

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

RESUMO

Este caso para ensino apresenta a trajetória e desafios da rede de restaurantes “Pinto no Balde”. A empresa nasce a partir da aguçada percepção de oportunidades de um casal de empreendedores, que mudam de cidade para abrir uma empresa em um setor que nunca tinham atuado. O caso tem o objetivo de mostrar o perfil empreendedor e todo o processo de criação e crescimento de uma empresa no setor de alimentação. Um conjunto de estratégias acertadas fez com que a empresa apresentasse um grande crescimento, com perspectiva futura de ampliação da rede de franquias. No relato mostra-se como foram elaboradas as estratégias competitivas e a forma da empresa posicionar-se ao longo de seu curto período de existência. A concepção e criação de uma rede de franquias, um ano após o início das atividades, demonstra o nível de planejamento dos empreendedores. O processo empreendedor, as estratégias de crescimento, as estratégias de marketing, a relação franqueador e franqueado são alguns temas que podem ser utilizados nos cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas de administração estratégica, empreendedorismo e processo decisório.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo, estratégias de crescimento, franquia.

1. INTRODUÇÃO

No ano de 2012, os empreendedores, Gislaine e Adriano, estavam próximos de tomar uma decisão que mudaria toda sua vida: iriam sair do Sul do país para morar em uma capital nordestina, trabalhar em um segmento que nunca tinham atuado, abrir uma nova empresa, procurar um novo lar... passariam a viver da venda de “pinto no balde”!

O casal começou a trabalhar desde muito cedo e tiveram muitas experiências em diversas empresas ou em negócios próprios. Eles moravam em Curitiba e tinham uma indústria no setor de cosméticos, mas não estavam satisfeitos com o andamento do negócio. Os resultados não eram os esperados e eles queriam mudar de ramo e de vida.

Gislaine e Adriano costumavam passar férias em João Pessoa, capital de médio porte, no Estado da Paraíba. Toda vez em que visitavam a cidade, algo sempre chamava atenção: a grande quantidade de pessoas que vendiam galeto, de maneira informal, nas esquinas da cidade. A cada visita realizada, mais vendedores eram vistos nesta atividade. Eles adoravam a cidade e a vontade de morar nessa capital só aumentava a cada viagem. Resolveram fazer uma pesquisa e descobriram que João Pessoa era a cidade com um dos maiores consumos de frango per capita do Brasil. Esse fato deixou o casal pensativo. Como poderiam transformar essa informação em um futuro empreendimento?

A mãe de Gislaine não era boa cozinheira, mas tinha uma receita que todos adoravam: um frango empanado crocante, servido em pedaços, preparado a partir do peito, coxas e sobrecoxas da ave. Surge então a ideia: por que não utilizar a receita familiar de maior sucesso para abrir um restaurante especializado em frango empanado? Como em todo início de atividade empreendedora, surgem algumas dúvidas e incertezas: *“será que o frango crocante empanado agradará o grande mercado consumidor de galeto (frango) na cidade? Será que vale a pena mudar-se para outra cidade, em outra região do país, para abrir um novo negócio em um setor que nunca haviam atuado?”*.

O casal começa a amadurecer a ideia e passam a consultar amigos e familiares. Em uma dessas conversas, tentando explicar a concepção do negócio de vender frango empanado em baldes de plástico,

um dos familiares questionou: vocês querem vender “Pinto no Balde”, lá em João Pessoa? Neste momento, surge a ideia para o nome da futura empresa. O termo pinto é bastante utilizado no sul do país para descrever frangos. Com a brincadeira familiar, criou-se o nome da empresa, com forte apelo publicitário e que viria a ser um dos seus diferenciais. Ainda em Curitiba, eles decidem registrar o nome da futura empresa: “Pinto no Balde”. Não queriam correr o risco de ter a marca utilizada por outras pessoas.

Em 2013, os empreendedores decidem mudar-se para João Pessoa. Após a concepção e planejamento do negócio, abrem a primeira unidade do restaurante no bairro mais populoso da cidade. A primeira loja tinha apenas 20 metros quadrados e uma concepção visual bastante simples. A logomarca, como não poderia deixar de ser, era um pinto amarelo na frente de um balde. O pinto, desde o início, foi chamado de “Téo”, nome do filho do casal.

O nome e a logomarca da empresa têm um forte apelo visual, gerando curiosidade para conhecer o local principalmente do público infantil. O *designer* responsável pela logomarca desenhou inicialmente um pinto extremamente magro, que não condizia com a proposta que os empresários gostariam de transmitir: um restaurante com comida fartamente servida. Após várias tentativas, o desenhista “engordou” o pinto e conseguiram projetar a logomarca que eles consideraram como ideal.

O restaurante foi inaugurado oferecendo como prato principal o frango crocante empanado (pinto no balde). O cardápio conta também com uma linha de empanados crocantes que passou a ser a marca registrada da empresa. O restaurante oferece desde a “costelinha americana” à “calabresa americana”. O termo “americano” serve para designar o modo de preparo dos alimentos, com crocância similar aos encontrados em restaurantes dos Estados Unidos. A receita, porém, é familiar. Não foi importada da “América”.

Além dos produtos empanados, o restaurante oferece o “pinto atolado”, batata frita, macaxeira frita com bacon, arroz biro-biro, espaguete à bolonhesa, arroz do pinto, espaguete com molho de queijo e bacon, risoto do pinto, risoto a moda da casa, frango ou carne à parmegiana, strogonoff de carne ou frango, pinto à role. Os baldes são confeccionados no sul do país, em Santa Catarina. Não existem empresas que forneçam baldes específicos para a acomodação de alimentos no Nordeste.

Figura 1: Logotipo da empresa e balde para servir os alimentos



Fonte: Imagem fornecida pela empresa

O cardápio segue uma linha de alimentos crocantes (frango, costela, calabresa), receitas tradicionais (strogonoff e parmegiana) e acompanhamentos de fácil elaboração (espaguete, arroz biro-biro, risoto). Os ingredientes se repetem e se combinam em vários produtos. A empresa optou por uma pequena diversificação no cardápio, com produtos que seguem uma mesma linha de elaboração. Essa estratégia facilita a produção dos pratos, reduz o número de funcionários, diminui o número de fornecedores e simplifica o atendimento por telefone. Os preços são bastante acessíveis e as porções sempre bem servidas. Os baldes utilizados para os alimentos crocantes têm tamanhos variados de 1 a 3 litros. A ideia, desde o início, era de oferecer pratos fartos, que proporcionassem a reunião de amigos. Um balde de frango, tamanho grande, atende até seis adultos.

A rapidez no atendimento é outra grande preocupação dos empresários. Eles entendem que essa característica aumenta a satisfação dos consumidores e proporciona melhor eficiência da loja, por meio do aumento da rotatividade dos clientes.

Crescimento da Empresa

Logo após a abertura da primeira loja em 2013, a resposta da clientela foi imediata. O Pinto no Balde caiu no gosto do seu público. A loja não conseguia dar vazão a tantos clientes e pedidos para entrega, em três meses após sua abertura. Gislaíne e Adriano decidiram abrir uma segunda unidade em um bairro próximo, com público-alvo semelhante ao da primeira loja. A nova unidade passou a ter também uma grande clientela, mas ajudou a dividir a demanda dos pedidos telefônicos.

Nos 12 primeiros meses, o negócio prosperou rapidamente, porém os empresários se defrontaram com um revés inesperado. Sua primeira loja sofreu um incêndio durante o horário de atendimento. A perda dos equipamentos e mobiliário foi total, mas, felizmente não houve feridos. Os empresários aproveitaram o momento conturbado para acelerar a maturação de uma antiga ideia: criar uma rede de franquias. Eles reformaram o prédio incendiado, cancelaram o contrato de locação e concentraram-se na concepção da operação de *franchising*.

Neste momento, estavam apenas com uma única loja própria. Sabiam que para abrir novas unidades com capital próprio, precisariam de muitos recursos. Perceberam que, com a estratégia de *franchising*, a expansão da empresa poderia ser bem mais rápida, por meio de um investimento mínimo. O casal sabia que tinha um produto diferenciado e um negócio bem concebido, apesar da empresa ser muito nova.

Estratégia de *franchising*

Um mês após o incêndio, eles estavam franqueando o primeiro interessado. Os empresários, por meio dos advogados da antiga empresa, conceberam um contrato que regulamentava a relação entre franqueador e franqueado. Logo após a abertura da primeira unidade, começaram a surgir novos interessados e a rede começou a se expandir rapidamente. Um ano e meio após a primeira franquia, a empresa já contava com oito lojas, sendo duas próprias e seis lojas franqueadas.

No início do processo de franqueamento, a empresa teve algumas dificuldades quanto à padronização do *layout* das lojas, dos processos, e, principalmente, dos alimentos servidos. A “crocância” do frango é o ponto crucial a ser perseguido no processo de padronização. Essa característica sempre foi o elemento de diferenciação do Pinto no Balde e fundamental para a boa aceitação do produto pelos clientes. Desde o início, a empresa oferecia treinamento para os franqueados, porém alguns problemas continuavam a existir.

Os empresários têm autocritica e sabem que, para continuar o processo de expansão, precisam aprimorar ainda mais os procedimentos de padronização das unidades. Numa rede de franquias, a oferta de um produto ou serviço com baixa qualidade ou o atendimento ruim, pode afetar todos os franqueados. A percepção do cliente do que acontece em uma unidade é associada a toda a rede.

A primeira estratégia para melhoria da qualidade dos alimentos foi criar uma cozinha industrial centralizada, que fornece produtos padronizados aos franqueados. Entre os alimentos produzidos pela cozinha estão o frango cortado em pedaços, molho de tomate e maionese especial. Essa decisão ajudou a padronizar os produtos e facilitou a vida dos franqueados. Com a expansão da empresa para outras cidades, a logística de distribuição de alimentos terá que ser repensada. Os novos franqueados, situados em cidades mais distantes, terão que passar por um processo de treinamento mais rígido, para que consigam padronizar os procedimentos e produtos oferecidos.

Novas estratégias de crescimento

Atualmente, novas mudanças estão sendo planejadas. A empresa pretende lançar uma nova linha de produtos e um novo turno de atendimento. As lojas funcionam no horário de 15h às 23h e não abrem no horário de almoço. A nova estratégia exigirá um turno extra, e, conseqüentemente, dobrar o número de funcionários de cada loja.

A diversificação dos produtos e o novo horário de funcionamento serão testados em uma das unidades, com o objetivo de verificar a aceitação e a viabilidade econômico-financeira da nova proposta. Os empreendedores estão chamando a nova linha de produtos composta por pratos executivos de Pinto Urbano. Os novos produtos seguirão a concepção daqueles já existentes, com combinação de um número limitado de ingredientes, de forma a manter a facilidade de elaboração dos pratos. O cardápio de bebidas também é bastante simples, com refrigerantes, cervejas e sucos em caixa, tudo para facilitar o atendimento e diminuir o número de funcionários da loja.

Gislaine e Adriano sabem que precisam manter o foco no seu mercado alvo. O público é composto principalmente por clientes das classes B e C, de todas as faixas etárias, desde crianças atraídas pela curiosidade do que seria um “pinto no balde”, passando por jovens que gostam de fazer um *happy-hour*, até pessoas da terceira idade. A empresa encomendou um joguinho, em formato de aplicativo de celular, para atrair ainda mais o público infantil.

Atualmente, o *delivery* corresponde a 30% da receita das lojas. Os pedidos são recebidos através de atendimento telefônico. As compras para viagem, realizadas no balcão das lojas, correspondem a 20% da receita e o restante (50%) é proveniente da clientela atendida no ambiente do restaurante. A empresa terceirizou o serviço de entrega para simplificar suas operações e evitar futuros problemas trabalhistas.

O surgimento de empresas imitadoras, fornecendo frango crocante empanado, não assusta os empreendedores. Eles consideram que concorrentes podem aparecer, mas dificilmente conseguirão copiar a qualidade dos produtos e a concepção do negócio. A concorrência é considerada pelos empresários como salutar. Nos dois anos e meio de existência, já surgiram concorrentes diretos, que tiveram dificuldade de imitar a crocância dos produtos e acabaram finalizando suas atividades. Atualmente, a concorrência é realizada por meio de substitutos, como lanchonetes, pizzarias e restaurantes, que, segundo os empresários, ajudam o movimento do entorno da loja e acabam atraindo novos clientes.

Existe um alinhamento entre o público-alvo, produtos ofertados e o ambiente das lojas, voltadas principalmente para a classe C. Uma nova loja está sendo aberta em um bairro com público de maior poder aquisitivo. Será um teste importante para verificar a aceitação dos produtos por um público mais elitizado.

A empresa sempre projeta suas unidades para ocupar pequenos espaços. Eles entendem que lojas muito grandes, darão a sensação de um espaço vazio e pouco frequentado. Os empreendedores preferem que as lojas iniciem com tamanhos menores e sejam expandidas ao longo do tempo, de acordo com suas necessidades.

Gislaine e Adriano estão bastante satisfeitos com o setor de alimentação. Percebem que os clientes são exigentes, mas fidelizam-se quando gostam do produto e são bem atendidos. A empresa conseguiu estabelecer uma relação saudável com seus principais fornecedores, embora considere que tenham pouco poder de barganhar para negociar com eles. A rede compra atualmente, 18.000 quilos de frango por mês, mesmo assim, são os fornecedores que ditam os preços e as condições de negociação. Os empreendedores consideram um grande privilégio ter um produto que não é oferecido por ninguém, embora sofram algumas dificuldades por serem os primeiros entrantes no mercado de frango empanado. Existe uma grande clientela em potencial, que nunca teve acesso aos produtos oferecidos pela rede.

Neste último ano, os empreendedores adquiriram, um novo restaurante que não pertence à rede do Pinto no Balde. Ele oferece no cardápio outros produtos com concepção totalmente diferente daqueles oferecidos na rede.

A franquia Pinto no Balde

A operação de franchising surgiu um ano após a fundação da empresa. Eles não procuraram ajuda para a concepção da rede de franquias. Apenas uma assessoria jurídica foi utilizada para a elaboração dos contratos que regem a relação franqueador x franqueado. Nas experiências que tiveram anteriormente, consideram consultores empresariais como vendedores de receita de bolo, que não conseguem ter a percepção necessária das especificidades dos negócios. Os principais indicadores para abertura de uma loja da franquia são mostrados na tabela 1.

Por enquanto, o franqueador está arcando com a publicidade da rede, mas cobrará uma taxa de propaganda em um futuro próximo. A empresa sempre foi bastante preocupada como os franqueados. Atualmente, os empresários estão estabelecendo como meta uma loja para cada 100.000 habitantes. Pretendem conceder apenas uma unidade franqueada em cidades que tenham população menor que essa. Essa forma de parametrizar o número de unidades por cidade é bastante conservadora e garante uma maior lucratividade para o franqueado.

Os empreendedores consideram que o principal fator que demonstra a viabilidade do negócio, está no perfil do primeiro franqueado: o contador da empresa. *“Se a pessoa que tem acesso a todos os indicadores financeiros e a contabilidade da empresa teve interesse em adquirir a primeira franquia, o negócio deve ser viável”.*

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 m²
Royalties	5% fatur. bruto
	Não cobra
	4
Taxa de propaganda	
Número médio de funcionários	

Fonte: Dados fornecidos pelos proprietários

Outro ponto lembrado, que comprova a satisfação do franqueado, está no interesse em abrir novas unidades. A maioria dos franqueados tem oferecido propostas para abertura de franquias em outras cidades. Além deles, existe uma série de potenciais empreendedores interessados em abrir novas unidades em cidades do interior do Estado, além de outras capitais, como Recife e Natal.

Decisão

O crescimento vertiginoso que o Pinto no Balde apresentou nos dois anos após sua abertura gera grandes desafios para o casal de empreendedores. Empresas com rápida expansão apresentam dificuldades na padronização dos processos, no controle e na gestão de uma forma geral.

O Pinto no Balde adotou uma série de estratégias de crescimento desde sua criação. Aumentou o número de unidades próprias, adotou o modelo de franchising para expansão da rede, está criando uma nova linha de produtos (Pinto Urbano) e irá testar um novo horário de funcionamento. Além disso, os empreendedores adquiriram um novo restaurante, com modelo de negócios, diferente do Pinto no Balde.

Existem muitas pessoas interessadas, inclusive os franqueados já existentes, em adquirir novas unidades para atuar em cidades da região metropolitana, no interior do Estado e em outras capitais. A cozinha industrial montada pela empresa não conseguirá fornecer os alimentos padronizados para as franquias mais distantes da cidade de João Pessoa. Os futuros franqueados, situados em áreas mais remotas, precisarão receber maior treinamento para manter a padronização dos produtos que seriam fornecidos pela cozinha industrial.

As inúmeras possibilidades de crescimento geram dúvidas nas estratégias que devem ser adotadas. Qual o caminho a ser trilhado pela empresa? Existem conflitos nas estratégias adotadas? Existem outras estratégias de crescimento que não foram vislumbradas?