os empresários que conseguem traçar uma boa estratégia para operar nessa área alcançam resultados significativos de forma inevitável (SEBRAE, 2016).

De acordo com a empresa Digital Interset (2017), existem cinco estratégias infalíveis para ampliar a presença da empresa na Internet: links patrocinados mais anúncios rentabilizados; produção de conteúdo de qualidade; vídeos publicitários; compatibilidade com dispositivos móveis; marcar presença nas Redes sociais.

O *case* representativo da assertividade da estratégia de *e-commerce* é a empresa Netshoes que existe há 20 anos e tem cerca de 2.000 colaboradores. A empresa iniciou com lojas físicas em São Paulo, tendo se tornado uma das maiores anunciantes da *web*. A Netshoes atua com foco em artigos esportivos. Trata-se de uma marca antes desconhecida, mas que obteve bons resultados pelas boas práticas no uso de estratégias de marketing digital (TURCHI, 2013).

Em 2019, o Magazine Luiza adquiriu 100% das ações do capital social da Netshoes no valor de U\$ 62 milhões ou R\$ 244 milhões, transação confirmada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Segundo o acordo, haverá uma fusão entre a Netshoes e uma subsidiária do Magazine Luiza nas Ilhas Cayman, onde a loja de artigos esportivos tem sua operação registrada (LINKEDIN, 2019).

A diversificação de produtos e negócios é outra estratégia de crescimento que será analisada na subseção seguinte.

2.3.6 *Diversificar*

Tornar o negócio diversificado pode ser uma ótima estratégia de ampliação, pois esse modelo possibilita que a empresa possua inúmeras fontes de receita, algo que pode colaborar para ampliar a margem de lucro (SEBRAE, 2016).

Há múltiplas maneiras de diversificar, tais como: promover o lançamento de uma linha própria de produtos; vender produtos e serviços de maneira complementar; realizar a importação de produtos de outra empresa ou a exportação de seus próprios produtos; transformar-se num palestrante ou colunista dentro da temática central do seu negócio; lançar cursos ou ensinar sobre sua área de atuação (SEBRAE, 2016).

Um exemplo de empresa que adotou esta estratégia, entre outras, é o Magazine Luiza, que além do varejo direto através de lojas físicas, trabalha mediante multicanais e entra em outros segmentos econômicos além do varejo, como produtos de beleza, tendo pago R\$ 13,6 milhões pela Época Cosméticos, especializada em vendas de produtos de beleza pela *Internet*.

A agência de turismo Luíza Viagens, criada em parceria com a Azul Linhas Aéreas, também surgiu dessa estratégia. A Luizacred é uma das maiores financeiras do Brasil e atua dentro das lojas do Magazine Luiza, fruto de uma joint venture (50/50) com o Itaú Unibanco.

Esta financeira oferta produtos como o Cartão de Crédito Co-Branded, denominado Cartão Luiza, Crédito Direto ao Consumidor (CDC), empréstimo pessoal, crédito consignado, entre outros serviços. A Luizaseg, do segmento seguros, fundada em 2005, é resultado de uma parceria em partes iguais entre o Magazine Luiza e a Cardif, empresa do grupo francês BNP Paribas.

2.3.7 *Focar em outros mercados*

Com o mercado empresarial atual consolidado e funcionando de forma bem-sucedida, provavelmente é hora de indagar se existem outros mercados a conquistar. Acredite! Existem sim! E essa é uma grande chance de crescimento.

Nesse caso, pesquisa de mercado, planejamento estratégico e plano de negócios focados no novo mercado são essenciais para conquistar os mercados em foco.

De acordo com Rui *et al* (2011, p. 2) “Empresas abertas buscam constantemente novas oportunidades em mercados, produtos e serviços afins, onde suas competências

diferenciadoras podem ser efetivamente utilizadas”. Para estes autores a empresa deve examinar se ela é mais uma em outro mercado, se tem as qualificações e as competências essenciais para competir em um novo mercado, ou se possui características diferenciadas que a coloque em um melhor posicionamento face aos concorrentes (RUI *et al*,2011).

Para Rui *et al* (2011) embora haja uma grande e legítima preocupação com o sucesso no novo mercado, devem os sócios refletir sobre as seguintes questões: (i) o que estamos aprendendo com esta experiência? (ii) esta experiência e seu aprendizado vai nos ajudar a conquistar outros mercados? (iii) a conquista de um novo mercado irá permitir a aquisição de novas competências e desenvolvê-las?

O *case* representativo da assertividade desta estratégia é o Magazine Luíza, considerada uma empresa inovadora do varejo nacional, com uma ampla rede de lojas físicas e virtuais. Sua plataforma de vendas tem seis formatos distintos: lojas físicas (1000 lojas em 17 Estados do país), 22 000 funcionários e 12 centros de distribuição, lojas virtuais, televendas, plataforma e-commerce, magazine você e vendas corporativas, o *marketplace* reúne 1,5 mil *sellers*, pequenos varejistas que estão descobrindo e se beneficiando das oportunidades geradas pela digitalização.

Este trabalho considerará as diversas estratégias de expansão de empresas, com o objetivo de definir a estratégia de expansão para os Parques Temáticos Tac Tacs. A próxima estratégia a ser estudada é denominada de *marketing share* ou quota de mercado.

2.3.8 Crescimento de *marketing share*

A definição mais comum para *marketing share* “é fatia de vendas, clientes e lucros que pertence à sua empresa no mercado. Quanto maior for a sua parte, mais perto você estará da liderança e melhores serão seus resultados” (PATEL, 2020, p.1).

Reiterando esta definição Patel (2020, p.1) afirma que “*marketing share* ou quota de mercado, é uma métrica de *marketing* que determina a participação da empresa em determinado segmento ou canal”.

Com base nessas definições deduz-se que, sendo uma métrica de *marketing*, algo deve ser calculado e, nesse caso, calcula-se a proporção da fatia de vendas e de clientes de que a empresa é detentora no mercado.

De acordo com Silva (2020, p.1) “*Market Share* pode ser definido como a participação percentual, em unidades vendidas ou valores monetários, que uma determinada

empresa detém em um mercado em que atua”. Segundo Patel (2020, p. 1) “o cálculo é simples: basta identificar a porcentagem de vendas da empresa em relação às vendas totais do mercado, chegando à medida exata da sua fatia”.

A expressão *marketing share* ou *market share* significa, em português, “participação de mercado”, mas ela é muito usada no Brasil no idioma inglês. Na realidade do dia a dia das empresas, essa fatia de mercado é disputada sempre, enfrentando concorrentes, ajustando preços, conquistando clientes, enfim, buscando obter mais espaço no mercado. De acordo com Silva (2020) “existem quatro posições que uma empresa pode ocupar no mercado: líder, desafiante, seguidora e ocupante de nicho”.

Para ganhar mais espaço no mercado, ampliar a base de clientes, ampliar as oportunidades de negócios e melhorar o conceito da marca empresarial, o empresário deve-se perguntar: como faço para aumentar o meu *marketing share*? De acordo com Patel (2020, p.2) “o cálculo do *market share* deve começar pela dimensão mais básica: o desempenho das vendas em relação ao mercado de atuação. Para isso, basta escolher um período de análise e utilizar a fórmula do *market share* de receita”.

Essa fórmula é a seguinte: receita de vendas totais da empresa dividida pela receita de vendas totais do segmento em que atua; o resultado deve ser multiplicado por 100, revelando a fatia de mercado da empresa em porcentagem.

Segundo Patel (2020, p.3) “também é possível calcular o *market share* de clientes, que nada mais é do que a fatia de consumidores que a empresa possui em relação aos concorrentes”.

Na prática a empresa deve conhecer o número real de seus clientes de produtos ou serviços ofertados pela empresa, dividindo esse número pelo total de potenciais clientes no mercado-alvo para esta mesma linha de produtos ou serviço, multiplicando o resultado por 100.

De acordo com Silva (2020) se a sua empresa é líder de mercado, sua estratégia de expansão deve focar o mercado total, isto é, aumentar ainda mais o número de consumidores do mercado como um todo. Para este autor, se a empresa está na posição desafiante, isto é, disputa mercado com a empresa líder, pode aumentar o seu *market share* de três formas: desafiando as empresas de porte semelhante ao seu que não estão trabalhando bem o atendimento aos clientes, têm preços mais elevados para os seus produtos ou apresentam serviços ultrapassados; desafiando as empresas de menor porte, baixando os preços para melhor competir no mercado; desafiando a empresa líder, neste caso, as estratégias são mais agressivas e corajosas.

Para desafiar a empresa líder, incluindo o que Silva (2020) chama de ataque frontal, o aumento da sua fatia de mercado deve oferecer um melhor preço ao consumidor, oferecer produtos e serviços de melhor qualidade, aumentar os investimentos em marketing e organizar uma logística de distribuição mais eficiente. Essa estratégia de ataque frontal exige uma quantidade de recursos financeiros significativa e um planejamento estratégico bem preparado e consistente.

Há, ainda, a estratégia do ataque de cerco para enfrentamento da empresa líder no mercado. Ela consiste em disputar mercado com apenas uma parte do market share da empresa líder, isto é, focar em uma linha específica de produtos ou serviços, ou localização geográfica, disputando esta parcela do market share da líder com intensidade. Outra alternativa é o ataque de flanco que consiste em disputar a parte do concorrente na qual ele não é forte (SILVA, 2020).

Conforme Patel (2020), a empresa deve utilizar os cálculos do *market share* para medir sua fração de mercado em vários aspectos. Entre estes, o autor descreve os seguintes:

1. Quota de clientes: é o percentual de clientes atingidos em relação ao total de clientes atendidos pela concorrência;
2. Quota de penetração: é o percentual de clientes atingidos em relação a todos os potenciais clientes do mercado;
3. Índice de uso: percentual comparativo entre o *ticket* médio ou receita média decorrente dos clientes e os mesmos resultados da concorrência (PATEL, 2020).

A estratégia de *market share* não se limita apenas a fazer cálculos, indicando como a empresa pode aumentar a sua participação no mercado.

Quadro 5 – Modelo de soluções e descrições para aumentar participação de mercado.

Soluções	Descrição
1. Diminuir o preço	Reduzir os preços ou oferecer descontos é uma das primeiras ideias para aumentar a participação de mercado.
2. Investir em tecnologia	A inovação é um caminho mais seguro para aumentar seu <i>market share</i> , pois cria um diferencial competitivo importante para a empresa.
3. Investir em publicidade	A publicidade é outra forma de disparar seu grau de participação de mercado, pois traz muito mais visibilidade e relevância para sua marca. Via de regra, quanto maior seu <i>brandwareness</i> (consciência de marca), maiores as chances de ampliar a quota de mercado.
4. Aumentar a produção	Essa estratégia é válida quando existe uma demanda que não está sendo suprida no mercado, ou quando há espaço para criação de novas demandas. Ao aumentar as vendas e atingir uma nova parcela do público, naturalmente, o <i>market share</i> evolui no mesmo ritmo;
5. Adquirir novos clientes	Aumentar o <i>market share</i> de clientes também é uma tática eficaz para alavancar sua participação de mercado em termos de faturamento;
6. Vender mais	Vender mais é a ação mais certa para ampliar seu <i>market share</i> . Nesse caso, você pode se focar nas vendas para novos clientes ou atuais, lembrando que é mais econômico reter os clientes existentes. Se for para o lado da fidelização, você pode apostar em estratégias de <i>cross selling e up selling</i> para alavancar as vendas, por exemplo.

Fonte: (PATEL, 2020)

Este estudo levará em conta as diversas estratégias de expansão de empresas, com o objetivo de definir a estratégia mais adequada de expansão dos Parques Temáticos Tac Tacs. Serão descritas as diversas estratégias de expansão de empresas e, no final, escolhida a (s) estratégia (s) que melhor se aplica aos Parques Temáticos Tac Tacs.

3 METODOLOGIA

Nesta sessão apresenta-se a metodologia aplicada à elaboração deste trabalho de conclusão de curso, segundo as subseções a seguir apresentadas.

3.1 Ambiente e sujeitos do Estudo

O ambiente objeto deste estudo corresponde ao meio empresarial dos Parques Temáticos Tac Tacs, situados na classe especial de sistemas abertos, interagindo com o ambiente externo – mercado – do qual dependem para sobreviver, desenvolver e crescer. Consideram-se relevantes os estudos de autores investigados, as respectivas ideias, pensamentos e posicionamentos técnicos e as suas práticas e ferramentas utilizadas no desenvolvimento estratégico para a expansão de empresas.

No total foram realizadas entrevistas com os dois sócios da empresa e aplicados 50 questionários com clientes, cujo critério de escolha foi o censitário, isto é, 100% dos clientes.

3.2. Tipologia e natureza do estudo

O método de estudo de caso pode ser aplicado em muitas situações e estratégias de estudo, incluindo um estudo de carácter interdisciplinar (COELHO, COSTA E SANTOS, 2018). A estratégia adotada neste estudo é Estudo de Caso, caracterizando a abordagem deste estudo como qualitativa.

O estudo de caso envolve um exaustivo método de estudo, possibilitando um vasto e detalhado conhecimento do objeto estudado. Como método de estudo qualitativo, o estudo de caso pode utilizar variados instrumentos de pesquisa, como entrevistas estruturadas e não estruturadas, observação de acontecimentos, exame de registros documentais, etc (COELHO, COSTA E SANTOS, 2018).

3.3 Instrumentos de coleta dos dados

Para os propósitos deste estudo, as entrevistas foram do tipo não padronizada ou não estruturada, em que o entrevistador seguiu um roteiro previamente estabelecido, porém

com liberdade para alterá-lo, se necessário, para o melhor aproveitamento da entrevista e que foi aplicado junto aos sócios da empresa. Foi, também, elaborado um questionário construído pelo pesquisador, para aplicação junto aos contratantes, visando uma sondagem de satisfação com relação aos Parques Temáticos Tac Tacs e uma avaliação preliminar do padrão de qualidade dos mesmos para uma futura expansão. Foi realizada pesquisa documental no escritório dos Parques Temáticos Tac Tacs, recolhendo-se aqueles que poderiam auxiliar na construção do perfil da empresa, incluindo o seu acervo digital.

Para a construção do roteiro de entrevistas ocorreu um processo de compatibilização dos objetivos do estudo com as questões que foram formuladas. O Quadro 6 apresenta o resultado desse processo de compatibilização entre objetivos do estudo e as questões formuladas no roteiro de entrevistas.

Quadro 6 – Compatibilização dos objetivos do estudo com as questões formuladas no questionário.

Objetivos	Questões
<p>Objetivo 1: Descrever as diversas estratégias de expansão de empresas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você acredita que os Parques Temáticos Tac Tacs possuem padrão para franquia? Sim ou não? Por quê? 2. Você acredita que a marca Tac Tacs é ideal para licenciamento de personagens? Sim ou não? Por quê? 3. Você já contratou parques Temáticos de outras empresas? Se sim, como diferencia o evento realizado pelos Tac Tacs com esta outra empresa? 4. Você contrataria os Parques Tac Tacs novamente? Sim ou não? Por quê? 5. Você considera o faturamento que obteve na contratação do Parque Tac Tacs satisfatório? Sim ou não? Por quê? 6. Se você pudesse definir sua experiência com a marca Tac Tacs em três palavras, quais seriam?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020) - continua.

Continuação do quadro 6

Objetivos	Questões
<p>Objetivo 2: Identificar o perfil dos Parques Temáticos Tac Tacs e definir a estratégia de expansão mais adequada para eles.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual segmento de mercado a empresa está inserido? 2. Qual atividade principal do seu negócio? 3. Qual o porte da sua empresa? 4. A empresa trabalha com metas de vendas? 5. A empresa possui banco de dados de clientes? 6. Quais são suas expectativas de crescimento no presente e no futuro? 7. Onde se localizam fisicamente os Parques Temáticos? 8. O espaço onde funcionam os Parques Temáticos é alugado ou cedido? 9. Quem é o público-alvo dos Parques Temáticos? 10. Quem são os concorrentes dos Parques Temáticos? 11. Quem são os fornecedores dos Parques Temáticos (frete, material de consumo, etc)? 12. Qual é a linha de produtos/serviços dos Parques Temáticos? 13. Como é realizada a capacitação dos recursos humanos? 14. Descreva como os Parques Temáticos operam. 15. Qual a logística utilizada pelos parques temáticos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

O questionário para os contratantes e roteiro de entrevista com os sócios estão apresentados nos Apêndices 1, 2 e 3.

3.4 Abordagem e análise dos dados

O estudo de caso foi realizado no ambiente empresarial dos Parques Temáticos Tac Tacs, com razão social de Parques e Intervenções em Eventos LTDA. Esta empresa apresenta-se ao público pelo nome de fantasia: TAC TACS, de forma física-presencial, através dos seus parques temáticos instalados preferencialmente em *Shopping Center* e por meio virtual através do seu *site* (www.tactacs.com.br) e aplicativo Tac Tacs. A empresa registrou-se na Junta Comercial em 25 de abril de 2018 e na Receita Federal com o CNPJ: 30.317.167/0001-41. A sede administrativa e comercial fica à Rua Júlio Siqueira, nº 756, CEP: 60.135-226., Bairro: Dionísio Torres, Telefone Comercial: 85 3099.6223.

A abordagem e análise dos dados será feita mediante análise de conteúdo. A análise de conteúdo é bastante usada na comunicação social, mas ela tem sido utilizada, também, na análise de política externa e de relações internacionais, assim como é utilizada também na análise documental, na administração, no marketing e em revisões bibliográficas (CARLOMAGNO E ROCHA, 2016).

Com base no pensamento de Gil (2008) a análise de conteúdo é uma técnica que objetiva uma descrição sistemática e precisa do conteúdo das entrevistas, questionários e as notas de observação participante com a finalidade de interpretar os conteúdos. A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação.

4. ESTUDO DE CASO: PARQUES TEMÁTICOS TAC TACS

A Associação das Empresas de Parques de Diversões do Brasil (ADIBRA), informa que até 1989, o setor de parques ainda não tinha se consolidado no Brasil, nem tinha uma instituição que representasse este setor da indústria de diversão. A partir de 17 de outubro de 1989, foi criada a ADIBRA contando com o apoio da IAAPA - *International Association of Amusement Parks and Attractions*, congregando importantes empresas do setor como *Walt Disney Company*, *Busch Gardens*, *Paramount Parks*, entre outros.

Com a criação e estímulo da ADIBRA, o mercado brasileiro de parques e diversões começou a crescer, obtendo linhas de crédito junto ao BNDES e FINEP, tendo conseguido reduzir o IPI do setor e o imposto de importação de equipamentos. Com estes incentivos vários projetos puderam ser concretizados, entre eles: Beto Carrero (1991), Parque da Mônica (1993), Wet'n Wild (1999) e Hopi Hari (1999).

Estas conquistas possibilitaram que os parques fossem vistos como componente importante do turismo nacional e, hoje, a ADIBRA reúne mais de 90 empresas filiadas, que representam cerca de 350 parques e fornecedores de serviços ao setor.

No Estado do Ceará destacam-se os Parques Temáticos Tac Tacs. A empresa Tac Tacs Parques e Intervenções em Eventos LTDA, detentora dos Parques Temáticos Tac Tacs e dos seus personagens, tem dois sócios: Sócio 1 com 50% das cotas de participação; e Sócio 2 com 50% das cotas de participação LTDA.

O objeto social da empresa é Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares não especificadas anteriormente (Cod. 90.01999). A Tac Tacs, como é conhecida no mercado, desenvolveu seu próprio ambiente de parques temáticos com personagens que dialogam com as crianças, divertem e, ao mesmo tempo, transmitem conteúdos educativos.

A empresa não possui filial e conta com 19 funcionários. Desenvolveu plano estratégico e plano de negócios, bem como trabalha organizadamente com plano financeiro e orçamento anual.

A empresa trabalha com parques temáticos e seus personagens, que são espaços lúdicos destinados para crianças, especialmente a faixa etária de 2 a 10 anos, mas também dispõe de clipes educativos com consultoria do MEC para crianças bem pequenas e, na primeira edição de parque da turma, ofereceu um passeio ao ambiente colorido do campo, com sons do curral, cheiro do pomar, jogos educativos e incluindo muitas brincadeiras.

No ano de 2016 uma turma bem alegre e animada apresentou-se no *YouTube*. Essa turminha foi criada pela Blitz Intervenções, empresa pertencente aos mesmos sócios dos Parques Tac Tac, especializada em apresentações artísticas, músicas e brincadeiras, as quais ensinam o respeito às diferenças, o valor da amizade e estimula o desenvolvimento do conhecimento da criança. Essa turminha é formada por Tati, Ian, Bio, Lila, Beebela, Zizo e Vevé.

Figura 2 – Personagens Tac Tacs



Fonte: <http://tactacs.com.br/wp-content/uploads/2019/06/Release-Fazendinha-Tac-Tacs-Site.pdf>

Essa turminha já possui diversos shows próprios, onde mergulha com as crianças na releitura dos clássicos infantis: Pinóquio no circo Tac Tacs; Uma Aventura na Floresta com a Branca de Neve; Tac Tacs na Terra do Nunca; Tac Tacs e o sapatinho de Cristal; Tac Tacs em o segredo da lâmpada mágica; Tac Tacs em Socorro, o lobo está solto; Tac Tacs no mundo dos brinquedos. São shows musicais com a turminha Tac Tacs com duração de 50 minutos de muita diversão nos Parques Temáticos Tac Tacs.

Figuras 3 – Exemplos dos personagens criados pela Empresa Tac Tacs, apresentados em capas de álbum do *Spotify*.



Fonte: <https://www.flickr.com/photos/tactacs/47469945022/in/album-72157690709504883/>

A trilha sonora nos parques da turminha também conta com histórias para ouvir, onde os personagens usam a imaginação nas mais diversas contações de histórias, como: Rapunzel, João e Maria, Chapeuzinho vermelho, entre outras.



Figura 4 - *Layout* do Parque Temático Fazendinha criado pela Tac Tacs



Fonte: <http://tactacs.com.br/parque-tematico/>

Figura 5 - Parque Temático Fazendinha criado pela Tac Tacs



Fonte: <http://tactacs.com.br/parque-tematico/>

Além do Parque Temático Fazendinha a empresa desenvolveu o Parque Circo Tac Tacs que marcou o lançamento do aplicativo da turminha, já disponível nas lojas virtuais e desenvolvido pela SIOUX. O aplicativo da turminha Tac Tacs contém atividades que

estimulam a criatividade e uma aba especial de interação com realidade aumentada, onde adultos e crianças poderão visualizar e fazer fotos com os personagens virtuais enquanto se divertem no parque.



O Parque Circo é um espaço de muita diversão, possuindo em seu ambiente um grande brinquedo, piscina de bolinhas, pula-pula, parede musical, baú de mágicas, teatro de fantoches, interação com realidade aumentada e até um trailer da turminha Tac Tacs com roupas e aparelhos de treinamento de artistas de circo.

Figura 6 - *Layout do Parque Temático Circo criado pela Tac Tacs*



Fonte: <http://tactacs.com.br/parque-circo/>

O Parque Circo Tac Tacs é um ambiente destinado às crianças na faixa etária de 2 a 10 anos. O clipe Parque Circo Tac Tacs da turminha Tac Tacs no *Youtube* ganhou espaços cenográficos reais: o fusca do Bio, marcante na animação do canal do *Youtube*, ganhou uma versão em tamanho real, funcionando como caixa cênica para sessões de Teatro de Fantoches.

Este espaço foi inspirado nas companhias mambembes, onde as crianças vão vivenciar a rotina de um circo.

Os parques foram montados utilizando o aplicativo *Trello*, de gerenciamento de projeto. Minimizando ruídos da comunicação e tentando otimizar o trabalho e analisando a produtividade de cada setor, toda a logística do parque foi organizada através de 3 cartões do *Trello*: a fazer, em andamento e concluído.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Perfil Empresarial

O conteúdo desta seção baseia-se na pesquisa documental e na entrevista com os sócios da empresa.

I – Pesquisa Documental: constituída de documentos legais da empresa

a) Nome empresarial: Tac Tacs Parques e Intervenções em Eventos LTDA.

b) Nome de fantasia: TAC TACS.

c) CNPJ: 30.317.167/0001-41 Capital Social: R\$ 20.000,00.

d) Registro na Junta Comercial em 25/04/2018.

e) Endereço Comercial: Rua Júlio Siqueira, Nº 756. CEP 60.135-226 Bairro: Dionísio Torres, Telefone Comercial: 85 3099.6223.

f) Data em que entrou em efetiva atividade: 27/04/2018. Não tem filiais.

g) Porte da Empresa: Empresa de Pequeno Porte (EPP), a Tac Tacs Parques e Intervenções LTDA ME, possui 19 funcionários devidamente registrados para atender da melhor maneira possível às expectativas dos seus clientes.

h) Tem Plano Estratégico e Plano de Negócios já elaborados e em execução.

i) Possui metas de vendas definidas: Sempre se solicita ao contratante o registro de vendas realizadas no mesmo período nos anos anteriores. Solicitam-se informações internas, como: volume de vendas em lojas infantis e acompanhamento de fluxo, verificando-se se vem crescendo ou diminuindo. Acredita-se que um dos diferenciais da empresa é não apenas esperar o fluxo do *shopping*, porque inclui-se na verba de propaganda a divulgação do evento através dos personagens Tac Tacs, em escolas e creches num raio de até 2 km do *shopping*. Leva-se conteúdo através de um *pocket show*, divulga-se o evento e entregam-se revistas personalizadas com vários joguinhos, como: jogo dos 7 erros, colorir, caça palavras, *paper toy*, entre outros. As metas são definidas com a posse de várias informações e acompanha-se diariamente os números, compartilhando-se os dados quantitativos com os coordenadores de parque. O sistema personalizado permite relatórios em tempo real de: *Ticket* médio, melhor dia de operação, melhor horário de operação.

j) A empresa possui banco de dados de clientes: desenvolveu-se desde o início, um sistema próprio para cadastramento dos clientes. Com isso, foi construído um banco de dados que auxiliam na divulgação de conteúdo programado para cada praça. Ao entrar no

parque, o cliente assina que está de acordo com as normas de segurança e que autoriza recebimento de material publicitário dos parques. Isto também auxilia no lançamento de clipes e campanhas.

II – Entrevistas com os sócios:

a) As expectativas de crescimento da empresa no presente e no futuro:

No presente: Licenciamento de produtos; Atender novas praças; Seguir a trajetória do Parque Circo, conforme realizado com o Parque Fazendinha; Pontencializar a marca Tac Tacs;

No futuro: Criação do terceiro parque; Comercialização de dois parques já montados; Duplicação da Fazendinha; Instalação de lojas fixas em *shopping* do Brasil.

b) Localização física dos Parques Temáticos: os parques são itinerantes. Com isso, não possuem um local fixo. Cada parque é negociado em praças de *shopping centers* do Brasil, para uma determinada temporada.

c) O espaço onde funcionam os Parques Temáticos é alugado. Na maioria das vezes, negociado com o setor de *marketing* do *shopping*.

d) Público-alvo dos Parques Temáticos: voltado especialmente para os pequenos na faixa etária de 2 a 10 anos, os parques proporcionam uma viagem ao mundo colorido do campo ou do circo, com muita diversão e respeito às atividades rurais e circenses.

e) Concorrentes dos Parques Temáticos: de forma direta, todo e qualquer serviço de entretenimento em operação no *shopping* onde o parque estiver em temporada. Indiretamente, operadoras de parques licenciados, como: Parque da Mônica e C+E.

f) Fornecedores dos Parques Temáticos:

Frete: Personnalité Transportes-SP;

Brinquedos e cama-elástica: Mendes Brinquedos-CE;

Pipoca: Mais pipoca-SC;

Bonecos: Tio Beto-RJ;

Grama sintética: Play Grama-SP;

Montagem: New Light-CE / ELO-SE / Atelier Arquitetura-BA / Perspectiva

Eventos- PE/Atitude Promo e Eventos-AL;

Sistema: Empresa Bemabessa-CE;

Marcenaria: Levi MEI-CE;

Seguro: Aratu Seguros-BA;

Aplicativo: Sioux Group-SP;

Animações: Gás Oliva Films - CE;

g) Linha de produtos/serviços dos Parques Temáticos

Serviço de recreação para crianças, inserindo-as num parque temático. Além de brinquedos, deseja-se que crianças e adultos sejam imersos em uma experiência de expansão da imaginação. Por isso, investe-se em cenografia autoral com pontos indicativos de postagens nas redes sociais. Muito mais que entreter, os Tac Tacs têm o compromisso com a disseminação da arte e com o estímulo à criatividade, por isso, pensa-se em cada detalhe para que as crianças vivam a experiência de estar em um grande cenário. Neste, poderão virar personagens da Fazendinha ou do Circo, vestindo figurinos feitos pela equipe de criação e execução.

h) Capacitação dos recursos humanos: busca-se, primeiramente, indicação de promotores que gostem de trabalhar com crianças, que sejam pacientes, que tenham alguma experiência em eventos anteriores do *shopping* em temporada, que tenham empatia e uma boa comunicação, que tenham prazer naquilo que fazem, que vistam a camisa do parque juntamente com os procedimentos de hospitalidade de cada *shopping*.

Tem-se um formato de treinamento específico que é o Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência (SCEE). Trata-se de uma relação de procedimentos definidos pelos sócios da empresa que norteiam toda e qualquer etapa operacional do parque. Todas as pessoas que realizam o evento, seja de integrantes locais ou a equipe de coordenadores que acompanham o evento, passam pelo treinamento realizado por um dos sócios. A coordenação dos parques é atribuída a profissionais alinhados com o SCEE e que acompanham a montagem, o período do evento e a desmontagem. Os promotores recebem treinamento prévio para conhecer cada brinquedo, normas e princípios do SCEE.

i) Forma de operação dos Parques Temáticos: os parques realizam temporadas em *shopping centers*, com duração média de 45 dias em cada equipamento. A forma de faturamento e arrecadação se dá de acordo com a duração das crianças nos brinquedos. Há um modelo de regulamento padrão, de acordo com o horário de funcionamento, data da operação e valor acordado, o regulamento é adaptado a cada local.

O Regulamento padrão é o seguinte:

1. Horário de funcionamento: segunda a sábado: 9h às 22h; domingo: 12h às 21h
2. Valores dos ingressos: R\$ 15/15 minutos; Excedente: R\$ 1/1 minuto
3. Capacidade do espaço: até 40 pessoas simultaneamente. Para que a diversão seja completa, solicitamos atenção às nossas normas de uso Parque Tac Tacs.
4. O ingresso é individual e intransferível; Não há a permissão de guardar créditos de minutos para utilização posterior e nem repassá-los para outra pessoa;

5. Não é permitido o cadastro de crianças desacompanhadas de um responsável;
6. Não é permitida a entrada de animais;
7. As atividades são conduzidas por monitores treinados, que darão dicas de funcionamento, normas de segurança, regras do evento, entre outros;
8. Os monitores não estão autorizados a levar crianças ao banheiro nem poderão ficar com crianças sob a sua guarda;
9. Fica obrigado o acesso de um responsável, de forma gratuita, de crianças com até 3 (três) anos de idade;
10. É permitido o acesso de 1 (um) responsável, mesmo que a criança tenha acima de 3 (três) anos de idade, de forma gratuita;
11. Crianças com deficiência possuem gratuidade no valor inicial de R\$ 15,00 (quinze reais) por 15 (quinze) minutos, mediante apresentação da carteira de habilitação especial e devem ser acompanhadas por responsável maior de idade. O acompanhante terá ingresso gratuito;
12. Não é permitido o acesso ao parque com nenhum tipo de alimento, bebida e/ou brinquedo;
13. Os monitores não estão autorizados a guardar objetos pessoais ou qualquer outro volume que não seja o calçado;
14. É de exclusiva responsabilidade do participante quaisquer acidentes que, por ventura venha a sofrer durante a participação na atração, ao descumprir as orientações de segurança do brinquedo;
15. Os pais e/ou responsáveis estão incumbidos do monitoramento do tempo de permanência, sendo obrigados a promover a retirada de seus filhos/menores, sabendo que a cobrança é realizada pelo valor do minuto, sendo considerado o valor mínimo de R\$ 15,00 (quinze reais) para participação, tendo a duração mínima de 15 (quinze) minutos, acrescido de R\$ 1,00 (um real) para cada minuto adicionado. O pagamento poderá ser realizado em dinheiro, cartão de débito ou cartão de crédito à vista;
16. Nota Fiscal eletrônica será enviada para o e-mail do cliente, após informação do e-mail;
17. A venda de ingressos deverá ser encerrada de forma que o atendimento do parque seja realizado até o limite do horário de fechamento do mesmo;
18. O *Shopping* e o Parque Tac Tacs não se responsabilizam por objetos deixados no interior do evento;

19. Todos os equipamentos usados no Parque Tac Tacs (roupas, adereços e demais acessórios) devem ser devolvidos ao final da atividade;

20. Todos os participantes do evento cedem ao *Shopping* e ao Parque Tac Tacs, a título gratuito e livre de qualquer ônus ou encargo, a utilização, a seu exclusivo critério, da sua imagem e nome, e quaisquer direitos que sobrevierem sobre as imagens que venham a ser registradas durante a realização do evento, para fotos, arquivos em meios digitais ou não, digitalizados ou não, a critério dos organizadores e responsáveis do evento. A autorização estará condicionada, em caráter opcional, a assinatura no termo de responsabilidade disponível na bilheteria pelo participante ou responsável maior de idade;

21. O *Shopping* e/ou Parque Tac Tacs se reservam ao direito de adotar medidas que se façam necessárias para atender ao melhor funcionamento do evento, visando a maior comodidade e segurança dos participantes.

j) Logística:

1. Qual a logística utilizada pelos parques temáticos?

Os parques funcionam de forma itinerante. Com isso, se o parque está em um empreendimento X, já se calcula o tempo que se leva para desmontagem, deslocamento e montagem no cliente Y. Organiza-se uma agenda anual de forma que minimize custos, pois dependendo de algumas praças, o gasto com frete acaba sendo muito alto.

Como os *shoppings* precisam das suas praças no período de novembro e dezembro para o natal e, desta forma, não possibilita comercializar os parques, negocia-se sempre para que o *shopping* em que finaliza a temporada em outubro seja o mais próximo possível para o próximo contratante que será em janeiro, pois o parque já ficaria armazenado no cliente que terá a próxima estreia.

Com o parque em funcionamento, o sistema personalizado permite relatórios em tempo real de: *ticket* médio, melhor dia de operação, melhor horário de operação. Com estas informações, é possível realizar estratégias que auxiliam nas tomadas decisões, como: o aumento de equipe para atender com excelência o horário de maior fluxo apontado pelo sistema.

k) *Layout* e padronização de procedimentos:

1. Os Parques Temáticos possuem *layout* definido? Quem define? Existe manual de instalação?

Sócio 1 – Os Parques possuem um *layout* definido, facilmente adaptado ao local onde será instalado. Este *layout* foi definido pela equipe de criação e a adaptação ao local ocorre em comum acordo com o arquiteto do *shopping* onde ocorrerá a temporada. Após

aprovação do *layout* final, um manual de instalação orienta as etapas do processo de montagem.

Sócio 2 - Criamos um *layout* definido, que identificamos como formato ideal. Porém, para que se possa viabilizar os nossos parques em variados *shopping centers*, onde cada empreendimento tem sua praça, utilizamos ferramentas flexíveis que se moldam, isso é, se adaptam com facilidade em cada ambiente. Temos uma arquiteta responsável por emitir ART de montagem e ART de execução, tudo alinhado com a equipe de arquitetura e de *marketing* de cada *shopping*. Após isso, nossa arquiteta atualiza o necessário e o passo a passo do nosso manual de instalação.

1) Os Parques Temáticos possuem padronização de procedimentos operacionais definidos? Quem define? Existe manual de Padronização?

Sócio 1 - Assim como todas as ações dos Tac Tacs, as decisões nas produções obedecem um sistema interno que norteiam os procedimentos, chamado SCEE. Nele, definimos caminhos e prioridades na interação com os convidados sem, no entanto, engessar a interação.

Sócio 2 - Sim, temos o nosso SCEE. Se trata de uma relação de procedimentos definidos pelos sócios da empresa que norteiam toda e qualquer etapa operacional do parque. Todas as pessoas que realizam o evento, seja local ou nossa equipe interna, passa pelo treinamento realizado por um de nossos sócios.

5.2 Planejamento Estratégico (Resumo)

A Atividade principal do negócio de Parques Temáticos Tac Tacs é o entretenimento educativo e artístico para crianças, tendo definida a missão empresarial, a visão, os valores, o propósito, a marca e os personagens.

a) Missão: Ser um lugar que cria e dá vida a parques temáticos para crianças, pessoas que acompanham as crianças e empresas que buscam por momentos divertidos, surpreendentes e autênticos através da combinação de talentos.

b) Visão: Ser o diferencial de parques temáticos do nosso cliente.

c) Valores: Segurança na entrega; Flexibilidade; Excelência; Foco do Cliente; Sustentabilidade; Reinvenção.

d) Propósito: Gerar trabalho para artistas através de experiências encantadoras.

e) Marca: Parques Temáticos Tac Tacs e seus personagens devidamente registrados no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

f) Personagens: Tati, Ian, Bio, Lila, Beebela, Zizo e Vevé. Cobrar direitos autorais pelo uso desses personagens e de toda produção realizada através deles, segundo a Lei Federal 9.610/98, quanto aos desenhos, cores, formas, expressões, letras, músicas, diálogos, histórias, narrativas, literatura, roteiro teatral, encenações, etc. A lei 9610/98, Capítulo II dispõe sobre a Autoria das Obras Intelectuais: Art. 11 - Autor é a pessoa física criadora de obra literária, artística ou científica. Parágrafo único. A proteção concedida ao autor poderá aplicar-se às pessoas jurídicas nos casos previstos nesta Lei.

g) Principais Objetivos e Metas Estratégicas:

1. Intensificar a divulgação da marca e dos personagens não somente em nível local (Fortaleza), mas estadual (Ceará), regional (Nordeste) e nacional, mediante promoção de marketing digital no site Tac Tacs, publicidade e propaganda, gerando conteúdos educativos nos canais de comunicação.

Meta: aumentar em 30% o número de leads que se cadastram no site Parques Temáticos Tac Tacs em cada ano, a partir de 2021, ao baixarem materiais de uso gratuito. Incentivar escolas a conhecerem o site dos Tac Tacs e se cadastrarem para receberem materiais gratuitos com conteúdo educativo.

2. Selecionar canais de divulgação local: realizar parceria com outras empresas para distribuição de *folders* dos Parques Temáticos: lojas infantis, agências e operadoras de turismo; hotéis, restaurantes e escolas. A contrapartida seria a logomarca da empresa apoiadora no material de divulgação dos Parques Temáticos.

Meta: aumentar em 15% o número de parceiros em 2021, como canais de divulgação e distribuição de impressos dos Tac Tacs.

3. Prospectar novos clientes: bonificação para os clientes que baixarem o aplicativo Tac Tacs; Investir em links patrocinados no *YouTube*, Google, Facebook e realizar sorteios no Instagram.

Meta 1: crescer o faturamento anual de 10%.

4. Criar o sistema e-commerce através do site dos Parques Temáticos.

Meta: vender 15% do faturamento anual dos parques através do *e-commerce*.

5. Manter os clientes cadastrados: investir em brindes da marca para os clientes que já estão cadastrados. Usar o *whatsapp* para notificações das atrações e campanhas dos Parques Temáticos.

Meta: atingir 100% da clientela atual com as notificações das atrações dos parques temáticos.

6. Realizar pesquisa de satisfação: adquirir *tótems* para a avaliação e identificação da satisfação do cliente

Meta: atingir acima de 90% de satisfação do usuário por temporada.

7. Avaliar junto aos contratantes: realizar uma avaliação trimestral com cada pessoa jurídica para se certificar se tudo correu bem e verificar a satisfação desse cliente com a operação, funcionamento e faturamento dos Parques Temáticos.

Meta: atingir 100% dos contratantes pesquisados.

8. Captar patrocínios: captação de patrocínios junto às empresas focadas no público infantil para inserção no *site* dos Parques Temáticos Tac Tacs e material impresso da empresa Tac Tacs.

Meta: captar 10% do número de parceiros em 2021 em comparação em 2020, para patrocinar o site dos Parques Temáticos Tac Tacs.

9. Estudar estratégias de crescimento e expansão de empresas e avaliar a estratégia que melhor se adequa à realidade dos Parques Temáticos Tac Tacs.

Meta: realizar um estudo de estratégias de crescimento e expansão de empresas e avaliar a estratégia que melhor se adequa à realidade dos Parques Temáticos Tac Tacs .

10. Examinar se o sistema de licenciamento, franquia e foco em outros mercados seriam estratégias viáveis para a expansão dos Parques Temáticos Tac Tacs.

Meta: realizar um estudo de estratégias de crescimento com base nos sistemas de licenciamento, franquia e foco em outros mercados.

5.3 Pesquisa de atributos determinantes

Entender o momento da empresa na visão dos seus contratantes e no contexto de seu ramo de atuação, ajuda a entender o cenário do mercado de serviços de entretenimento para crianças em *shopping center*, principal negócio da empresa. Essa consulta é importante para definir os próximos passos no sentido de uma tomada de decisão.

O estudo de caso envolvendo os contratantes ajudou a sintonizar as suas expectativas com o que será o máximo possível oferecer, de acordo com o contrato firmado, a estrutura já existente, outros aspectos operacionais e o faturamento estimado.

Um levantamento por meio de um questionário foi realizado em 100% nos setores de *marketing* dos *shopping centers* contratantes dos Tac Tacs, através dos seus gestores, no RioMar Fortaleza-CE, RioMar Kennedy-CE, Salvador Shopping-BA, Parque Shopping

Maceió-AL, Shopping Jardins-SE e Shopping Guararapes-PE, onde os Parques Temáticos Tac Tacs atuam.

A resposta dos setores de *marketing* dos *shopping centers* contratantes é muito positiva denotando plena satisfação com o empreendimento. Todos concordam que os Parques têm potencial para licenciamento e franquia. Estão satisfeitos com o faturamento e declaram que contratariam os parques novamente.

Os contratantes reconhecem como referencial dos parques Tac Tacs o comprometimento com o atendimento ao cliente, a transparência, preocupação com o acabamento dos materiais, conteúdo, qualidade e atenção aos detalhes.

A experiência com a marca Tac Tacs definida em três palavras, revela uma avaliação muito positiva conforme as respostas seguintes: “amor, empatia e resultado”; “comprometimento, qualidade e cuidado”; “parceria, profissionalismo e flexibilidade”.

As respostas dos questionários junto aos gestores de *marketing* dos *shopping centers* contratantes dos Parques Temáticos Tac Tacs mostram o resultado da pesquisa de satisfação desses parceiros:

1. Você acredita que os parques temáticos Tac Tacs possuem padrão para franquia? Sim ou não? Por quê?

- Todos os shoppings responderam positivamente à pergunta, ressaltando os pontos fortes dos Parques Temáticos Tac Tacs, como: itens personalizados e tematizados nos pequenos detalhes, personagens carismáticos, milhões de visualizações dos clipes do *YouTube*, as crianças já fazem conexão com os personagens. Ressaltaram o conteúdo de qualidade da programação dos parques, padrão de atendimento com base em hospitalidade, boa estética e *layout*, excelente padrão de pessoal que muitos fornecedores não possuem, ou seja, todos os pré-requisitos que devem ter em um produto deste perfil com objetivo de franquia. Além disso, os parques Tac Tacs possuem padrão de franquia por ser um evento atrativo, com um ótimo acabamento, atividades lúdicas e diferentes e muito organizado. Destaque para o padrão dos treinamentos aos promotores, padrão de montagem e tudo com 100% de rigor. Vale ressaltar o comprometimento, a riqueza em cada detalhe, o parque apresenta aspecto de estreia em toda edição, e esse cuidado faz com que seja desejado em mais praças.

2. Você acredita que a marca Tac Tacs é ideal para licenciamento de personagens? Sim ou não? Por quê?

- Todos os shoppings avaliaram positivamente a marca Tac Tacs como ideal para licenciamento, porque tem conteúdo, tem personagens empáticos e uma possibilidade de

recall fantástica! Além disso, o nome do parque remete a uma memória infantil e os personagens carismáticos são a marca dos parques Tac Tacs. Os Tac Tacs trabalham forte no *YouTube* e com vários episódios para que as crianças conheçam os parques em diversas cidades. Por isso os personagens são potencializados pelos clipes, pelos shows que circulam nos *shoppings*, pelas músicas autorais. Acreditam que estão no caminho certo para licenciamento.

3. Você já contratou parques de outras empresas? Se sim, como diferencia o evento realizado com os parques Tac Tacs com a outra empresa?

- Os *shoppings* já contrataram outros parques, porém a diferença dos Tac Tacs é o comprometimento com o atendimento ao cliente, a transparência e preocupação com o acabamento dos materiais. Outros parques contratados, geralmente, trabalham com mão de obra terceirizada, que causam possíveis ruídos de comunicação e possuem material bem defasado e danificado. Deve ser ressaltada a qualidade do conteúdo dos parques Tac Tacs, bem como a atenção aos detalhes que são os diferenciais dos Tac Tacs. Deve ser destacada a possibilidade de sempre aprimorar o evento, realizar adequações às necessidades do cliente que é um fator muito positivo nos Tac Tacs. Outro diferencial dos Tac Tacs é que os promotores são focados em atuar como “atores” para gerar entretenimento para as crianças. A qualidade dos eventos dos parques Tac Tacs pode ser comparada aos Parques Turma da Mônica. Foi constatado que a grande diferença visível dos parques Tac Tacs é o atendimento. Desde o primeiro contato com a empresa, as negociações, a produção, o atendimento ao cliente que é de uma magia que não é percebido em outros eventos.

4. Você contrataria os parques Tac Tacs novamente? Sim ou não? Por quê?

- Sim, com certeza! Esta foi a resposta unânime dos *shoppings*, pois entendem que os Tac Tacs estão sempre se renovando. Na verdade, esperam ansiosos cada lançamento de parque dos Tac Tacs, porque tem sempre um conteúdo que encanta, que se inova a cada experiência e que se mantém no mesmo nível de qualidade. Além disso, há qualidade nas tratativas e no produto final, além de serem flexíveis para adaptar o projeto às necessidades do cliente. Deve ser ressaltado sempre o padrão de qualidade e atendimento.

5. Você considera o faturamento correspondente ao contrato do parque Tac Tacs satisfatório? Sim ou não? Por quê?

- O faturamento foi acima do previsto pelo comercial do contratante, destacando uma grande aceitação já na primeira semana da temporada. Observa-se que o período e o tema são bem decisórios quanto ao faturamento dos parques Tac Tacs. Confirmam os *shoppings*, unanimemente, que o faturamento da bilheteria foi bom.

6. Se você pudesse definir sua experiência com a marca Tac Tacs em três palavras, quais seriam?

- Os contratantes ressaltaram várias palavras, como: comprometimento, cuidado, parceria, profissionalismo, resultado, encantamento e diversão. Além destas, as mais afirmadas pelos entrevistados foram: qualidade, atendimento e riqueza nos detalhes.

6. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E EXPANSÃO DOS PARQUES TEMÁTICOS TAC TACS

O estudo das estratégias de expansão delimitou um norte e, com isso, deu aos sócios do empreendimento certo grau de segurança para lidar com a aventura do crescimento. O conhecimento de estratégias de crescimento aponta para o que se pode fazer dentro das condições atuais de mercado. Os contratantes estão se mostrando altamente favorável ao empreendimento e isso proporciona certa confiança na decisão de expandir.

É pensamento dos sócios, em curto prazo, expandir o negócio de Parques Temáticos em virtude da excelente aceitação dos Parques Fazendinha e Circo Tac Tacs por parte do público alvo e dos contratantes. No Nordeste, onde a empresa já possui experiência de penetração de mercado e, pelas avaliações dos *shoppings* desta região, tem as qualificações e as competências essenciais para competir nas demais área geográficas.

Os sócios enxergam a possibilidade de montagem de um Parque Temático similar ao Parque Fazendinha para potencializar a circulação desse equipamento em outros Estados. Nesse caso, a estratégia que se aplica é a de focar em outros mercados, especialmente, as regiões sul e sudeste.

Os gestores dos Parques Temáticos Tac Tacs aprenderam muito com a experiência nos *shoppings* de Salvador, Aracaju, Guararapes e Maceió. A experiência nos *shoppings* de Fortaleza e nos estados vizinhos trouxe um aprendizado que vai ajudar a conquistar outros mercados. A conquista de novos mercados irá permitir o crescimento da empresa e a consolidação de seu sonho de expansão.

A empresa já iniciou a pesquisa para criação do terceiro parque temático e cogita-se a criação de espaços fixos em shopping centers do Nordeste e de outras regiões brasileiras, administrados diretamente pela empresa ou através do sistema de franquia. Com um maior número de equipamentos disponíveis torna-se viável atender diretamente novas praças, como é a expectativa dos sócios. O objetivo é seguir a trajetória do Parque Circo, conforme realizado com o Parque Fazendinha e pontencializar a marca Tac Tacs.

6.1 Licenciamento dos personagens, desenhos e músicas dos Tac Tacs

Licenciamento dos produtos é uma oportunidade de negócio para a empresa, com faturamento adicional através de *royalties* com a licença concedida a terceiros, que podem

agregar valor aos seus produtos e marcas, mediante o licenciamento destes, com amplo direito sobre a imagem e os personagens associados.

O licenciamento acontecerá por meio de um contrato firmado entre as partes, através do qual o licenciado adquire parte dos direitos da propriedade intelectual protegida (nome, imagem, logotipo, personagem, serviço, etc.), mediante o pagamento de *royalties* à empresa proprietária legal do produto, marca e imagens, concedendo-lhe a permissão para usá-los comercialmente.

O licenciamento dos personagens e tudo o que os envolve (letras, músicas, personalidades, etc.) se configura um negócio lucrativo para a empresa. O esforço e o investimento feito para o desenvolvimento da turminha Tac Tacs já foram realizados. Daqui para frente é buscar contratos de licença de uso e agregar faturamento à empresa.

6.2 Implantar Sistema de Franquia de Parques Temáticos

Em face da necessidade de grandes investimentos para a realização da estratégia de conquista de novos mercados regional e nacional, os sócios cogitam em aplicar ao empreendimento o sistema de franquia dos Parques Temáticos Tac Tacs.

A opção por esta estratégia deixa os sócios confortáveis quanto ao que se exige do franqueador, pois têm uma excelente experiência com a celebração de alianças estratégicas e parcerias comerciais em nível estadual e regional.

Acresce à experiência empresarial dos Tac Tacs a confiança na ética dos gestores, na eficiência dos procedimentos e transações contratuais dessa empresa, amplamente reconhecida pelos seus atuais contratantes.

Para a empresa, o sistema de franquia, como a união ou parceria de propósitos de duas empresas, atuando num único sistema empresarial, parece ser a fórmula de sucesso e lucro conjunto.

A franquia será permitida para a utilização específica dos Parques Temáticos, constando do contrato que a parceria está restrita ao uso de seu *know-how*, sem o direito de licenciamento da marca com terceiros, sendo permitido o direito de usar o sistema operacional e gerencial da empresa pelo franqueado.

A empresa desenvolverá uma série de padrões para os procedimentos operacionais e de assistência completa e contínua ao franqueado como: a) planejamento estratégico, plano de negócios e plano de *marketing*; b) transferência de tecnologia e *know-how*; c) consultoria, assessoria e orientação contínuas sobre o projeto arquitetônico e organizacional da unidade

franqueada, compras, instalações e equipamentos, promoções e *marketing*; d) treinamento permanente ao franqueado; e) treinamento permanente dos empregados do franqueado; f) utilização dos softwares de gerenciamento e de finanças usados pela empresa.

Serão elaborados os seguintes manuais: a) manual de treinamento de promotores e coordenadores; b) manual de seleção de ponto/avaliação de potencial de mercado local; c) manual arquitetônico, de *design* e programação visual; d) manual do *software* utilizado pelos parques; e) manual operacional; f) manual de *marketing* e promoção local; g) manual para os relatórios gerenciais e financeiros.

6.3 Abertura de lojas Tac Tacs em outras praças

Em um futuro próximo será realizada a criação do terceiro parque, que vai compor o portfólio temático da empresa na comercialização dos seus parques já conhecidos do público alvo. Há, também, a expectativa de crescimento por meio da estratégia de abrir e instalar lojas fixas em *shoppings* do Brasil, para a comercialização de seus produtos.

Serão realizados estudos internos e avaliadas as demandas orçamentárias para a abertura da loja. A abertura de lojas envolve, também, certa burocracia, a começar pelo registro na Junta Comercial e Receita Federal. Dentre as etapas a percorrer incluem-se o *layout* da loja, o recrutamento e seleção de pessoal, publicidade e propaganda, etc.

Simultaneamente a esses procedimentos iniciais, tendo a loja sido implantada, a empresa investirá na formação de uma base de usuários dos parques e admiradores dos personagens em cada loja montada, além de buscar visibilidade na cidade.

Quanto à lucratividade esperada de cada loja, esta só será possível estimar após o ano de 2020 que foi atípico para todos os negócios, quando então se fará o acompanhamento do desempenho da loja implantada e se avaliará a sua efetiva lucratividade no primeiro ano de funcionamento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, busca-se informar as principais conclusões referentes ao estudo realizado, conferindo se os objetivos propostos foram alcançados, se a questão norteadora foi respondida, possibilitando cumprir os propósitos delineados desde o projeto de pesquisa.

O estudo constatou e investigou diversos caminhos e estratégias para o desenvolvimento e expansão dos negócios da empresa Tac Tacs. Os resultados da pesquisa mostram que existem boas estratégias para o crescimento empresarial, mas o empresário deve avaliar diversos aspectos do negócio e do mercado em que atua, como: o momento certo para expandir a empresa; qual modelo de expansão é o mais adequado para a sua empresa e à sua capacidade de investimento.

Neste contexto, verifica-se a necessidade do conhecimento aprofundado do seu negócio e do mercado em que atua, para realizar a pretendida expansão, minimizando assim o risco de fracasso. Tal conhecimento inclui ter uma visão sobre as tendências atuais de consumo para o tipo de atividade que a empresa desenvolve, bem como, conhecer as vantagens e desvantagens de cada estratégia de expansão para a tomada de decisões assertivas.

Os sócios constataram, pelos resultados da pesquisa que a expansão dos Parques Temáticos Tac Tacs pode se valer da combinação de pelo menos três estratégias empresariais: a) expandir por meio do sistema de licenciamento; b) expandir por meio do sistema de franquia; c) focar em outros mercados.

Constata-se que o objetivo geral deste estudo foi atendido, pois foi realizada a investigação das diversas estratégias de expansão de empresas visando definir a estratégia de expansão da Empresa Tac Tacs. Da mesma forma, considera-se que os objetivos específicos foram atendidos neste estudo, porque se descreveu as diversas estratégias de expansão de empresas e se identificou o perfil dos Parques Temáticos Tac Tacs e definiu a estratégia de expansão mais adequada para eles.

Cabe à empresa agora desenvolver estudos específicos com uma imersão mais aprofundada das três estratégias selecionadas, para realizar o processo de expansão com menos riscos e maior assertividade.

Devido ao enorme volume de tarefas que abrange cada estratégia, recomenda-se que a expansão empresarial seja realizada por etapa, começando com a estratégia de licenciamento de marca e personagens, posteriormente com a estratégia de franquia e, em uma terceira etapa, a conquista de novos mercados, consolidando a empresa e a marca.

Recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas complementares para investigar a razão pela a qual os empresários brasileiros escolhem menos a estratégia de licenciamento em comparação com as demais estratégias.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Relatório de Desempenho do Franchising Brasileiro (2019)**. São Paulo: ABF, 2020. Disponível em: https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/?gclid=CjwKCAjw_. Acesso em: 20 fev. 2020.
- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE PARQUES DE DIVERSÕES DO BRASIL (ADIBRA). **A História**. São Paulo: Adibra, 2020. Disponível em: <https://www.adibra.com.br/3/html/historia-adibra.html>. Acesso em: 30 Jul. 2020.
- BRANDÃO, B. **Plano de expansão de uma empresa: como aplicá-lo, suas vantagens e desvantagens**. Artigo. São Paulo: Blog Maplink, 2020. Disponível em: <https://maplink.global/blog/plano-de-expansao-de-uma-empresa/>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- CARLOMAGNO, M.C.; ROCHA, L.C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. Curitiba: **Revista Eletrônica de Ciência Política**, vol. 7, n. 1, 2016.
- CASAS BAHIA. **INSTITUCIONAL**. São Paulo: Casas Bahia, 2020. Disponível em: <https://institucional.casasbahia.com.br/empresa/nossa-historia?nid=202157>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- COELHO, P. M.F.; COSTA, M.R.M.; SANTOS, R.O. Educação, Tecnologia e Indústria Criativa: um estudo de caso do wattpad. São Paulo: **Cad. Pesquisa**, v. 49, n. 173, p. 156-181, Sept. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742019000300156&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 30 July 2020.
- CONEJERO, M.C.; SAUAIA, A.C.A. A tecnologia de gestão como ferramenta de consultoria contínua em franquias. **Rev. Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 4, n. 4, Mar. 2015, p. 88-110. Disponível em: <http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume4/5.Pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- ENDEAVOR. **Checklist: as perguntas que você deveria fazer para se preparar para o crescimento**. São Paulo: Endeavor, 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/checklist-as-perguntas-que-voce-deveria-fazer-para-se-preparar-para-o-crescimento/>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- E-GESTOR. **Institucional**. São Paulo: e-Gestor, 2018. Disponível em: <https://www.egestor.com.br/>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- ESTRATEGICO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/estrategico/>. Acesso em: 31 Jul. 2020.
- FIDALGO, M.O. **Relatório de Avaliação do retorno financeiro de uma franquia: um estudo de caso no Shopping Recife**. Recife: Docplayer, 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16359536-Avaliacao-do-retorno-financeiro-de-uma-franquia-um-estudo-de-caso-no-shopping-recife.html>. Acesso em: 25 fev. 2020.

- GAMA, C. Estratégia: conceitos, modelos e processos . Artigo. Portal Administradores, 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/estrategia-conceitos-modelos-e-processos>. Acesso em: 30 Jul. 2020.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, M.C.M.; AUGUSTO, E.R. **O direito da empresa licenciada de lutar contra a concorrência desleal, combatendo a pirataria**. São Paulo: Migalhas, 2016. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/240594/o-direito-da-empresa-licenciada-de-lutar-contra-a-concorrenca-desleal-combatendo-a-pirataria>. Acesso em: 25 fev. 2020.
- MAGAZINE LUIZA. **Quem Somos**. São Paulo: Magazine Luiza, 2019. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Quem-Somos?urUqu4hANldyCLgMRgOsTw>. Acesso em: 25 fev. 2020.
- NOBRE, D.P. **Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal**. Dissertação (Mestrado em Administração). Data da Defesa: 2016. Área de Concentração: Gestão. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12461/1/FERRAMENTAS%20pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- PACHECO, G.M.; MAÇANEIRO, M.B.; KUHL, M.R. **Empreendedorismo e Inovação: um estudo sobre Franquias**. In: Anais do Congresso ADM 2015. Ponta Grossa-PR: ADMPG, 2015. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1668&q=1> Acesso em: 25 fev. 2020.
- PATEL, N. **Fusão de Empresas: O que é, quais os tipos e como fazer**. Artigo. Online, 2019. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/fusao-de-empresas/>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- PINTO, M.M. **A fusão empresarial**. Artigo. Brasília: Jus Brasil, 2014. Disponível em: <https://marciomorena.jusbrasil.com.br/artigos/121944023/a-fusao-empresarial>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- ROSSETTI, F. **O cenário do mercado de licenciamento no Brasil**. Artigo. São Paulo: e-Commerce, 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-cenario-do-mercado-de-licenciamento-no-brasil/>. Acesso em: 25 fev. 2020.
- RUI, C. *et al.* **Diversificação, Vantagem Competitiva e Bens Estratégicos em Uma Empresa de Autopeças**. In: V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre: ANPED, 15 a 17 de maio de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es185.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2020.
- SAMBIASE, M.; KLEMENT, C.; BARBOSA, C. **Gestão Estratégica: sustentabilidade e desenvolvimento empresarial**. São Paulo: Makenzie, 2017.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; ENDEAVOR. **O que a sua empresa quer ser quando crescer? Como conduzir a expansão do seu negócio**. Cartilha. São Paulo: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-necessario-para-ex-pandir-um-negocio,d3ff6c8419e55510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como Tornar sua empresa uma franquia.** Cartilha. São Paulo: Sebrae, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-tornar-sua-empresa-uma-franquia,baa5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SILVA, L. L. **A influência da estratégia corporativa na criação de valor: um estudo de caso dos Diários Associados em Minas Gerais.** Dissertação (Mestrado em Administração). Data da Defesa: 2010. Área de Concentração: Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, PUC –Minas, 2010. Disponível em: http://www.bibliotecapucminas.br/teses/Administracao_SilvaLL_1.pdf. Acesso em: 28 fev. 2020.

SOUZA, F.F.A. **Análise das influências das estratégias de diversificação e dos modelos de negócios no desempenho das empresas de real estate no período 2005 a 2010.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Data da Defesa: 2011. Área de Concentração: Engenharia de Construção Civil e Urbana. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-06062012-162323/publico/SOUZA_v20122011.pdf. Acesso em: 28 fev. 2020.

PANAZZOLO, Bruno Dolabela. **Empreendedorismo e franquia empresarial.** Monografia (Graduação). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas de Limeira, São Paulo, Unicamp, 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000973362>. Acesso em: 20 fev. 2020.

VELOSO, M. M.P. **Estratégia empresarial na sociedade em rede: o olhar feminino da alta gestão sobre o papel das redes sociais digitais.** Dissertação (Mestrado profissional em Gestão para a Competitividades) Data da Defesa: 17 Set 2018. São Paulo: FGV EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigitalfgv.br/dspace/handle/10438/24905?show=full>. Acesso em: 30 Jul 2020.

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista com os sócios

Características Empresariais (Perfil) dos Parques Temáticos Tac Tacs

1. Quais são suas expectativas de crescimento no presente e no futuro?
2. Onde se localizam fisicamente os Parques Temáticos?
3. O espaço onde funcionam os Parques Temáticos é alugado ou cedido?
4. Quem é o público-alvo dos Parques Temáticos?
5. Quem são os concorrentes dos Parques Temáticos?
6. Quem são os fornecedores dos Parques Temáticos (frete, material de consumo, etc.)?
7. Qual é a linha de produtos/serviços dos Parques Temáticos?
8. Como é realizada a capacitação dos recursos humanos?
9. Descreva como os Parques Temáticos operam e seu respectivo regulamento.
10. Qual a logística utilizada pelos parques temáticos?
11. Qual a logística utilizada pelos parques temáticos?
12. Qual o *Layout* dos parques temáticos?
13. Os parques possuem padronização de procedimentos operacionais definidos?
Quem define? Existe manual de Padronização?

Fortaleza, _____ de junho de 2020

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE 2

Pesquisa Documental

1. Qual segmento de mercado a empresa está inserido?
2. Qual atividade principal do seu negócio?
3. Qual o porte da sua empresa?
4. A empresa trabalha com metas de vendas?
5. A empresa possui banco de dados informatizado de clientes?
6. Levantamento de dados institucionais como:
 - a) Nome empresarial:
 - b) Nome de fantasia:
 - c) CNPJ:
 - d) Capital Social:
 - e) Registro na Junta Comercial:
 - f) Endereço Comercial:
 - g) Data em que entrou em efetiva atividade:
 - h) Tem filiais?
 - i) Tem Plano Estratégico e Plano de Negócios?

APÊNDICE 3Questionário com os contratantes (*Shopping Center*)

1. Você acredita que os Parques Temáticos Tac Tacs possuem padrão para franquia?

() Sim () não. Por quê?

2. Você acredita que a marca Tac Tacs é ideal para licenciamento de personagens?

() Sim () não. Por quê?

3. Você já contratou parques de outras empresas? Sim ou não? Se sim, como diferencia o evento realizado com os Tac Tacs com esta outra empresa?

4. Você contrataria os Parques Tac Tacs novamente?

() Sim () não. Por quê?

5. Você considera o faturamento em que contratou o Parque Tac Tacs satisfatório?

() Sim () não. Por quê?

6. Se você pudesse definir sua experiência com a marca Tac Tacs em três palavras, quais seriam?
