

NOTAS DE ENSINO DO CASO

Caso para ensino: estratégias de crescimento de uma rede de franquias de alimentação

Eurico Barreto Sprakel*

Submissão em 02/12/2016; Aprovação em 15/12/2016

Fonte de dados

O caso descreve um relato real produzido a partir de entrevistas com os proprietários do Pinto no Balde. O nome da empresa, dos proprietários e os indicadores apresentados são reais.

Objetivos educacionais

O relato foi desenvolvido com o objetivo de promover reflexões acerca: (i) estratégias de crescimento de empresas; (ii) perfil e competências necessárias para o empreendedor; (iii) capacidade de detecção de oportunidades; (iv) análise de estratégias genéricas; (v) análise de estratégias de marketing; (vi) franchising. O público alvo abrange estudantes de graduação e pós-graduação lato-sensu nas áreas de administração e gestão. O caso pode ser aplicado em disciplinas como Administração Estratégica, Empreendedorismo, Processo Decisório, entre outras.

Dilema

O restaurante Pinto no Balde apresentou um crescimento vertiginoso em dois anos e meio de existência. A empresa já conta com oito lojas, sendo duas próprias e seis unidades franqueadas. A partir da leitura do caso, analise as seguintes possibilidades de estratégia de crescimento para a empresa.

- Crescimento no mercado atual de produtos existentes (aumentar a participação de mercado, aumentar a utilização do produto, aumentar a frequência de uso)
- Desenvolvimento de produto (novas linhas, expandir escopo do produto, desenvolver uma nova geração de produtos, desenvolver novos produtos para o mesmo mercado).
- Desenvolvimento de mercado (expansão geográfica, buscar novos segmentos).

Questões Para Discussão

- Como se deu o processo empreendedor para a abertura do Pinto no Balde?
- Quais características empreendedoras você detecta em Gislaine e Adriano?
- Descreva a estratégia competitiva genérica adotada pela empresa.
- Quais estratégias de crescimento foram adotadas pela empresa?
- As vantagens competitivas desenvolvidas pela empresa "Pinto no Balde" são sustentáveis?
- Um futuro empreendedor está em dúvida entre ser franqueado e abrir um negócio próprio. Quais as vantagens de cada tipo de negócio?
- Analise possíveis conflitos na relação entre franqueador e franqueado.

PLANO DE AULA

Introdução

- Quais as primeiras percepções sobre o rápido crescimento da empresa?
- Qual o dilema?

Processo Empreendedor

- Quais características empreendedoras, você detecta em Gislaine e Adriano?
- Como ocorreu o processo empreendedor para criação da empresa?

Estratégias de crescimento do Pinto no Balde

- Quais as estratégias de crescimento da empresa?

- Discuta a estratégia de crescimento a partir do “*franchising*”.
- Quais problemas comuns em empresas de alto crescimento?

Análise Estratégica

- Quais os diferenciais competitivos da empresa?
- Analise o setor de alimentação (restaurantes), a partir das cinco forças competitivas de Porter.
- A empresa foca mais na estratégia de liderança de custo, diferenciação ou enfoque?

Franchising

- Negócio próprio x franqueado: quais as vantagens de cada um?
- Quais os pontos de conflito na relação franqueador x franqueado?
- Como minimizá-los?

Encerramento

- Quais os desafios futuros do Pinto no Balde?

ANÁLISE DO CASO

Competências e processo empreendedor

Ao aplicar o caso, o professor poderá iniciar as discussões a partir da análise de competências necessárias aos empreendedores. Dornelas (2008) cita algumas características de empreendedores de sucesso, entre as quais: visionários, hábeis em tomar decisões, determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas, apaixonados pelo que fazem, líderes e formadores de equipe. Os empreendedores são planejadores, independentes, gostam de assumir riscos calculados e sabem explorar oportunidades.

Algumas características empreendedoras dos proprietários foram detectadas no relato do caso e estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Algumas características dos empreendedores

Características	Comprovação no relato do caso
Visionários	Muitas pessoas vendem galeto nas esquinas da cidade. Existem oportunidades?
Sabem aproveitar oportunidades	João Pessoa possui grande consumo de frango per capita. Conheço uma receita de frango crocante. Um restaurante de frango crocante deve ser bem aceito.
Planejadores	Ainda em Curitiba, patentearam o termo “Pinto no Balde”. Desde a abertura da primeira loja, já tinham planejado a abertura de franquias.
Dedicados	Trabalham incansavelmente, todos os dias.
Otimistas	Acreditam sempre no crescimento da empresa. Não tem medo do cenário econômico.
Assumem riscos calculados	Fizeram testes, ao iniciar a operação de franqueamento. Teste para o novo turno de operação (almoço).

Fonte: Elaboração própria

O ato de criar uma empresa pode ocorrer devido à detecção de oportunidades do ambiente externo, necessidades pessoais, amadurecimento de um *hobby*, entre outros. A decisão pode ocorrer de forma programada ou emergir de uma atividade realizada informalmente, que passa a gerar dividendos. Dornelas (2008) descreve que o processo empreendedor planejado ocorre em quatro fases: (a) identificar e analisar oportunidades; (b) desenvolver plano de negócio; (c) determinar e captar recursos necessários; (d) gerenciar a empresa criada. O modelo de Dornelas (2008) pode ser utilizado para demonstrar como ocorreu o processo empreendedor da empresa Pinto no Balde.

Quadro 2: Etapas do Processo Empreendedor

Fases	Descrição no relato
Identificar e avaliar oportunidades	Percepção que muitas pessoas vendem galeto nas ruas da cidade. Pesquisa para conhecer o consumo de frango per capita. Comprovação que a cidade tem um dos maiores consumos de frango per capita do Brasil. Percepção da existência de uma receita familiar de frango crocante, muito elogiada. Averiguação de concorrentes potenciais.
Desenvolver o Plano de Negócio	Plano de negócio formal não é realizado. Fazem um plano financeiro. Analisam competidores. Detectam bairros mais adequados para abrir a primeira loja. Projetam o logotipo e a logomarca.
Determinar e captar os recursos necessários	Utilizaram recursos próprios.
Gerenciar a empresa criada	Padronização dos processos. Gestão do atendimento. Controle da qualidade dos produtos. Gerenciamento da cozinha centralizada. Gestão da rede de franquias.

Fonte: Elaboração própria

Estratégias de crescimento de empresas

A busca por crescimento empresarial faz parte do cotidiano das empresas. Os empresários sabem que estabilidade e crescimento abaixo da média dos concorrentes significa perda de participação no mercado. O crescimento pode ser medido por meio de vários indicadores: (a) participação da empresa em seu mercado de atuação; (b) volume de produção; (c) variedade de produtos ofertados; (d) tamanho do mercado atingido; (e) valor acionário; (f) lucro e/ou faturamento; (h) número de empregados, entre outros (CORREA et al., 2009).

Para Wright, Kroll, Parnell (2009), as estratégias de crescimento objetivam o aumento dos lucros, vendas e participação de mercado. Segundo os autores, existem oito tipos de estratégias de crescimento que a empresa pode adotar: (a) crescimento interno; (b) integração horizontal: quando a empresa adquire outras na mesma linha de negócios; (c) diversificação horizontal relacionada: empresa adquire outra fora do seu campo de operações atual, mas relacionada a suas competências essenciais. (d) diversificação horizontal não relacionada: quando a empresa adquire outra de setor não relacionado; (e) integração vertical: aquisição de empresa com competências complementares no canal de distribuição vertical; (f) integração vertical de empresas não-relacionadas: feita com possibilidades limitadas de transferência de competências essenciais, (g) fusões: duas ou mais empresas de mesmo porte, combinam-se em uma única empresa; (h) alianças estratégicas: são parcerias, que duas ou mais empresas realizam para projeto específico ou cooperam em área específica.

Quadro 3: Três grupos de estratégia empresarial

<p>Estratégias de Crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento interno • Integração horizontal • Diversificação horizontal relacionada • Diversificação horizontal não-relacionada (diversificação por conglomerados) • Integração vertical de empresas relacionadas • Integração vertical de empresas não-relacionadas • Fusões • Alianças estratégicas
<p>2. Estratégia de estabilidade</p>
<p>3. Estratégias de redução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reviravolta (<i>turnaround</i>) • Desinvestimento • Liquidação

Fonte: Wright, Kroll, Parnell, 2009.

Além das estratégias de crescimento listadas no Quadro 3, Do Carmo e Zilber (2011) citam o *franchising* como uma estratégia para expansão dos negócios. Essa estratégia ajuda a empresa a aperfeiçoar as competências desenvolvidas ao longo de sua trajetória.

Após discussão das diversas estratégias de crescimento, o professor deve solicitar que os alunos detectem aquelas que foram adotadas pela empresa Pinto no Balde. O Quadro 4 contém algumas estratégias adotadas e a descrição da ação que caracteriza sua utilização.

Quadro 4: Estratégias de crescimento utilizadas pela empresa Pinto no Balde

Estratégia de Crescimento	Descrição da ação
Crescimento Interno	Abertura de nova unidade própria
Integração horizontal	Aquisição de novo restaurante não pertencente a rede.
Franchising	Criação de rede de franquias do Pinto no Balde.

Fonte: Elaboração própria

A Matriz de Ansoff permite a identificação de quatro estratégias de marketing: (a) penetração de mercado: aumento da participação relativa por meio da linha de produtos existentes; (b) desenvolvimento de mercados: busca de novos mercados para seus produtos; (c) desenvolvimento de produtos: novos produtos em substituição aos existentes; (d) diversificação: criação de novos produtos para mercados não conhecidos ou não dominados pela empresa. Correa et al. (2009) propõe uma quinta estratégia chamada de integração vertical, quando a empresa adquire outra que faça parte da sua cadeia de suprimentos (para frente ou para trás).

A Figura 1 mostra uma matriz produto-mercado adaptada.

Figura 1: Matriz Produto- Mercado de Ansoff (adaptada)

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados atuais	I. Crescimento em mercados de produtos existentes <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a participação de Mercado; • Aumentar a utilização do Produto; • Aumentar a frequência de uso; • Revitalizar a marca; • Encontrar novas aplicações para os usuários atuais. 	II. Desenvolvimento de produto <ul style="list-style-type: none"> • Extensões de linha; • Expandir escopo do produto; • Desenvolver um produto de nova Geração; • Desenvolver novos produtos para o mesmo mercado.
Novos mercados	III. Desenvolvimento de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Expandir-se geograficamente; • Visar novos segmentos. 	IV. Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados <ul style="list-style-type: none"> • Relacionada; • Não-relacionada.
V. Estratégia de Integração Vertical		

Fonte: Correa et al, 2009.

A expansão geográfica é uma estratégia muito comum para desenvolvimento de mercado. O professor deve lembrar que um dos grandes benefícios do *franchising* é facilitar a expansão geográfica, levando a oferta de produtos e serviços existentes para novas áreas, que dependendo dos interesses da empresa podem ser próximas ou distantes.

Figura 2: Possibilidades de estratégias de marketing do Pinto no Balde

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados atuais	I. Crescimento em mercados de produtos existentes <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de pedidos através do "delivery" • Aumento da rotatividade de clientes nas lojas. • Criação de turno extra para atendimento. 	II. Desenvolvimento de produto <ul style="list-style-type: none"> • Nova linha de produtos para almoço (Pinto Urbano).
Novos mercados	III. Desenvolvimento de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Expansão geográfica por meio da rede de franqueados 	IV. Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados <ul style="list-style-type: none"> • Não adotada
V. Estratégia de Integração Vertical		
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de cozinha industrial 		

Fonte: Elaboração própria

O professor deverá promover discussão para que os alunos reflitam sobre as estratégias adotadas pela empresa, existência de conflitos estratégicos, possibilidades de novas estratégias. Será que a criação de um novo turno para almoço é viável? Quais as consequências operacionais de uma linha de produtos mais diversificada?

Análise de estratégias genéricas

O estudo de estratégia competitiva tenta entender a posição relativa de uma empresa dentro de um determinado setor de atuação. A estratégia de posicionamento determina se a rentabilidade da empresa está acima ou abaixo de média setorial. Quando a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável, ela terá um desempenho acima da média no longo prazo. Para Porter (1989), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Esses dois tipos, combinados com o escopo levam a uma terceira estratégia, o enfoque.

A liderança de custo é a estratégia mais clara. Nela, a empresa procura oferecer produtos de mais

baixo custo dentro do seu setor. A empresa tem um alvo amplo e atende a muitos segmentos. Na estratégia de diferenciação, a empresa procura ser única em alguma dimensão de desempenho valorizada pelos consumidores. A empresa seleciona um atributo que os compradores valorizam e procuram posicionar-se de uma forma singular. A estratégia genérica de enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo limitado. A empresa seleciona um segmento (nicho) e adapta uma estratégia de liderança de custo ou diferenciação. Quem adota a estratégia de enfoque procura obter vantagens competitivas em segmentos alvo (PORTER, 1989).

Figura 3: Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1989).

O professor pode utilizar a teoria das estratégias genéricas de Porter (1989) para detectar as fontes de vantagens competitivas do Pinto no Balde. A empresa utiliza claramente uma estratégia de enfoque baseado em diferenciação. As lojas da rede procuram atender a um público localizado (bairro), com perfil predominante, das classes B e C. A diferenciação ocorre por meio de dimensão ligada à qualidade. A forma de preparar os alimentos, com características específicas, relacionadas principalmente a crocância, proporciona a diferenciação básica do produto.

Sistema de Franquias

Se o caso for utilizado na disciplina de empreendedorismo, será importante discutir as motivações que levam as empresas a adotar a estratégia de *franchising*. Entre as motivações podemos citar: (a) possibilidade de rápida expansão; (b) redução da exposição de capital (crescimento através de capital de terceiros); (c) fortalecimento da marca; (d) obtenção de economia de escala; (e) criação de barreiras para a concorrência; (f) maior segurança no longo prazo; (g) maior retorno sobre o investimento (DO CARMO e ZILBER, 2011).

O professor deverá lembrar que uma das maiores preocupações de um sistema de franquias é com a padronização, pois a atitude de um franqueado pode afetar a imagem de toda a rede, prejudicando a todos. O franqueado recebe o direito de usar a marca e o *know-how* do franqueador. Para isso, o franqueado paga ao franqueador uma taxa inicial (taxa de franquia), além de *royalties* periódicos.

Os *royalties* podem ser cobrados sobre um percentual do faturamento, percentual de compras dos produtos fornecidos pelo franqueador, ou ainda, uma taxa fixa mensal. O franqueado assume os custos de instalação e despesas de operação da unidade franqueada. O relacionamento entre franqueador e franqueado deve ser formalizado em contrato que estabelece os direitos e obrigações de cada um. Além do contrato, o relacionamento envolve contatos diários focados na operação e acompanhamento da operação, resolução de problemas comuns, compartilhamento de valores etc. (SAUERBRONN et al., 2011).

Após a apresentação das características do sistema de franquias, o professor poderá discutir os indicadores fornecidos na Tabela 1, relativos ao investimento inicial, faturamento médio, tempo de retorno, lucratividade, taxa de propaganda, royalties, número médio de funcionários e área da loja. Sugere-se uma análise de viabilidade a partir desses indicadores.

Um problema no sistema de franquia é a divergência de interesses entre franqueador e franque-

ado. Na maioria das vezes, o ponto de maximização de lucro do franqueador não é o mesmo do franqueado, gerando conflitos de interesse. Durante a aula, o professor poderá discutir também sobre a distribuição geográfica dos franqueados, número de lojas (por número de habitantes), preços, promoções entre outros. De Salles Vance, Favero, Luppi (2008) citam seis fatores que podem ser fonte de desgaste na relação franqueador x franqueado: falta de alinhamento entre as expectativas, existência de confusão em relação aos papéis de atuação, diferenças significativas nas percepções do negócio, alteração do estado emocional do franqueado ao longo da relação, falta de consulta ao franqueado por parte do franqueador, baixa rentabilidade. Estes pontos de divergência podem ser propostos para a análise da relação em franqueador x franqueados.

Tabela 1: Principais indicadores da franquia “Pinto no Balde”.

Indicadores Básicos	Valores
Investimento Inicial	R\$ 120.000,00
Instalação	
Taxa de Franquia	
Capital de Giro	
Faturamento Médio	R\$ 50.000,00
Lucratividade	30%
Tempo de Retorno	18 meses
Área da loja	40 m ²
Royalties	5% fatur. bruto
Taxa de propaganda	Não cobra
Número médio de funcionários	4

Fonte: Dados fornecidos pelos proprietários

Pode-se analisar em sala, o estágio atual de governança da empresa e propor aos alunos as alternativas futuras para manter bom relacionamento na rede. O professor poderá utilizar a classificação de Lima, Luna, De Sousa (2012) para verificar o estágio de governança da franquia do Pinto no Balde. A “geração” de um sistema de franquias dependerá de quais recursos o franqueador oferece a sua rede de franqueados. Os autores definem as franquias em cinco gerações conforme Quadro 5.

Quadro 5: Características das gerações de franquias

Tipo	Características
1ª Geração	Oferece licença de uso de marca e pouco suporte ao franqueado. Não existe exclusividade em favor do franqueado. Seus produtos ou serviços podem ser encontrados em lojas multi-marcas.
2ª Geração	Oferece mais de suporte ao franqueado. Os produtos são exclusivos da rede. O franqueado compra a mercadoria do franqueador e, geralmente, os royalties estão embutidos no preço das mercadorias.
3ª Geração	Fornecer muito suporte ao franqueado. A relação é bastante transparente, a fim de garantir um padrão mínimo de qualidade e uniformidade.
4ª Geração	Destaca-se pela quantidade e qualidade dos serviços prestados. A rede possui conselho de franqueados, para participar das decisões da empresa. Busca por padronização é baseada na conscientização. Todos estão procurando solução de problemas e desenvolver novas formas de diferenciação. O nível de profissionalização é alto e oferece pouco risco. Quando a rede atinge esse patamar, existe uma grande assistência na operação, na tecnologia de rede e nos planos de marketing e estratégico.
5ª Geração	Franqueados têm garantia de recompra pelo franqueador.

Fonte: Lima, Luna, De Sousa, 2012.

Outra discussão, que pode ser utilizada em sala de aula, refere-se a análise dos benefícios de negócio próprio x franquia. As vantagens e desvantagens de franquias são listadas no Quadro 6. As vantagens e desvantagens podem ser analisadas partindo-se de um contexto mais genérico (sistema de franquias de uma forma geral). A consolidação da marca, por exemplo, é uma vantagem que dependerá do tempo de existência da rede, número de unidades, aceitação da marca, etc. Para o caso do Pinto no Balde foram descritas como vantagens a marca consolidada, o apoio do franqueador e o menor custo de propaganda. As desvantagens citadas referem-se ao pagamento de royalties e taxa de franquia, pouca flexibilidade nas decisões e pouca liberdade para escolha da localização.

Quadro 6: Vantagens e desvantagens de franquias (ponto de vista do franqueado)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Marca já consolidada no mercado; • Apoio do franqueador (know-how); • Existência de plano de negócio estruturado; • Planejamento dos custos de instalação; • Economia de escala; • Maior investimento em P&D; • Menor custo de propaganda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de royalties e taxa de franquia; • Pouca flexibilidade na gestão; • Risco de falhas, que podem afetar a imagem de toda a rede; • Falta de liberdade para escolha da localização.

Fonte: Elaboração própria

Referências

- CORREA, F. T. B. S.; PEREIRA, W. C., NOVAES, A. L., CAVALHEIRO, M. E., CUNHA, E. C. B. Análise das Tipologias de Estratégias de Crescimento . In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGeT, 2009, Resende. **Anais do VI SEGeT** . Resende: AEDB, 2009.
- DE SALLES VANCE, Patricia; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.
- DO CARMO, Gustavo Geovany Araujo; ZILBER, Moises Ari. Estratégias de Crescimento e Vantagem Competitiva: Um Estudo Qualitativo Sobre Franchising, na Ótica do Franqueado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 2, p. p. 159-179, 2011.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.
- LIMA, Aloisio Soares; LUNA, Rosemar Martins; DE SOUSA, Ana Rosa. Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing** e-ISSN: 2177-5184, v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.
- SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; HASENCLEVER, Lia. Contribuições da economia industrial para o estudo de estratégias de crescimento a partir do sistema de franquia DOI 10.5752/P. 1984-6606.2011 v11n26p33. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 26, p. 33-61, 2011.
- WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo, Atlas, 2009. 433 p.