

UFRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



MONOGRAFIA

Vantagem competitiva no setor de franquias: caso dos
restaurantes Spoleto.

Autor: João Pedro Di Gioia Ferreira Menezes Moraes

Orientador: Valdecy Leite

Rio de Janeiro

2011

Vantagem competitiva no setor de franquias: caso dos restaurantes Spoleto

João Pedro Di Gioia Ferreira Menezes Moraes

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À
OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Prof Orientador: Valdecy Leite

Prof Examinador: Vitor Iorio

AGRADECIMENTOS

À DEUS, que me deu condições de batalhar por tudo que quero na vida e me deu de presente uma família e grandes amigos.

Ao meu pai, Gilberto Menezes Moraes, que sempre cultivou em mim a importância da educação, do respeito e da humildade.

À minha mãe, Maria Amélia Di Gioia Ferreira, que me mostrou o quanto é importante batalhar pelas coisas que queremos na vida.

À minha família, que sempre me apoiou nos caminhos que escolhi e me deu ensinamentos que vou guardar para o resto da vida.

À Renata, mais que uma namorada, uma grande companheira sempre presente ao meu lado.

Aos meus amigos, Carlos Eduardo Rezende, Felipe Gusman, Alexandre Guedes, Pedro Pamplona, José Luis Tavares, Rafael Modesto, Eduardo Jorge, Gustavo Rodrigues, Renato Santos, Gustavo Rezende e Daniel Santos da Paz, que se transformaram nos irmãos que eu não tive.

Um agradecimento especial ao Gustavo Rezende e Daniel Santos da Paz, que estiverem presentes comigo desde o início dessa trajetória.

Aos amigos e companheiros da UFRJ, fonte de aprendizado e crescimento.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Gilberto Menezes Moraes
e Maria Amélia Di Gioia Ferreira, que me deram valores e
sempre batalharam para que eu tivesse a melhor educação possível.

Meu muito obrigado.

“O campo da derrota não está povoado de fracassos,
mas de homens que tombaram antes de vencer.”

Abraham Lincoln

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo entender os motivos que levam os consumidores a escolher o Spoleto na hora de fazer uma refeição. Para isso, serão abordados conceitos como Análise SWOT, Forças Competitivas de Porter, Estratégias Genéricas e Vantagem Competitiva.

Além disso, será abordado também o sistema de franchising, que foi o modelo de crescimento escolhido pelo Spoleto, onde serão discutidos temas como vantagens e desvantagens do sistema, tipos de franquias existentes, crescimento do mercado em geral e do setor de alimentação, onde a empresa estudada atua.

Como resultado vemos que o atendimento rápido associado a uma alta personalização na hora de escolher a comida formam a vantagem competitiva do Spoleto em relação à seus concorrentes. Para que esse resultado fosse obtido, foram feitas pesquisas qualitativas com os clientes da rede no momento em que escolheram o Spoleto.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	
2. Metodologia.....	
3. Referencial teórico.....	
3.1 Planejamento Estratégico.....	
3.2 Análise SWOT.....	
3.3 Vantagem Competitiva.....	
3.4 Forças Competitivas de Porter.....	

1 - Introdução

O PIB do Brasil vem crescendo cerca de 5% ao ano, fazendo com que o país já figure entre as oito maiores economias do mundo, e seja uma das principais apostas para os próximos anos, juntamente com China, Rússia, Índia e África do Sul, formando um grupo conhecido como BRICS, países em desenvolvimento com grande potencial econômico.

Contudo, ainda existem alguns entraves para que o Brasil cresça ainda mais, como a péssima infra-estrutura logística, baixo nível de educação da população e elevada carga tributária. Esses são alguns dos motivos que afetam diretamente o empreendedor brasileiro, que tem que passar por uma série de obstáculos para conseguir manter a sua empresa.

Segundo o SEBRAE, 30% das empresas fecham as portas no primeiro ano de funcionamento, chegando à quase metade em três anos. Esses números mostram a realidade do empreendedorismo no Brasil, um mercado cada vez mais atraente, porém cada vez mais competitivo.

Com isso, entrar em um mercado sem ter uma marca já consolidada e ter que atrair novos clientes do zero, competindo com empresas já conhecidas e mais capitalizadas pode ser um desafio muito difícil e demorado de ser vencido, principalmente no Brasil, país com as maiores taxas de juros do mundo.

Devido a esses fatores, o sistema de *franchising* vem ganhando cada vez mais espaço no cenário nacional, representando 2,1% do PIB, valor ainda muito abaixo de países mais desenvolvidos como Austrália e Estados Unidos, onde esses percentuais ultrapassam 10% do PIB.

Ao abrir uma franquia, o franqueado já recebe um negócio mais estabelecido no mercado, não tendo que esperar tanto para conseguir participação de mercado e reconhecimento por parte dos consumidores. Além disso, o franqueador passa a experiência que ele teve com a franquia para o franqueado, o que diminui a quantidade de erros, gerando um resultado mais rápido.

Entretanto, para obter sucesso, a franquia deve oferecer algo diferente para o mercado e sempre estar atenta às modificações que acontecem. É preciso que seu produto e/ou serviço tenham uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O objetivo deste trabalho é evidenciar e analisar as vantagens competitivas do Spoleto perante os seus concorrentes. Para isso, foram estudadas várias teorias de estratégia competitiva, como Análise SWOT, Forças Competitivas de Porter e Estratégias Genéricas, com o intuito de fornecer embasamento teórico para as análises.

O trabalho está estruturado em 7 capítulos, acrescida a bibliografia e os anexos, sendo apresentado da seguinte forma:

O primeiro capítulo trata da introdução do trabalho, onde são abordados temas como o crescimento econômico brasileiro e do mercado de *franchising* no país, falando da importância e necessidade que uma empresa possua uma vantagem competitiva para superar seus concorrentes e se manter no mercado.

O segundo capítulo fala sobre a metodologia empregada para se chegar aos resultados desejados, tendo sido escolhida a pesquisa qualitativa, que permite entender com profundidade os motivos que levam os consumidores a escolher o Spoleto, e inseri-los na literatura de vantagem competitiva.

O terceiro capítulo aborda o referencial teórico, sendo subdividido em 7 subtópicos, onde são analisados os seguintes assuntos, respectivamente: Planejamento Estratégico, Análise SWOT, Vantagem Competitiva, Forças Competitivas de Porter, Estratégias Competitivas, Estratégias Genéricas de Porter e Estratégia do Oceano Azul.

O quarto capítulo trata do mercado de franquias, desde o início do *franchising*, o conceito e os tipos de franquia, as vantagens e desvantagens de abrir uma franquia, a associação brasileira de *franchising* e suas participações no setor, o crescimento desse mercado no Brasil, o foco no segmento de alimentação e o selo de excelência do *franchising*.

O quinto capítulo descreve a história da rede, seu crescimento, o processo de internacionalização, a sua opção de cardápio, o seu sistema e os valores para se obter uma franquia da rede. O sexto capítulo aborda os resultados da pesquisa com base nas teorias apresentadas no referencial teórico.

Por fim, o sétimo e último capítulo fala sobre as conclusões do trabalho e os resultados alcançados no mesmo, através da pesquisa, referencial teórico e os outros temas abordados ao longo do mesmo.

2 – Metodologia

A metodologia utilizada para entender de que forma os clientes enxergam uma vantagem competitiva no Spoleto foi a pesquisa qualitativa, já que a mesma visa entender de uma forma mais profunda a percepção dos consumidores em relação ao que o Spoleto tem a oferecer.

De acordo com Hooleu (2005), a pesquisa qualitativa é um método que visa encorajar os respondentes a responder livremente e a expressar seus sentimentos, podendo ser realizada uma discussão em grupo ou um entrevista em profundidade individual.

Sendo assim, foram realizadas 8 entrevistas com consumidores que haviam escolhido o Spoleto para realizarem a sua refeição em três diferentes restaurantes da rede no Rio de Janeiro, nos bairros da Tijuca, Barra da Tijuca e Largo do Machado, onde o Spoleto concorre com diferentes restaurantes.

Por ser uma pesquisa qualitativa, a interpretação do autor tem uma forte influência sobre os resultados do trabalho, estando relacionada com as referências estudadas. Mesmo com limitações, espera-se que o estudo seja capaz de fornecer subsídios para entender as vantagens competitivas do Spoleto.

3 - Referencial Teórico

Nesse capítulo serão estudados conceitos referentes à estratégia competitiva e vantagem competitiva e seus principais modelos e abordagens, para que se consiga entender onde aplicá-los no estudo de caso.

Alguns autores servirão de base para esse estudo, como PORTER, MINTZBERG, MAXIMINIANO e KIM e MAUBORGNE analisando conceitos como Planejamento Estratégico, Análise SWOT, Forças Competitivas, Estratégias Genéricas e Vantagem Competitiva.

3.1 - Planejamento Estratégico

Para MAXIMINIANO (2004), o planejamento da empresa é o processo de tomar decisões sobre o seu futuro, tendo como resultado a preparação de planos com seus objetivos, meios de controle, planos de ação e previsão dos recursos necessários, sendo necessário entender o sentido da organização e analisar o ambiente interno e externo da mesma.

Dentro desse planejamento é que está a estratégia, que para MINTZBERG (2000), é um padrão de comportamento a ser seguido ao longo do tempo, porém ela também pode ser vista como um plano para se chegar a um determinado lugar, algo que pode ser comparado a uma direção ou um curso.

Com isso, podemos ver a estratégia definida como um plano se referindo a estratégia pretendida, que é aquela que as organizações tinham por objetivo realizar, enquanto que a estratégia como um padrão, são as ações que de fato ocorreram nesse período de tempo.

Outra maneira de definir estratégia seria a posição da empresa, que é a localização de determinados produtos em determinados mercados, ou outra forma de definição é a perspectiva da empresa, isto é, a maneira pela qual uma empresa realiza as suas atividades.

Por fim, podemos definir a estratégia como um mero truque, onde uma organização realiza uma ação com o simples objetivo de enganar o seu oponente ou concorrente, fazendo com que ele acredite que aquela ação deve significar alguma coisa que na realidade não é, por exemplo, desencorajá-lo a entrar em determinado mercado.

Sendo assim, qualquer definição sobre estratégia gera pontos positivos e negativos, já que quando se associa estratégia a direção da organização, mesmo que seu curso esteja mapeado no ambiente em que ela atua, seguir esse curso em um ambiente desconhecido pode fazer com que a organização encontre sérios problemas e tenha dificuldades em mudar seu comportamento rapidamente.

É devido a fatores como o desaparecimento de nichos, desestabilização de ambientes e surgimento de novas oportunidades que a estratégia estabelecida para a ser uma desvantagem. Com isso, mesmo que o conceito de estratégia seja baseado em estabilidade, é preciso que ela tenha habilidade para focar em mudanças.

3.2 - Análise SWOT

Durante os anos 60, começaram a ser desenvolvidas nas escolas americanas de administração uma forma de analisar as “forças e fraquezas” de uma organização com as “oportunidades e ameaças” do mercado, com isso surgia a Análise SWOT, que vem do inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*.

Para Hooley (2005), o propósito da SWOT é duplo, já que ela busca identificar os fatores mais significativos, internos e externos, que afetam a organização e seus mercados, e ao examinar onde esses pontos fortes e fracos se cruzam com as oportunidades e ameaças, acabam ajudando na formulação estratégica.

Segundo Kotler (2003), no ambiente interno são analisadas as forças e fraquezas da organização, sendo estas classificadas de acordo com a sua importância para o negócio da empresa. Com essas informações é possível determinar quais forças serão enfatizadas e quais fraquezas deverão ser trabalhadas para serem amenizadas, sendo baseada nos recursos, capacidades e competências da empresa.

No ambiente externo, Kotler (2003), enfatiza que devem ser analisadas as oportunidades e ameaças de empresas que atuem no mesmo setor, onde oportunidades são situações que ofereçam possibilidades de aumentos nos lucros e superarem seus concorrentes, enquanto que as ameaças são desafios que surgem devido à um acontecimento ou tendência desfavorável no mercado.

MATRIZ SWOT	
FORÇAS	FRAC
Aspectos internos	Aspectc
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Assim como a análise do ambiente interno é feita através de etapas, baseadas nas competências da empresa, a análise do ambiente externo baseia as suas etapas em

investigar os aspectos do ambiente externo, monitorando as tendências e mudanças deste ambiente, além de tentar prever os rumos do mercado.

Com a análise SWOT realizada, é preciso definir as estratégias que vão manter os pontos fortes, reduzir os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças. Através dessas informações podem-se montar estratégias que visem à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

		Ambie	
		Predor	
		Pontos Fracos	
S	O	Sobrevivência	

3.3 – Vantagem Competitiva

Uma vantagem competitiva pode ser criada a partir de qualquer um dos pontos fortes de uma organização, que a diferenciem da concorrência, fornecendo ao cliente aquilo que eles percebem como valor superior, que é a oferta, por preços mais baixos que os da concorrência, de benefícios equivalentes.

Para Porter (1989), a base fundamental para o desempenho da empresa no longo prazo é a vantagem competitiva sustentável, e conseguirá este feito apenas por dois caminhos: diferenciação ou liderança em custos. Qualquer atividade pode contribuir para a alavancagem da vantagem competitiva, já que suas fontes estão distribuídas por toda a organização.

De acordo com Lambin (1989), possuir uma vantagem competitiva não é certeza de sucesso da organização, podendo ser derivada tanto de fatores internos como de fatores externos à empresa. Será interna caso esteja presente em custos mais baixos de produção em relação ao principal concorrente, utilizando principalmente a capacidade organizacional e tecnológica da empresa.

Essa vantagem será externa caso esteja baseada em qualidades diferenciais do produto, que representem valor para o consumidor, seja pela diminuição dos custos ou pelo aumento de seu desempenho a atenção às necessidades do mercado-alvo. Uma vantagem competitiva proporciona um poder de mercado efetivo, permitindo praticar preços superiores aos dos concorrentes, utilizando uma estratégia baseada na diferenciação.

Mesmo possuindo uma vantagem competitiva consistente, alterações no ambiente da empresa podem mudar as fontes de seus recursos e com isso fazer com que a empresa perca essa vantagem competitiva, sendo assim é preciso sempre estar atento às mudanças nos mercados e gerenciar bem os recursos para conseguir manter essa vantagem.

Para HOOLEY (2005), há uma variedade dos meios que uma empresa pode tentar criar uma vantagem competitiva, sendo que alguns desses meios são mais fáceis de copiar do que outros. Os mais úteis para criar posições defensáveis são:

- Produtos exclusivos e valorizados
- Definição clara e correta dos mercados-alvo
- Estreitos laços com os clientes

- Marca estabelecida e credibilidades da empresa

De acordo com MAXIMIANO (2000), o estudo da vantagem competitiva é de extrema importância, já que possibilita a comparação da empresa com seus concorrentes e o entendimento das razões pelas quais os consumidores preferem um produto ou serviço a outro, dando subsídios para a compreensão das vantagens que uma empresa pretende oferecer a seus consumidores.

Como já falado anteriormente, é preciso além de criar uma vantagem competitiva, sustentá-la, o que gera uma relação entre estratégia e vantagem competitiva sustentável, já que a primeira define as decisões e atividades que permitem um negócio atingir e sustentar uma vantagem competitiva e melhorar a sua performance.

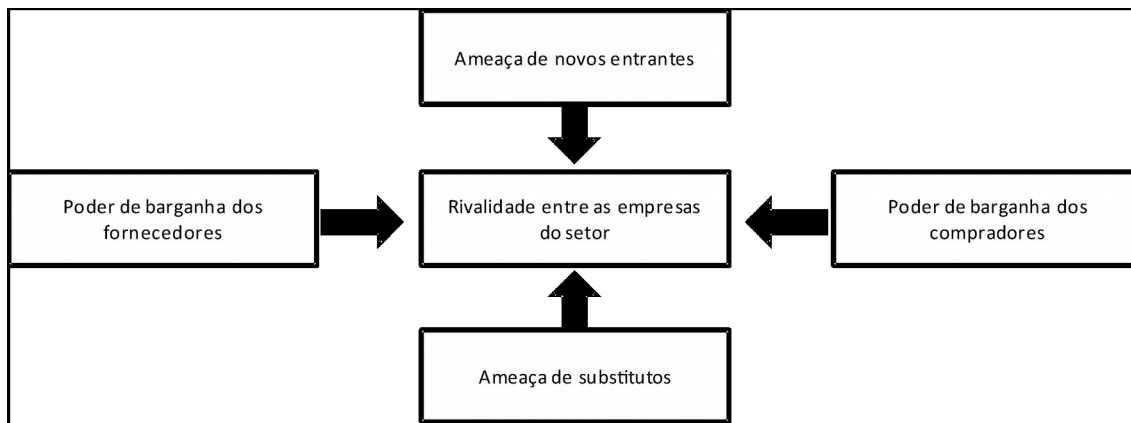
As organizações que atingiram vantagem competitiva sustentável e obtiveram retornos financeiros superiores no longo prazo, não dependiam de uma única força, entretanto sempre buscam inúmeras estratégias e abordagens, sendo um processo repetitivo e com exigências contínuas para investimentos.

A combinação dos recursos de uma empresa é um fator importante para a sustentabilidade, seus ativos, processos organizacionais, informação e conhecimentos devem ser raros e valiosos. Outro fator importante é criar barreiras para a imitação, já que caso não se crie barreiras para isso, a empresa terá que continuar investindo em novos ativos e recursos.

3.4 – Forças Competitivas de PORTER

Para PORTER (1989), existem cinco forças principais que moldam a concorrência no nível de unidades de negócios, onde a análise de cada uma delas pode ajudar a identificar as chaves para a competitividade em seu setor específico. Esse modelo pode ser usado por qualquer tipo de organização que tenha por objetivo compreender melhor o setor em que atua.

São cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes. Segue abaixo uma figura que demonstra a combinação dessas cinco forças e sua influência na competição.



A rivalidade entre as empresas existentes prevalece quando determinadas condições são obedecidas:

- Concorrentes que operam no setor estão equilibrados em termos de tamanho e/ou participação de mercado;
- Durante períodos de baixo crescimento do mercado;
- Quando as barreiras de saída são altas;
- Quando a diferenciação entre produtos é baixa;
- Quando os custos fixos são relativamente altos.

Essa intensidade tende a ser maior em mercados muito equilibrados, que cada ponto percentual adicional de mercado exige uma briga acirrada ou quando o ciclo de

vida do produto está na fase de maturidade ou declínio. Caso o mercado exija altos investimentos de entrada, as empresas não sairão tão facilmente dele, e se esse mercado for visto como de pouca diferenciação pelos clientes a concorrência por vendas é mais intensa.

Deve ser considerada também a possibilidade de entrarem novos concorrentes naquele mercado, principalmente quando as barreiras de entrada são baixas, para que isso ocorra o mercado deve ter:

- Custos de entrada pequenos;
- Canais de distribuição disponíveis;
- Previsão de pouca retaliação entre os concorrentes envolvidos;
- Diferenciação é mínima;
- Lacunas no mercado.

Com o surgimento da internet, muitos setores que antes exigiam capital elevado para entrar no mercado, passaram a ser uma opção de entrada muito mais em conta e passa a ser um novo canal de distribuição dos produtos. Outro fator importante é a baixa diferenciação, que faz com que seja mais fácil para que uma nova empresa ofereça uma oferta diferenciada para os consumidores, principalmente quando os atuais não estão atendendo as necessidades dos clientes.

A ameaça de produtos substitutos é um fator muito importante a ser considerado, podendo aumentar o nível de rivalidade do setor por alguns motivos:

- Ao tornar obsoletas as tecnologias existentes;
- Por meio da melhoria incremental do produto.

Os produtos substitutos podem fazer com que um determinado mercado deixe de existir devido às inovações tecnológicas que foram inseridas, algo que já aconteceu em muitos setores da economia. E também por causa das constantes melhorias nos produtos, fazendo com que o novo seja rapidamente ultrapassado por outro produto com melhores benefícios.

O poder de barganha dos fornecedores afeta significativamente a competitividade em determinado setor, e ela é ainda maior quando:

- Fornecedores mais concentrados que compradores;

- Custos envolvidos na troca de fornecedores são altos;
- Ofertas dos fornecedores são muito diferenciadas.

Quando existem poucas organizações dispostas e com condições de abastecer o mercado, o poder dos fornecedores sobre os compradores tende a ser maior, assim com quando os fornecedores oferecem elementos muito importantes para os compradores, entretanto, caso o produto oferecido seja uma commodity, esse poder de barganha é reduzido. E caso os produtos dos fornecedores sejam distintos entre si, eles acabam possuindo um poder de barganha maior sobre os compradores.

A outra força a ser analisada é o poder de barganha dos compradores, que podem exercer pressão sobre o setor e fazer com que aumente o grau da concorrência quando:

- Compradores mais concentrados que os vendedores;
- Fontes alternativas de fornecimento prontamente disponíveis;
- Custos baixos para o comprador mudar de fornecedor.

Quando o setor apresenta um número de compradores menor que o de fornecedores ou caso os compradores individuais sejam responsáveis por grandes volumes de compras, o poder de barganha do cliente tende a aumentar. Caso o custo envolvido na mudança do fornecedor seja baixo, o poder de barganha do cliente também tende a ser maior.

O modelo desenvolvido por PORTER permite que sejam identificadas as principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada mercado, dando suporte para que quando a empresa identifique suas forças e fraquezas frente ao mercado, consiga se posicionar de forma estratégica para se defender de seus concorrentes.

Com isso, podemos identificar as principais características que aumentam o nível de concorrência de determinado setor, como: pouca diferenciação das ofertas, taxas de crescimento baixas, custos fixos altos, custos de mudança de fornecedores alto, custos de mudança para o comprador mudar de empresa baixos, baixas barreiras de entrada e altas barreiras de saída.

Quanto mais competitivo for um setor, menor será o seu ROI (retorno sobre o investimento), já que serão necessários maiores investimentos para permanecer no segmento, tendo que manter sempre os preços o mais baixo possível, trabalhando assim com margens pequenas.

3.5 – Estratégias Competitivas

Para PORTER (1989), a estratégia competitiva é a busca por uma posição favorável em uma indústria visando estabelecer uma maneira lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Essas estratégias podem

ter se desenvolvido por meio de um processo de planejamento ou através dos departamentos da empresa.

A estratégia competitiva é a maneira pela qual a organização irá competir, estabelecendo suas metas e políticas para realizá-las. Para isso, é preciso relacionar a organização com a indústria em que atua, para identificar que características são necessárias para a formação de uma vantagem competitiva.

Para PORTER (1989), uma indústria pode ser definida como um grupo de empresas, cujos produtos ou serviços substituem uns aos outros com facilidade, fazendo com que seja tão importante que cada organização que compete em uma indústria possua uma estratégia bem definida e planejada.

Para escolher a estratégia competitiva, PORTER (1989) sugere dois aspectos importantes: atratividade da indústria em relação à sua rentabilidade e a posição competitiva da empresa na indústria. É importante ressaltar que esses dois aspectos são dinâmicos e mutáveis, já que podem ocorrer mudanças na atratividade da indústria e na posição da mesma dentro da indústria.

Essas estratégias devem analisar as necessidades do consumidor-alvo e as estratégias dos concorrentes, para que levem ao alcance da vantagem competitiva. Gerando uma metodologia para a compreensão das forças fundamentais da concorrência em uma indústria, o que vai proporcionar a identificação de estratégias genéricas de longo prazo.

3.6 – Estratégias Genéricas de PORTER

Para PORTER (1986), a base fundamental para o desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável e para superar os concorrentes de uma determinada indústria, é preciso enfrentar as cinco forças competitivas. Para que esse resultado seja

obtido, a organização deve utilizar uma das três abordagens genéricas, liderança em custos, diferenciação e enfoque.

Liderança em custo

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média de sua indústria, sendo uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, já que ela ainda obtém retornos depois que seus concorrentes tenham consumidos os lucros da operação. Essa estratégia diminui o poder de barganha dos compradores, que só podem exigir que o preço seja comparado ao do concorrente mais eficiente.

Esse poder de barganha também é maior em relação aos fornecedores, já que dá mais flexibilidade para enfrentar aumentos nos insumos. Além disso, proporcionam barreiras de entrada em termos de economia de escala e uma posição favorável em relação aos concorrentes de uma indústria.

Outro fator importante dessa estratégia é que ela é um mecanismo de defesa contra uma possível guerra de preços e proporciona um período maior de sobrevivência com margens positivas. Caso a empresa consiga manter uma posição de liderança em custos, terá margens maiores que seus concorrentes e com isso será capaz de reinvestir seu lucro em equipamentos que vão manter a liderança.

Para Hooley (2005), alguns fatores são determinantes para se alcançar a liderança em custos:

- Economias de escala;
- Efeitos da curva de experiência e de aprendizado;
- Utilização de capacidade instalada;
- Localização e fatores institucionais.

Possuir uma economia de escala é o fator mais importante para a determinação de um custo baixo, já que elas derivam de fazer as coisas de um modo mais eficiente ou em maior volume. No setor de bens, é mais fácil ver o resultado de economias de escala, como em linhas de montagem, do que no setor de serviços.

Algumas reduções de custo são alcançadas através da curva de aprendizado, já que com o passar do tempo os funcionários da empresa conhecem todo o processo e naturalmente vão agindo de forma mais eficiente, com uma menor frequência de erros do que no começo.

Existe uma forte associação entre capacidade instalada e o retorno sobre os investimentos, já que mudanças no patamar de utilização podem somar novos custos e a necessidade de se planejar toda a produção e o nível de estoque para minimizar as flutuações sazonais.

Mais um fator determinante são a localização e as regulamentações governamentais. A primeira tem relação com custos mais baixos de distribuição e montagem, enquanto que a segunda está ligada a custos ambientais e sociais frente aos governos.

Diferenciação

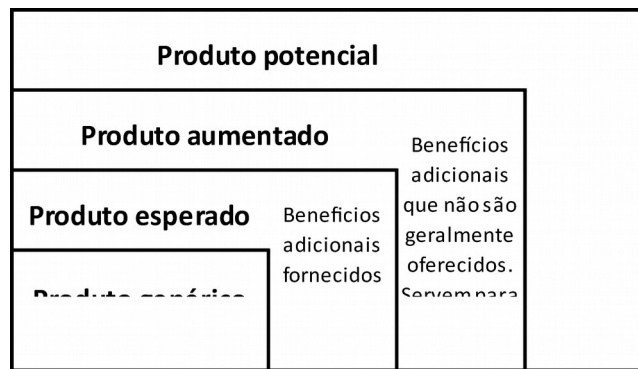
Para que uma organização adote essa estratégia, é preciso que ela desenvolva produtos ou serviços únicos, oferecendo uma qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas, que justifiquem um preço mais alto. Para atingir esse objetivo, a empresa deve criar algo único em toda a indústria, através de tecnologia, serviços ou outras dimensões.

Alguns fatores são essenciais para se atingir a diferenciação:

- Diferenciação do produto;
- Diferenciação da distribuição;
- Diferenciação dos preços.

A diferenciação do produto tem por objetivo aumentar o seu valor para o cliente, onde ele pode ser visto através de quatro níveis principais: produto central, produto esperado, produto aumentado e o produto potencial, sendo que a diferenciação é possível em todos esses aspectos.

Segue abaixo um quadro com os níveis de oferta de produto/serviço:



Com a utilização de diferentes pontos de venda, redes de distribuição ou de uma cobertura diferente do mercado, podem acarretar numa diferenciação da distribuição. A utilização da internet nesses casos foi a forma encontrada por várias empresas para levarem seus produtos e serviços aos seus clientes.

De acordo com Hooley (2005), utilizar preços mais baixos como forma de diferenciação, só é possível se existe de fato uma vantagem de custos ou barreiras de entrada para concorrentes com uma estrutura de custos mais baixa, já que caso isso não aconteça, uma guerra de preços pode ser algo desastroso.

Quanto mais vantagens reais ou percebidas pelos clientes o produto ou serviço oferece, mais fácil é utilizar um preço premium, ou seja, quanto maior o grau de diferenciação do produto ou dos serviços, mais espaço há para se obter preços premium. Caso exista pouco terreno para a diferenciação, a competição de preço torna-se mais forte e as vantagens de custo assumem maior importância.

Enfoque

Por fim, existe a estratégia de focar em um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou mercado geográfico. Caso a empresa desenvolva com sucesso essa estratégia, ela pode obter retornos acima da média para a sua indústria e até gerando posição de baixo custo em seu alvo estratégico.

Esse tipo de estratégia pode ser de foco na diferenciação, onde as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custo, vendendo a um preço mais baixo no mercado de interesse.

A tabela abaixo mostra as implicações e riscos da utilização das estratégias genéricas de Porter.

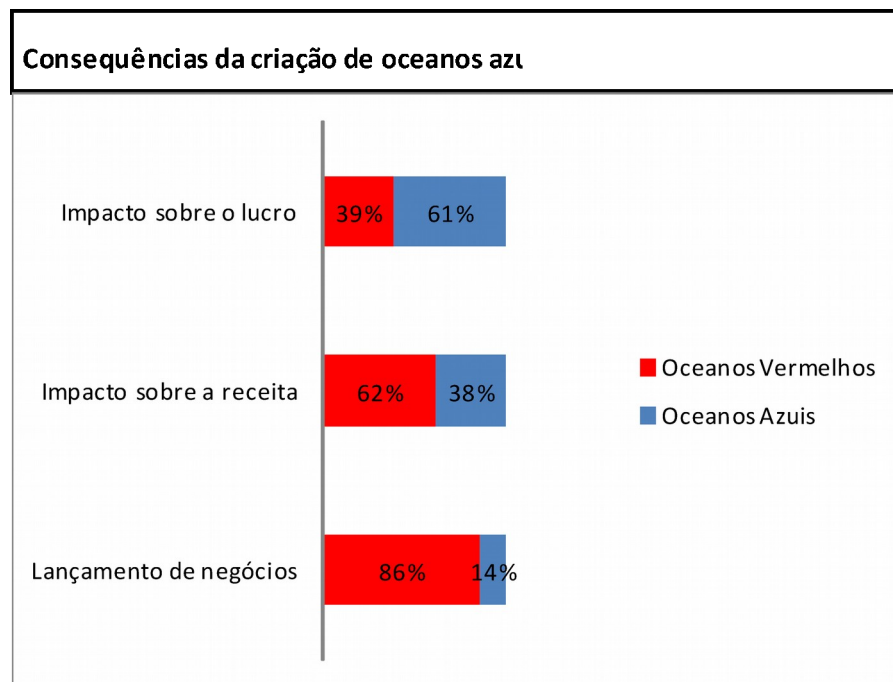
Estratégia Genérica	Habilidades Re	
Liderança no custo	Investimento de	
	Sistema de distri baixo cus:	
	Supervisão intens de obra	

3.7 – Estratégia do Oceano Azul

A Estratégia do Oceano Azul difere dos modelos de análise competitiva estudados até agora já que visa maneiras de criar novos mercados como uma forma de eliminar a concorrência. Para KIM e MAUBORGNE (2005), o universo de negócios está dividido em dois tipos distintos de espaço: oceanos vermelhos, que já existem hoje, e oceanos azuis, que representa todo o setor que ainda não nasceu.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras já foram definidas e as regras do jogo já estão assimiladas, com isso as empresas precisam se sair melhor que as rivais para conseguir uma fatia maior de mercado, e com o aumento da concorrência as perspectivas de lucro e crescimento diminuem.

Nos oceanos azuis, o espaço de mercado é desconhecido e nele a demanda é criada e não disputada, possuindo então uma oportunidade de crescimento, rentável e rápido. Geralmente esses oceanos são criados a partir de um oceano vermelho, que uma empresa alterou as fronteiras.



De acordo com KIM e MAUBORGNE (2005), existem alguns paradigmas que são comuns a qualquer setor da economia, como:

- A atratividade do setor diminuiu ou aumentou ao longo dos anos;
- A atratividade das empresas também variou ao longo dos anos;
- Para a trajetória ascendente da empresa ser concretizada foi necessário a criação de oceanos azuis;
- A criação de oceanos azuis não se relaciona com inovações tecnológicas;
- Os oceanos azuis contribuíram para o crescimento acelerado e lucrativo da empresa.

Para KIM e MAUBORGNE (2005), existem duas visões distintas de como a estrutura setorial se relaciona com as ações estratégicas dos concorrentes, a visão estruturalista, que está baseada na estrutura do mercado, e a visão reconstrutivista, que se baseia no interior do sistema para gerar a novação.

Essas duas visões têm papel importante em como a empresa atua em relação à estratégia, já que na estruturalista a base é a concorrência, tentando estabelecer vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Já a visão reconstrutivista, se baseia em como converter a demanda potencial do mercado em demanda real, com isso nessa visão, não setor atraente ou não atraente em si, já que essa atratividade pode ser modificada através da reconstrução por parte das empresas.

4 - Mercado de Franquias

O *franchising* vem ganhando cada vez mais espaço no cenário nacional, aumentando sua participação no PIB brasileiro de uma forma bem rápida, mesmo ainda sendo pequeno se comparado a países mais desenvolvidos. Entre outros motivos, esse crescimento tem ligação com o momento econômico do país e também à dificuldade de se começar uma empresa do zero no Brasil.

Esse capítulo vai abordar os temas como a história do *franchising*, o conceito de franquias, a associação brasileira de *franchising*, o crescimento do setor, principalmente no segmento de alimentação, onde o Spoletto está inserido e a importância do selo de excelência no meio do *franchising*.

4.1 - História do Franchising

Ao longo dos anos, a forma de franqueamento evoluiu bastante e aquela que estamos acostumados a ver hoje pode ser considerada a 3ª geração de modelo de franquias, já que no início desse sistema o seu formato era bem diferente, e foi se adaptando ao longo dos anos com o crescimento desse setor.

Para muitos autores, as franquias surgiram no século XVII, período no qual muitas cervejarias alemãs estabeleciam contratos de exclusividade com algumas tavernas para a venda exclusiva de suas marcas de cerveja, sendo considerada a primeira geração de franquias de toda a história.

A segunda geração de franquias surgiu através da empresa norte-americana *Singer Sewing Machine Company*, que de acordo com Mauro (1994) iniciou por volta do ano de 1870 um sistema de vendas de seus produtos para a sua própria força de vendas, que deveria então, procurar mercados para os produtos. Esse modelo seria uma evolução dos sistemas de canais de distribuição para as empresas.

Entretanto, apenas após o final da 2ª Guerra Mundial que o sistema de franquias, como conhecemos hoje, começou a tomar forma e se expandir de uma forma mais acelerada. Durante esse período que começou o modelo de franquias de negócios que conhecemos hoje em dia, ou a terceira geração de franquias, que teve esse crescimento devido às necessidades dos americanos no período posterior a segunda guerra mundial.

Essa evolução presente no sistema de franquias visa sempre consolidar a relação “ganha-ganha” entre franqueado e franqueador, o que pode ser facilmente identificado se analisarmos cada geração de franquias. Na primeira geração as franquias se caracterizavam apenas pela licença restrita de uso da marca e distribuição de produto, com ou sem exclusividade.

Nesse primeiro momento há muito pouco suporte operacional para o franqueado, o que muda a partir do segundo estágio, onde esse suporte começa a ser fornecido. Porém as partes de licença de uso e exclusividade da marca continuam sem modificações e os produtos da franquia são fornecidos apenas pelo franqueador.

O apoio dado ao franqueado é na parte de identidade visual, projeto arquitetônico e na comercialização do produto, entretanto na parte de gestão do negócio o conhecimento ainda é muito pouco transmitido, o que ainda gerava muitas dificuldades para o franqueado.

Na terceira geração de franquias, é fornecido ao franqueado, além de licença de uso da marca e direitos de distribuição de produtos, um sistema de operação e gestão do negócio, para que estes permaneçam dentro do padrão pré-definidos. Esse sistema não parou de evoluir, visando sempre melhorar o relacionamento entre franqueado e franqueador.

4.2 - Conceito de Franquia

De acordo com a lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994, a franquía pode ser definida como:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso da tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

Sebrae (2005)

Essa lei foi de extrema importância para esse mercado, já que delimitou os requisitos mínimos para que fosse estabelecida uma relação entre franqueador e franqueado no Brasil.

A Associação Brasileira de Franchising, ABF, define a franquía como:

“Sistema onde alguém (franqueador) autoriza um terceiro (franqueado), a explorar os direitos de uso da marca, os direitos de distribuição dos produtos e/ou serviços em um mercado definido e os direitos de utilizar um sistema de operação e gestão de um negócio de sucesso.” (ABF)

É importante também diferenciar franquía de outros tipos de acordos comerciais, como permissão, concessão e licenciamento. Segue abaixo uma tabela com essas diferenças.

Permissão	Concessão	Fi	
Delegação a título precário, mediante licitação de prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à	Delegação de serviço público feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concessão à	Sistema de franquia	

4.2.1 - Tipos de franquia

Os autores tendem a classificar as franquias de formas distintas, já que utilizam abrangências diferentes em cada caso. Para Preble (1995), existem dois tipos de franquia: *product-trade name* e *business format franchising*, que possuem características bem diferentes e acabam sendo utilizadas em mercados distintos.

No primeiro tipo, o sistema de franqueamento funciona como uma relação entre fabricante e distribuidor, acontecendo mais frequentemente em venda de automóveis, postos de gasolina e distribuição de refrigerantes. Nesse caso, o franqueado adquire alguma identidade do franqueador para distribuir seus produtos.

O segundo tipo é bem diferente, já que se caracterizam pela cópia de todo o conceito do negócio, como plano de marketing, estratégia, manuais e padrão de operação. Este formato é dominante em setores como de restaurantes, serviços e varejo não alimentício.

Outros autores utilizam maneiras diferentes de classificação, onde é possível dividir as franquias em três grandes grupos em função da: atividade desenvolvida, criação da rede e do país de criação e as desdobra em vários tipos.

Em relação à atividade desenvolvida, a franquia pode ser de produto, caso o franqueador fabrique a maior parte dos produtos vendidos pelo franqueado, de distribuição, caso o franqueador desempenhe um papel central nas compras, colocando à disposição do franqueado produtos em condições vantajosas.

Outro tipo são as franquias de serviço, onde o franqueado explora um determinado serviço idealizado e desenvolvido pelo franqueador. E as franquias

industriais, onde o franqueador cede a sua tecnologia e matéria prima para que o franqueado produza determinado produto.

Em relação à criação de rede, existem as franquias de expansão, onde o crescimento por franquias é precedido por um período de tempo de crescimento com recursos próprios e franquias de origem, onde desde o começo a sua concepção de crescimento é através do sistema de franquias.

A última classificação é relacionada em função do país em que se criaram, com características nacionais, aquelas que foram criadas no mesmo país em que se obteve o seu crescimento. E as internacionais, que procedem de um país de origem diferente daquele do seu crescimento.

4.2.2 - Dicionário de Franquias

Existem alguns termos importantes, que qualquer interessado em entrar no mercado de franquias deve saber:

- **Royalties:** Remuneração do franqueador em contra partida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado.
- **Fundo de propaganda:** Fundo cooperado, administrado pelo franqueador, podendo ter a participação de franqueados, constituído especificamente para viabilização de ações de marketing e publicidade de rede.
- **Circular de oferta de franquia:** Documento obrigatório pela lei de franquias de 8.955 que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.

4.2.3 - Vantagens e desvantagens

O sistema de franquias apresenta vantagens e desvantagens, sejam elas para o franqueado, como para o franqueador. Abaixo serão tratados esses dois aspectos, que podem ser diferentes se a pessoa comprou uma franquia, se tornando um franqueado, ou se ela vendeu uma franquia, se tornando um franqueador.

De acordo com Maricato (2000), como vantagem, a franquia permite um crescimento rápido, com um volume de capital inferior ao de outras alternativas de desenvolvimento do negócio, além de um controle adequado sobre o canal de distribuição. Outra vantagem é a possibilidade de iniciar um negócio com um produto ou serviço já aceito pelo mercado e com um custo menor.

Para o franqueador ainda existem outros pontos favoráveis, como: acesso a capital de baixo risco, divisão dos riscos do negócio com um franqueado, estabelecimento de economias de escala e acesso a uma força de trabalho motivada, impondo barreiras à entrada de novos concorrentes.

Entretanto, também existem algumas desvantagens no sistema de franquias, do ponto de vista do franqueador, diminuição do controle de sua rede de distribuição e divisão da receita com o franqueado. Para o franqueado, a menor independência no gerenciamento do seu negócio, com uma menor flexibilidade e autonomia e pagamento de taxas ao franqueador.

4.3 - Associação Brasileira de Franchising (ABF)

A Associação Brasileira de Franchising é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1987 e que já conta com mais de 900 associados, entre franqueadores, franqueados e prestadores de serviços, que organizam diversas ações para promover esse sistema por todo o país. A ABF é representada por uma seccional no Rio de Janeiro e com apoio regional no Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais.

Desde a sua fundação, a ABF vem aumentando a sua amplitude de participação, em âmbito nacional e internacional, realizando atividades como conferências, simpósios, seminários, palestras e cursos, como “Academia de Franchising”, “Entendendo Franchising” e “Conhecimento Avançado de Franchising”.

Além desses cursos, foi criado um MBA em Gestão de Franquias em parceria com a FIA (Fundação Instituto de Administração). O curso tem 500 horas de duração e propicia contato com importantes empresas e profissionais do segmento, para garantir uma visão completa de um segmento de mercado que vem conquistando cada vez mais espaço no país.

Outro fator importante para a expansão do franchising, foi a parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, onde o franchising foi inserido na pauta de exportações brasileiras. Além deste acordo fechado em 2010, o convênio com a ApexBrasil também vai ajudar no processo de exportação de franquias brasileiras.

Com isso, a ABF vem aumentando o seu prestígio internacional, sendo membro fundador da WFC (World Franchise Council), entidade que congrega as mais importantes associações do mundo, como a FIAF (Federação Ibero-Americana de Franquias) e integra a quadro da IFA (Internacional Franchise Association). Além disso, a ABF é membro correspondente da Federação Européia de Franchising e ocupa uma cadeira no FIRAE – Forum for Internacional Retail Association Executives.

A missão da ABF é “Divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios.” Para que isso aconteça, a ABF congrega todas as partes envolvidas na franquia, franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviço, em torno do ideal de ter um franchising forte, próspero e ético.

Ao longo do ano, a ABF oferece uma série de cursos e eventos destinados às pessoas que desejam ingressar no sistema de franchising, realizando periodicamente reuniões abertas com todos os associados, gerando um canal de comunicação de fácil acesso para o debate de idéias e sugestões.

Para divulgar as informações, existe o ABF em ação e o Portal do Franchising, que também ajuda no relacionamento com instituições públicas e privadas, com o intuito de criar parcerias e novas possibilidades de um crescimento rápido e segura para o mercado de franquias no Brasil.

Com essas informações podemos definir os macros objetivos da ABF:

- Promover a defesa do sistema de franchising perante as autoridades constituídas;
- Incentivar as técnicas de atuação de seus associados, através de permanente intercâmbio de informações e experiências, bem como a elaboração de cursos e seminários, além de publicar e divulgar informações sobre a área;
- Estabelecer padrões para a prática do franchising no Brasil;
- Manter o intercâmbio com entidades congêneres situadas no exterior, promovendo e participando de congressos e seminários.

4.3.1 – Exposições da ABF

ABF EXPO 2011

A ABF Franchising Expo é a maior feira de franquias da América latina, e é promovida pela ABF e realizada pela Brazil Trade Shows (BTS), oferecendo diversas opções para quem deseja abrir um próprio negócio através do sistema de franquias.

O evento movimentou cerca de R\$ 300 milhões em negócios, ocupando mais de 27 mil metros quadrados do Pavilhão Vermelho do Expo Center Norte, em São Paulo, contando com mais de 400 expositores e co-expositores de vários segmentos. O objetivo para o ano de 2012 é que o público visitante chegue a 50 mil pessoas.

Durante o evento, são feitas palestras para pessoas interessadas em conhecer mais o sistema, contando com a participação de palestrantes internacionais, além de delegações de 14 países como Argentina, Estados Unidos, Austrália, África do Sul, Grécia, França, Paraguai, Uruguai, entre outros, mostrando que o franchising brasileiro está ganhando espaço no cenário internacional.

Ao longo dos quatro dias de feira, foram discutidos temas como: aspectos jurídicos de franquias, passos para abrir uma franquia, sustentabilidade como diferencial do negócio, como escolher e negociar pontos comerciais, como avaliar o seu perfil empreendedor, entre outras.

Esse tipo de evento aumenta a exposição do mercado de franquias, sendo não só uma ferramenta de marketing, como também um facilitador entre o franqueador e os possíveis franqueados, que podem ter um contato direto com as empresas que estão expostas na feira.

Convenção ABF

A 11ª edição da Convenção ABF do franchising foi a primeira edição internacional do evento, tendo ocorrido em Punta Del Este no Uruguai, contando com 550 participantes e 36 expositores durante a ABF Expo Service. Ricardo Bomeny, presidente da ABF, fez o discurso de encerramento do evento, onde citou as oportunidades que o país está tendo nos últimos anos:

“Pelo teor das conversas e palestras vimos que o nosso país continua apresentando boas oportunidades de negócios e, é claro, que o que mais queremos é estar preparados para aproveitá-las da melhor maneira possível.”

Ricardo Bomeny (ABF, 2011)

Outro assunto importante tratado no encontro foi o programa Franchising de Baixo Carbono e o Bazar da AFRAS, que além de custear iniciativas da entidade, destina 20% da arrecadação para entidades carentes, mostrando a importância da responsabilidade social no movimento franchising.

ABF EXPO Regionais

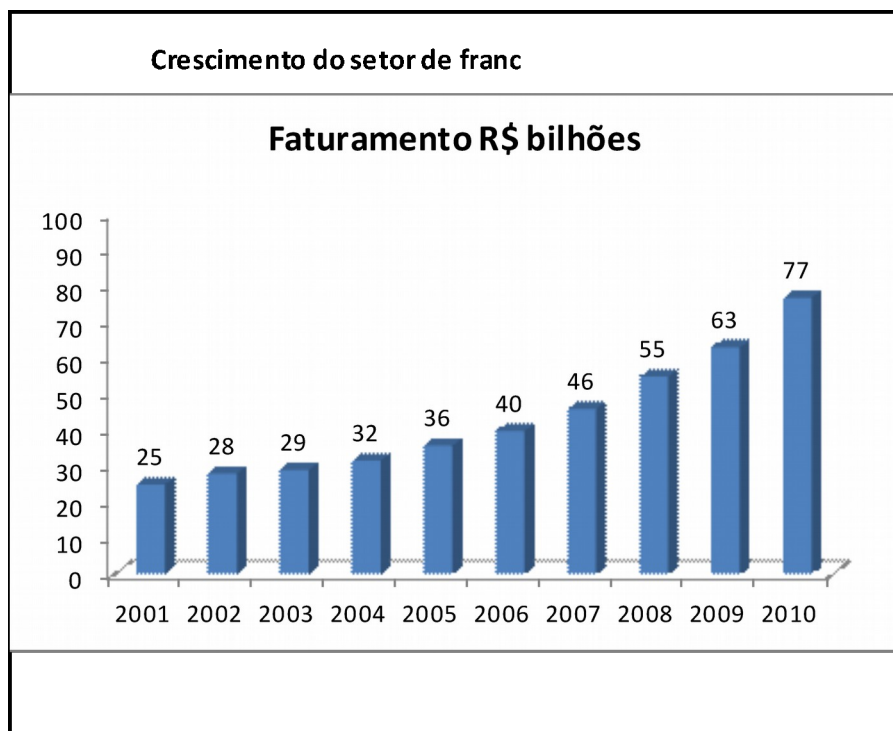
A Associação Brasileira de Franchising, além de fazer convenções nacionais e internacionais também realiza eventos regionais, como é o caso do Rio Franchising Business 2011, que aconteceu no Rio Centro durante três dias e movimentou cerca de R\$ 100 milhões, com um público de 21 mil pessoas, um aumento de 15% em relação ao ano anterior.

Mesmo sendo um evento regional, a feira atraiu visitantes de vários estados brasileiros, como Paraná, Espírito Santo, Tocantins, Bahia e Roraima, entre outros, e também chamou a atenção de empreendedores de todo o estado do Rio de Janeiro, como deve acontecer na Franchising Expo Nordeste 2011, que acontece na cidade de Recife, no estado de Pernambuco.

Nessa feira, serão 80 marcas de franquias já consolidadas no mercado, de diferentes segmentos para atrair vários tipos de público interessados em abrir o próprio negócio. O objetivo é movimentar cerca de R\$ 25 milhões em negócios, para a região que é considerada a mais promissora do Nordeste.

4.4 - Crescimento do setor

É muito fácil perceber o quanto o mercado de franquias está crescendo, cada vez mais as feiras da ABF recebem mais visitantes, mais empresas escolhem o sistema de franchising para conseguirem um crescimento sustentável. E com isso os números começam a aparecer, no ano de 2010 o setor de franchising movimentou cerca de R\$ 77 bilhões de reais, uma expansão de 20,4% em relação a 2009.

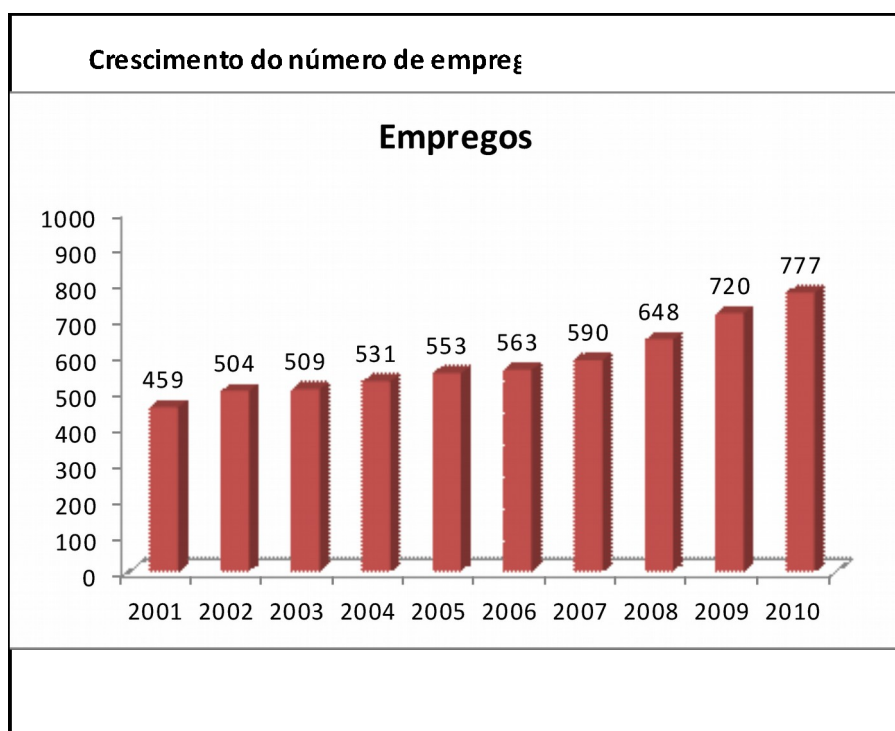


A expectativa é que o setor continue crescendo na casa de dois dígitos pelos próximos cinco anos, atualmente as 1.865 redes de franchising operam 87 mil pontos de venda, com expectativa de aumento de mais 9 mil, crescimento de 8% no número de redes e faturamento 15% maior, chegando a 777 mil empregos diretos.

O setor de franquias brasileiro já é o quarto maior do mundo em número de marcas e o sexto em unidades. Os setores com melhor desempenho são alimentação, acessórios pessoais e calçados, vestuário e beleza, contudo, com o crescimento da renda do brasileiro, novos mercados podem surgir como boas oportunidades.

As áreas de maior crescimento não serão mais os grandes centros urbanos, devido à saturação desse mercado, mas as periferias das grandes cidades e em lugares como supermercados e galerias comerciais. Além disso, a região que mais deve crescer

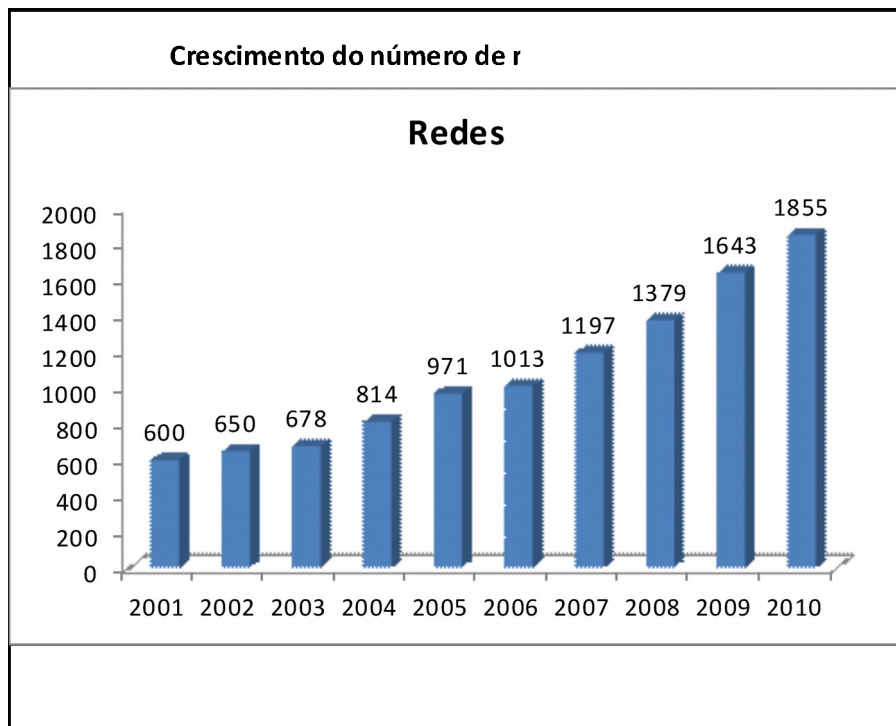
é o Nordeste, com uma expectativa de 23% e também nas regiões Norte e Centro-Oeste do país.



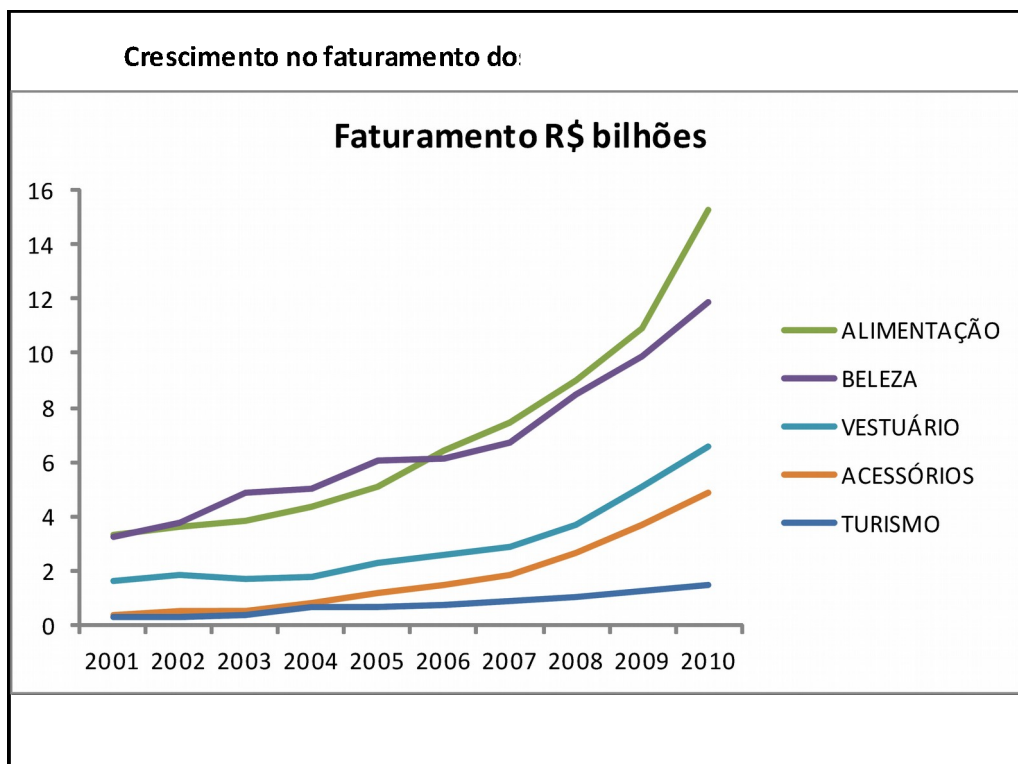
Outro segmento que também cresce bastante é o de microfranquias, que são franquias com investimento total de até R\$ 50 mil, tendo ocorrido um relativo aumento na área de atendimento, como reparos domésticos, acompanhamento de idosos, jardinagem e concertos de computador.

Entretanto, os setores que mais cresceram no ano de 2010 foram de alimentação, com 40%, acessórios pessoais e calçados, com 38%, vestuário, com 37%, beleza e saúde, com 20% e turismo e informática, com 17% cada. Alguns desses segmentos crescem principalmente em função do crescimento da renda, como é o caso de alimentação, vestuário e turismo.

Atualmente, a principal dificuldade encontrada para a expansão de uma franquia é o número de pontos, principalmente pela valorização imobiliária, que girou em torno de 25% no ano de 2010, o que compromete a taxa de retorno do investimento em função dos altos aluguéis. Na área financeira, o crédito está em abundância, porém a elevada carga tributária e a ineficiência logística do país dificultam as operações.

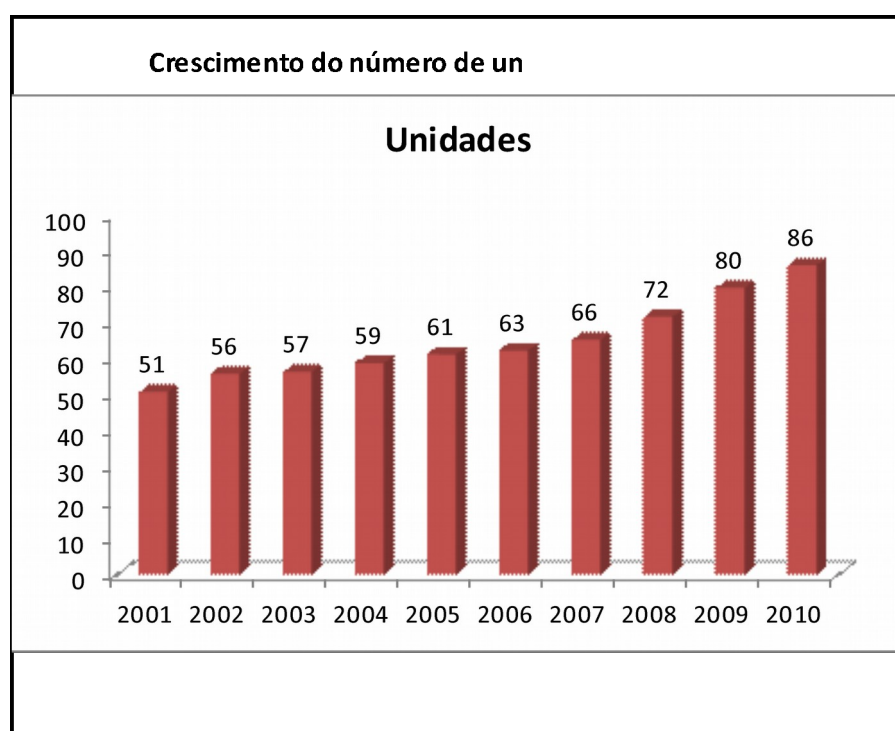


Outra informação importante é a mudança no perfil do franqueado, que passou a ser mais jovem e com uma participação maior das mulheres, em torno de 35% das franquias no Brasil. Além disso, a faixa etária também mudou que antes era entre 40 e 55 anos passou para 25 a 50 anos.



Podemos observar com facilidade o rápido crescimento desses setores do franchising, que já representa 2,1% do PIB do país e cresce 2,5 vezes mais rápido que o PIB normal. Nos Estados Unidos o setor de franchising já representa 20% do PIB e na Austrália 14%, o que mostra o potencial existente para esse setor no Brasil.

Para que uma franquia consiga alcançar o sucesso é preciso que ela tenha marca, e faça uma excelente campanha de marketing, como é o caso de algumas empresas, como Giraffas, Bob's, Habib's, Wizard e o Boticário, que têm feito campanhas muito ativas, gerando um grande crescimento.



Entretanto, esse modelo não se aplica para empresas menores, que ainda não estão com a operação bem definida e não têm tantos recursos, precisando primeiro aumentar a sua base, para que depois utilizem o marketing como uma ferramenta para ganhar mais mercado.

Outro fator importante para o crescimento, principalmente para as empresas de varejo, é aproveitar a internet com as vendas online, mesmo mantendo a loja física como o foco principal. A diferença de preços pode ser um problema, por isso é preciso um trabalho em conjunto entre franqueado e franqueador para aproveitar o crescimento desse segmento.

RANKING COM AS PRINCIPAIS FRANQUIAS			
POSICÃO	EMPRESA	SECTOR	
1º	O BOTICÁRIO	C	
2º	COLCHÕES ORTOBOM	M	
3º	KUMON	E	
4º	L'ACQUA DE FIORI	C	

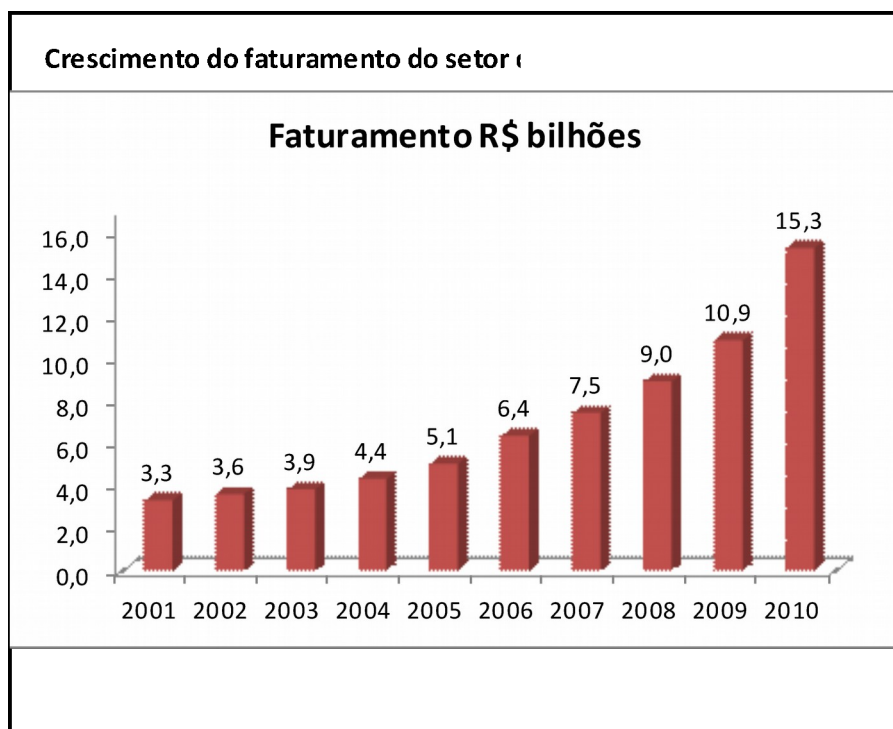
O ranking que está no site da ABF mostra as franquias com o maior número de unidades, onde se pode perceber que aparecem os mais variados segmentos, como alimentação, cafés, serviços, educação e outros. O setor que mais aparece no ranking é o de Educação, com 24%, seguido por Alimentação, Cosméticos e Serviços, cada um com 12%, Conveniência e Cafés, com 8%, os outros setores têm cada um 4%.

4.4.1 - Segmento de alimentação

O segmento de alimentação foi o que mais cresceu no ano de 2010, atingindo a marca de 40% em relação ao ano anterior e é o que mais fatura de todos os segmentos do franchising. Esse crescimento se deve em sua maioria, pelo aumento do PIB brasileiro nos últimos anos, fazendo com que o poder de compra da população aumentasse e comer fora de casa se tornasse mais comum.

No site da ABF, se pode ter acesso a todas as franquias de alimentação, com seus valores de investimento inicial, faturamento médio mensal, expectativa de retorno, capital para instalação, taxa de franquia, capital de giro, taxa de propaganda, taxa de royalties e o tipo de negócio.

São 95 franquias à disposição para serem analisadas pelos interessados em abrir um próprio negócio, com as mais diferentes especialidades e valores, que variam desde R\$ 60 mil, até quase R\$ 2 milhões de reais, com especialidades em saladas, comida italiana, fast-food, chinesa, japonesa, mexicana e australiana.



4.5 - Selo Franchising

A ABF tem por objetivo melhorar o nível de atuação dos franqueadores, através da valorização das melhores práticas e do profissionalismo desses franqueadores perante o Sistema de Franquia, por isso, realiza anualmente uma pesquisa com todas as empresas franqueadas para entregar as merecedoras o Selo de Excelência em Franchising.

Esse selo é o reconhecimento da qualidade e excelência do franqueador avaliado quanto à sua atuação como franqueador, segundo critérios avaliados pela rede de franqueados, nesse caso, nem o modelo de negócio nem o produto são o foco de análise para a entrega do prêmio.

Sendo assim, receber o selo de excelência em franchising significa que o franqueador tem uma boa capacidade de praticar o Sistema de Franchising frente às exigências da ABF, e se responsabilizar por um contínuo e permanente aprimoramento de seus métodos e sistemas, de acordo com os padrões de ética empresarial.

Para receber o Selo de Franchising, o franqueador passa por um processo rigoroso de análise da satisfação de seus franqueados em relação à rede franqueadora, que são averiguados pela ABF e tem validade de um ano. Segue abaixo uma tabela com o número de entrevistas em cada caso.

Número de franqueados	Número c
de 10 a 35	
de 36 a 60	
de 61 a 80	
de 81 a 100	
de 101 a 200	
de 201 a 400	

As perguntas da pesquisa são divididas em três blocos principais: performance global, performance da marca e performance operacional. Cada categoria terá uma nota de corte, calculado após a performance média da categoria, pré-estabelecido com 10% abaixo dessa média.

5 - A empresa estudada - SPOLETO

O Spoleto é uma rede brasileira de franquias de comida italiana fundada no ano de 1999, onde iniciou suas operações na Zona Norte do Rio de Janeiro, no Shopping Tijuca. Atualmente possui mais de 200 restaurantes em todo o Brasil e conta com oito unidades na Espanha e vinte e três unidades no México e ainda tem objetivos de expandir para Estados Unidos, Costa Rica, Argentina e Portugal.

Por ser uma rede de fast-food italiano, cerca de 90% dos restaurantes estão presentes em praças de alimentação. Para diminuir essa dependência, o objetivo da empresa é abrir mais restaurantes em pontos alternativos, como postos de gasolina, hipermercados e faculdades. Somado a isso, pretendo formatar um novo modelo de negócios para cidades do interior com mais de 150.000 habitantes.

Nos restaurantes os clientes montam seus pratos e assistem o seu preparo. Possuem 13 tipos de massa, 5 tipos de molho, 31 tipos de ingredientes, que podem variar de um lugar para outro, lasanhas, risotos e vários tipos de salada. Além disso, as massas possuem os tamanhos bambini, normal e mamma, para atender a todas as bocas.

5.1 - Histórico

O Spoleto surgiu em 1999, porém os seus fundadores, Mário Chady e Eduardo Ourivio, já se conheciam há bastante tempo, tendo estudado no mesmo colégio durante a adolescência.

Mário começou a sua carreira em uma empresa especializada em exportar produtos para a África, até que se mudou para os Estados Unidos, onde realizou seu curso de especialização. Enquanto isso, Eduardo graduou-se em hotelaria na Suíça e voltou ao Brasil em 1987 para trabalhar no Hotel Intercontinental.

Em 1992 iniciaram a sua trajetória ao montar um restaurante na Zona Sul do Rio de Janeiro, o Guilhermina Café, com mais dois sócios. O restaurante teve grande aceitação, o que fez com que eles abrissem mais sete restaurantes com sócios distintos, porém eles não seguiam um padrão, com cardápios, ofertas e posicionamentos diferenciados entre si.

Criaram uma firma de *buffet*, chamada Banquete & Arte, um restaurante a quilo no Shopping Rio Sul e em 1997 um centro gastronômico em Ipanema, chamado “Estação”, que possuía um quiosque do Spoleto, sushi bar, Barraco do Pepê, cafeteria, restaurante a quilo e sorveteria. Logo de imediato, o negócio fez um grande sucesso, porém foi preciso muito dinheiro de bancos e investidores para financiar o empreendimento.

Entretanto, nesse mesmo ano ocorreu uma série de problemas que foram dificultando a continuidade do negócio, como um acordo entre Brasil e China que dobrou o preço da carne, novas marcas de alimentação vieram para o Rio de Janeiro, fazendo com que os alugueis aumentassem bastante e crises internacionais, fazendo com que os juros a serem pagos só subissem e a inflação estava muito elevada.

Devido a situação crítica dos negócios, os sócios se dividiram, onde os fundadores do Spoleto ficaram com o restaurante Estação e com a empresa de *buffet*, que mais tarde também foi vendida. Para melhorar a rentabilidade, o Estação foi transformado numa boate, porém os resultados não apareceram, até que um dos sócios deu a idéia de franquiar o Spoleto e foi em uma feira de franquias que os sócios conseguiram franquiar o primeiro restaurante.

O conceito do Spoleto surgiu no ano de 1995, quando Eduardo Ourivio viajou para Miami e visitou um chef conhecido dele, de um hotel local. Esse amigo mostrou

um conceito que ele havia implementado no hotel e que havia aumentado o movimento em 200%. Havia uma estação de massas no meio do salão, dois fogareiros, três tipos de molho, dez tipos de massa e algumas frigideiras. A idéia era fazer as pessoas se servirem como bem quisessem.

Chady fala em uma entrevista que concedeu ao Instituto Endeavor, que o chef de cozinha amigo de Eduardo falou essas palavras ao apresentar para seu amigo o que ele havia criado:

“Você quer ganhar dinheiro? Então, vou te mostrar um negócio que inventei. Pode implementá-lo em qualquer lugar que vai dar certo.” (Instituto Endeavor,2003)

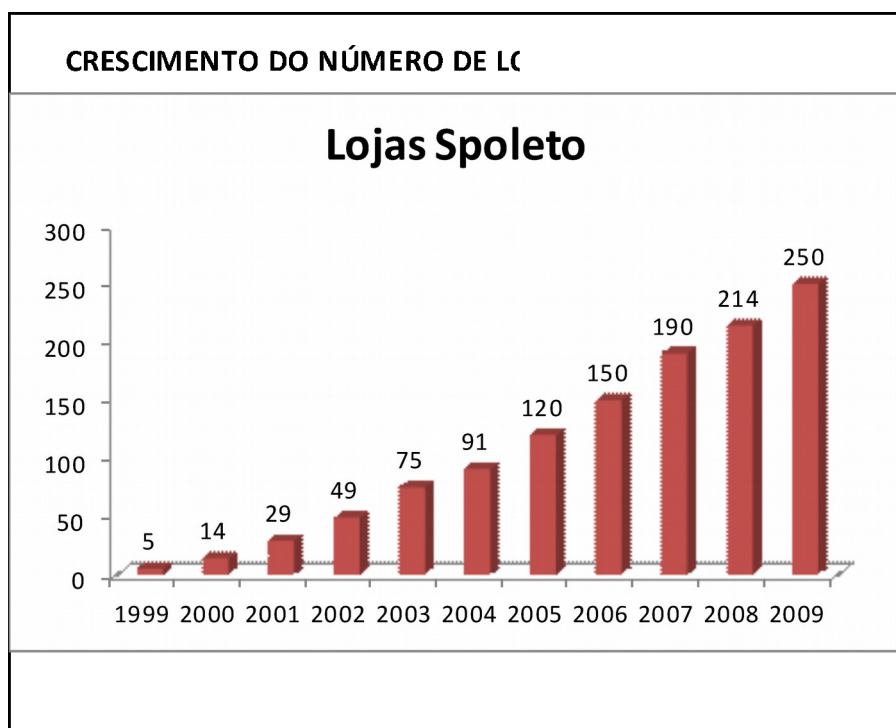
5.2 – Crescimento da rede

A primeira franquia foi aberta no ano de 1999 no Shopping Tijuca e pouco tempo depois outra foi vendida no Barra Shopping. No ano seguinte foram mais duas lojas, no Norte Shopping e Shopping Nova América. A partir daí o crescimento não parou e em 2002 eles já contavam com quase 50 lojas, ganhando o selo da ABF de qualidade.

No ano de 2003, contando com 75 lojas pelo Brasil, o Spoleto se associa ao Instituto Empreender Endeavor. Em 2004 a rede atingiu a marca de 100 restaurantes, ganhando o prêmio de melhor *fast food* do Brasil e compram 50% dos direitos da *Domino's*, assumindo a sua gestão no Brasil.

Em 2006, o Spoleto consegue reverter a trajetória de declínio da *Domino's* no Brasil e passa a se tornar o franqueador master, inaugurando uma fábrica de massas em São Paulo. No final de 2007 foi criada a holding Umbria, que passou o controlar o Spoleto e a *Domino's* Brasil. No ano de 2008 a Umbria assumiu o controle de 80% da Koni Store, rede de culinária japonesa.

Segue abaixo um gráfico que mostra a evolução do número de lojas do Spoleto:



Em apenas 10 anos a quantidade de restaurantes Spoleto aumentou de 5 para 250, o que significa um crescimento de 4.900% desde o seu início. O faturamento

também cresceu muito, chegando a R\$ 345,6 milhões no ano de 2010, com projeção de alcançar R\$ 390,8 milhões ao final de 2011.

Um dos motivos mais importantes para o sucesso do Spoleto segundo Eduardo Ourivio foi a padronização. Todos os ingredientes, processos e ferramentas seguem um rígido padrão de qualidade que acaba gerando benefícios nos custos, prazos e satisfação do cliente.

Entretanto apenas normas de padronização não seriam suficientes para que a excelência de resultados fosse alcançada. Alta tecnologia e fornecedores parceiros também têm um papel fundamental nesse processo, tendo que obter certificações e passar por auditorias anuais, onde são avaliadas as condições sanitárias do local de produção da matéria-prima.

Além de investir em padronização e tecnologia, outro ingrediente dessa receita de sucesso é a inovação. Cada vez mais o Spoleto tenta diversificar os seus pratos, baseando-se sempre em trazer o melhor custo x benefício para o cliente, atrelado à qualidade, rapidez e desejo para o cliente.

Seguindo essas premissas que foi incluído no cardápio o Risotto, que visa ampliar o portfólio de culinária italiana e fazer com que o cliente passe a frequentar ainda mais o restaurante. Nessa mesma lógica, também foram criados os pratos de verão, com pratos típicos da região da Sicília.

Mais uma aposta que deu certo foi fazer campanhas nos pontos de venda, já que é aonde os clientes tomam a sua decisão de compra. Mesmo assim também ocorreram investimentos em mídias externas e televisivas, como o apoio ao esporte, como a natação, o automobilismo e o surf.

Uma das campanhas no ponto de venda realizada pelo Spoleto:



5.3 – Processo de Internacionalização

Em 2005 o Spoleto inicia seu processo de internacionalização, começando pelo México, já que tinha uma parceria com a Alsea, que atuava nesse mercado, entretanto a parceria não durou muito tempo e a Alsea transferiu a franquia máster para outro grupo mexicano o Serna.

No ano de 2006 a rede se expandiu para a Espanha, abrindo lojas em cidades como Madrid e Málaga. Enquanto isso no México, o Spoleto ganhava o título de melhor franquia de alimentos e bebidas, chegando a 11 lojas franqueadas no país no ano de 2009.

Entretanto, os primeiros anos de internacionalização não foram fáceis. O objetivo do Spoleto era formar uma rede de fornecedores locais para dar suporte ao negócio, com isso apenas alguns poucos ingredientes que viriam de fora do México, país aonde começou a internacionalização.

Mesmo com a transferência de tecnologia passada para o fornecedor, o padrão de qualidade desejado não foi atingido. Para resolver esses problemas, o Spoleto exportou os equipamentos necessários para o México, porém o novo problema foi o desinteresse do parceiro mexicano que dava prioridade a outros negócios, gerando uma troca na parceria, como já foi citado anteriormente.

Para Mario Chady, um dos fundadores do Spoleto, o processo de internacionalização gerou um grande aprendizado já que um negócio só porque faz sucesso aqui, não quer dizer que fará em outros países. Outra lição importante é possuir um parceiro forte no local, para entender as mudanças no mercado e ter uma estrutura no Brasil para dar suporte aos parceiros internacionais.

Entretanto existiam algumas facilidades de exportar o conceito do Spoleto para outros países, como Chady cita em uma entrevista:

“Não vendemos “brasilidade”. O fato de a comida italiana ser popular no mundo facilita a nossa internacionalização. Teríamos dificuldades se nosso produto fosse estranho ao paladar do estrangeiro.” (Valor econômico 29.06.2007)

5.4 – Identidade Organizacional

MISSÃO

Satisfação em servir felicidade.

VISÃO

Criar o máximo de oportunidades para o máximo de pessoas, e tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo.

VALORES

- Foco nas pessoas
- Aprimorar e inovar
- Respeito à concorrência
- Manter a qualidade dos produtos e serviços
- Valorizar as relações
- Geração de riqueza (lucro)
- O jogo nunca está ganho

Segue abaixo o logo do Spoleto:



Fonte: Site Spoleto

Figura 15: Logo do Spoleto

O slogan do Spoleto é: “Sempre pensando na sua satisfação.”, o que mostra a importância dada aos clientes da rede. Além disso, os valores da rede mostram o porque de tanto sucesso, já que existe sempre o objetivo de inovar e melhorar os produtos, mantendo a qualidade e respeitando a concorrência.

5.5 – Responsabilidade Social

Além de apoiar o esporte, o Spoleto também quer construir uma sociedade melhor ajudando outras instituições que cumprem um importante papel para que esse objetivo seja alcançado. Uma dessas instituições é o GRAACC (Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer).

O GRAACC é uma ONG que foi criada no ano de 1991 e se tornou referência na América Latina quando o assunto é tratamento e pesquisa do câncer infanto-juvenil. Os índices de resultados obtidos na cura do câncer chegam a 70%, mesmo patamar de instituições americanas e européias.

A parceria do Spoleto com o GRAACC faz um incentivo para que a Nota Fiscal Paulista dos 83 restaurantes da rede no Estado de São Paulo sejam doadas para a instituição. Ao consumir no Spoleto, o cliente pede a nota fiscal sem o seu CPF ou CNPJ e deposita na urna da loja.

O montante recebido todos os meses é encaminhado para o GRAACC, que ao fazer o cadastramento dos cupons gera créditos com a Secretária de Fazenda do Estado de São Paulo.

“Nosso objetivo é incentivar a consciência social entre os nossos clientes e apoiar uma instituição de tamanho valor como o GRACC.”
(Antônio Moreira Leite, Site Spoleto 2010)

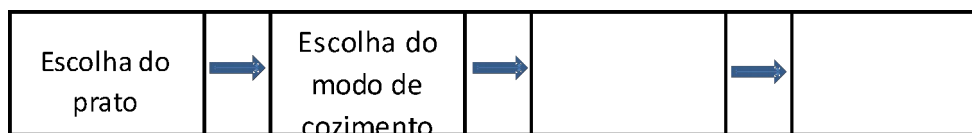
Outro projeto de inclusão social que o Spoleto apóia é a Organização Surfe Brasil – O’SURFE, instituição carioca sem fins lucrativos que ajuda crianças em comunidades carentes, através de cursos de confecções e consertos de pranchas em sua oficina, além de aulas de surfe.

5.6 - Cardápio

Mesmo sendo um restaurante de culinária italiana, não é só de massas que é formado o cardápio do Spoleto, que conta também com Risottos, Saladas, Polpettones, sanduíches e sobremesas, além das tradicionais massas e lasanhas. Cada opção de prato tem suas combinações possíveis, onde o cliente escolhe os seus acompanhamentos.

O sistema é composto de apenas quatro etapas: o cliente escolhe entre os pratos disponíveis, depois se vai refogar sua massa com azeite ou manteiga, escolhe os ingredientes que estarão em sua refeição, cada tipo de prato permite uma quantidade específica de ingredientes, e por fim escolhe o molho de sua preferência.

Veja abaixo o fluxo seguido pelo cliente na hora de pedir sua refeição:



Fonte: Autoria Própria

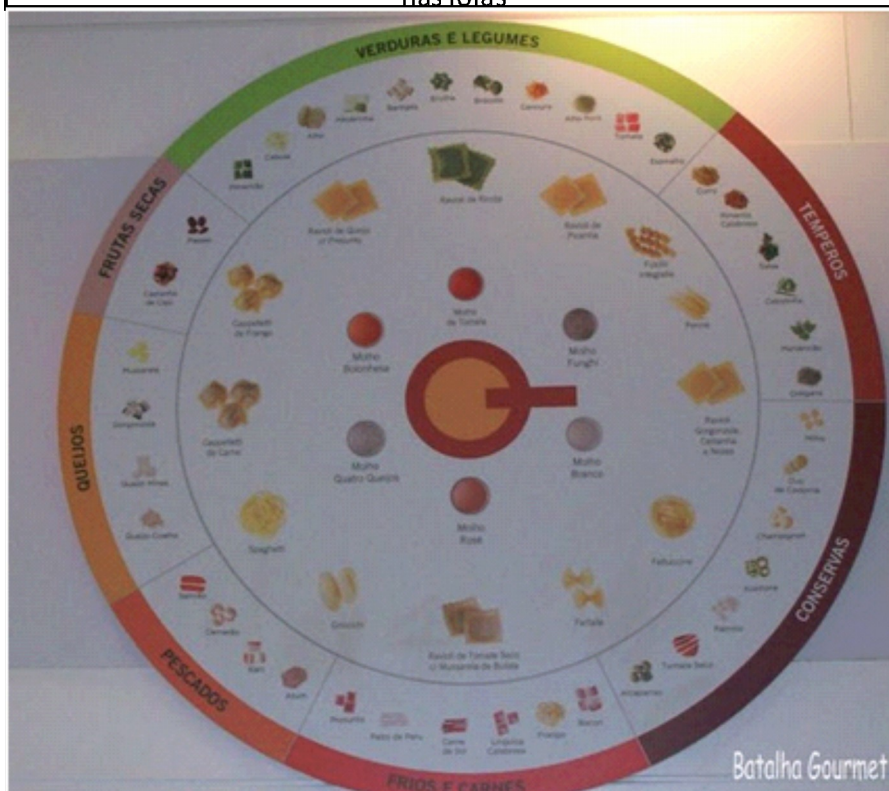
Figura 16: Fluxo de informações do pedido do cliente

Esse fluxo de informações serve para qualquer tipo de refeição servida no Spoleto, contando apenas com pequenas alterações, como quantidade de ingredientes e conchas de molho. Com essa padronização, ficou muito mais fácil otimizar o trabalho e ganhar uma produtividade bem acima dos restaurantes tradicionais, misturando o conceito de comida rápida com comida saudável.

Além disso, a rede disponibiliza em seu site uma tabela nutricional onde são descritas as quantidades de carboidratos, proteínas, fibras, gorduras totais, gorduras trans, gorduras saturadas, sódio, fibra alimentar e o valor energético presente em cada um dos ingredientes oferecidos nos restaurantes.

A preocupação com os hábitos alimentares é uma tendência mundial, sendo determinante para qualquer organização que atue nesse segmento, oferecer opções mais saudáveis para os seus clientes, tomando o cuidado para não perder o direcionamento do seu negócio.

Mandala do Spoleto com as massas, molhos
nas loias



A mandala do Spoleto mostra todos os tipos de massas, molhos, temperos e ingredientes que o cliente pode escolher. São cinco tipos de molho, treze tipos de massa, seis tipos de tempero e trinta e quatro ingredientes. Com isso, o cliente além de ter a autonomia para montar o seu prato, tem muitas opções de combinações.

O mais interessante do sistema do Spoleto é que mesmo oferecendo uma série de diferenciais, devido à alta padronização e o treinamento recebido pelos funcionários, o sistema é muito simples de ser entendido. Como resultado, temos um sistema muito eficiente, algo fundamental para clientes que têm pouco tempo para sua refeição.

Os valores dos pratos variam entre R\$ 15,00 a R\$ 22,00, fazendo com que o público alvo do Spoleto seja as classes A e B. Entretanto, com o aumento exponencial da classe C, foram lançados pratos mais simples com preços mais baixos, em torno de R\$ 10,00 para atingir esse público.

5.7 – Franquia SPOLETO

O Spoleto iniciou o seu sistema de franquias no ano de 1999, e no ano de 2001 se associou a ABF. A partir desse momento foram muitas conquistas, e desde o ano de 2002, o Spoleto conseguiu todos os anos o selo de excelência do franchising, mostrando que é uma franquia muito respeitada no mercado e com um excelente sistema de gestão.

De acordo com o site da ABF, o faturamento médio mensal de uma loja do Spoleto gira em torno de R\$ 93 mil reais, com taxas de royalties e propaganda de 6% e 4% respectivamente, com base no faturamento bruto. A taxa de franquia pode variar entre R\$ 40.000 a R\$ 60.000, e o capital de giro de R\$ 15.000 a R\$ 25.000, dependendo do tamanho da loja.

Como investimento total, taxa de franquia, capital para instalação e capital de giro, o valor pode variar entre R\$ 355 mil a R\$ 685 mil. Esse valor está em uma faixa média de investimentos, se compararmos com as outras opções de franquia do setor, que podem variar entre R\$ 60 mil e R\$ 2 milhões.



6 – Resultados da Pesquisa

Conforme já detalhado anteriormente, os resultados desta pesquisa foram obtidos através de 8 entrevistas realizadas com clientes do Spoleto, dados coletados no site da empresa, em artigos, livros e observações das lojas da rede, fornecendo assim um bom embasamento para as conclusões.

O objetivo da entrevista foi entender os seguintes pontos:

- Os motivos que levaram os clientes que comer no Spoleto;
- Se possuir um cardápio variado influenciava na decisão de escolha;
- Em quais momentos não era adequado comer no Spoleto;
- Quais seriam os principais concorrentes do Spoleto e seus respectivos pontos fortes e fracos.

Os entrevistados acham muito importante a rapidez no atendimento, o sabor da comida e o preço, porém um fator citado em todas as entrevistas foi a possibilidade de personalizar o prato, ou seja, o cliente tem uma alta autonomia ao escolher a sua comida. Sendo assim, os conceitos de personalização e de rapidez no atendimento formam a base para a vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes.

Entretanto, vemos que a rapidez só serve de auxílio para a personalização, já que muitos outros restaurantes também têm rapidez no atendimento, contudo suas ofertas são muito mais padronizadas, oferecendo poucas opções de mudança. Com isso, a estratégia do Spoleto é se diferenciar desses restaurantes também oferecendo comidas rápidas, porém muito personalizadas.

Mesmo oferecendo um cardápio variado, os clientes associam o Spoleto à um restaurante de massas, porém valorizam a possibilidade de ter outras opções sem macarrão, nhoqui ou lasanha. Foram sugeridas algumas modificações no cardápio, como a junção de massas com mais complementos, como carne, frango ou peixe.

Em geral, o Spoleto não seria o escolhido quando a pessoa quisesse comer outro tipo de comida específica, como culinária árabe, e também em situações especiais, já que não é um restaurante de muito requinte. Além disso, o sistema do Spoleto faria com que os pratos chegassem em momentos diferentes, dificultando uma possível confraternização.

Os concorrentes do Spoleto variam de acordo com a localização, por estar presente em praças de alimentação de shopping centers, ele acaba competindo com todos aqueles que oferecem mais agilidade no atendimento, onde foram citados os restaurantes Montana Grill, Giraffas, Mc Donald's, Bob's, Batata Inglesa e Livorno.

O Spoleto não é visto como um restaurante para “passar o tempo”, por isso acaba concorrendo com todos aqueles que possuem o conceito de comida rápida e não é rival daqueles que mesmo em shopping centers oferecem um maior requinte e não estão inseridos no conceito *fast-food*.

Segundo os entrevistados, os concorrentes oferecem como pontos fortes a especialização, já que em geral, os restaurantes rápidos oferecem um cardápio com menor variedade. Alguns são especializados em saladas, outros em grelhados, outros em comida árabe, com isso caso queiram comer esse tipo de comida vão nesses restaurantes.

O ponto fraco desses concorrentes é justamente a falta de personalização prato, já que para agilizar o atendimento todos eles são padronizados, podendo sofrer poucas alterações. Com isso, podemos perceber que o ponto fraco dos concorrentes é o ponto forte do Spoleto.

Com essas informações podemos classificar a estratégia do Spoleto como de diferenciação perante os concorrentes, onde ele tem a possibilidade de praticar um preço acima da média do mercado, já que oferece um produto com mais atributos. Esse tipo de estratégia gera uma inovação de valor, que está presente na Estratégia do Oceano Azul, onde o Spoleto oferece aos seus clientes algo muito valorizado que é a personalização.

7 – Conclusão

O mercado de franquias tem se mostrado uma excelente opção para novos empreendedores, já que já fornece subsídios de conhecimento para o franqueado e é uma possibilidade de crescimento com menor risco para o franqueador. Porém a baixa autonomia do franqueado e possíveis desentendimentos com o franqueador podem gerar desvantagens para quem optou por esse caminho.

O setor de alimentação é o que mais cresceu nos últimos anos, principalmente devido ao crescimento econômico do país, que aumentou o mercado consumidor. Com isso, o mercado passou a ser mais competitivo, já que muitas empresas estão entrando nesse segmento para aproveitar esse momento.

Sendo assim, é fundamental possuir uma vantagem competitiva para sobreviver em um mercado tão dinâmico quanto esse. Nesse caso, o Spoleto mostrou que a personalização de seus pratos, aliada a um atendimento rápido é a forma de se diferenciar da concorrência.

Outro fato importante foi que a rede conseguiu perceber o crescimento de uma nova classe econômica e fez produtos focados nesse nicho de mercado, porém mesmo sendo uma empresa inovadora, é preciso estar mais atento às necessidades dos clientes, que sugeriram algumas novas combinações para o cardápio.

O mercado de franquias deve manter a expectativa de crescimento por muitos anos ainda, porém quanto maior o crescimento de um setor, maior a sua atratividade e com isso surgem mais concorrentes. É preciso manter uma vantagem competitiva sustentável para sobreviver às mudanças de mercado e obter bons resultados no futuro.

8. Referências Bibliográficas

1. CHURCHILL, Gilbert A., PETER, J. P., Marketing: Criando valor para os clientes, 1ª edição, São Paulo, Editora Saraiva, 2000.
2. HOOLEY, G. J. , SAUNDERS, J. A. , PIERCY, N. F. , Estratégia de marketing e posicionamento competitivo, 3ª edição, São Paulo, Prentice-Hall, 2005.
3. KOTLER, Philip, Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo, Prentice-Hall, 2003.
4. MARICATO, Percival, Franquias: Bares, Restaurantes, Lanchonetes, Fast-food e Similares, São Paulo, Editora Senac, 2000.
5. MAUBORGNE, R., KIM, W. C., A estratégia do oceano azul, como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante, 19ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 2005.
6. MAURO, Paulo C., Guia do franqueador: como crescer através do franchising, São Paulo, Nobel, 1994.
7. MAXIMIANO, A. C. A. , Fundamentos de Administração, 1ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2004.
8. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. , Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
9. OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia de., Obtenção de vantagem competitiva e Criação de Valor Através de Alianças Estratégicas, São Paulo, 2006.
10. PÍNA, Vítor Manuel Dias Castro., Inteligência Estratégica nos Negócios, São Paulo, 1994.
11. PORTAL DO FRANCHISING, Crescimento do *franchising* e do setor de alimentação.< <https://portaldofranchising.com.br> > Acesso em 14 de novembro de 2011.
12. PORTER, Michael E. , Estratégia Competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Rio de Janeiro, Campus, 1986.

13. PORTER, Michael E. , Competição: Estratégias Competitivas Essenciais, 16ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.
14. PORTER, Michael E. , Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior, Rio de Janeiro, Campus, 1991.
15. ROTHSCHILD, William E., Como ganhar e manter a vantagem competitiva nos negócios, Makron Books, São Paulo, 1992.
16. SEBRAE, O que é uma franquia?, < <https://www.sebrae.com.br> > Acesso em 12 de novembro de 2011.
17. SPOLETO, crescimento do número de lojas.< <https://www.spoleto.com.br> > Acesso em 26 de outubro de 2011.

9 - Anexos

9.1 - A Lei de Franquias

Lei 8.955/94, 15 de dezembro de 1994

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição lhe confere a artigo 62 da Constituição, “Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:”

Art. 1º - Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º - Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º - Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

- I – histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;
- II – balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
- III – indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e assim seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;
- IV – descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;
- V – perfil do “franqueado ideal” no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;
- VI – requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;
- VII – especificações quanto ao:
 - a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
 - b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e
 - c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;
- VIII- informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por estes indicados, detalhando as

respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte;

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ou franqueado (“royalties”);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX- relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, em como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X- em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz, e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI – informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII – indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando a duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) “layout” e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII – situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV- situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia em relação a:

- a) “know-how” ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia, e
- b) implantação de atividade corrente da atividade pelo franqueador;

XV- modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazos de validade.

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e “royalties”, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básicas dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º - (Vetado)

Art. 6º - O contrato de franquia deve ser escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de se levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º - A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta Lei aplica-se, também ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º - O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º - Para os fins desta Lei, o termo do franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueador aplica-se ao subfranqueado.

Art. 10º - Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11º - Revogam-se as disposições em contrário.

9.2 Roteiro para entrevistas

1. Fale um pouco sobre os motivos que fizeram você escolher o Spoleto. Dos motivos citados, quais são os mais importantes?
2. Qual a sua opinião sobre o cardápio do Spoleto, com Massas, Saladas, Risotos e Sanduíches? Alguma sugestão de mudança?

3. Porque você não escolheria o Spoleto para fazer a sua refeição? E em alguma situação específica, como datas de comemoração, você escolheria o Spoleto?

4. Na sua opinião quais são os principais concorrentes do Spoleto? Porque você sugere que esses são os principais concorrentes do Spoleto? Quais seriam os pontos fortes e fracos desses concorrentes?