



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**JOÃO VICTOR DA FONSECA GALVÃO**

**DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS ÀS CAPACIDADES  
DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO NA SUBWAY.**

Salvador

2017

**JOÃO VICTOR DA FONSECA GALVÃO**

**DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS ÀS CAPACIDADES  
DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO NA SUBWAY.**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Francisco de Almeida da Silva Júnior

Salvador

2017

Escola de Administração - UFBA

R165 Galvão, João Victor da Fonseca.

Da visão baseada em recursos às capacidades dinâmicas: um estudo de caso na Subway/João Victor da Fonseca Galvão. – 2017.  
171 f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Francisco de Almeida da Silva Júnior.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Subway – Restaurante de refeições ligeiras – Estudo de casos.  
2. Gestão de empresas. 3. Planejamento estratégico. 4. Franquias (Comércio varejista). 5. Inteligência competitiva (administração). 6. Comportamento organizacional. 7. Desenvolvimento organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.8708

**JOÃO VICTOR DA FONSECA GALVÃO**

**DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS ÀS CAPACIDADES  
DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO NA SUBWAY.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Salvador, 11 de julho de 2017.

---

**Prof. Dr. Antônio Francisco de Almeida da Silva Júnior**

Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.

(Orientador)

---

**Prof. Dr. Rogério Hermida Quintella**

Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.

---

**Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro**

Programa de Pós Graduação em Administração

Universidade Salvador (UNIFACS)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me conceder a oportunidade de cursar esse mestrado, assim como a sabedoria e energia necessária para concluí-lo. Obrigado, pai!

Aos meus pais, por todo esforço dedicado à minha educação e desenvolvimento do meu caráter. Essa e todas as outras vitórias que alcancei refletem esse trabalho iniciado há 29 anos.

À Maria, minha noiva, pelo apoio e compreensão, diante dos vários momentos em que me ausentei para dedicar-me a essa pesquisa.

À Joilza dos Reis Cruz e Eduardo Gusmão por me incentivarem a concorrer por uma das vagas disponibilizadas pela Escola de Administração ao curso de mestrado profissional. E a este último, pelos diversos diálogos e sugestões de um aluno exemplar que teve o prazer de passar pelo mestrado profissional desta escola.

Ao Prof. Dr. Antônio Francisco, por sabiamente orientar a realização deste trabalho.

Aos integrantes da Subway pela disponibilidade e informações fornecidas a essa pesquisa.

Aos funcionários do NPGA, Arthur Coelho e Cristina Araújo, pelas informações precisas e agilidade no trabalho.

Aos professores Rogério Quintella e Augusto Monteiro, integrantes da banca examinadora.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA por me proporcionar a oportunidade de retornar a esta casa, da qual tanto me orgulho. Muito obrigado por possibilitarem essa experiência enriquecedora e gratificante.

## RESUMO

Esta pesquisa visa identificar as fontes de vantagem competitiva de uma empresa líder no segmento de *fast-food*, no qual se percebe um acirramento da competição resultante de um processo crescente de internacionalização. Diante da percepção de uma dinâmica de mudanças nesse setor e a constatação de uma longevidade das empresas que o lideram, considerou-se como pressuposto que as fontes de vantagem competitiva da empresa estudada vão além dos seus recursos, abrangendo capacidades que lhe permitem adaptar-se a mudanças. O referencial teórico escolhido reflete essa compreensão, utilizando-se de duas abordagens teóricas complementares: Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas. A investigação foi realizada através de um estudo de caso na Subway, umas das líderes do setor. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação da operação de uma das unidades. Os resultados identificaram 11 recursos estratégicos: tamanho da rede, presença global, localizações não tradicionais, rede global de agentes de desenvolvimento, força da marca, acesso a insumos, *know-how*, reputação, recursos financeiros, capacidade de marketing e escritórios regionais/continentais. Foram identificadas capacidades dinâmicas voltadas à percepção das mudanças de mercado, desenvolvimento de produto, processos e tecnologia. A pesquisa demonstra que essas capacidades utilizam vários dos recursos identificados, fato que ratifica a complementaridade entre as abordagens. Após evidenciar diversas mudanças que ocorreram ao longo da história do *fast-food* e os movimentos adaptativos das principais redes, os autores o qualificam como um mercado moderadamente dinâmico. Conclui-se que a obtenção de um sucesso duradouro neste segmento exige não apenas a posse de recursos estratégicos, como também, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que permitam às empresas se adaptarem a dinâmica de mercado.

Palavras chave: estudo de caso, *fast-food*, *franchising*, capacidades dinâmicas, Subway, Visão Baseada em Recursos.

## **ABSTRACT**

This research aims to identify the sources of competitive advantage of a leading company in the fast food sector, where it is perceived a competition intensification resulting from a growing process of internationalization. Faced with the perception of a dynamic of changes in this sector and the verification of a longevity of the companies that lead it, it was considered as a presupposition that the sources of competitive advantage of the studied company go beyond its resources, covering capacities that allow it to adapt to the changes. The chosen theoretical framework reflects this understanding, using two complementary theoretical approaches: Resource Based View and Dynamic Capabilities. The research was conducted through a case study at Subway, one of the industry leaders. Data were collected through semi-structured interviews, documentary analysis and observation of the operation of one of the units. The results identified 11 strategic resources: chain size, global presence, nontraditional locations, global network of development agents, brand strength, access to inputs, know-how, reputation, financial resources, marketing capacity and regional offices. Dynamic capabilities were identified aimed at the perception of market changes, product development, processes and technology. It was evidenced that these capacities use several of the identified resources, fact that ratifies the complementarity between the approaches. After highlighting several changes that have occurred throughout fast-food history and the adaptive movements of the major networks, the authors rate it as a moderately dynamic market. It is concluded that achieving lasting success in this segment requires not only the possession of strategic resources, but also the development of dynamic capabilities that allow companies to adapt to market dynamics.

**Keywords:** case study, fast-food, franchising, dynamic capabilities, Subway, Resource Based View.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Funcionamento do sistema de franquias .....	19
Gráfico 1: Expansão do <i>franchising</i> no Brasil.....	22
Gráfico 2: Participação dos segmentos no <i>franchising</i> brasileiro .....	22
Quadro 1: Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> .....	27
Figura 2: Cadeia de valor.....	33
Quadro 2: O Modelo VRIO .....	35
Figura 3: Modelo analítico .....	58
Figura 4: Procedimentos de análise .....	67
Gráfico 3: Crescimento da Subway em número de unidades.....	68
Gráfico 4: Evolução da receita estimada da Subway .....	69
Tabela 1: Unidades da Subway por país.....	70
Gráfico 5: Presença da Subway por região do Brasil .....	70
Gráfico 6: Presença da Subway por estado do Brasil.....	70
Figura 5: Primeira loja.....	72
Figura 6: Loja com nova logomarca “Subway” .....	72
Figura 7: <i>Ecostores</i> nos EUA .....	74
Figura 8: Linha <i>Eat Fresh Live Green</i> .....	74
Quadro 3: Cadeia de Valor da Subway .....	76
Tabela 2: Maiores redes de <i>fast-food</i> .....	98
Gráfico 7: Inaugurações por rede no Brasil.....	100
Gráfico 8: Mudanças relevantes no setor .....	102
Figura 9: Fachadas de <i>drive-ins</i> na década de 30 .....	103
Quadro 4: Mudanças no setor e adaptações da Subway.....	124
Figura 10: Subway Café .....	125
Figura 11: Loja Subway no início de seu processo de expansão.....	129
Figura 12: Fachada de uma loja da Subway divulga a venda de saladas .....	130
Figura 13: Subway do Futuro .....	134
Figura 14: Funcionamento da rede de inovação da Subway .....	137
Quadro 5: Recursos vinculados à capacidade dinâmica <i>sensing</i> .....	139
Quadro 6: Recursos vinculados à capacidade dinâmica de desenvolvimento de produtos...	143
Quadro 7: Recursos vinculados à capacidade dinâmica de desenvolvimento de processos .	145
Quadro 8: Recursos vinculados à capacidade dinâmica de desenvolvimento de tecnologia.	147
Quadro 9: Movimentos adaptativos X Capacidades dinâmicas .....	149



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 O <i>FRANCHISING</i> .....	18
<b>2.1.1 Surgimento e expansão .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Números do <i>franchising</i> no Brasil.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3 Formatos de franquia .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.4 Vantagens e desvantagens .....</b>	<b>25</b>
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	28
<b>2.2.1 O que é vantagem competitiva? .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 Recursos e capacidades na origem da vantagem competitiva.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3. Como identificar recursos e capacidades .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.4 Capacidades ordinárias x capacidades dinâmicas .....</b>	<b>37</b>
2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS .....	39
<b>2.3.1 Origens .....</b>	<b>44</b>
2.3.1.1 Origem nos processos organizacionais.....	45
2.3.1.2 Origem nas posições.....	46
2.3.1.3 Origem nos caminhos.....	48
<b>2.3.2 Dimensões .....</b>	<b>48</b>
2.3.2.1 <i>Sensing</i> .....	48
2.3.2.2 <i>Seising</i> .....	50
2.3.2.3 <i>Transforming</i> .....	51
<b>2.3.3 Exemplos de capacidades dinâmicas citados na literatura.....</b>	<b>52</b>
2.4 VBR, CAPACIDADES DINÂMICAS E FRANQUIAS.....	53
<b>2.4.1 Modelo analítico .....</b>	<b>56</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>59</b>
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	59
3.2 COLETA DE DADOS .....	60
<b>3.2.1 Documentos.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.2 Entrevistas .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.3 Observação .....</b>	<b>63</b>
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	64
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1 A SUBWAY.....	68
<b>4.1.1 História.....</b>	<b>72</b>

4.2 CADEIA DE VALOR.....	75
4.2.1 Gestão de desempenho das lojas .....	76
4.2.2 Gestão descentralizada da rede.....	77
4.2.3 Suporte pré-operacional .....	77
4.2.4 Desenvolvimento de pessoal .....	78
4.2.5 Desenvolvimento de produtos .....	78
4.2.6 Desenvolvimento de tecnologia .....	78
4.2.7 Desenvolvimento de processos .....	79
4.2.8 Gestão centralizada de contratos de fornecimento .....	79
4.2.9 Processo de compra simplificado .....	80
4.2.10 Logística de distribuição de insumos.....	80
4.2.11 Processos desenvolvidos, planejados e padronizados.....	81
4.2.12 Operação simples .....	82
4.2.13 Montagem do produto diante dos clientes e de maneira customizada .....	82
4.2.14 Suporte operacional oferecido pelo franqueador .....	83
4.2.15 Auditorias periódicas .....	84
4.2.16 Ações de marketing integradas com participação ativa dos franqueados .....	84
4.2.17 Posicionamento como alternativa saudável de alimentação.....	85
4.3 RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	86
4.3.1 Tamanho da rede.....	86
4.3.2 Presença global.....	87
4.3.3 Localizações não tradicionais.....	87
4.3.4 Rede global de DAs .....	88
4.3.5 Força da marca.....	89
4.3.6 Acesso a insumos .....	90
4.3.7 <i>Know-how</i> .....	91
4.3.8 Reputação .....	92
4.3.9 Capacidade de marketing.....	93
4.3.10 Escritórios regionais/continentais.....	94
4.3.11 Recursos financeiros .....	94
4.4 O SETOR DE <i>FAST-FOOD</i> E A DINÂMICA PROVENIENTE DE UMA COMPETIÇÃO GLOBAL.....	95
4.4.1 Evolução.....	95
4.4.2 Características .....	96
4.4.3 Desempenho .....	97

<b>4.4.4 Mudanças relevantes que impactaram o setor</b> .....	101
4.4.4.1 Popularização dos automóveis .....	102
4.4.4.2 Acirramento da concorrência .....	103
4.4.4.3 Saturação dos <i>drive-ins</i> .....	103
4.4.4.4 Crescimento da alimentação fora do lar .....	104
4.4.4.5 Adoção do <i>franchising</i> enquanto modelo de expansão .....	106
4.4.4.6 Surgimento do <i>drive-thru</i> .....	107
4.4.4.7 Saturação do mercado norte-americano .....	108
4.4.4.8 Influência dos novos mercados .....	109
4.4.4.9 Concorrência da Quizno .....	113
4.4.4.10 Expansão da classe média brasileira .....	114
4.4.4.11 Mudança nos hábitos alimentares em direção a opções mais saudáveis .....	116
4.4.4.12 Crise global de 2008 .....	118
4.4.4.13 Contração da classe média brasileira .....	119
4.4.4.14 Expansão do <i>fast-casual</i> .....	121
4.4.4.15 Crescente utilização de tecnologia pelos consumidores .....	121
4.4.4.16 Pressão por melhores salários e condições de trabalho .....	122
<b>4.5 MOVIMENTOS ADAPTATIVOS DA SUBWAY</b> .....	124
<b>4.5.1 Modelo de expansão baseado em pequenas lojas e ocupação de localizações não tradicionais</b> .....	124
<b>4.5.2 Lançamento da Subway Café</b> .....	125
<b>4.5.3 Internacionalização através de agentes de desenvolvimento</b> .....	126
<b>4.5.4 Adaptações a novos mercados</b> .....	126
<b>4.5.5 Lançamento do <i>toaster</i></b> .....	128
<b>4.5.6 Posicionamento para atender ao crescimento da classe média brasileira</b> .....	128
<b>4.5.7 Crescente busca pela “saudabilidade”</b> .....	129
<b>4.5.8 Oferta de produtos a preços baixos</b> .....	131
<b>4.5.9 Reposicionamento para atender as classes A e B brasileiras</b> .....	131
<b>4.5.10 Novos conceitos de loja</b> .....	133
<b>4.5.11 Adoção de novas tecnologias</b> .....	134
<b>4.5.12 Foco em eficiência de processo, automatização e auto-serviço</b> .....	135
<b>4.6 CAPACIDADES DINÂMICAS DA SUBWAY</b> .....	136
<b>4.6.1 <i>Sensing</i></b> .....	138
<b>4.6.2 <i>Seizing</i></b> .....	139
4.6.2.1 Desenvolvimento de produtos .....	139
4.6.2.2 Desenvolvimento de processos .....	143

4.6.2.3 Desenvolvimento de tecnologia .....	146
<b>4.6.3 <i>Transforming</i></b> .....	148
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>150</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>156</b>
<b>APÊNDICE A</b> - Matriz VRIO Adaptada aplicada aos entrevistados .....	170
<b>APÊNDICE B</b> - Roteiro de entrevista para identificação de capacidades dinâmicas .....	171

## GLOSSÁRIO

ABF: Associação Brasileira de *Franchising*.

CEO: Sigla inglesa que em português significa Diretor Executivo. É o cargo com maior autoridade na hierarquia de uma organização.

Consultor: Funcionário, contratado pelo agente de desenvolvimento regional, responsável por oferecer suporte às franquias de uma sub-região.

DA: Abreviatura do termo em inglês “*development agent*”, sendo uma sigla comumente utilizada na rede para se referir a agentes de desenvolvimento.

*Franchising*: Modelo de negócio, no qual o empresário concede a terceiros o uso da sua marca, *know-how* e/ou produtos em troca de uma remuneração mensal.

Franqueador: Empresa que fornece a marca e o *know-how* de seu negócio a uma pessoa jurídica (franqueado) que paga para utilizar essa *expertise* (PLÁ, 2001).

Franqueado: Pessoa física ou jurídica que usufrui da marca, *know-how* e serviços prestados pelo franqueador oferecendo uma contrapartida financeira.

Franquia: Pode referir-se ao modelo de negócio ou a unidade que o franqueado opera.

Fundo de publicidade: Fundo proveniente de contribuições dos franqueados, que é utilizado para realização de iniciativas publicitárias.

IPC: Abreviação de *Independent Purchasing Cooperative*, são cooperativas de compras que centralizam os processos de aquisição de insumos e equipamentos na Subway.

Máster franqueado: Pessoa autorizada pelo franqueador a subfranquear em uma determinada região (PLÁ, 2001).

ROI: Abreviação de *return on investment*, que significa retorno sobre investimento.

*Royalties*: Remuneração mensal referente ao uso contínuo da marca e aos serviços prestados pelo franqueador. Normalmente, caracteriza-se por um percentual sobre o faturamento.

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento.

PIB: Produto Interno Bruto.

Taxa de franquia: Taxa paga pelo franqueado para receber a cessão de uso da marca, acesso ao *know-how* e demais serviços oferecidos pelo franqueador.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de alimentação trilhou um processo evolutivo no século passado originando diversos segmentos, que transformaram a forma como a sociedade realiza refeições fora de casa. Tais mudanças refletem uma adaptação às tendências relacionadas à mudança de hábitos de consumo, acirramento da competição e internacionalização de mercados. No meio do século XIX ganha força nos EUA o *fast-food*, um segmento que revolucionou o setor ao oferecer como principais atrativos um serviço rápido e preço acessível. Esses atrativos só se tornaram possíveis graças a um modelo padronizado de atuação similar a uma linha de montagem fordista.

A padronização elevou a eficácia operacional das redes de *fast-food*, que ao longo do tempo desenvolveram um modelo de negócio eficiente, enxuto e duplicável. Em 1955, Ray Kroc identificou no *franchising* uma oportunidade para impulsionar a expansão do Mc Donald's, visão que veio a resultar no caso mais bem sucedido da aplicação desse modelo no setor de alimentos. Percebendo que o franqueamento potencializava o modelo de negócio desenvolvido e impulsionava sua capacidade de replicação, diversas redes passaram a adotá-lo como estratégia de expansão. A relação entre *fast-food* e *franchising* foi tão exitosa que resultou na criação das maiores redes do setor: Mc Donald's, Subway, KFC, Burguer King, Pizza Hut, entre outras.

Essas redes contribuíram para a internacionalização do segmento de *fast-food* através de milhares de franquias que levam para todos os continentes do globo um modelo de negócio eficiente, testado e amplamente desenvolvido. Atualmente, é possível encontrar diferentes culinárias (japonesa, mexicana, italiana, chinesa, síria, árabe, etc.) em cidades de norte a sul do Brasil, muitas delas trazidas pioneiramente por redes de franquias estrangeiras.

A internacionalização das redes de *fast-food* resultou em um acirramento da competição no país. Além de fatores que se tornaram pré-requisitos na competição global (marcas consolidadas, elevados investimentos em publicidade, operação enxuta, tecnologia avançada e processos padronizados), essas empresas trazem inovações que acrescentam um maior dinamismo ao setor de alimentação brasileiro. Essa realidade tem levado milhares de empresários do segmento a optarem por tornar-se um franqueado e com isso desfrutar das vantagens mencionadas.

Um aspecto chama atenção ao analisar a história dos atuais líderes do segmento. A fundação dessas empresas remete às décadas de 30, 40, 50 e 60, como é o caso das redes

estadunidenses Mc Donalds, fundado em 1940 no estado de Illinois, Subway em 1965 em Connecticut, KFC em 1939 em Kentucky, Burguer King em 1954 na Flórida, Pizza Hut em 1958 no Kansas e Taco Bell em 1962 na Califórnia. Diante de significativas mudanças que acometeram o setor de *fast-food* ao longo dessas décadas, assim como a necessidade de ajustar o modelo de negócio para expandir internacionalmente, presume-se que essas empresas demonstraram uma significativa capacidade de adaptação.

Face a esta problemática, apresenta-se como questão de pesquisa: quais as fontes de vantagem competitiva de uma franquia líder no setor de *fast-food* e como elas se interagem com capacidades dinâmicas em função da necessidade de adaptação ao mercado?

Entender as origens da vantagem competitiva é a questão fundamental na gestão estratégica. É a questão que direta ou indiretamente suscita o surgimento de teorias que visam compreender a sobrevivência e o crescimento das empresas ao longo do tempo. Para tanto, escolheu-se a Subway como objeto de estudo, uma das líderes mundiais no setor de *fast-food*.

Através da adoção do *franchising*, a Subway conseguiu expandir-se fortemente e hoje é a maior rede de *fast-food* do mundo no critério número de lojas. Os principais produtos da rede são os sanduíches submarinos, nos quais a empresa oferece diversos sabores e opções de ingredientes. A empresa posiciona-se como uma opção mais saudável, o que lhe confere uma reputação mundial de alternativa nutritiva ao *fast-food* tradicional.

A rede foi escolhida como objeto de estudo pelos seguintes motivos:

- a) O fato de ser uma líder no setor de *fast-food* a qualifica como um caso de sucesso que pode fornecer significativas contribuições para outras empresas do setor;
- b) A atuação internacional da rede coloca-a em uma posição de suscetibilidade a influências inerentes a um mercado dinâmico, o que a desafia a reconfigurar recursos de modo a adaptar-se a constantes mudanças;
- c) A longa trajetória da empresa, fundada em 1965, torna-a um caso interessante a ser estudado, já que diversas mudanças ocorreram no setor ao longo desse período. Além disso, a Subway demonstrou estar alinhada às tendências recentes, o que sugere uma capacidade de adaptação à dinâmica de mercado;
- d) A opção da Subway pelo modelo de franquias foi um fator decisivo para a escolha, uma vez que a pesquisa assume como um de seus pressupostos que a adoção do modelo

de franquias possibilita o compartilhamento de recursos e impulsiona o processo de adaptação de empresas à dinâmica de mercado.

Para responder à questão de pesquisa, estabeleceu-se como objetivo geral: identificar as fontes de vantagem competitiva da Subway e evidenciar a interação delas com as capacidades dinâmicas que permitem a empresa adaptar-se à dinâmica de mercado. Como objetivos específicos têm-se:

- a) Compreender o negócio da Subway e sua história;
- b) Mapear e descrever as atividades de valor que agregam vantagem competitiva a organização estudada;
- c) Identificar e descrever os recursos que agregam vantagem competitiva à organização estudada;
- d) Analisar o setor de *fast-food* (história, características e desempenho) e descrever a dinâmica de mudanças que o influencia, assim como os principais movimentos adaptativos promovidos por algumas empresas;
- e) Identificar e descrever capacidades dinâmicas que permitem a organização estudada se adaptar às mudanças de mercado e compreender a interação delas com os recursos estratégicos.

Parte-se dos seguintes pressupostos:

- a) A interação entre VBR e a abordagem das capacidades dinâmicas amplia o potencial de um modelo analítico para evidenciar fontes de vantagem competitiva em mercados dinâmicos;
- b) A adoção do modelo de franquias possibilita o compartilhamento de recursos e impulsiona o processo de adaptação de empresas à dinâmica de mercado;
- c) A longevidade das empresas que lideram o setor de *fast-food* é sustentada por contínuos movimentos que visam adaptá-las à dinâmica de mercado;
- d) Capacidades dinâmicas estão no cerne dos movimentos adaptativos das redes de *fast-food*.

Porter (1989) menciona que o protagonismo de determinadas empresas, independentemente, do setor a que pertençam, possui origem em atividades de valor que lhes conferem vantagem competitiva. Barney (2011) aprofunda a análise sobre as atividades de



valor, concluindo que as origens da vantagem competitiva de uma empresa encontram-se em seus recursos e capacidades.

Através de um estudo cuja metodologia considerou uma análise em uma escala de tempo longa, Rumelt (1991) concluiu que atributos internos da firma são significativamente mais importantes que fatores externos relacionados ao contexto da indústria em que a firma está inserida. Hansen e Wernerfelt (1989) apresentam a importância de fatores econômicos (ambiente externo) e organizacionais (ambiente interno) para explicar a performance de 60 empresas incluídas no ranking Fortune 1000. Contudo, eles concluem que fatores organizacionais explicam duas vezes mais a variação de lucro das firmas que fatores econômicos.

Teece e colaboradores (1997) ressaltam que apenas o desenvolvimento de recursos estratégicos e competências internas da empresa, tal como proposto pelos autores seminais da Visão Baseada em Recursos, não são suficientes para manter a vantagem competitiva em ambientes complexos e dinâmicos. Fulmer, Gibbs e Keys (1988) afirmam que à medida que as condições competitivas tornam-se mais turbulentas, a importância de se desenvolver e manter vantagens competitivas parece aumentar exponencialmente. Em ambientes com essa característica, é comum que empresas de sucesso, mas que são incapazes de reinventar suas vantagens competitivas, trilhem um caminho similar ao ciclo de vida de seus produtos. Este ciclo abrange um período de forte crescimento, que as projeta como líderes de mercado, maturidade e, posteriormente, um período de queda nas vendas e participação de mercado.

Tendo em vista o objetivo de identificar as capacidades que permitiram a Subway adaptar-se à dinâmica de mercado e às exigências de novos mercados, o presente estudo agrega ao seu referencial teórico a abordagem das capacidades dinâmicas. Essa abordagem traz maior relevância à necessidade de considerar o dinamismo do ambiente como um fator que determina quais serão as fontes de vantagem competitiva em determinado contexto. Desse modo, é fundamental compreender como as organizações reagem a esse dinamismo ao longo do tempo (HELFAF; PETERAF, 2009). Beske, Land e Seuring (2014) consideram a indústria de alimentação um exemplo de ambiente dinâmico, mencionando as elevadas expectativas dos consumidores por segurança alimentar e produção sustentável.

Dessa forma, a pesquisa adota um referencial teórico composto por duas abordagens: Visão Baseada em Recursos (VBR) e Capacidades Dinâmicas. Hitt, Hoskisson e Kim (1997) mencionam que as rápidas mudanças tecnológicas e o aumento do nível de globalização tornam os recursos competitivos e as posições das empresas mais complexas, o que aumenta a

dificuldade em realizar pesquisas utilizando apenas uma única abordagem teórica. Os autores afirmam que, cada vez mais, os pesquisadores integram múltiplos modelos teóricos para explorar complexas questões estratégicas internacionais.

A VBR é uma abordagem amplamente consolidada nos estudos de estratégia, enquanto a abordagem das capacidades dinâmicas é considerada uma evolução da primeira e carece de estudos teórico-empíricos que testem sua aplicabilidade em segmentos nos quais o dinamismo não está tão intensamente vinculado a mudanças tecnológicas. O referencial teórico desenvolvido demonstra que tais abordagens são complementares e a incorporação delas a um modelo analítico contribui para uma maior riqueza na investigação.

O segmento de *fast-food* ocupa um espaço relevante no setor de alimentação fora de casa e vem apresentando um crescimento expressivo. Como visto anteriormente, o segmento passa por um processo intenso de internacionalização, fato que aumenta a competitividade no mercado brasileiro.

O *franchising* parece ter se consolidado como a estratégia de expansão preferida pelas redes de *fast-food*, entretanto, conforme evidenciado por Plá (2001), está passando por um processo de seleção natural que tem levado ao seu aprimoramento. O autor menciona que entre 1997 e 2001 trezentas empresas franqueadoras deixaram de conceder franquias e projeta que para cada oito novas franquias que se consolidam no mercado duas marcas já consolidadas devem iniciar um processo de deterioração quase irreversível.

A escolha pela estratégia de expansão através de franquias aumenta a responsabilidade sobre a longevidade dessas empresas, uma vez que do seu sucesso depende a sobrevivência de seus franqueados, que, em alguns casos, são pessoas que investiram tudo que tinham com o intuito de realizar o sonho de ser dono do próprio negócio. É preciso que as fontes de vantagem competitiva sejam permanentemente renovadas de modo a evitar uma possível fase de declínio que prejudique principalmente os franqueados mais novos que ainda não alcançaram o retorno esperado sobre o investimento. Nesse sentido, um olhar sobre as fontes de vantagem competitiva de uma rede de *fast-food* que disputa a liderança de mercado e apresenta um expressivo crescimento é de grande relevância para outras redes, sejam elas consolidadas ou emergentes.

Este trabalho mostra-se relevante, também, para empreendedores e empresários do setor ao demonstrar que muitas dessas fontes de vantagem competitiva estão vinculadas ao modelo de franquia. A pesquisa auxilia empreendedores no momento da escolha da franquia, revelando

a capacidade de se reinventar como um requisito fundamental que contribui para uma maior longevidade do negócio. No que tange a empresários já estabelecidos, o estudo de caso fornece informações importantes para aqueles que sonham em tornar-se um franqueador.

A pesquisa contribui para o desenvolvimento teórico-empírico da VBR e da abordagem das capacidades dinâmicas. Com relação à primeira, conforme mencionado por Farjoun (1994), a pesquisa empírica tem sido limitada. Acredita-se que a dificuldade de medição de conceitos fundamentais, como conhecimento tácito e capacidades, tenha dificultado trabalhos empíricos que aplicam a abordagem. Contudo, como poderá ser observado, pesquisadores já fizeram grandes progressos para superarem tais problemas empíricos. Lacerda e colaboradores (2014) mencionam que tentativas de quantificar empiricamente a natureza de conceitos relacionados à VBR oferecem uma ampla gama de oportunidades para pesquisas futuras.

Com relação a abordagem das capacidades dinâmicas, Di Stefano, Peteraf e Verona (2010) afirmam que embora o conceito tenha sido empregado com diversas denominações e interpretações, o mesmo tem tornado-se um dos assuntos mais pesquisados no campo de gestão estratégica. No período entre 2006 e 2010, os autores identificaram uma média de 100 artigos científicos publicados por ano em *journals* de negócios e gerenciamento espalhados pelo mundo. Eles evidenciam a existência de entendimentos divergentes sobre o tema e sugerem oportunidades para futuras pesquisas.

O presente estudo contribui para o desenvolvimento da abordagem das capacidades dinâmicas mediante a sua aplicação ao setor de *fast-food*. Acredita-se que ela amplie a visão sobre as fontes de vantagem competitiva de organizações ao dar ênfase a necessidade de reconfigurar recursos continuamente para enfrentar ambientes dinâmicos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo da investigação implicou na necessidade de incorporar ao referencial teórico abordagens que pudessem explicar as origens da vantagem competitiva de uma empresa do setor de *fast-food*, assim como fatores que a permite se adaptar continuamente às mudanças de mercado. Após análises de diversas abordagens teóricas, concluiu-se que a Visão Baseada em Recursos e a abordagem das capacidades dinâmicas são complementares e podem juntas compor um modelo analítico capaz de cumprir o objetivo desta pesquisa.

Tendo em vista a adoção do *franchising* como estratégia de expansão pelas principais redes de *fast-food*, a exemplo da Subway, e sua importância para a vantagem competitiva alcançada por essas redes, é importante compreender esse modelo de organização e os motivos de sua adoção. Posteriormente, na apresentação dos resultados, será possível observar como o *franchising* encontra-se vinculado a algumas fontes de vantagem competitiva da empresa investigada.

### 2.1. O *FRANCHISING*

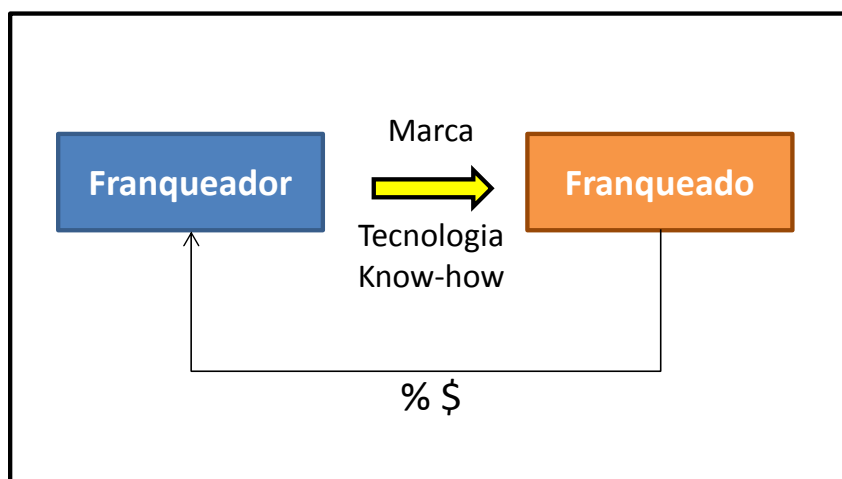
A Lei 8.955 traz uma visão ampla sobre *franchising* englobando os diversos aspectos que podem estar envolvidos em uma relação entre franqueador e franqueado.

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994)

Ribeiro e colaboradores (2013) afirmam que o *franchising* é uma estratégia de expansão de negócios que envolve a transferência de *know-how* e métodos pelo franqueador (detentor da marca) para o franqueado (terceiro interdependente que investe no negócio). Dahab (1996) menciona tratar-se de um fenômeno mundial que tem demonstrado uma elevada capacidade de inovação na gestão da produção, distribuição e comercialização, destacando-se frente a formas alternativas de organizar e expandir das pequenas e médias empresas. O autor afirma que as franquias se fundamentam em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema; e uma forte capacidade de gerar e difundir inovações. IFA (2016) se refere ao *franchising* como um método de expandir negócios e distribuir mercadorias e serviços através de uma relação de licenciamento.

Palmer (2006) descreve que o franqueador oferece o direito de utilizar sua marca e produtos, assim como o *know-how* necessário para a operação do negócio. Por outro lado, o franqueado assume integralmente o financiamento da sua atividade e remunera o seu franqueador com uma porcentagem calculada sobre a receita auferida, uma contrapartida conhecida como *royalties*. Além dos *royalties*, é comum o pagamento de taxa de abertura de franquia, taxa de propaganda e outras que o franqueador julgar necessárias para o bom funcionamento da franquia. A relação de troca entre franqueador e franqueado faz com que o autor defina *franchising* como um sistema contratual com direitos e deveres estabelecidos em contratos legais. A figura 1 evidencia essa relação.

**Figura 1** – Funcionamento do sistema de franquias



Fonte: Adaptado de Só Franquias (2015).

O *franchising* pode ser considerado uma excelente ferramenta de expansão para empresas que visam conquistar mercados de forma estruturada e efetiva. Naisbitt (1988) ratifica essa consideração ao afirmar que o *franchising* é o método de marketing mais poderoso conhecido para a empresa moderna. Alguns autores veem a franquia como uma aliança estratégica que visa sustentar vantagens competitivas (COLLIS; MONTGOMERY, 1997; WALKER, 2004).

Plá (2001) define *franchising* como um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços em que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar seu conceito, *know-how* e marca mediante uma compensação financeira. Segundo Ribeiro e colaboradores (2013), consiste em replicar o sucesso de um negócio estabelecido, contudo o autor ressalta que nem todas as empresas são passíveis de serem franqueadas, destacando que o negócio precisa ter sido testado e tido êxito comprovado. Os autores fazem uma analogia do *franchising* a uma orquestra na qual o franqueador é o regente e os franqueados são os músicos que tocam os seus instrumentos seguindo o padrão musical adotado.

Plá (2001) afirma que as melhores franquias são aquelas que têm um diferencial em relação à concorrência difícil de ser copiado, porém fácil de ser reproduzido a partir de um treinamento consistente dado aos candidatos à franquia. Ao cogitar adotar o *franchising*, é fundamental que o empresário verifique se o seu negócio atende a alguns pré-requisitos básicos. Segundo o SEBRAE (2016) os seguintes fatores são importantíssimos na análise de franqueabilidade: disponibilidade de capital para investimento, viabilidade econômico-financeira, registro de marca, controle administrativo-financeiro e diferencial competitivo.

### **2.1.1. Surgimento e expansão**

A palavra franquia teve origem na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. A palavra foi evoluindo e, atualmente, tem o sentido de “um direito concedido a uma pessoa ou um grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território” (DAHAB, 1996). Segundo o autor, a Singer Sewing Machine Company foi a primeira empresa a outorgar uma série de franquias em 1850 visando aumentar participação de mercado com um menor nível de investimento. O sucesso obtido pela Singer despertou o interesse de outras empresas pelo *franchising*, como General Motors, Coca-Cola e Hertz Rent-a-Car. A A&W Root Beer foi a franquia pioneira na comercialização de lanches e refeições em 1925.

Após a Segunda Guerra Mundial, o *franchising* experimentou o seu auge, milhares de ex-combatentes, homens capazes e ambiciosos, mas com pouca disponibilidade financeira, retornaram para os Estados Unidos desejando estabelecer seus próprios negócios. Naquela época, havia a ideia de que a aquisição de uma franquia representava um ótimo investimento, por ser menos onerosa e mais adequada para empreendedores que não dispunham dos conhecimentos, da experiência ou da estrutura necessária (DAHAB, 1996). Em 1955, Ray Kroc resolveu franquear o McDonald's que se tornou o caso mais bem-sucedido no setor de alimentos e, possivelmente, de todo o sistema. Na década de 60, surgiram as primeiras redes como as escolas de inglês Yázige e CCAA ainda de forma não tão estruturada. Na década de 70, houve um fortalecimento desse modelo de negócio. Observa-se nesta década, a chegada de marcas internacionais ao Brasil, destacando-se a primeira unidade do Mc Donald's instalada em 1979 no Rio de Janeiro.

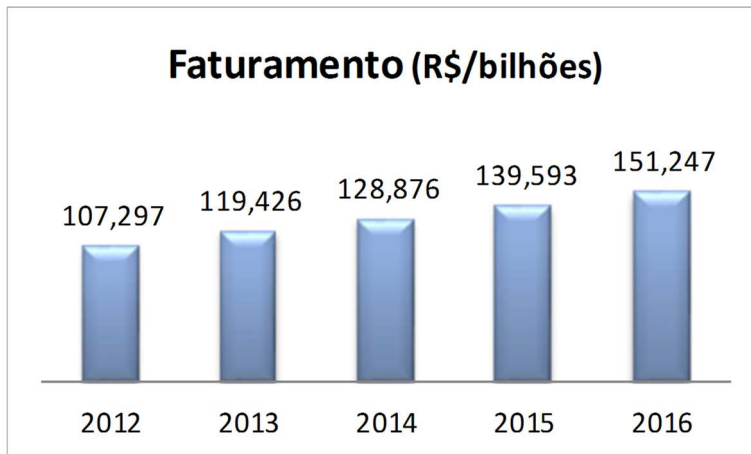
Na década de 80, mesmo em meio a uma economia instável com frequentes mudanças de moedas e criação de planos, o *franchising* conseguiu alcançar uma notória expansão no Brasil. Merlo (2000) afirma que o crescimento dos shoppings centers nas décadas de 80 e 90 e a estabilização da economia proporcionada pelo Plano Real foram fatores fundamentais para a expansão do setor. Em 1987 surgiu a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) com os objetivos de representação institucional junto ao governo e sociedade e de ordenar o crescimento do setor.

O ano de 1994 representou um marco na história do *franchising* brasileiro. Inspirado no mercado americano, criou-se a lei 8.955/94 que trouxe maior segurança jurídica a relação franqueador-franqueado. A referida lei trouxe à tona um documento denominado Circular de Oferta de Franquia (COF), a qual deve ser entregue ao franqueado, com no mínimo dez dias antes da assinatura do contrato. Este documento apresenta dados importantes para a tomada de decisão do potencial franqueado, tais como: demonstrações financeiras recentes, situação do registro da marca, informações sobre treinamentos, manual de operação, dados de contato, etc.

### **2.1.2. Números do *franchising* no Brasil**

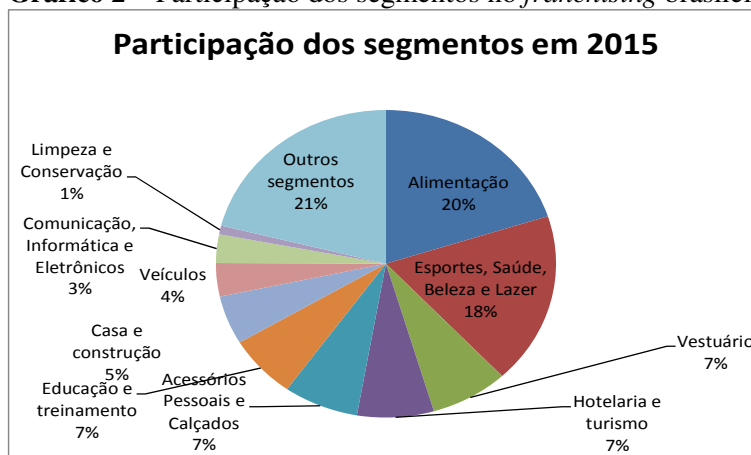
Segundo ABF (2016), o Brasil ocupa a 6ª posição no ranking mundial de franquias com 142.593 unidades franqueadas. Quando a análise está relacionada ao número de redes o país se posiciona na 4ª posição, atrás apenas da China, Coréia do Sul e Estados Unidos. O sistema de franquias tem uma importância relevante, sendo responsável pela geração de 1,192 milhões de empregos e por uma significativa parte do PIB nacional.

Nos últimos 5 anos, o *franchising* brasileiro obteve um crescimento médio de 8,2%, alcançando um faturamento de R\$151,2 bilhões em 2016 (Gráfico 1). É importante destacar que, em 2016, o crescimento foi de 8,3%, na contramão da economia brasileira que registrou uma queda de 7,2% (ESTADÃO, 2017). Outro indicador da expansão desse modelo de negócio é o crescimento no número de unidades. Em 2012 o Brasil possuía 104.543 unidades, número que saltou para 142.593 em 2016, um aumento de 36%. Segundo a presidente da ABF, o cenário adverso da economia com inflação e desemprego elevados estimula a procura pelas franquias (IWAKURA, 2016). Em 2017, o *franchising* deve crescer de 7% a 9% em faturamento (ABF, 2017).

**Gráfico 1** – Expansão do *franchising* no Brasil

Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising (2016)

Percebe-se uma grande concentração regional dos empreendimentos de franquia com a região sudeste possuindo 56% de todas unidades do país. Entretanto, observou-se um crescimento da participação das regiões nordeste e sul em 2016 (15,6% e 15,2%, respectivamente). As unidades localizam-se majoritariamente em cidades com população superior a 500 mil habitantes, 51,8% do total (ABF, 2016). O setor de alimentação é o de maior destaque, representando 20% do faturamento total do *franchising*, número que demonstra o sucesso da adoção desse modelo de negócio no setor. O gráfico 2 demonstra a participação dos setores no *franchising* brasileiro (ABF, 2015).

**Gráfico 2** – Participação dos segmentos no *franchising* brasileiro

Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising (2015)

A internacionalização é uma tônica nas empresas que adotam esse modelo de expansão. O Brasil possui 130 redes de franquia com operação internacional, o que totaliza a presença em 61 países. A internacionalização das franquias brasileiras é liderada pelo setor de moda, seguido pelo de alimentação. Os países preferidos pelos franqueadores brasileiros são: Estados Unidos (79 marcas), Paraguai e Portugal. No sentido inverso da internacionalização, o Brasil conta com



161 redes de franquias estrangeiras, a maioria delas (29%) atuantes no setor de alimentação (ABF, 2016).

### 2.1.3. Formatos de franquia

Ribeiro e colaboradores (2013) apresentam dois tipos de franquias que se diferenciam conforme nível de profissionalização e sistematização de processos:

- a) Franquias de Produto e Marca: Franqueadora licencia sua marca ao franqueado e fornece produtos com ou sem exclusividade. Plá (2011) afirma corresponder a uma relação distribuidor/revendedor, na qual, apenas eventualmente, são oferecidos treinamentos e auxílio à publicidade como forma de aumentar as vendas. Pode ser vista como uma estratégia de expansão em que o franqueador exerce pouco controle sobre a operação do franqueado;
- b) Franquia de Negócio Formatado (*Business Format Franchising*): Modelo amplamente difundido no Brasil e no mundo, além de marca e produtos, oferece ao franqueado todo *know-how* necessário à operação do negócio. O franqueador presta serviços de assessoria e acompanha o dia a dia dos franqueados. O padrão de operação é rígido e tudo que precisa ser de conhecimento do franqueado está definido em manuais de operação. Plá (2011) afirma tratar-se do modelo mais utilizado em organizações varejistas.

Verifica-se no *business format* uma integração operacional, já que o franqueador é parte integrante nas decisões negociais do franqueado. É possível supor que o *franchising* representa uma alternativa para melhorar as chances de sobrevivência de pequenos negócios e uma oportunidade para expansão de micro e pequenas empresas (DAHAB, 1996). Dados comprovam que a mortalidade no setor é baixa levando-se em consideração o contexto brasileiro. Segundo ABF (2016) a mortalidade (número de unidades fechadas em relação ao total de franquias no ano) foi de apenas 4,4% em 2015.

Recentemente, tem-se observado uma evolução no modelo do *business format*. Algumas redes de franquias estão construindo junto a seus franqueados uma rede de aprendizagem que objetiva gerar inovações. A franqueadora deixa de ser a única produtora de conhecimento e passa a ser a grande integradora de todo conhecimento produzido pelos franqueados, os quais possuem acesso aos consumidores e detém conhecimentos específicos de cada região (RIBEIRO et al., 2013). Essa evolução denominada *Learning Network Franchising* (franquia

de aprendizado em rede) tem agregado significativa vantagem competitiva ao gerar um volume maior de inovações.

Plá (2001) classifica esses modelos em gerações:

- a) A primeira geração caracteriza-se pela concessão de uso da marca e há pouco suporte operacional e serviços prestados ao franqueado;
- b) A segunda geração oferece um pouco mais de serviço ao franqueado, normalmente, o mesmo é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador e valores referentes a *royalties* e taxas de promoção são embutidas nos preços dos produtos;
- c) Na terceira geração o franqueador, além do desenvolvimento de produto ou serviço, fornece significativa assistência operacional. Nesse modelo o franqueado não compra direto do franqueador, o que reduz atritos na relação. O franqueado recebe treinamento, suporte operacional, supervisão de campo e assessoria na implantação da loja. Realizando um paralelo com a visão de Ribeiro e colaboradores (2013), trata-se do *Business Format Franchising*;
- d) A quarta geração compreende franquias que além dos serviços prestados pela geração anterior, proporciona um ambiente no qual os franqueados formam conselhos que participam intensamente das decisões estratégicas da empresa, contribuindo para a consolidação da marca e alertando o franqueador sobre possíveis oportunidades e ameaças. Realizando um paralelo com a visão de Ribeiro e colaboradores (2013), trata-se do *Learning Network Franchising*;
- e) A quinta geração é uma franquia de quarta geração na qual o franqueador oferece ao franqueado uma possibilidade de recompra da unidade franqueada. Algo que só é possível caso o imóvel seja de propriedade do franqueador. Esse modelo traz como vantagens a redução do risco do investimento pelo franqueado e a possibilidade de contornar uma possível insatisfação do mesmo que possa leva-lo a trocar de bandeira ou até mesmo fechar a unidade franqueada.

Kotler e Keller (2007) fazem uma classificação considerando a posição que franqueador e franqueado ocupam na cadeia de distribuição.

- a) Franquia de varejista patrocinada pelo fabricante: É um sistema comumente utilizado por fabricantes de automóveis que autorizam concessionárias a vender seus carros mediante atendimento a condições específicas;

- b) Franquia de atacadista patrocinada pelo fabricante: É empregada, por exemplo, quando a Coca-Cola autoriza atacadistas a misturarem o xarope fornecido ao gás e a água e procederem com o engarrafamento;
- c) Franquia de varejista patrocinada pela empresa de serviços: Um sistema mais recente que ocorre quando uma empresa de serviços organiza uma rede para prestar seus serviços de maneira eficiente, como realizado pelo McDonald's.

Plá (2001) afirma que empresas que adotam o *franchising* passam por etapas até atingir a maturidade, evoluindo com o tempo o seu formato de negócio. Nesse sentido, as franquias podem ser classificadas como emergentes ou consolidadas. O autor considera emergentes franquias com menos de quatro anos de operação no sistema *franchising* e com menos de vinte franqueados, mas que apresentam um grande potencial de crescimento. Ele alerta para a importância de que o franqueador só comece a conceder franquias após dois anos de operação (teste de operação), tempo necessário para atestar o sucesso do negócio e para desenvolver um *know-how* que futuramente será transmitido aos franqueados. Franquias consolidadas são franquias com mais de quatro anos de operação, mais de vinte franqueados e que apresentaram crescimento constante nos últimos cinco anos.

#### **2.1.4. Vantagens e desvantagens**

A escolha pelo *franchising* deve ser pautada em uma análise das vantagens e desvantagens inerentes ao modelo.

Para Azevedo e Silva (2003), as vantagens mais relevantes no uso desse formato para franqueadores são: ganhos de escala em marketing e na adoção de tecnologias, obtenção de capital para expansão do negócio e a redução do custo de monitoramento e controle quando comparado à expansão através de lojas próprias. Welsh, Alon e Falbe (2006) acrescentam que o modelo amplia os conhecimentos do franqueador sobre as demandas locais e o ambiente institucional. Plá (2001) menciona a economia de escala obtida como uma vantagem, pois o crescimento da rede reduz o custo de produção e eleva o poder de barganha com fornecedores. O autor destaca também o fortalecimento da marca, haja vista que com o maior número de lojas, a penetração e a lembrança da marca se tornam mais fortes.

Ribeiro e Prieto (2009) mencionam que o modelo de franquia acelera a participação no mercado varejista e reduz custos e riscos através do compartilhamento dos mesmos entre franqueador e franqueado. Os autores constataram que o aprendizado atinge ambos

participantes dessa aliança estratégica, o franqueador absorve conhecimento técnico através de sugestões de melhorias dos franqueados, o que favorece adaptações e mudanças contínuas.

Com relação às vantagens para os franqueados é destacado os ganhos de escala em marketing, o acesso a novas práticas gerenciais e tecnológicas (AZEVEDO et al.,2003) e menores riscos, uma vez que há uma experiência anterior de sucesso desse negócio (WELSH; ALON; FALBE, 2006). Plá (2001) destaca que o uso de uma marca conhecida e consolidada, assim como de tecnologia e métodos já testados, minimizam os riscos de abertura de um negócio. O autor afirma que, na maioria dos casos, é um negócio que não exige experiência prévia no ramo. A pesquisa realizada por Luiz e colaboradores (2006) menciona o suporte gerencial como a vantagem mais citada pelos franqueados. Eles afirmam que este benefício torna o negócio mais atrativo ao reduzir as incertezas nas decisões e ao contribuir na solução de dificuldades. Os autores adicionam que o desenvolvimento de novos produtos pelo franqueador é outra vantagem, pois permite alinhar a rede às tendências de mercado. Diferentemente de um lojista independente, o franqueado não necessita realizar investimentos para obter inovações.

No que tange às desvantagens para o franqueador, Plá (2001) destaca que o modelo apresenta algumas dificuldades quanto à manutenção dos padrões operacionais, o que pode comprometer a identidade organizacional. Uma possível quebra de vínculo com o franqueado é uma outra fragilidade do modelo, pois o descredenciamento envolve valores e questões jurídicas que tornam o processo mais complexo. O autor aponta que o franqueador passa a receber apenas uma parte do faturamento, valor normalmente inferior ao lucro que obteria com a operação própria da loja. A possibilidade de que o franqueado, após se apropriar do *know-how* do negócio, decida abandonar o franqueador e transformar-se em um concorrente é uma outra desvantagem do modelo.

Ribeiro e Prieto (2009) afirmam que a diminuição do controle é uma outra fragilidade do *franchising*, uma vez que o processo decisório conta com mais envolvidos dificultando o alinhamento de objetivos. Eles alertam para o surgimento de possíveis incompatibilidades entre franqueador e franqueado, no que tange ao desenvolvimento de objetivos e estratégias distintas.

No que diz respeito ao franqueado, Luiz e colaboradores (2006) mencionam como desvantagens as altas taxas direcionadas ao fundo de publicidade, área de exclusividade geográfica pequena, burocracia excessiva e definição de metas incompatíveis com a realidade na qual a franquia está inserida. Nas situações em que as metas são superiores à capacidade de absorção do mercado, as sobras de materiais afetam negativamente as margens de lucros. Plá

(2001) menciona a limitação de iniciativas individuais, uma vez que o franqueado precisa seguir um padrão pré-estabelecido. Ademais, salienta que os *royalties* pagos em grande parte das franquias reduzem os lucros obtidos pelo franqueado. O autor também menciona a dificuldade em vender o negócio, haja vista que é necessário que o potencial comprador seja aprovado pelo franqueador. Ainda como desvantagem, ele destaca o risco do franqueador fracassar.

Santos (2002, apud LUIZ et al., 2006) após uma análise comparativa entre o sistema de franquias e um negócio independente, concluiu que as vantagens das franquias sobrepõem as desvantagens quando as regras (contratos) são transmitidas de forma clara e transparente. Ele considera que os maiores benefícios das franquias são a adoção de uma marca conhecida e um modelo de negócio testado e aprovado pelo mercado. Em oposição, salienta que os negócios independentes enfrentam barreiras, como o alto índice de mortalidade. Dessa forma, a escolha por uma franquia ou por um negócio independente é uma decisão estratégica que deve ser muito bem avaliada por empreendedores. O quadro 1 resume algumas dessas vantagens e desvantagens.

**Quadro 1** – Vantagens e desvantagens do *franchising*

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
F	Rapidez de expansão	Perda parcial de controle
R	Imagem corporativa	Maior custo de supervisão
A	Desenvolvimento de uma rede	Maiores custos de formatação
N	Redução de custos	Perda de sigilo
Q	Motivação maior dos franqueados	Risco de desistência
U	Maior participação no mercado	Autonomia parcial
E	Maior cobertura geográfica	Planejamento para expansão
A	Melhor publicidade	Cuidados para seleção
D	Maior vantagem competitiva	Perda de padronização
O	Descentralização	
R	Economia de escala	
	<i>Know-how</i> adquirido	Autonomia parcial
F	Maior chance de sucesso	Maiores controles
R	Plano de negócios	Risco de desistência
A	Maior vantagem competitiva	Taxas de franquia
N	Informações sobre instalações	Cuidados para seleção
Q	Economias de escala	Localização forçada
U	Maior crédito	Restrições na escolha do sistema
E	Redução de custos	Risco do franqueador fracassar
A	ROI mais rápido	
D	Pertence a uma corporação	
O	Pesquisa e Desenvolvimento do franqueador	
	Independência jurídica	

Fonte: Adaptado de Dahab (1996).

## 2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

### 2.2.1. O que é vantagem competitiva?

O tema da estratégia nas organizações é alvo de constantes debates. Alguns autores ganharam renome ao estudar aspectos que ainda não haviam sido explorados e desenvolveram novas abordagens que serviram de inspiração para outros autores. Helfat e Peteraf (2009) consideram a busca pela vantagem competitiva o “Cálice Sagrado” nas pesquisas em gestão estratégica.

A bibliografia aponta para dois tipos de análises no processo de desenvolvimento de estratégias, uma que se volta para análise do ambiente externo a organização e outra para o ambiente interno. Ao conduzir uma análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Na análise interna a empresa identifica suas forças e fraquezas e compreende quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva (PORTER, 1995; BARNEY, 2014).

Vantagem competitiva é uma superioridade que concede à organização uma fronteira entre ela e seus rivais e uma habilidade para gerar valor para a firma e seus *stakeholders*. (PORTER 1989; BARNEY, 2011). Trata-se de um importante conceito em estratégia, cujos fatores que a influenciam são alvos de diversos estudos.

A teoria da Vantagem Competitiva foi dominante durante a década de 80 e teve como pioneiro Michael Porter que a define como uma combinação única de valor. A oferta de um produto ou serviço com uma característica distinta (não oferecida por concorrentes) reconhecida como valiosa pelos clientes confere a uma empresa uma vantagem competitiva, ou seja, uma posição superior entre concorrentes. Para Barney (2011) uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes, que significa a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor que compra produtos ou serviços e o custo econômico total deles.

Porter (1989) afirma que, embora uma empresa possa deter diversos pontos fortes e fracos, só existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Barney (2011) corrobora com essa visão ao afirmar que a vantagem competitiva da empresa pode vir do aumento do benefício percebido pelo cliente (obtida através da diferenciação) ou redução do custo econômico (obtida através de uma estratégia de baixo custo).

Barney (2011) afirma que a vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária ou sustentável. Enquanto a vantagem competitiva temporária dura um período muito curto, a vantagem competitiva sustentável perdura por um longo período. Devido a essa característica, Porter (1989) menciona que a vantagem competitiva sustentável é o fundamento de um desempenho acima da média a longo prazo.

Uma vez assimilado o conceito de vantagem competitiva, é fundamental identificar quais fatores lhe dão origem. A identificação desses fatores é necessária para que se possa compreendê-los, aperfeiçoá-los e renová-los, aumentando as chances de manutenção da vantagem competitiva. Dada a grande relevância desse assunto, diversos autores dedicaram-se a estudá-lo, o que deu origem a diferentes abordagens teóricas. Barney (1991) menciona que a compreensão das fontes de vantagens competitivas das firmas se tornou a maior área de pesquisas no campo da gestão estratégica.

### **2.2.2. Recursos e capacidades na origem da vantagem competitiva**

Os primeiros delineamentos da visão da empresa baseada em recursos ocorreram há bastante tempo. É possível encontrar indícios no trabalho de Selznick (1957), no qual a ideia de “competência distintiva” da organização está diretamente relacionada à VBR, assim como na compreensão de Chandler (1962) de que “a estrutura segue a estratégia”. No entanto, Penrose (1959) foi o primeiro trabalho a conceber a empresa como um conjunto de recursos. A autora já mencionava que a heterogeneidade dos serviços produtivos concede a cada empresa uma característica singular, noção que é a base da VBR.

A VBR é uma abordagem cuja ênfase na obtenção da vantagem competitiva recai primeiramente sobre os fatores internos. A abordagem sugere que a decisão de entrada de uma empresa em novas indústrias deve fundamentar-se na identificação dos recursos exclusivos da mesma para, em seguida, escolher as indústrias em que esses recursos podem gerar lucros mais elevados (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997).

Barney (2011) menciona que a conquista de vantagem competitiva depende da descoberta de recursos únicos e o modo como eles podem ser usados na escolha e implementação de estratégias. Teece (2014) menciona que a VBR considera que a vantagem competitiva provém de investimentos nos recursos certos. Dessa forma, é possível afirmar que essa abordagem é um modelo de desempenho com foco nos recursos controlados por uma empresa.

Collis e Montgomery (1995) sugerem que o desenvolvimento de recursos deve ser feito com um olhar criterioso sobre o contexto dinâmico e as condições competitivas de um setor. Eles afirmam que uma estratégia que combine a compreensão de recursos e a compreensão da concorrência representa uma teoria de lógica duradoura que transcende os modismos na área de gestão.

A VBR fundamenta-se em duas premissas. A primeira delas consiste na heterogeneidade de recursos, cujo significado reside em diferenças no conjunto de recursos das empresas, ainda que elas compitam em um mesmo setor. A outra premissa é a imobilidade de recursos, que se refere à possibilidade dessas diferenças serem duradouras por ser custoso adquiri-los ou desenvolve-los. Essas duas premissas geram como consequência a diferença de desempenho entre empresas que competem em um mesmo setor (BARNEY, 2011; EINSENHARDT; MARTIN, 2000).

Teece e colaboradores (1997) mencionam que recursos estratégicos são ativos específicos da firma difíceis, se não impossíveis, de imitar, devido a custos de transação, custos de transferências e/ou por conter conhecimento tácito. Barney (2011) define recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias.

Barney (2011) acrescenta o conceito de capacidades a VBR, definindo-a como um subconjunto dos recursos (ativos tangíveis e intangíveis) de uma empresa que a permite explorar seus recursos para criar e implementar estratégias. O autor cita como exemplo as habilidades de marketing, trabalho em equipe e cooperação entre setores. Teece (2014) define como um conjunto de atividades que utilizam os recursos da empresa para desenvolver e entregar produtos e serviços. Winter (2003) destaca o caráter repetitivo das capacidades ao caracterizá-la como uma rotina de alto nível que, juntamente com seus fluxos de *inputs*, confere a gestão um conjunto de opções de decisões direcionadas a produzir *outputs*.

Barney (2011) classifica os recursos (o que inclui capacidades) em quatro categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros abrangem todo dinheiro que as empresas utilizem para criar e implementar estratégias, seja ele proveniente de quaisquer fontes (empreendedores, acionistas ou credores). Recursos físicos envolvem tecnologia física usada em uma firma, equipamentos, planta, localização geográfica e acesso a insumos. Recursos humanos incluem treinamento, experiência, capacidade crítica, inteligência, relacionamentos e ideias criativas de gestores e funcionários. Recursos organizacionais



referem-se à estrutura formal, planejamento, coordenação e controle de sistemas, relações informais entre grupos dentro da firma e entre a firma e seu ambiente.

### **2.2.3. Como identificar recursos e capacidades**

Barney (2011) apresenta algumas ferramentas para analisar recursos e capacidades e o potencial deles para gerar vantagem competitiva. A principal delas é denominada de modelo VRIO, que contempla quatro questões que devem ser consideradas para determinar o potencial competitivo, quais sejam: valor, raridade, imitabilidade e organização.

A questão referente a **valor** se propõe a analisar se os recursos ou capacidades permitem a empresa explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas. Caso isso ocorra, trata-se de um recurso valioso que permite a empresa melhorar sua posição competitiva e por isso pode ser considerado uma força da empresa. Caso contrário, podem ser considerados fraquezas, pois enfraquecem a sua posição competitiva. Collis e Montgomery (1995) afirmam que os recursos não podem ser avaliados isoladamente, pois seu valor é determinado por sua interação com as forças de mercado. Assim, um recurso pode ser valioso em um setor ou período e não ser em outro setor ou período.

Barney (2011) menciona que a análise do impacto do uso de um recurso no desempenho financeiro da empresa permite mensurar o seu valor, sendo possível constatar acréscimo nas receitas ou redução nos custos devido à exploração desse recurso. O autor cita o caso da Sony que possui recursos relacionados a projetar, produzir e vender tecnologia eletrônica miniaturizada que lhe permitiram explorar oportunidades decorrentes dos lançamentos de videogames, câmeras digitais, computadores, equipamentos de áudio e vídeo, etc.

O autor sugere o uso da cadeia de valor como forma de identificar recursos potencialmente valiosos, mencionando que as atividades de valor requerem a aplicação dos mesmos. Tendo em vista que as empresas podem fazer diferentes escolhas quanto às atividades de valor que se dedicarão, terminarão por desenvolver diferentes conjuntos de recursos.

Porter (1989) menciona que a cadeia de valor abrange atividades distintas que permitem a empresa criar um produto valioso para seus compradores. Ele enxerga tais atividades como blocos de construção da vantagem competitiva e suas configurações englobam a forma como é realizada, pessoas envolvidas, tecnologia empregada e arranjos organizacionais. A economia alcançada com a execução da atividade de valor determinará se a empresa tem altos ou baixos

custos em relação à concorrência, enquanto o modo como essas atividades são realizadas determinará sua contribuição para as necessidades do comprador e para diferenciação.

O autor classifica essas atividades em dois tipos, primárias e secundárias. As atividades primárias estão relacionadas à criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, incluindo os serviços pós-venda. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos, etc.

Na cadeia de valor proposta pelo autor (Figura 2), as atividades primárias são enquadradas em cinco categorias genéricas que fazem parte de qualquer indústria. Em cada uma delas podem ser encontradas atividades distintas, de acordo com a peculiaridade de cada indústria. São elas:

- a) Logística interna: Engloba o recebimento, armazenagem e distribuição dos insumos nas linhas de produção;
- b) Operações: Atividades inseridas na transformação de insumos em produto final;
- c) Logística externa: Envolve a distribuição física do produto final para compradores;
- d) Marketing e vendas: Visa oferecer um meio para os compradores acessarem o produto, assim como o esforço de induzi-lo a comprá-lo;
- e) Serviço: Engloba serviços de atendimento ao consumidor que objetiva manter o valor do produto após a venda. Envolve serviços de instalação, conserto, fornecimento de peças, dentre outros.

Da mesma forma, as atividades secundárias são enquadradas em quatro categorias genéricas:

- a) Aquisição: Engloba não só a compra de insumos como também de ativos;
- b) Desenvolvimento de tecnologia: Mais amplo que P&D, uma vez que vai além da tecnologia empregada nos produtos, incluindo tecnologias empregadas em processos;
- c) Recursos Humanos: Consiste em atividades como recrutamento, seleção, treinamento e motivação;
- d) Infra-estrutura: Dá apoio a cadeia inteira, envolvendo atividades como finanças, planejamento, contabilidade, qualidade, informática e assessoria jurídica.

**Figura 2** – Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Porter (1989).

A questão da **raridade** visa identificar quantos concorrentes possuem os recursos e capacidades levantados na etapa anterior, já que, caso eles sejam de propriedade de muitos, não gerarão vantagem competitiva. Entretanto, nem todos os recursos e capacidades de uma empresa precisam ser valiosos e raros, recursos comuns podem levar a paridade competitiva garantindo a sobrevivência da organização.

Uma situação que se coloca é o quão raro um recurso deve ser para gerar vantagem competitiva. Barney (2011) menciona que caso o número de empresas que detenha tal recurso seja inferior ao número necessário para gerar uma dinâmica de uma concorrência perfeita em um setor, o mesmo pode ser considerado uma fonte potencial de vantagem competitiva. Ele afirma que empresas com recursos valiosos e raros são, geralmente, inovadores estratégicos, pois conseguem desenvolver estratégias que outras não conseguem por possuírem os recursos necessários.

A **questão da imitabilidade** reflete uma possível desvantagem de custo que um concorrente teria para desenvolver ou adquirir determinado recurso ou capacidade. O volume financeiro necessário para que um concorrente imite o recurso valioso e raro da empresa determinará se o recurso resultará na conquista de uma vantagem competitiva sustentável ou temporária.

Barney (2011) acrescenta a possibilidade da vantagem competitiva ter origem em um número muito grande de recursos inter-relacionados, o que torna a imitação mais custosa. Em alguns casos, essas relações envolvem indivíduos, grupos e cultura, resultando em fenômenos sociais complexos decorrentes de uma aprendizagem cumulativa que dificulta ainda mais uma imitação. O autor afirma que um recurso não será fonte de vantagem competitiva sustentável

se existirem recursos substitutos, em relação aos quais os concorrentes não enfrentem uma desvantagem de custo para obtê-los.

Barney (2011) afirma que a imitação pode ocorrer de duas formas: duplicação direta ou substituição. No primeiro caso, concorrentes tentam duplicar diretamente o recurso visto como valioso e dominado pela empresa. A substituição ocorre quando um concorrente consegue driblar o alto custo de imitação de um recurso valioso, conseguindo desenvolver ou adquirir um recurso que o substitui com eficácia sem enfrentar uma desvantagem de custo. A literatura menciona algumas razões que podem tornar uma imitação custosa:

- a) Condições históricas únicas: Os recursos podem ser modelados por condições históricas únicas que agregam vantagem competitiva de duas formas. Na primeira delas, a empresa pode ser a primeira no setor a identificar e explorar uma oportunidade, o que lhe confere vantagens de pioneirismo (BARNEY, 2011). A segunda baseia-se no conceito de dependência de caminho (*path dependence*), no qual eventos iniciais são determinantes para eventos subsequentes. Em outras palavras, o desenvolvimento de um recurso depende de outros desenvolvimentos e decisões tomadas ao longo da história da organização (BARNEY, 2011; COLLIS; MONTGOMERY, 1995);
- b) Ambiguidade causal: É a dificuldade que imitantes podem ter em identificar quais recursos e capacidades são, de fato, as causas da vantagem competitiva da empresa. Quando essa causa é decorrente de relações complexas entre recursos e capacidades o processo de imitação torna-se ainda mais difícil e custoso para ser realizado (BARNEY, 2011; COLLIS; MONTGOMERY, 1995);
- c) Recursos e capacidades decorrentes de fenômenos sociais complexos: Neste caso a imitação é dificultada, pois vai além da habilidade das empresas em influenciar esses recursos sistematicamente. Fatores intangíveis, como cultura organizacional, relacionamentos interpessoais, reputação com clientes e fornecedores, agregam dificuldade a imitação (BARNEY, 2011);
- d) Singularidade física: A singularidade física de recursos pode impedir a realização de cópias. Collis e Montgomery (1995) citam como exemplo a impossibilidade de imitar a maravilhosa localização de uma propriedade e os direitos de exploração de recursos minerais. Barney (2011) adiciona que a existência de patentes pode impedir a imitação ou elevar seus custos por um período de tempo;

- e) Dissuasão econômica: Ocorre quando uma empresa bloqueia a entrada de um concorrente realizando um significativo investimento em um ativo dentro de um mercado de demanda limitada que não comporta novos investimentos (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Barney (2011) menciona que a empresa necessita estar organizada para explorar o potencial de recursos valiosos, raros e imitáveis, afim de torná-los fontes de vantagem competitiva. A **questão da organização** envolve estrutura formal de reporte (normalmente vinculada ao organograma), sistemas de controle gerencial (formal e informal)<sup>1</sup> e políticas de remuneração. O autor afirma que esses atributos são, muitas vezes, conhecidos como recursos e capacidades complementares, porque enquanto isoladamente tem capacidade limitada, quando combinados a outros recursos, permitem que eles sejam melhor explorados e gerem vantagem competitiva. Ele exemplifica com o caso da Xerox que no início da década de 1970 investiu significativamente no desenvolvimento de tecnologias pioneiras, como computador pessoal e impressora a laser, mas não tinha uma organização que lhe permitisse explorá-las.

As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização são reunidas por Barney (2011) no modelo analítico (VRIO), que objetiva compreender o potencial de retorno de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa. Como pode ser observado no quadro 2, recursos não valiosos aumentarão os custos da empresa ou diminuirão sua receita e não permitirão explorar oportunidades ou neutralizar ameaças. Esses recursos geram desvantagem competitiva, caracterizando uma fraqueza.

#### Quadro 2 – O Modelo VRIO

Um recurso ou capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney (2011).

Recursos valiosos, mas não raros, agregam paridade competitiva. Esse tipo de recurso é uma força da organização, uma vez que eles são controlados pelos concorrentes e a sua ausência

<sup>1</sup> Controles gerenciais formais incluem relatórios que mantêm a alta administração informada sobre ações e resultados na operação, enquanto controles informais envolvem a cultura da empresa.

significará uma desvantagem competitiva. Recursos valiosos e raros, mas não custosos de imitar, resultarão em uma vantagem competitiva temporária, pois, com o tempo, os concorrentes imitarão os recursos que a geram através de duplicação direta ou substituição. Recursos valiosos, raros e custosos de imitar geram vantagens competitivas sustentáveis, já que os concorrentes enfrentarão uma desvantagem de custo significativa para imitá-los. Ainda que concorrentes consigam adquirir ou desenvolver os recursos, os altos custos para fazê-lo os colocariam em desvantagem competitiva.

Barney (2011) coloca que a questão da organização atua como um fator de ajuste no modelo VRIO. Caso a empresa possua recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, mas não possua uma organização que lhe permita explorá-los ao máximo, parte da vantagem competitiva poderá se perder. Caso sua organização seja falha, ela poderá perder por completo a vantagem competitiva.

Collis e Montgomery (1995) mencionam o teste da durabilidade, o qual se refere à rapidez em que o recurso é depreciado. Quanto mais duradouro for um recurso, maior seu valor. Esse teste questiona se o recurso é capaz de manter uma vantagem competitiva ao longo do tempo. Enquanto alguns setores mantêm-se estáveis durante anos, os gestores de hoje reconhecem que muitos dos setores apresentam depreciação rápida de seus recursos devido à dinâmica do mercado no qual estão inseridos.

Para Teece (2014) os recursos intangíveis (recursos intelectuais em particular) pertencem à classe de ativos que, mais frequentemente, atende todos os critérios do modelo VRIO. Tais recursos são difíceis de serem negociados e obtidos por outras empresas, pois sua propriedade fundamenta-se em aspectos difusos e sua construção depende do contexto específico vivenciado pela organização. Godfrey e Hill (1995) afirmam que recursos de natureza intangível são mais difíceis de mensurar e colocam que a impossibilidade de observação representa um desafio substancial aos pesquisadores que utilizam a VBR.

Teece, Pisano e Shuen (1997) mencionam que o ponto-chave na VBR é que os atributos internos da organização não podem ser substituídos por transações com outras empresas do mercado formalizadas em contratos. Muitos elementos de organização interna não podem ser replicados no mercado de forma simples, já que exige tempo, além disso, a replicação das melhores práticas pode ser ilusória. O que é distintivo não pode ser comprado e vendido a curto prazo. Além disso, eles enfatizam que ativos fontes de vantagem competitiva sustentável não podem ser refletidos em balanços patrimoniais.

Harris e Ogbonna (2001) sugerem dez atributos que são mais frequentemente citados como fontes potenciais de vantagem competitiva: economia de escala, desenvolvimento de relacionamentos, qualidade, aprendizagem organizacional, cultura organizacional, inovação, informação tecnológica, eficiência específica em alguma função, ambiente favorável e gestão de marca. Embora a economia de escala tenha sido citada em Harris e Ogbonna (2001), segundo Bharadwaj et al. (1993, apud HARRIS; OGBONNA, 2001), o efeito de escala tem sido visto como pouco determinante em empresas de serviços. Finkelstein e Hambrick (1996) mencionam a liderança estratégica como um recurso potencialmente singular de uma empresa, concentrando-se em indivíduos (CEOs ou gestores gerais de divisões) e grupos que atuam em áreas importantes.

Olavarrieta e Friedmann (1999) citam três tipos de recursos que aparecem com maior frequência na literatura: (1) cultura organizacional orientada para o mercado, (2) recursos ligados a conhecimento, em particular capacidade de sentir o mercado, capacidade de imitação e inovação organizacional e (3) reputação. O autor defende que recursos ligados a conhecimentos são especialmente importantes fontes de vantagem competitiva, pois são socialmente complexos, difíceis de observar e monitorar e muito importantes para renovar o conhecimento organizacional e recursos da firma. Observa-se que tais recursos remetem ao referencial teórico das capacidades dinâmicas, o que demonstra seu potencial em analisar as fontes de uma vantagem de competitiva sustentável.

Lacerda e colaboradores (2014) mencionam que a sustentabilidade de recursos obtidos a partir do mercado global pode representar uma dimensão diferente para a concorrência entre empresas. Tais recursos podem ser obtidos a partir da aprendizagem no nível global por meio de subsidiárias estrangeiras ou através de alianças estratégicas. Para os autores, estratégias cooperativas, especialmente a estratégia de rede em uma escala internacional, vem moldando a trajetória e a natureza da concorrência empresarial. Questões como a escolha de um parceiro para uma aliança internacional e a aquisição de um novo conhecimento ou de uma nova tecnologia despertarão a atenção de muitos pesquisadores de gestão estratégica em um futuro breve.

#### **2.2.4. Capacidades ordinárias x capacidades dinâmicas**

Teece (2014) apresenta duas classes de capacidades: ordinárias e dinâmicas. Capacidades ordinárias são necessárias para a execução de atividades administrativas, operacionais e de governança. Elas permitem algum grau de eficiência e, possivelmente, excelência na

performance das atividades existentes. Resultam de uma combinação de habilidades pessoais, equipamentos/instalações, processos/rotinas e coordenação administrativa.

O autor menciona que elas podem ser medidas analisando-se requisitos de atividades específicas tais como: produtividade, giro de estoque, tempo de realização e *benckmarking* internos e externos. Capacidades ordinárias são consideradas fortes quando as firmas alcançam as melhores práticas, usam equipamentos avançados e sua base de funcionários adquire habilidades importantes. Teece (2014) ressalta que tais atributos são insuficientes para fundamentar uma vantagem competitiva sustentável, pois podem ser alcançadas por meio de consultorias, investimentos em tecnologia e treinamentos, difundindo-se rapidamente em um ambiente de competição global.

Já capacidades dinâmicas, segundo Teece (2014), são rotinas de nível mais elevado que direcionam as atividades atuais da empresa para um maior patamar de retorno através do desenvolvimento de produtos e serviços que se destinam a mercados novos e existentes onde a demanda é robusta.

Winter (2003) menciona que, enquanto capacidades ordinárias são importantes para o curto prazo, as capacidades dinâmicas estendem, modificam ou criam capacidades ordinárias tornando-se relevantes para o longo prazo. Para diferenciar uma da outra, o autor as classifica como “nível-zero” e “nível-um”. Ele apresenta o exemplo de uma empresa hipotética, que produz e vende o mesmo produto, na mesma escala e para os mesmos consumidores. As capacidades envolvidas nessa operação são de nível-zero. Sua ausência impediria que a empresa obtivesse receitas e adquirisse os *inputs* necessários para manter o processo produtivo. Em contraposição, capacidades que mudariam o produto, o processo produtivo, a escala ou os consumidores são de nível-um. Ele cita como exemplos o desenvolvimento de produtos e capacidades que suportam o estabelecimento de novas lojas pela Mc Donald’s e Starbucks.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), tendo em vista que a VBR prega que o controle de recursos escassos é a fonte de vantagem competitiva, questões como aquisição de competências, aprendizagem e acumulação de ativos tangíveis e intangíveis tornam-se questões estratégicas. Os autores acreditam que nessa dimensão podem encontrar-se as maiores contribuições para estratégia.



### 2.3. CAPACIDADES DINÂMICAS

Di Stefano, Peteraf e Verona (2010) afirmam que desde a publicação de Teece e colaboradores (1997), trabalho seminal sobre capacidades dinâmicas, o tema tem tornado-se um dos mais ativos no campo da gestão estratégica. Os autores mencionam que a diversidade de entendimentos existentes na literatura gera uma falta de clareza em relação a entendimentos básicos, o que dificulta o progresso teórico e inibe a realização de trabalhos empíricos.

O aumento da velocidade com que as mudanças acontecem em alguns mercados desafia a proposta original da VBR como algo estático e de certa forma negligenciando as influências da dinâmica de mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Teece (2007) menciona que em ambientes marcados por rápidas mudanças, competição global e dispersão geográfica das fontes de inovação, vantagens competitivas sustentáveis requerem não somente a posse de recursos difíceis de imitar como também capacidades dinâmicas únicas e difíceis de imitar.

Wu (2010) demonstra em sua pesquisa que em ambientes estáveis há uma fraca relação entre capacidades dinâmicas e performance, entretanto, em ambientes turbulentos essa relação é positiva, demonstrando que essa abordagem tem maior relevância para mercados com essa natureza. Harris e Ogbonna (2001) identificam ciclos de vantagem competitiva na indústria de alimentação, motivados por mudanças no mercado que acontecem a uma velocidade cada vez maior. Para os autores, o crescente uso da tecnologia torna as informações mais disponíveis, fato que reduz as discrepâncias de informações entre os competidores. Dessa forma, os competidores conseguem emular as fontes de vantagem competitiva mais rapidamente.

Teece (2014) menciona que os recursos provenientes do modelo VRIO são valiosos por definição, mas não geram valor empresarial a longo prazo por si só, a menos que sejam inteligentemente gerenciados por capacidades dinâmicas. O autor coloca que, em alguma medida, o ambiente externo determina o conjunto de recursos e capacidades que resultarão em um desempenho superior. Em outras palavras, a depender de como o ambiente externo se configure, determinados recursos podem provar-se mais valiosos do que outros, resultando em melhores resultados.

Desse modo, o ambiente externo reconhece e premia empresas detentoras de capacidades dinâmicas que assumem um papel fundamental na sua reconfiguração. Entretanto, as empresas não precisam reinventar-se continuamente. A reinvenção depende de eventos, sejam eles antecipados ou não. Se o ambiente em que a empresa está inserida permanece estável, a necessidade de mudança pode ser modulada em um ritmo mais lento.

Collis e Montgomery (1995) afirmam que, em um mundo de contínuas mudanças, as empresas necessitam manter constante pressão em suas fronteiras, preparando-se para o próximo embate na competição. É preciso investir continuamente em seus recursos, atualizando-os, não importa quão bons esses recursos sejam hoje, e alavancando-os com estratégias efetivas dentro de setores atrativos, nos quais esses recursos possam resultar em uma vantagem competitiva.

O setor de *fast-food* parece enquadrar-se nas características mencionadas por Eisenhardt e Martin (2000) de mercados moderadamente dinâmicos. Os autores afirmam tratar-se de mercados onde mudanças acontecem com frequência, embora por meio de caminhos aproximadamente previsíveis e lineares. Eles têm estruturas setoriais relativamente estáveis, de modo que as fronteiras do mercado são claras e os jogadores são bem conhecidos.

Butiskyte (2015) aplica a abordagem das capacidades dinâmicas no setor de *fast-food*, evidenciando adaptações realizadas pelo Mc Donald's e KFC para obterem sucesso no mercado chinês. A autora identificou capacidades dinâmicas relacionadas à obtenção e aplicação de novos conhecimentos de natureza local e a adaptação a uma diferença cultural e de hábitos de consumo. Essas capacidades dinâmicas levou a inclusão de pratos tradicionais chineses, mudanças na estrutura e ambiente das lojas e no modelo de negócio que vinha sendo adotado nos outros países.

Nestes mercados, as capacidades dinâmicas efetivas dependem muito do conhecimento existente. Os gestores analisam as situações no âmbito dos conhecimentos tácitos existentes e das regras que balizam o mercado, em seguida, planejam e organizam suas atividades. Assim, segundo Helfat (1997, apud EISENHARDT; MARTIN, 2000), eles podem desenvolver processos eficientes que são previsíveis e relativamente estáveis, com medidas lineares, iniciando com a análise e terminando com a implementação.

Em mercados moderadamente dinâmicos, a vantagem competitiva é destruída pelo ambiente externo à empresa. A ameaça à vantagem competitiva vem não apenas do ambiente, mas também de dentro da empresa por meio do potencial colapso das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Por outro lado, em mercados altamente dinâmicos, as capacidades dinâmicas assumem um caráter diferente. Elas são simples (não complicadas), experimentais (não analíticas) e interativas (não lineares). O que é desafiador, portanto, é encontrar a estrutura ótima, tornando difícil sustentar capacidades dinâmicas em mercados altamente dinâmicos.

O referencial teórico das capacidades dinâmicas avança para uma nova teoria Schumpeteriana da firma, que é reconhecível para aqueles familiarizados com a teoria behaviorista da firma e com a teoria evolucionária na economia. Esta é também construída sobre a VBR, que embora seja inerentemente estática, é relevante para as capacidades dinâmicas. (TEECE, 2007).

O conceito de capacidades dinâmicas surgiu a partir da evolução da Visão Baseada em Recursos e do conceito de competência organizacional. A denominação “capacidades dinâmicas” foi cunhada por Teece e colaboradores (1997) com o objetivo de enfatizar dois aspectos chaves. O termo “dinâmica” está relacionado à capacidade de renovar para alcançar congruência com as mudanças no ambiente de mercado, enquanto que o termo “capacidades” enfatiza o papel-chave da gestão estratégica de adaptar, integrar e reconfigurar recursos e competências para alinhá-los aos requisitos de mudança do ambiente. Os autores afirmam que as capacidades dinâmicas lutam continuamente contra as mudanças do ambiente e assumem um papel direcionador.

Teece (2014) afirma que capacidades dinâmicas requerem gerir ou orquestrar recursos, reconfigurando-os para, rapidamente, adaptar-se às mudanças de mercado. Li & Liu (2015) enfatizam que essa adaptação ocorre através da resolução sistemática de problemas decorrentes da identificação de oportunidades e ameaças, para implementar estratégias oportunamente, transformar-se eficientemente e assegurar a direção correta. Barreto (2010) ressalta que essa transformação ocorre na base de recursos da organização. Eisenhardt e Martin (2000) acrescentam que esses recursos são manipulados para criação de valor estratégico através de estratégias específicas e processos organizacionais, tais como: desenvolvimento de produto, aliança e estratégia de tomada de decisões.

A ambição das capacidades dinâmicas é, nada menos, que explicar as fontes de vantagem competitiva ao longo do tempo e prover uma direção para que gestores evitem uma condição de zero lucro, que provém de ambientes em que firmas homogêneas competem em mercados de competição perfeita (TEECE, 2007).

Helfat e colaboradores (2007) afirmam que enquanto algumas capacidades dinâmicas permitem a empresa entrar em um novo negócio ampliando o seu portfólio, outras permitem criar novos produtos e processos de produção. Os autores concluem que as capacidades dinâmicas estão relacionadas com a capacidade dos gestores em tornar a empresa mais lucrativa e fazê-la crescer de forma consistente.

Winter (2003) adverte que o conceito de capacidade remete a existência de uma rotina, o que implica repetições e, dessa forma, capacidades dinâmicas não podem ser confundidas com improvisações brilhantes que possam reconfigurar recursos e adaptar pontualmente a organização ao ambiente. Assim, o autor considera que uma capacidade só pode ser considerada dinâmica, caso a organização seja capaz de usá-la de forma repetida e confiável.

Soluções *ad hoc*<sup>2</sup> ou talento criativo de pessoas empregadas numa organização não são consideradas capacidades dinâmicas. Embora o autor considere soluções *ad hoc* e capacidades dinâmicas duas diferentes formas de promover mudanças, ele reconhece que, normalmente, essas formas apresentam-se imbricadas, não se podendo analisá-las de maneira isolada. Uma organização que se adapta de forma criativa a uma sucessão de crises, buscando soluções ao acaso, não está fazendo uso de capacidades dinâmicas. Uma capacidade dinâmica é “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340).

Eisenhardt e Martin (2000) mencionam que a forma como as empresas promovem mudanças é influenciada pelas características do mercado em que ela está inserida. Em mercados moderadamente dinâmicos (estrutura setorial estável), as capacidades dinâmicas assemelham-se à concepção tradicional de rotinas, ou seja, elas são detalhadas e percebidas como processos analíticos que se baseiam significativamente no conhecimento existente e realização linear para gerar resultados previsíveis. Em contrapartida, em mercados altamente dinâmicos, nos quais a estrutura do setor não é clara, as capacidades dinâmicas assumem um perfil diferente. Isso porque além de serem simples e experimentais, possuem processos instáveis e dependem de novos conhecimentos criados rapidamente e execução iterativa para produção adaptada. Ademais, normalmente apresentam resultados imprevisíveis. Percebe-se visões divergentes entre Eisenhardt e Martin (2000) e Winter (2003), pois este último não considera que capacidades dinâmicas são iniciativas experimentais.

Embora reconheçam que as capacidades dinâmicas são idiossincráticas nos seus detalhes, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que elas apresentam características comuns que estão vinculadas a processos eficazes nas empresas, popularmente conhecidos como “melhores práticas”. Essas semelhanças decorrem da existência de formas mais ou menos eficazes de enfrentar desafios específicos de cunho organizacional, interpessoal e técnico. O valor das

---

<sup>2</sup> Winter (2003) caracteriza como soluções não rotinizadas, aparecem como uma resposta a mudanças ambientais ou outros eventos imprevisíveis.

capacidades dinâmicas na agregação de vantagem competitiva varia de acordo com as configurações de recursos que elas criam e não nas próprias capacidades. Portanto, embora capacidades dinâmicas sejam necessárias, por si só não são suficientes para serem fontes de vantagem competitiva sustentável. Os autores argumentam que elas podem ser usadas tanto para reforçar as configurações de recursos existentes no exercício de uma vantagem competitiva de longo prazo, como para construir configurações de novos recursos na busca de vantagens temporárias.

Teece (2014) esclarece que as capacidades dinâmicas sozinhas não resultam em vantagem competitiva, pois dependem da existência de recursos difíceis de imitar e de uma boa estratégia. Segundo o autor, a abordagem preocupa-se em “aprender a aprender” de forma contínua. Ele afirma que capacidades dinâmicas fortes podem tornar-se de pouco valor se estiverem associadas a uma estratégia insuficiente e vice-versa. A força das capacidades dinâmicas determina a velocidade e o grau com que recursos podem ser alinhados com a estratégia da firma e com as mudanças nas oportunidades oferecidas pelo mercado.

Capacidades dinâmicas fortes ajudam a reconfigurar recursos de forma a inovar e responder a mudanças no mercado e no ambiente de negócios. Elas permitem a empresa desenvolver cenários sobre a evolução das preferências dos consumidores, tecnologia e outras mudanças que podem caracterizar-se ameaças. Assim, é possível realinhar ativos e atividades, para promover inovação e mudanças contínuas. Elas também possibilitam influenciar o ecossistema que as envolve, ao desenvolver novos produtos, processos e implementar novos modelos de negócio. Estas capacidades podem ser aproveitadas para criar, estender, melhorar, proteger e manter relevante a base única de recursos de uma empresa (TEECE, 2007).

Winter (2003) menciona que capacidades dinâmicas envolvem o comprometimento de recursos especializados por um longo período e, quanto maior o nível de maturidade dos processos e estrutura necessários para seu desenvolvimento, maior o custo envolvido. O autor alerta que possuir capacidades dinâmicas e não encontrar uma ocasião para mudança é, simplesmente, “queimar dinheiro”. Por outro lado, buscar incessantemente oportunidades pode significar um gasto excessivo de recursos. Dessa forma, o autor sugere que haja um equilíbrio entre custo da capacidade e o seu uso. Ressalta, ainda, que decidir se determinada capacidade dinâmica é necessária é apenas uma parte do desafio de fazer investimentos lucrativos em capacidades. Ele afirma que existem exemplos proeminentes nos quais capacidades dinâmicas envolvem profissionais especializados com dedicação exclusiva e outros tipos de investimentos.

O'Reilly e Tushman (2004) mencionam que a exploração de oportunidades atuais e futuras exigem a condução simultânea de muitas atividades potencialmente incompatíveis. O desenvolvimento de novos produtos deve ser impulsionado ao mesmo tempo em que os existentes devem ser incrementados, e o foco na contratação de novos talentos deve ocorrer simultaneamente à retenção dos já existentes. Essas são algumas de tantas outras atividades que devem acontecer paralelamente, o que demanda um conjunto particular de capacidades dinâmicas que os autores chamam de ambidestralidade.

Para alguns estudiosos, capacidades dinâmicas são as chaves para a vantagem competitiva (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; HELFAT; PETERAF, 2009; TEECE, 2007). Entretanto, Eisenhardt e Martin (2000) fazem críticas à abordagem argumentando que ela não manifesta características de heterogeneidade (diferenciação entre concorrentes), razão pela qual não pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva. Para eles, os processos que constituem as capacidades dinâmicas são passíveis de decodificação e replicação, o que torna as capacidades dinâmicas homogêneas e, portanto, passíveis de imitação. Winter (2003) menciona que embora alguns autores acreditem que capacidades dinâmicas existam, os mesmos suspeitam que elas nasçam, ao invés de serem desenvolvidas. Esses autores duvidam que esforços deliberados para fortalecê-las sejam uma opção genuína de gestores.

### **2.3.1. Origens**

A abordagem das capacidades dinâmicas menciona que a vantagem competitiva tem origem em processos organizacionais e de gestão e é modelada pelo posicionamento estratégico dos ativos de uma empresa e os caminhos disponíveis. Esta teoria afirma que a competitividade a longo prazo de uma firma depende de tais capacidades (TEECE et al., 1997; TEECE, 2007, 2014; HAFEEZ et al. 2002; LI; LIU, 2015).

Eisenhardt e Martin (2000) sugerem que as origens das capacidades dinâmicas estejam relacionadas a mecanismos de aprendizagem. A prática da “repetição” ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa e, assim, desenvolverem rotinas mais eficientes. Os “erros” também contribuem para uma aprendizagem efetiva, pois são motivadores para o processo de aprendizagem. Os autores sugerem uma “estimulação da experiência”, afirmando que experiências que vêm rápido demais podem sobrecarregar os gestores levando a uma incapacidade de transformar a experiência em aprendizagem significativa. Em contraposição, experiências pouco frequentes podem levar ao esquecimento do que foi aprendido anteriormente e, assim, resultar em pouca acumulação de conhecimentos.

Teece e colaboradores (1997) identificam vários fatores que ajudam a determinar a origem das capacidades dinâmicas e classificam eles em três categorias: processo, posições e caminhos (*path dependence*). A essência está nos processos organizacionais, mas os seus conteúdos e as oportunidades de desenvolvimento de vantagem competitiva que eles possibilitam são modeladas significativamente pelos ativos que a firma possui e por sua trajetória de evolução.

Por processos, os autores referem-se à forma como as coisas são realizadas na firma, ou o que pode ser entendido como rotinas. Posição envolve tecnologias, propriedades intelectuais, ativos, base de clientes e relações externas com fornecedores. Por caminhos, eles se referem às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e as possibilidades de retornos a elas associadas, alternativas estas que possuem uma relação de dependência com a trajetória da firma (*path dependence*). Sobre este último ponto, Teece (2007) ressalta que os negócios da empresa são modelados, mas não necessariamente aprisionados pelo seu passado.

#### 2.3.1.1. Origem nos processos organizacionais

Segundo Teece e colaboradores (1997), processos gerenciais e organizacionais têm três papéis: coordenação/integração, aprendizagem e reconfiguração. O primeiro deles, coordenação/integração, está relacionado a como os gestores coordenam e integram as atividades dentro e fora da firma. O conjunto desses processos pode fazer com que pequenas inovações tecnológicas resultem em transformações de elevado impacto na competitividade das firmas. Os autores citam a produção enxuta da Toyota, no qual processos de chão de fábrica e de gestão transformaram o então modelo fordista que predominava na indústria automobilística.

Teece (2012) também ressalta essa interação ao afirmar que capacidades dinâmicas envolvem uma combinação de rotinas organizacionais. O autor acrescenta a importância de líderes que promovam uma gestão criativa e atitudes empreendedoras, atividades essas não rotineiras e que não podem ser replicadas. O autor cita a trajetória do KFC, na qual o sucesso inicial no Japão nos anos 70 foi conduzido sob a liderança de Loy Weston e Shin Ohkawara e o reposicionamento na década de 90 na China foi liderado por Sam Su.

O segundo papel, “aprendizagem”, refere-se a repetições e experimentações que permitem executar melhor atividades e identificar novas oportunidades de produção. Os autores mencionam que a aprendizagem envolve tanto habilidades organizacionais como individuais, mas se caracterizam por processos intrinsecamente sociais e coletivos. Chesbrough (2003) acrescenta que aprendizagem e inovação requerem interação horizontal entre pessoas talentosas

com conhecimentos diversos dentro e fora da organização. Teece e colaboradores (1997) corroboram com essa visão ao conceberem o conceito de capacidades dinâmicas como uma coordenação de processos gerenciais que abre oportunidade para uma aprendizagem interorganizacional. Segundo ele, esta aprendizagem acontece através de colaborações e parcerias que permitem à organização reconhecer rotinas equivocadas e prevenir pontos não atendidos pelo processo (pontos cegos).

O terceiro papel mencionado por Teece e colaboradores (1997) é “reconfiguração e transformação” e refere-se à habilidade para reconfigurar a estrutura de ativos da empresa e executar a necessária transformação interna e externa. Ela requer monitoramento constante do mercado e de tecnologias, assim como boa vontade para adotar melhores práticas. É necessário identificar corretamente os requisitos de mudança, ter habilidade para monitorar o ambiente, avaliar o mercado e competidores e realizar a reconfiguração rapidamente. Os autores afirmam que descentralização e autonomia ajudam nesse processo.

Teece (2007) afirma que uma empresa não terá capacidade de responder às demandas de seus clientes e adotar novas tecnologias se houver um alto grau de centralização das decisões. Por esse motivo, o autor sugere que à medida que as empresas crescem, é preciso que ocorra uma descentralização para evitar problemas de falta de flexibilidade e capacidade de resposta. Entretanto, a descentralização, embora benéfica, compromete a capacidade da organização para integrar. Trata-se de uma questão de equilíbrio: as unidades organizacionais necessitam de autonomia para tomar decisões rápidas, mas devem permanecer conectadas para serem coordenadas.

Eisenhardt e Martin (2000) mencionam importantes processos necessários às capacidades dinâmicas: processos de P&D envolvendo diferentes áreas funcionais, rotinas de desenvolvimento de novos produtos, sistemas de medição de performance, rotinas de controle de qualidade e transferência de tecnologia e conhecimento.

#### 2.3.1.2. Origem nas posições

Posições referem-se a ativos específicos que a empresa possui, dentre os quais se incluem ativos de conhecimento difíceis de negociar, assim como de reputação e de relacionamento. Teece e colaboradores (1997) afirmam que tais ativos determinam a vantagem competitiva em qualquer ponto no tempo e os subdividem em classes:



- a) Ativos tecnológicos: Podem ou não ser passíveis de registro de propriedade intelectual, cuja posse são pontos-chaves de diferenciação entre firmas;
- b) Ativos complementares: São requeridos pelos ativos tecnológicos para produzir e entregar novos produtos e serviços, localizando-se normalmente a jusante da cadeia de valor da empresa. É possível destacar a estrutura logística ou de vendas que permite escoar os produtos e serviços originados pelos ativos tecnológicos;
- c) Ativos financeiros: Referem-se à posição de caixa e grau de alavancagem que podem gerar implicações estratégicas. O que uma empresa pode fazer no curto prazo é uma função do seu balanço patrimonial, visto que os ativos e passivos financeiros podem impulsionar ou limitar as transformações a serem realizadas;
- d) Ativos de reputação: Teece e colaboradores (1997) consideram a reputação da empresa como um ativo e envolve a forma como consumidores, concorrentes e fornecedores percebem a organização. Os autores concebem-na como um ativo intangível que possibilita a firma alcançar vários objetivos no mercado;
- e) Ativos estruturais: Representam as estruturas formais e informais da organização e suas relações com o ambiente externo. O grau de hierarquia e o nível de integração vertical e horizontal são elementos dessa estrutura específica. Os distintos modos de governança podem ser conhecidos (multiproduto, firmas integradas, corporações virtuais e conglomerados) e esses modelos suportam diferentes tipos de inovação em maior ou menor grau;
- f) Ativos institucionais: Instituições são elementos críticos no ambiente de negócios e envolvem sistemas regulatórios, regimes de propriedade, leis danosas e de antitruste, etc. Os autores também mencionam o nível educacional e a cultura do país. Existe uma diferença considerável desses ativos entre países, razão pela qual eles são considerados nas decisões de localização geográfica de novas unidades;
- g) Ativos de mercado: Referem-se ao posicionamento dos produtos da empresa no mercado. Os autores afirmam que, em mercados com rápidas mudanças tecnológicas, esses ativos podem tornar-se extremamente frágeis;
- h) Fronteiras organizacionais: Esses ativos vão além das fronteiras de recursos tecnológicos e complementares, referindo-se ao nível de integração (vertical, lateral e horizontal) que a empresa alcança internamente quando comparado ao mercado mediante um esforço de coordenação.

### 2.3.1.3. Origem nos caminhos

Caminhos, segundo Teece (2014), referem-se à trajetória única experimentada pela organização, a qual envolve ações tomadas por gestores anteriores, investimentos realizados e contextos específicos de aprendizagem. Devido a essas profundas e específicas raízes elas não são fáceis de serem imitadas por outras empresas que não podem compartilhar essa história e têm diferentes culturas organizacionais. Teece e colaboradores (1997) afirmam que esse caminho não só define quais escolhas estão abertas à empresa atualmente, como também, impõem limites em torno do que seu repertório interno é capaz de oferecer para o futuro. Para Teece (2014), os recursos e capacidades desenvolvidas ao longo dessa trajetória encaixam-se perfeitamente nos critérios para identificação de recursos estratégicos do modelo VRIO sugerido por Barney (2011).

Entretanto, Teece (2014) menciona que até mesmo essas trajetórias podem ser imitadas em um longo período de tempo, o que permitirá a um concorrente emular recursos e capacidades, como aconteceu com a Toyota e seu modelo de produção enxuta. É por esta razão que capacidades dinâmicas fortes requerem que a organização tenha a capacidade de modificar processos únicos e fazer isso continuamente.

## 2.3.2. Dimensões

Teece (2007) sugere que as capacidades dinâmicas sejam classificadas em três dimensões: *sensing*, *seizing* e *transforming*. O autor afirma que empresas de sucesso devem desenvolver as três classes de capacidades e empregá-las simultaneamente. Outros autores utilizam classificações similares, a exemplo de Helfat e colaboradores (2007), que se referem a três funções: (a) identificação de necessidades ou oportunidades de mudança; (b) formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e (c) desenvolvimento de cursos de ação.

### 2.3.2.1. *Sensing*

Está relacionada à capacidade de sentir as mudanças de mercado e engloba atividades de mapeamento, criação, aprendizagem e interpretação. Investimentos em pesquisa e atividades relacionadas são, normalmente, complementares a essa atividade (TEECE, 2007, 2014). Day (1994) sugere que o foco deve ser acumular conhecimento do mercado, em especial dos consumidores, competidores e tecnologias.

Para identificar e modelar oportunidades, empresas devem mapear, buscar e explorar tecnologias e mercados constantemente. Essas atividades devem acontecer tanto localmente como em mercados mais distantes, já que, em ambientes de rápidas mudanças, grande parte da introdução de novos produtos provém de fontes externas. Assim, empresas devem buscar tanto o que está no centro como nas periferias de seus ecossistemas. Essas atividades abrangem sondagem contínua das necessidades dos clientes, possibilidades tecnológicas, entendimento de demandas latentes, evolução estrutural da indústria e de mercados, assim como a resposta de fornecedores e competidores (TEECE, 2007).

Segundo Teece (2007) a literatura enfatiza que a descoberta de oportunidades e a inovação se origina de capacidades de cognição e criatividade, além de processos organizacionais, a exemplo de pesquisa e desenvolvimento. Contudo, o autor menciona que a empresa estará vulnerável se a sua capacidade de percepção e aprendizagem forem deixadas a cargo da cognição de poucos indivíduos. Processos organizacionais devem ser inseridos na empresa para buscar novas informações técnicas, desenvolvimentos em curso, além de monitorar necessidades de consumidores, atividades de concorrentes e modelar novas oportunidades de produtos e processos.

Teece e colaboradores (1997) afirmam que organizações descentralizadas com maior nível de autonomia local estão menos suscetíveis a estarem cegas às mudanças de tecnologias e de mercado. Teece (2007) afirma que esforços na percepção de novas oportunidades, dificilmente, lograrão êxito caso não busquem antecipar o potencial de novas tecnologias através do entendimento da necessidade de seus futuros usuários/clientes.

Além disso, o autor ressalta que é necessário captar a visão dos fornecedores, uma vez que a disponibilidade e viabilidade do fornecimento das matérias-primas que compõem o produto é um fator crítico de sucesso. Em algumas situações, os fornecedores assumem um papel ainda mais importante, ao promover inovações em componentes ou materiais que gerarão a oportunidade ou que elevarão seu impacto. O autor enfatiza a importância de relações com outros atores, como universidades que desenvolvem pesquisas similares às desenvolvidas pela empresa.

Teece (2007) resume que a capacidade de sentir o ambiente está vinculada a quatro processos: (a) processos internos de pesquisa e desenvolvimento; (b) processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização; (c) processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos; e (d) processos para identificar

segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos consumidores e para gerar inovações que a eles atendam.

#### 2.3.2.2. *Seizing*

Envolve a capacidade de tomada de decisão oportunamente, mobilizando recursos para atender às necessidades e oportunidades identificadas na primeira dimensão. Assim que uma nova oportunidade é percebida, ela deve ser endereçada através de novos produtos ou serviços, o que, normalmente, requer investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização. Encaminhar oportunidades envolve manter e aumentar competências e ativos complementares e, então, quando a oportunidade estiver madura, investir pesadamente em tecnologias específicas e “*design*”, de modo a alcançar aceitação de mercado (TEECE, 2007).

O autor coloca que o momento em que a empresa se mobilizará depende da situação mercadológica e de sua posição. Empresas que estão bem posicionadas podem esperar, enquanto aquelas que não estão devem movimentar-se rapidamente. Ele acrescenta que em oportunidades que ofereçam retornos crescentes, competidores que assumem o pioneirismo tendem a permanecer na dianteira.

Além de definir quando, onde e quanto investir, a empresa deve desenvolver um modelo de negócio que estabeleça a estratégia comercial e investimentos prioritários. Chesbrough e Rosenbloom (2002) explicam que a função do modelo de negócio é articular toda entrega de valor, o que envolve: (1) selecionar tecnologia, (2) identificar público-alvo, definir a cadeia de valor, estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro. Teece (2007) afirma que a capacidade de uma empresa de criar, ajustar, aperfeiçoar e substituir modelos de negócios é fundamental para as capacidades dinâmicas. Ele destaca os modelos de negócio da Dell e do Wal-Mart como diferentes, superiores e difíceis de replicar. Modelos de negócios bem estruturados permitem capturar uma grande porção do valor gerado pela inovação

O autor ressalta que muitas organizações não conseguem passar da etapa “*sensing*” para a etapa “*seizing*”, ou seja, conseguem perceber a oportunidade, mas falham nos investimentos necessários para aproveitá-la. Isso ocorre, geralmente, devido a fatores culturais relacionados a resistência a mudanças e a processos de tomada de decisão burocráticos e mal estruturados. Para reduzir o tempo de lançamento de novos produtos, Teece (2007) sugere que atividades inter-funcionais sejam realizadas simultaneamente, ao invés de sequencialmente.

Teece (2007) menciona que a Teoria das Cinco Forças Competitivas de Porter, embora ignore muitos aspectos do ambiente competitivo (incluindo as complementariedades entre os recursos, a dependência da trajetória e apoio de instituições), é útil na dimensão “*seizing*” ao buscar a identificação de oportunidades e ameaças e, apropriadamente, calibrar forças e fraquezas. Entretanto, o autor coloca que essa teoria é frágil em ambientes dinâmicos, já que enxerga a estrutura de mercado como algo exógeno, quando, na verdade, é endógeno, resultando de inovação e aprendizagem.

O autor resume que a capacidade de aproveitar oportunidades está fundamentada em quatro componentes: (a) soluções para o cliente; (b) seleção das fronteiras organizacionais; (c) rotinas para tomada de decisões; e (c) rotinas para construir lealdade de comprometimento.

#### 2.3.2.3. *Transforming*

Está relacionada à capacidade de renovar-se continuamente. Este é um aspecto que diferencia a abordagem das capacidades dinâmicas, pois ao invés de focar em desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, elas geram uma série de vantagens competitivas de curto prazo, cada uma delas adaptadas a determinado cenário (TEECE, 2014).

Teece (2007) ressalta que o novo e o velho devem conviver dentro de uma organização para que ela consiga obter sucesso a longo prazo. A habilidade de reconfigurar ativos e estrutura organizacional, conforme a empresa cresce e o mercado e tecnologias mudam, é um fator chave para esse objetivo. O autor afirma ser preciso ocorrer uma evolução adaptativa e se necessário tentar escapar de caminhos (*paths dependencie*) desfavoráveis. O sucesso leva as empresas a criarem rotinas que são necessárias para a eficiência operacional. Entretanto, é custoso mudar rotinas, e, por isso, a identificação das mudanças necessárias deve ser resultado de um processo criterioso.

A descentralização favorece a manutenção de capacidades dinâmicas, uma vez que traz a alta gestão para mais perto das novas tecnologias, do consumidor e do mercado. Em uma estrutura descentralizada, diferentes gestores observam diferentes informações e controlam diferentes decisões sem a necessidade de comunicar para uma estrutura central de decisão. Um modelo de organização amplamente adotado por empresas em crescimento foi a multidivisional, por meio da qual se estabelece centros de resultados quase que independentes e focados em uma linha de produtos ou mercado. Essa estrutura permite ao gestor acompanhar as oportunidade e ameaças que cercam o seu negócio e com isso tomar decisões mais

cuidadosas e eficazes. Em contrapartida, estruturas funcionais tendem a distrair os gestores de questões estratégicas de longo prazo (TEECE, 2007).

O autor também destaca a importância das complementariedades entre os ativos como algo que agrega significativa dificuldade para tentativas de imitação dos concorrentes. Em algumas situações, o valor de um determinado ativo é uma função do seu uso em conjunto com outros ativos, o que o autor denomina de coespecialização, característica que impõe maior dificuldade a tentativas de imitação. Ele considera que as habilidades gerenciais para identificar, desenvolver e utilizar uma combinação coespecializada de ativos constrói importantes capacidades dinâmicas, mas nem sempre estão presentes nas organizações.

A liderança da alta direção é fundamental para promover um esforço contínuo para construir, manter e ajustar produtos, sistemas, rotinas, estruturas e modelo de negócio. A transformação contínua pode envolver transferência de ativos para outra organização ou outra unidade, podendo ser resultado de fusões, aquisições e desinvestimentos.

Teece (2007) conclui que a capacidade de transformação é desenvolvida por meio de três componentes: (a) descentralização e decomposição; (b) coespecialização; (c) governança e gerenciamento do conhecimento.

### **2.3.3. Exemplos de capacidades dinâmicas citados na literatura**

Eisenhardt e Martin (2000) citam diversos exemplos de capacidades dinâmicas existentes na literatura, como: rotinas de conhecimento em que gestores e outras pessoas constroem novas ideias, alianças estratégicas, rotinas de aquisição que trazem novos recursos, e desenvolvimento de produtos. Com relação a esse último, eles afirmam que as rotinas eficazes envolvem a participação de equipes multifuncionais que trazem diferentes fontes de conhecimento.

Em um trabalho voltado para a indústria de alimentação (produção de alimentos), Beske, Land e Seuring (2014) identificaram na literatura algumas categorias de capacidades dinâmicas que proporcionaram uma revitalização da cadeia de suprimento da indústria analisada.

- a) *Knowledge assessment*: O compartilhamento de informações e conhecimentos específicos e de alta qualidade são fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e processos;

- b) *Partner development*: O desenvolvimento de parcerias entre os membros da cadeia de suprimento pode ajudar a realização de mudanças necessárias para adaptação ao mercado;
- c) *Supply Chain Re-conceptualization*: Está relacionada à reestruturação da cadeia de suprimento, de modo a mudar formas antigas de realizar negócios ou diferenciar-se do jeito convencional como os negócios são realizados. Isso implica na busca e seleção dos parceiros certos;
- d) *Co-evolving*: Refere-se à melhoria no relacionamento entre os diferentes parceiros na cadeia de suprimento, a qual deve crescer e mudar, mantendo os interesses e visões de cada membro em alinhamento;
- e) *Reflexive control*: Consiste em analisar continuamente indicadores de performance da cadeia, ajustando-a sempre que necessário. Certificações de terceira parte, auditorias e análise utilizando *scorecards* são métodos em que fornecedores podem ser avaliados.

#### 2.4. VBR, CAPACIDADES DINÂMICAS E FRANQUIAS

Por assumir como pressuposto que a adoção do modelo de franquias possibilita o compartilhamento de recursos valiosos desenvolvidos pelo franqueador e impulsiona o processo de adaptação de empresas à dinâmica de mercado, foi conduzida uma revisão bibliográfica que objetivou identificar trabalhos que tiveram como objeto de estudo empresas que adotaram esse modelo. Além disso, buscou-se trabalhos que se propuseram a investigar direta ou indiretamente as origens da vantagem competitiva de empresas.

Foi identificada uma diversidade de trabalhos interagindo o tema franquias com outras temáticas. Dias (2004) explora o conflito franqueador-franqueado em franquias de escolas de idiomas. Diaz e Rodriguez (2012) utilizam a teoria da agência e finanças para demonstrar que, uma vez controlados conflitos de agência, as franquias tornam a expansão menos custosa que outras alternativas de financiamento. Gigliotti (2010) analisa como ocorre a gestão do conhecimento em franquias brasileiras e identifica os maiores desafios enfrentados pelo franqueador. O autor utiliza em seu referencial teórico VBR, capacidades dinâmicas, teoria da agência e estudos sobre gestão do conhecimento e franquias.

Sigaud (1997) realizou uma pesquisa quantitativa que resultou na apresentação dos fatores críticos de sucesso em redes de franquia do ramo de perfumaria e cosméticos. O autor

identificou fatores como: unidade piloto, padronização, localização, *layout*, seleção do franqueado, treinamento, supervisão, entre outros, como fundamentais para o sucesso em redes de franquia do ramo. Em contraposição, Machado e Espinha (2010) exploraram os fatores de fracasso em franquias e, através da resposta de ex-franqueados, identificaram como causas mais relevantes: (1) resultado financeiro abaixo da expectativa inicial, (2) apoio do franqueador abaixo do esperado, (3) atritos constantes com franqueador e (4) falta de controle gerencial.

Foram identificados estudos de caso que abordam a trajetória de algumas empresas que expandiram suas operações através do *franchising* em segmentos específicos. Guimarães e Cardoza (2005) descrevem a fundação e a expansão da Contém 1g, uma empresa brasileira do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos que, a partir de determinado momento, adotou um sistema híbrido de vendas: venda direta e franquia. Herdy, Rocha e Mello (2013) descrevem o processo de internacionalização da rede brasileira Bob's. Os autores mencionam que o *franchising* contribuiu significativamente para a expansão internacional da empresa, a qual já se estabeleceu em Portugal, Angola e Chile. Jundi (2012) estuda o processo de internacionalização das franquias brasileiras Fábrica di Chocolate e Spoleto. A primeira adotou o modelo de máster franqueado, enquanto a segunda internacionaliza-se através de parcerias com grupos locais fortes.

Oliveira e colaboradores (2013) realizaram um estudo de caso na Subway, no qual foram analisadas práticas de gestão do conhecimento e da inovação em quatro unidades de Belo Horizonte, pertencentes a um mesmo franqueado. Os autores constataram que a maioria das inovações realizadas nos produtos e processos operacionais tem origem no franqueador e são transmitidas ao franqueado por meio de treinamentos e manuais de operação. Eles mencionam que, embora os processos de criação, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários das franquias sejam incentivados por seu proprietário, talvez em decorrência do modelo de negócio (franquia), esses conhecimentos não são aplicados em sua totalidade na inovação de produtos e processos.

Costa e Martins (2012) conduziram um estudo com o objetivo de identificar como ocorre a co-criação de valor da Subway. O autor considera o setor de *fast-food* um ambiente dinâmico, complexo e competitivo, motivo pelo qual considera a aprendizagem organizacional um fator fundamental para adequar as empresas a novas realidades. Ele concluiu que a co-criação de valor da Subway baseia-se na gestão do conhecimento através da transferência de suas competências organizacionais. O autor evidencia que essa transferência ocorre por meio de



suporte pré-operacional, treinamentos, manual de operações, suporte de campo periódico pelo franqueador e envio periódicos de boletins, e-mails e vídeos.

Foram identificados poucos trabalhos relacionados à estratégia e competitividade de franquias, algo que já havia sido evidenciado por Wu (2015), que alertou para a escassez de estudos com esse foco. Aplicando a VBR, o autor concluiu que compartilhamento de conhecimento, confiança, gestão de conflitos e reputação da marca são fatores chaves para o desempenho de redes de franquias. Ribeiro e Prieto (2009) identificaram possíveis vantagens competitivas que motivaram a formação de franquias no segmento de farmácias. Os autores concluíram que o modelo possibilita aumentar a participação no mercado, além de compartilhar custos e riscos.

Em que pese, não terem sido encontrados trabalhos publicados que objetivam identificar as origens de vantagem competitiva sustentável no segmento de *fast-food*, foram identificados alguns que visam esse objetivo em outros setores. Hafeez, Zhang e Malak (2012) apresentam um estudo de caso em uma indústria inglesa e demonstram que a vantagem competitiva é conquistada através da aplicação estratégica de recursos, capacidades e/ou competências, evidenciando uma interação entre diferentes abordagens teóricas sobre o tema.

Harris e Ogbonna (2001) fazem uma análise interna e externa de fontes de vantagem competitiva no setor varejista de alimentação da Inglaterra (supermercados) e sugerem que, dentro desse contexto, a vantagem competitiva é melhor compreendida em termos de “eras competitivas”. Eles mencionam que essa indústria apresenta rápidas mudanças e requer que as organizações sejam dinâmicas e invistam fortemente em inovação contínua. Ainda neste setor, Morschett, Swoboda e Schramm-Klein (2006) adotaram a teoria das Vantagens Competitivas e concluíram que preço, qualidade e conveniência são vantagens competitivas genéricas do modelo de franquia de alimentação.

Segundo Aragão, Forte e Oliveira (2010), as pesquisas em capacidades dinâmicas ainda são escassas e poucos são os trabalhos publicados em periódicos, a maioria deles está associada a recursos e competências, utilizando, preferencialmente, abordagens qualitativas. Picoli, Souza e Takahashi (2013) realizaram um levantamento bibliométrico sobre a produção nacional em capacidades dinâmicas nos periódicos nacionais e identificaram que apenas 19 artigos foram publicados no período de 1997 a 2012, sendo que sete são ensaios teóricos.

Os autores mencionam serem artigos que, em sua maioria, associam capacidades dinâmicas a outros temas, como: cultura (FLEURY, 2009; MACIEL; SATO; KATO, 2012),

recursos humanos (BRANDÃO et al., 2012), inovação (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003; GONÇALVES; BRANDÃO; MUNIZ, 2008; PITASSI, 2012), estratégia (MUZZIO, 2010; MACEDO-SOARES; FIGUEIRA, 2007), competência e aprendizagem organizacional (LEITE; PORSSE, 2003), habilidades (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011) e processo decisório (CARNASCIALI; DELAZARI, 2011).

Gonçalves, Brandão e Muniz (2008) aplicam a abordagem das capacidades dinâmicas em uma agência de publicidade. O caso descreve como o esforço conjunto de clientes, funcionários e dirigentes acelera a curva de aprendizagem e constrói capacidades dinâmicas que geram vantagem competitiva. Macedo-Soares e Figueira (2007) abordam capacidades dinâmicas ao realizar uma análise estratégica de uma empresa do setor elétrico-nuclear, que objetivou identificar recursos e competências necessários para enfrentar mudanças macroambientais.

No âmbito das publicações internacionais, Kotabe e Kothari (2016) realizaram uma análise histórica longitudinal, a partir do referencial de capacidades dinâmicas. Os autores identificaram fatores que determinam a vantagem competitiva de empresas oriundas de países emergentes (Índia e China) que expandiram para mercados desenvolvidos. As organizações analisadas pertencem aos seguintes setores: tecnologia da informação, medicamentos, automóveis, eletrodomésticos, eletrônicos e telecomunicações. Eles concluíram que os seguintes fatores são cruciais: inovação de produtos, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, capacidade de marketing, posição privilegiada de caixa e parcerias estratégicas. Beske, Land e Seuring (2014) demonstram a importância das capacidades dinâmicas para o desenvolvimento da cadeia de suprimento de empresas de alimentação, que visam adaptá-las às mudanças nessa indústria decorrentes de demandas por maior sustentabilidade.

#### **2.4.1. Modelo analítico**

O presente estudo aborda o tema da estratégia e competitividade em franquias de *fast-food*, preenchendo, assim, uma lacuna existente de trabalhos publicados com essa temática nesse setor. Para isto adotou-se um modelo analítico misto, composto por duas abordagens teóricas de estratégia e um referencial teórico sobre *franchising*. A VBR e a abordagem das capacidades dinâmicas são complementares, sendo que esta última aprofunda e dá maior robustez a investigações em mercados com significativo grau de dinamismo.

As atividades de valor permitem a organização gerar maior valor econômico que a concorrência e suas configurações envolvem recursos tangíveis e intangíveis, como:

equipamentos, *softwares*, habilidades, conhecimentos, relacionamentos, patentes, estruturas organizacionais, liderança, capital financeiro, etc. Deste modo, o modelo de análise desenvolvido considera a cadeia de valor um instrumento analítico útil para proceder a investigação sobre os recursos estratégicos de uma organização.

A análise sobre as atividades de valor fundamentou-se no conceito de atividade, definido por Maranhão e Macieira (2010) como um processo elementar composto de entradas, transformação e saídas. Os recursos estratégicos são componentes constitutivos das atividades de valor e são utilizados direta ou indiretamente para transformar *inputs* em *outputs*.

Uma vez que as atividades de valor utilizam recursos que podem ou não agregar valor a mesma, é fundamental analisar o impacto de cada um deles nessas atividades. Esta análise deve constatar se tais recursos contribuem para reduzir custos ou para agregar uma diferenciação reconhecida como valiosa pelos clientes, adicionando valor a entrega final. A ferramenta VRIO auxilia nessa análise, permitindo, também, compreender a durabilidade da vantagem competitiva gerada pelo recurso.

As capacidades dinâmicas são rotinas complexas que promovem inovações, que podem estar relacionadas a produtos, processos e tecnologias. Da mesma forma que as atividades de valor, essas rotinas também utilizam-se de recursos disponíveis na organização, embora o façam com o objetivo de propor mudanças, diferentemente daquelas, as quais estão voltadas para a operação atual do negócio. O nível de heterogeneidade e imitabilidade dos recursos é transmitido às capacidades dinâmicas, tornando-as idiossincráticas.

As capacidades dinâmicas visam propor a configuração futura da organização, promovendo as mudanças necessárias para adaptá-la à dinâmica de mercado. Para que essas adaptações aconteçam, as capacidades dinâmicas precisam direcionar as atividades de valor para patamares de maior retorno, assim como reconfigurar o conjunto de recursos da organização. A busca por adaptações deve ser constante, motivo pelo qual as capacidades dinâmicas são compreendidas como rotinas.

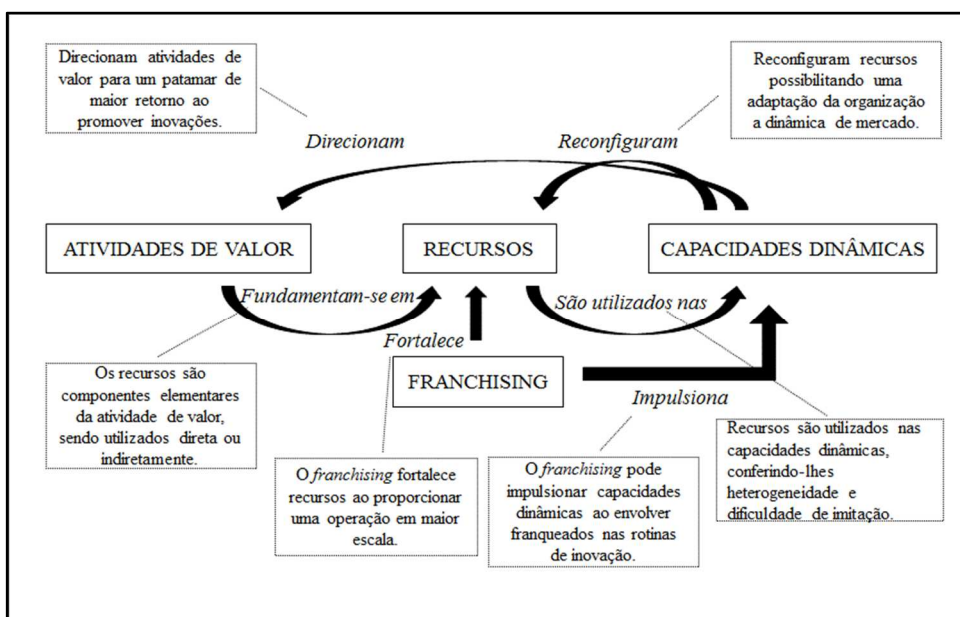
A adoção do *franchising* pelas redes líderes do segmento de *fast-food* não é por acaso. Esse modelo de expansão agrega enorme vantagem competitiva ao dar origem a novos recursos estratégicos e fortalecer os já existentes. Isso acontece em razão da escala de operação que esse modelo proporciona, maximizada devido ao compartilhamento de investimentos entre franqueador e franqueados.

Outro ponto fundamental está na divisão de tarefas entre esses atores. Enquanto em um negócio independente o empresário divide seu tempo entre atividades operacionais e outras de cunho estratégico (nas quais nem sempre é dispensada a devida atenção), nas franquias essas últimas ficam centralizadas no franqueador. Essa centralização juntamente com os recursos financeiros provenientes da arrecadação de *royalties* permite ao franqueador contratar profissionais especializados, assim como pesquisas de mercado que possibilitam uma tomada de decisão mais bem fundamentada. O maior volume financeiro também permite adquirir e desenvolver recursos valiosos, que são compartilhados por toda rede de franqueados, a exemplo de centrais de compras, departamentos de marketing, laboratórios de desenvolvimento, sistemas, etc.

O *franchising* poderá, em maior ou menor grau, impulsionar as capacidades dinâmicas ao envolver franqueados nas rotinas de inovação. Conforme evidenciado anteriormente, algumas franquias estão desenvolvendo junto aos seus franqueados uma rede de aprendizagem com o propósito de gerar um maior volume de inovações. Nessas redes, o franqueador absorve informações valiosas dos franqueados agregando conhecimentos específicos de diferentes regiões. Quanto maior e mais dispersa geograficamente for a rede, maior o potencial para “sentir” (*sensing*) o mercado, permitindo a organização antecipar mudanças, perceber tendências e identificar ameaças e oportunidades.

A figura 3 apresenta o modelo analítico desenvolvido, o qual evidencia a contribuição de cada abordagem e a relação existente entre elas.

**Figura 3** – Modelo analítico



Fonte: Elaboração própria.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa adotou o estudo de caso como abordagem metodológica. Essa abordagem é adequada para analisar fenômenos contemporâneos em profundidade dentro de um contexto real. Diante da complexidade analítica proveniente da utilização de duas abordagens teóricas (VBR e Capacidades Dinâmicas), optou-se pelo estudo de caso único. Larceda e colaboradores (2014) afirmam que estudos que aplicam VBR para um único setor fornecem um contexto especialmente importante para analisar recursos essenciais para os setores e mercados em questão. Os autores mencionam que a abordagem do estudo de caso pode ser adequada para trabalhos envolvendo VBR, pois fornecem informações muito mais ricas sobre as idiosincrasias das empresas.

Godoy (2008) ressalta que a especificidade do estudo de caso não está fundamentada nas formas de pesquisa empregadas, mas no tipo de questão que ele responde (focada no específico e individual). Ele menciona que o estudo de caso deve focar em uma situação particular e sua importância está relacionada ao que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação. É um tipo de pesquisa adequado quando se deseja analisar problemas práticos decorrentes de situações cotidianas. Yin (2010) acrescenta a natureza complexa dos fenômenos sociais estudados por estudos de caso e afirma que o método contribui para o conhecimento de fenômenos individuais, sociais, políticos e relacionados.

Dentre os objetivos propostos o estudo de caso tem natureza descritiva. Segundo Godoy (2008) estudos de caso descritivos apresentam informações detalhadas de um fenômeno social que envolve, por exemplo, configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. A autora afirma ser comum que esse tipo de pesquisa conduza a futuros trabalhos comparativos e de formulação teórica.

A escolha do estudo de caso como metodologia para este trabalho origina-se do desejo do pesquisador de compreender uma situação a partir da prática e por ser indicada quando se objetiva entender a dinâmica de organizações. Neste sentido, o método mostrou-se adequado para o objetivo de identificar as fontes de vantagem competitiva da Subway e evidenciar a interação delas com as capacidades dinâmicas.

Uma vez que a pesquisa possui como um de seus objetivos específicos descrever a dinâmica de mudanças do setor de *fast-food* e os principais movimentos adaptativos promovidos por algumas empresas, entre elas, a própria Subway, optou-se pela realização de

uma análise longitudinal. A análise dos fatos situa-se no período entre 1921 (ano em que surgiu o primeiro restaurante com características de *fast-food*) e 2017 (ano em que a pesquisa foi concluída). Diante do surgimento da Subway apenas em 1965, os movimentos adaptativos da rede são avaliados à luz das mudanças que ocorreram após sua inauguração. De acordo com Burgelman (2011), análises longitudinais têm sido recomendadas para negócios internacionais, devido a sua intensa complexidade, comportamentos não lineares e por ser uma área de estudo que requer uma visão ecológica da realidade.

### 3.2. COLETA DE DADOS

As evidências mais usadas em estudos de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, entrevistas, observação direta, observação participante, registro em arquivo e artefatos físicos (YIN, 2010). Entretanto, o autor reconhece outras fontes, incluindo filmes, fotografias, técnicas projetivas, testes psicológicos, histórias de vida, entre outras. Yin (2010) estabelece como princípio que os estudos de caso utilizem mais de uma fonte de evidência, ressaltando a importância da complementariedade. Seguindo essa orientação, as informações da pesquisa são oriundas de múltiplas fontes de dados (documentos, entrevista e observação direta) articulados e complementares entre si, cujas informações obtidas foram trianguladas, a fim de cumprir os objetivos pertinentes à investigação.

#### 3.2.1. Documentos

A técnica documentos analisou registros que objetivaram compreender o negócio da Subway e sua história (objetivo específico a), o setor de *fast-food* e a dinâmica de mudanças que o influencia (objetivos específicos d) e identificar capacidades dinâmicas que permitem a organização estudada se adaptar às mudanças de mercado (objetivo específico e).

Com relação aos objetivos específicos (a), buscou-se documentos que evidenciassem a história da rede, estrutura, movimentos adaptativos, *mix* de produtos, tecnologia utilizada, pacote de serviços oferecidos ao franqueado, informações sobre a rede franqueada, modelo de operação, cadeia de suprimento, operação internacional, etc. Alguns desses documentos foram obtidos diretamente com o franqueador, enquanto outros foram obtidos de fontes disponíveis na internet. Foram utilizadas entrevistas com diretores da rede concedidas a veículos de comunicação, a exemplo da diretora nacional (Roberta Damasceno) e do diretor de marketing da Subway (Leandro Flório).

Os canais Subway Brasil (nacional) e Subway Restaurants (internacional) no Youtube foram profundamente investigados e contribuíram com informações sobre a história da rede, posicionamento, inovações, desenvolvimento de produtos, estrutura, recursos humanos, cadeia de suprimento, desenvolvimento de pessoal, etc. Além dos canais, foram analisados os sites nacional e internacional da rede e diversas notícias divulgadas na internet em veículos de reconhecida reputação.

No que se refere ao objetivo específico (d), foram analisados documentos disponibilizados no website de associações nacionais e internacionais, a exemplo da Associação Brasileira de *Franchising* e da Internacional Franchise Association, e revistas eletrônicas especializadas como QSR Magazine, Entrepreneur, Bloomberg e Food Service News. Utilizou-se entrevistas com diretores das principais redes do setor de *fast-food* concedidas a veículos de comunicação. Foram analisados, também, alguns livros e artigos relacionados ao setor. Além dessas fontes, a pesquisa utilizou-se de relatórios financeiros anuais publicados pelas redes de capital aberto para obter as informações apresentadas no tópico 4.4.3 (Desempenho).

No que se refere ao objetivo específico (e), foram analisados documentos disponibilizados pela Subway referentes às rotinas executadas para o desenvolvimento de novos produtos. O documento *10 step Brazil Innovation process* (SUBWAY, 2017d) demonstra todas etapas do processo de inovação em produtos no Brasil, o que permitiu confrontar com as informações obtidas dos entrevistados nas entrevistas.

### **3.2.2. Entrevistas**

Além da importância da documentação, Yin (2010) afirma que a entrevista é uma poderosa fonte de evidência em estudos de caso, uma vez que são conversas guiadas, não estruturadas e comumente conduzidas de forma perceptível. As entrevistas foram realizadas de maneira formal, presencial, individual e foram gravadas e posteriormente transcritas. Para garantir os aspectos éticos da pesquisa, todos os entrevistados foram informados do objetivo da pesquisa e dos meios de divulgação dos resultados.

As entrevistas foram do tipo semiestruturadas, que, segundo Diniz (2006, p.80), é uma técnica muito utilizada, por meio da qual “[...] o entrevistador segue um conjunto de questões anteriormente planejadas e definidas e realiza a entrevista em um contexto parecido ao de uma conversa informal”. Objetivando obter informações sob diferentes pontos de vista foram entrevistados 4 pessoas: 2 franqueados, 1 agente de desenvolvimento e 1 consultor (os dois

últimos representam o franqueador). Houve uma tentativa em entrevistar um representante do escritório regional de Curitiba, mas a solicitação foi rejeitada. Contudo, o escritório transmitiu um arquivo com informações que contribuiriam para o desenvolvimento da pesquisa. A seguir, é apresentado o perfil dos entrevistados:

- a) Franqueado A: Graduado em administração e direito, é franqueado da Subway há 5 anos e possui uma loja em Salvador;
- b) Franqueado B: Graduado em Engenharia Química com MBA em gestão, é franqueado da Subway há 7 anos e é proprietário de 5 lojas em Salvador. O franqueado é um dos membros do conselho regional de marketing e é o atual presidente do conselho nacional de marketing da rede;
- c) Agente de desenvolvimento: O agente de desenvolvimento é um parceiro de negócio do franqueador que, através de um contrato com remuneração variável, fornece suporte aos franqueados envolvendo seleção, apoio para abertura, consultoria, etc. No Brasil, existem treze agentes de desenvolvimento, o entrevistado é responsável pelas regiões norte e nordeste e é franqueado da Subway desde a primeira tentativa da rede no mercado brasileiro na década de 90. Na segunda tentativa da empresa no país em 2002, foi escolhido para ser o diretor nacional e, posteriormente, assumiu a função de agente de desenvolvimento das regiões norte e nordeste. As atribuições do entrevistado na rede transcendem a aspectos operacionais das lojas de sua região e abrangem discussões mais estratégicas, uma vez que ocupa assentos no Comitê de Preço e no Comitê de Governança;
- d) Consultor: O consultor é um funcionário da equipe do agente de desenvolvimento que presta suporte às unidades de uma sub-região. O consultor entrevistado é responsável por uma das sub-regiões do estado da Bahia e tem como atividades fornecer treinamentos, apoiar os franqueados, realizar auditorias, ajudar no desenvolvimento de iniciativas de marketing local, entre outras.

As duas primeiras entrevistas foram realizadas com o agente de desenvolvimento e o consultor e teve como objetivo mapear as atividades de valor da Subway. Essas entrevistas permitiram desenvolver um primeiro desenho da cadeia de valor. O passo seguinte consistiu em analisar cada atividade individualmente e em conjunto visando identificar eventuais recursos que poderiam subsidiá-las e, assim, traduzir-se em fontes de vantagem competitiva.



Os recursos levantados foram inseridos na matriz VRIO, a qual foi posteriormente aplicada aos entrevistados.

A entrevista com o franqueado A objetivou aprimorar a cadeia de valor desenvolvida e aplicar a matriz VRIO. A aplicação dessa matriz foi antecedida por uma explicação sobre os conceitos de “valor”, “raridade”, “imitabilidade” e “organização”. Em seguida, os entrevistados responderam com “sim” ou “não” para cada um desses atributos, com o objetivo de verificar quais recursos e capacidades são, de fato, fundamentais para uma vantagem competitiva sustentável.

Visando evidenciar possíveis capacidades dinâmicas, foi feita uma adaptação do modelo VRIO, inserindo-se um novo campo denominado “Dinâmica” (APÊNDICE A). Os entrevistados foram solicitados a qualificar o nível de evolução percebida de cada recurso ao longo do tempo em: “Não evoluiu”, “Evolução pontual” e “Evolução significativa”. Sempre que os entrevistados respondiam que o recurso havia evoluído pontualmente ou significativamente, eram solicitados a eles que descrevessem essa evolução.

A aplicação do roteiro de identificação de capacidades dinâmicas foi realizada com o agente de desenvolvimento e o franqueado B. Inicialmente, o mesmo seria aplicado apenas ao agente de desenvolvimento, que, como representante do franqueador, está apto a fornecer informações sobre as rotinas de inovação da rede. Contudo, aplicou-se também ao franqueado B, que devido à vivência como presidente do conselho nacional de marketing, demonstrou conhecer essas rotinas. A aplicação do roteiro de capacidades dinâmicas com o agente de desenvolvimento foi realizada em uma segunda entrevista, na qual também foi aplicada a matriz VRIO.

### **3.2.3. Observação**

De acordo com Yin (2010) a evidência observacional é frequentemente útil para fornecer informação adicional sobre o caso estudado. A observação foi do tipo direta (não participante) e foi realizada durante visita de campo na loja do franqueado A na ocasião em que foi realizada a entrevista. A observação teve como objetivo compreender o funcionamento operacional de uma franquia da Subway, assim como os recursos físicos utilizados na operação. Dessa forma, buscou-se observar as atividades e recursos utilizados no(a):

- a) Compra de insumos;
- b) Recebimento de insumos;

- c) Armazenagem;
- d) Manipulação de insumos;
- e) Disponibilização de insumos no balcão;
- f) Atendimento ao cliente;
- g) Montagem do sanduíche;
- h) Gestão administrativa-financeira.

A observação direta permitiu evidenciar na prática muitas das atividades que compõem a cadeia de valor, validando sua existência e ampliando sua compreensão.

### 3.3. ANÁLISE DE DADOS

Adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Vala (1986), citado por Colbari (2014), aplica-se a diversos procedimentos de investigações empíricas, inclusive àqueles mais intensivos, a exemplo do estudo de caso. O autor acrescenta que a técnica pode ser realizada em diferentes níveis: descrição, correlação e relações de causa e efeito.

Colbari (2014) afirma que as definições de análise de conteúdo podem ser agrupadas em três modalidades. A primeira considera o conteúdo como inerente ao texto, permanecendo restrita aos aspectos quantitativos e aos conteúdos manifestos, justificando, assim, o destaque aos procedimentos de sistematização, replicabilidade e validação. A segunda modalidade define a técnica como a realização de inferências sobre as circunstâncias ou as fontes do texto analisado. A terceira e última modalidade fundamenta-se na ideia de que o conteúdo emerge no processo em que o pesquisador analisa um texto em um contexto particular, caso da etnografia, na qual o investigador é importante na produção dos dados. O autor ressalta que esses grupos de definições originam-se de diferentes momentos da trajetória dessa técnica de análise.

Entre as modalidades de definições apresentadas no parágrafo anterior, a segunda foi considerada a mais adequada ao método utilizado nessa pesquisa. Um dos adeptos dessa modalidade, Badin (2004), citado por Colbari (2014), define o termo análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que objetivam indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Colbari (2014) sugere a construção

de categorias que visem conduzir a atuação do pesquisador no manuseio do material empírico, traduzidos em textos ou imagens.

Esta pesquisa possuiu três etapas de análise. A primeira delas objetivou relacionar as atividades de valor, tendo sido adotado como modelo a cadeia de valor trazida por Porter (1989) com algumas adaptações que a ajustaram a realidade operacional de uma franquia de *fast-food*. Retirou-se a categoria “logística externa”, uma vez que o produto é entregue ao cliente final na própria loja e, dessa forma, a logística de distribuição do produto final para os compradores (no balcão) confunde-se com a categoria “operações”. Outra adaptação foi a retirada da categoria “serviços”, já que, por se tratar de um produto consumível, não há serviços pós-venda. Essa etapa visou identificar quais atividades da empresa investigada, de fato, podem ser apontadas como atividades de valor e geradoras de vantagem competitiva.

Na segunda etapa, realizou-se uma análise dessas atividades individualmente e em seu conjunto, objetivando evidenciar os recursos que as suportam. Após análises dessas atividades, observou-se que alguns recursos poderiam ser considerados valiosos, de acordo com definição de Barney (2011), apresentada no tópico 2.2.3, e, na maioria dos casos, aparentavam ser fundamentais para mais de uma atividade de valor.

Esses recursos potencialmente valiosos foram inseridos na matriz VRIO, classificando-os nas categorias capital físico, humano, organizacional e financeiro. Foi solicitado aos entrevistados colocar “sim” ou “não” nos critérios: valioso, raro, custoso de imitar e organização. Uma vez que a resposta se restringiu a “sim” ou “não”, nos casos em que não houve unanimidade prevaleceu a resposta da maioria.

É importante ressaltar que na avaliação do critério “raro”, os entrevistados foram orientados a considerar a sugestão de Barney (2011), o qual menciona que um recurso deve ser considerado raro quando o número de empresas que detenha tal recurso seja inferior ao número necessário para gerar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor. Dessa forma, é possível que algumas redes de *fast-food* detenham o recurso considerado raro, entretanto, o número dessas empresas na visão dos entrevistados não é suficiente para caracterizar uma dinâmica de concorrência perfeita.

A análise das respostas do campo “Dinâmica” gerou informações relevantes que serviram de base para a etapa seguinte que teve como foco a identificação de capacidades dinâmicas. Como visto no referencial teórico, as capacidades dinâmicas geram mudanças no conjunto de recursos e capacidades, permitindo a empresa se adaptar a mudanças no ambiente. A aplicação

da matriz VRIO com os entrevistados permitiu identificar quais recursos são, de fato, estratégicos na visão dos entrevistados, agregando, assim, vantagem competitiva a organização estudada.

Na terceira etapa analisou-se as respostas ao roteiro de entrevista desenvolvido para identificação de capacidades dinâmicas (Apêndice B). O roteiro foi desenvolvido tomando como base o referencial teórico de capacidades dinâmicas. Ele contempla questões que tem o objetivo de fornecer informações sobre os movimentos adaptativo da Subway e suas origens, de modo a evidenciar nelas características de capacidades dinâmicas vistas na literatura. Além disso, existem perguntas que objetivam evidenciar características do setor de *fast-food* que validam o pressuposto de que se trata de um setor moderadamente dinâmico.

As capacidades dinâmicas foram classificadas em *sensing e seizing*, seguindo o modelo sugerido por Teece (2007). Em *seizing*, as capacidades dinâmicas foram subdivididas em: desenvolvimento de produto, desenvolvimento de tecnologia e desenvolvimento de processos. A categoria *transforming* evidencia os elementos que contribuem para a continuidade do processo adaptativo.

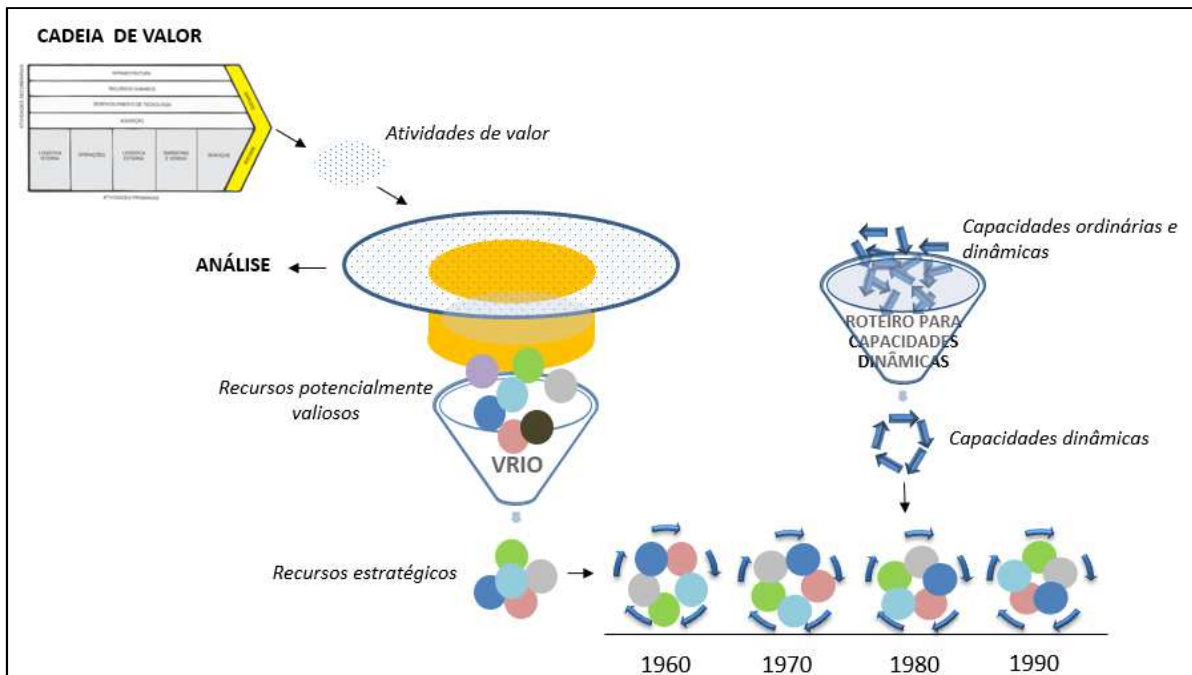
Diante da necessidade de colher informações sobre movimentos adaptativos realizados ao longo da história da Subway, foi necessário escolher um entrevistado que tivesse uma experiência longa na rede e que tivesse conhecimento sobre as rotinas de desenvolvimento de produtos, tecnologias e processos. Como mencionado anteriormente, O agente de desenvolvimento entrevistado foi um dos primeiros franqueados da Subway, ainda na sua primeira tentativa no mercado brasileiro na década de 90. Além disso, foi um dos responsáveis por trazer a rede novamente ao país, ocupou o cargo de diretor do Brasil e é, atualmente, o agente de desenvolvimento com maior território. O franqueado B, devido a sua função de presidente do conselho nacional de marketing, forneceu informações relevantes, principalmente, relacionadas as capacidades dinâmicas de desenvolvimento de produto.

Foi dedicada especial atenção à história da empresa o que abrangeu mudanças em sua visão estratégica, portfólio, posicionamento e antigas vantagens competitivas que deixaram de existir por conta de mudanças de mercado. Essa compreensão ajudou na constatação de que ocorreram mudanças significativas no setor de *fast-food* e a maneira como a Subway reagiu a essas mudanças foi fundamental para que a mesma se projetasse como uma líder de mercado.

A figura 4 evidencia os procedimentos de análise realizados para identificação de recursos estratégicos e capacidades dinâmicas. O mapeamento da cadeia de valor permitiu

identificar as atividades de valor que agregam vantagem competitiva à Subway. A análise dessas atividades, individualmente e em seu conjunto, permitiu identificar os recursos potencialmente valiosos que as fundamentam. Tais recursos foram inseridos na matriz VRIO, que como mostrado na figura, tem o papel de filtrar quais recursos, de fato, são fontes de vantagem competitiva (recursos estratégicos). Por fim, aplicou-se o roteiro desenvolvido para identificar capacidades dinâmicas, as quais permitem que tais recursos sejam reconfigurados ao longo do tempo, permitindo a empresa se adaptar a dinâmica de mercado.

**Figura 4** – Procedimentos de análise



Fonte: Elaboração própria.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

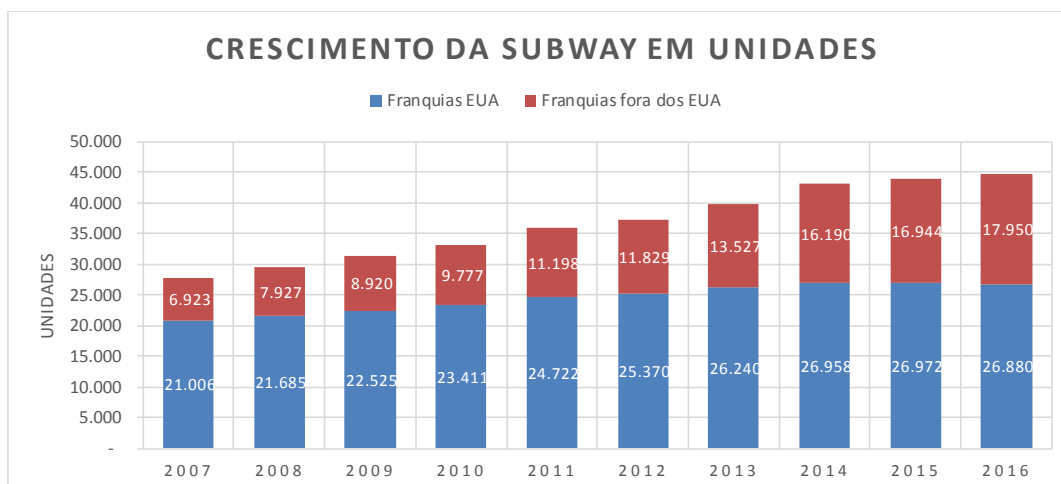
### 4.1. A SUBWAY

A Subway é uma empresa americana de capital fechado pertencente ao grupo Doctor's Associates, no qual cada família de seus fundadores (Buck e DeLuca) possui 50% de participação. A empresa é maior de rede de restaurantes do mundo, no critério número de lojas, com mais de 44 mil unidades em 113 países. A Subway não possui unidades próprias, adotando totalmente o modelo de franquias.

A rede promove um estilo de vida saudável, oferecendo refeições rápidas e mais nutritivas que outras redes de *fast-food* existentes no mercado. Diferentemente dos seus principais concorrentes que adotaram o hambúrguer como carro chefe, a Subway oferta sanduíches do tipo submarino, incluindo opções com seis gramas de gordura, e saladas. A visão da empresa revela o objetivo de oferecer um produto mais saudável: “Ser reconhecido o número um em qualidade, oferecendo sanduíches frescos, deliciosos e uma experiência excepcional ao cliente (SUBWAY, 2015d, p.2)”.

A sede da empresa está localizada em Milford, cidade localizada no estado de Connecticut nos Estados Unidos. A gestão operacional da rede fica sob a responsabilidade de escritórios regionais ou continentais espalhados em diversos países. Considerando todas as franquias da rede, a empresa emprega mais de 300 mil pessoas em todo mundo. A rede possui a maior parte de suas franquias localizadas nos EUA (27mil), entretanto, trilha um forte movimento de internacionalização conforme pode ser evidenciado no gráfico 3. Entre 2007 e 2016, a rede cresceu a uma média de 6% ao ano em número de unidades, entretanto, nos últimos dois anos, registrou números mais modestos (1,8% em 2015 e 2,1% em 2016).

**Gráfico 3** – Crescimento da Subway em número de unidades

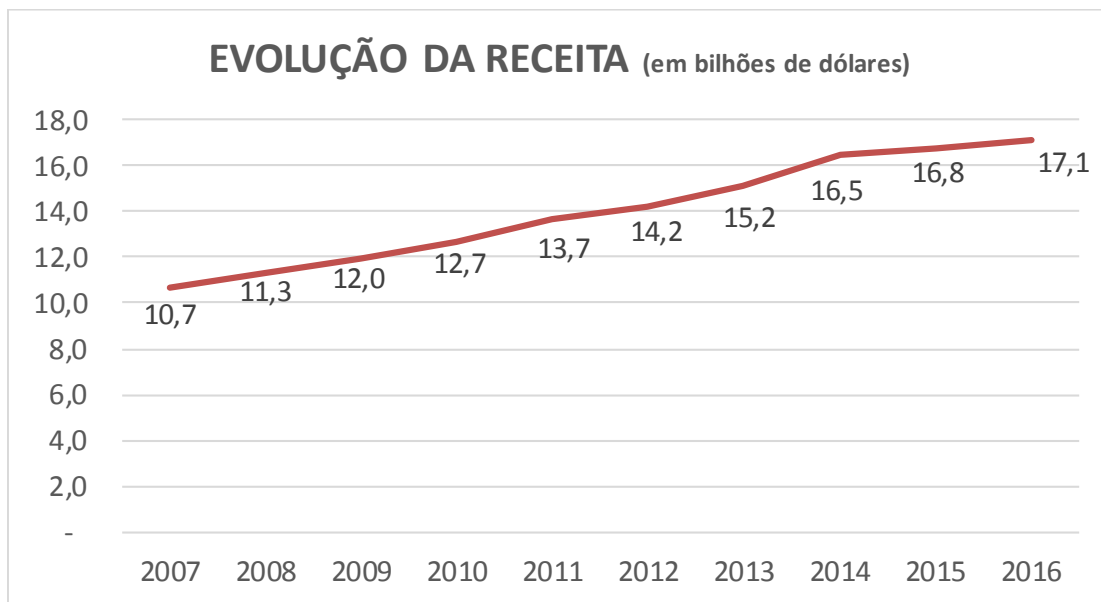


Fonte: Adaptado de Entrepreneur (2017b).

Embora a Subway tenha alcançado um crescimento em vendas de 3,7% em suas operações fora dos EUA alcançando \$5,8 bilhões em 2016, a rede viu suas vendas recuarem 1,7% nesse país atingindo \$11,3 bilhões, marcando o terceiro ano consecutivo de redução nas vendas. No início deste ano, a Subway confirmou que estava encerrando centenas de lojas no país (359 lojas no total), o que representa a maior redução em sua história (BLOOMBERG, 2017a; 2017b). A empresa de pesquisa IBISWorld, citado por Bloomberg (2017), afirma que a rede terá uma redução nas vendas no mercado americano também em 2017, apontando o avanço de concorrentes como a Jersey Mike's, Chipotle e Five Guys como principal causa.

O gráfico 4 demonstra a evolução da receita da Subway entre 2007 e 2016. Os dados foram estimados considerando o valor médio de venda por unidade em 2016, obtido através da divisão da receita informada por Bloomberg (2017a) pelo número de unidades informado por Entrepreneur (2017). Em seguida o valor médio de venda por unidade foi multiplicado pelo número de unidades ao final de cada ano desse período.

**Gráfico 4** – Evolução da receita estimada da Subway



Fonte: Elaboração própria com informações extraídas dos sites.

De acordo com Forbes (2017), a Subway é a maior rede de sanduíches (não inclui hambúrgueres), possuindo 60% de participação no mercado americano de QSR nesse segmento. No Brasil, segundo dados da Geofusion (2016), a empresa se destaca como a maior rede de restaurantes de serviço rápido em número de unidades, são mais de 2.100 restaurantes abertos em mais de 500 cidades, 26 estados e DF. A empresa tem o equivalente a 65% da soma dos

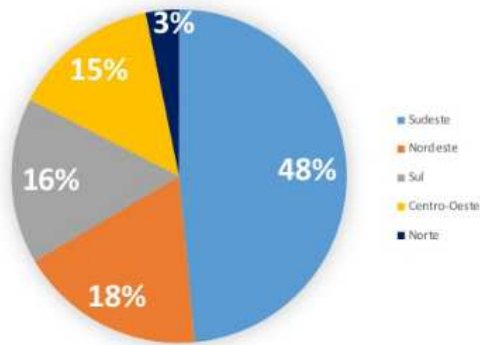
restaurantes de suas principais concorrentes<sup>3</sup>. O mercado brasileiro é o 4º maior mercado da empresa, tendo superado recentemente a Austrália em número de lojas (Tabela 1). A rede reduziu o ritmo de expansão em 2016 com o objetivo de concentrar-se no trabalho de padronização das operações.

**Tabela 1** – Unidades da Subway por país

Ranking	País	Total	1º Rest. (ano)	média aberturas
1	USA	26.971	1965	539
2	CANADA	3.252	1986	112
3	UNITED KINGDOM	2.170	1996	114
4	<b>BRAZIL</b>	<b>2.112</b>	<b>1994</b>	101
5	AUSTRALIA	1.452	1988	54
6	MEXICO	1.043	1990	42
7	RUSSIA	643	2004	58
8	GERMANY	622	1999	39
9	INDIA	557	2001	40
10	CHINA	564	1995	28

Fonte: Adaptado de Geofusion (2016)

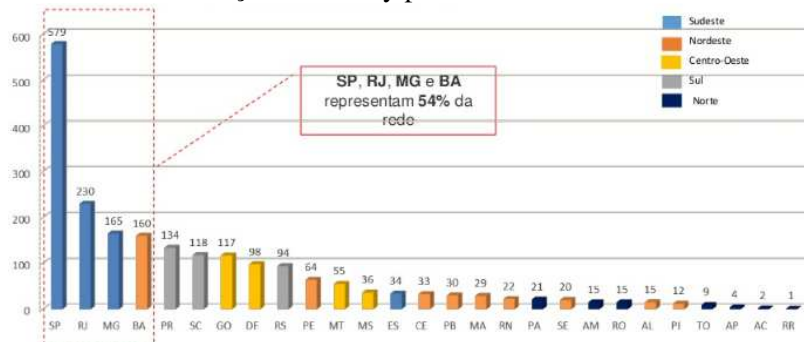
**Gráfico 5** – Presença da Subway por região do Brasil



Fonte: Adaptado de Geofusion (2016)

Conforme pode ser observado no gráfico 5, a região sudeste concentra 48% dos restaurantes e a participação das demais regiões é equilibrada, com a exceção da região norte. A presença em todos estados brasileiros, conforme pode ser observado no gráfico 6, evidencia uma estratégia de visibilidade nacional da marca.

**Gráfico 6** – Presença da Subway por estado do Brasil



Fonte: Geofusion (2016)

Segundo Geofusion (2016), a Subway está adotando uma estratégia de interiorização, com a maior parte das novas lojas tendo sido inauguradas em municípios do interior. O município de Bombinhas em Santa Catarina com 16.897 habitantes é um dos menores onde a Subway abriu franquias. Nos 529 municípios brasileiros com presença de redes de *fast-food*, a Subway está presente como única rede em 42% deles.

<sup>3</sup> Principais concorrentes: Habib's, Giraffas, Mc Donald's, Burguer King, Bob's, Spoleto, KFC e Pizza Hut.



A rede assume uma estratégia diferenciada em termos de localização, estando presente em pontos de venda não tradicionais como: postos de gasolina, faculdades, lojas de conveniência, igrejas, bases militares americanas e até mesmo na prisão de Guatánamo em Cuba. Essa estratégia é favorecida pelo processo de elaboração dos sanduíches, que permite uma metragem menor dos restaurantes em relação a outras redes. Enquanto a concorrência possui uma proporção inferior de lojas nas ruas (44%), essas lojas são maioria na Subway (78%) (GEOFUSION, 2016).

A Subway oferece em seu cardápio sanduíches, saladas, bebidas não alcoólicas, salgadinhos e cookies. O “carro-chefe” da rede são os sanduíches, que contam com diversos sabores e opções de ingredientes e são montados conforme o desejo do cliente, dentre eles, os mais vendidos são os sanduíches B.M.T®, Frango Teriyaki e Frango Defumado com Cream Cheese.

O franqueado B menciona que a Subway possui três categorias de produtos: (1) saudabilidade, que possuem limites de gordura e calorias mais restritos e podem ter limites de sódio; (2) indulgentes, que são mais tolerantes em termos de gordura e sódio e (3) econômicos, que também são mais tolerantes em índices de gordura e calorias, mas possuem travas de custo para tornar o produto mais acessível. O entrevistado esclarece o conceito de saudabilidade pregado pela rede:

A saudabilidade vem de você [cliente] querer ser saudável, não é que eu vá ter um *menu* apenas com coisas saudáveis e obrigar você a comer aquilo. Eu [A Subway] tenho ali um monte de coisas saudáveis e um monte de coisas que são indulgentes, que estão ali por prazer, são contemplativas [...].

Ele menciona que os produtos da Subway estão alinhados ao frescor e assim são vistos como produtos mais saudáveis: “[...] Nos Estados Unidos o *slogan* da rede é *Eat Fresh*, no Brasil é Gostoso e Saudável”. Ele acredita que as ofertas de sanduíches com pão integral, peito de peru, opções com menos de 6 gramas de gordura contribuíram para que o consumidor relacionasse a marca ao conceito de saudável.

A abertura de uma franquia exige um investimento inicial entre 300 e 500 mil reais (sem ponto comercial), dos quais 25 mil referem-se à taxa de franquia. O pacote de serviços oferecidos inclui: sistemas operacionais, *design* da loja, orientação sobre pedidos de equipamentos, programa de treinamento, manual de operações, representante no local durante abertura da loja, avaliações periódicas e suporte, publicações informativas, publicidade, etc. Esse pacote de serviços é financiado pela cobrança de *royalties* de 8% e contribuição para fundo

de propaganda de 4,5%, ambos sobre a receita líquida. As lojas possuem metragem entre 50 e 150m<sup>2</sup> e, normalmente, necessitam de 8 a 12 funcionários para operá-las.

#### 4.1.1. História

A Subway foi fundada em 1965 em Bridgeport, no estado de Connecticut (nordeste dos Estados Unidos) com o nome Pete's Super Submarine (Figura 5). Os primeiros anos foram fundamentais para que o fundador (Fred DeLuca) aprendesse algumas lições que se tornariam decisivas para o sucesso do negócio: a oferta de um produto de qualidade, excelente atendimento ao cliente, baixos custos operacionais e boa localização. A quinta loja da rede materializou esse aprendizado e alcançou um volume de vendas três vezes maior que qualquer umas das outras quatro lojas, fato que concedeu a empresa uma estabilidade financeira. Simultaneamente ao processo de expansão, a empresa dedicava-se a desenvolver iniciativas de marketing, entre elas, uma nova marca que estivesse mais adequada ao seu objetivo de expansão (Figura 6). Segundo Subway (2015a), a nova marca foi um ponto de virada para a rede.

**Figura 5** – Primeira loja



Fonte: Subway (2017a).

**Figura 6** – Loja com nova logomarca “Subway”



Fonte: Subway (2017b).

Em 1973, a rede possuía 16 lojas e os sócios perceberam que não alcançariam a meta que haviam estabelecido de abrir 32 lojas em 10 anos. Com poucos recursos para financiar a expansão, eles decidiram adotar o *franchising*. Fred DeLuca acrescenta:

Não estávamos crescendo tão rápido como planejamos e as lojas mais distantes não estavam apresentando um bom resultado. Nós não tínhamos experiência alguma com *franchising* nem tínhamos ninguém dentro da empresa que a tivesse. Não cogitamos a possibilidade de contratar consultores e não encontramos ninguém fora da empresa que tivesse a *expertise*. Dessa forma, começamos inventando nosso próprio modelo de *franchising* (tradução nossa). (SUBWAY, 2015a)

Em 1974, Fred DeLuca apresentou a concepção de *franchising* ao seu amigo Brian Dixon e o convidou para ser o primeiro franqueado da Subway, entretanto, Brian declinou da proposta. Fred, então, se ofereceu para emprestar-lhe dinheiro para adquirir sua loja localizada em

Wallingford no estado de Connecticut e assim a operação foi viabilizada. O modelo foi um sucesso, tornando-se um divisor de águas na história da rede. Em 1975, a empresa já havia expandido através de franquias para os estados de Nova York e Massachusetts. Ao receber, em 1977, uma solicitação para abertura de lojas na cidade de Baltimore (407 km de Bridgeport), Fred DeLuca criou o sistema de agentes de desenvolvimento (SUBWAY, 2015a, 2017a).

Com a implementação do *franchising*, a rede cresceu significativamente alcançando mais de 300 unidades em 30 estados americanos em 1982. O lançamento de novos produtos acompanhou o crescimento da rede. Foram lançados novos sanduíches como o clássico de inspiração italiana BMT e uma nova opção de menor tamanho (15 centímetros). Entretanto, o “divisor de águas” da rede foi a introdução do pão feito na hora em 1983, o qual a colocou à frente de seus concorrentes (SUBWAY, 2015a).

A internacionalização aconteceu em 1984 com a inauguração de uma loja em Bahrain no Oriente Médio. A partir daí, empreendedores em outros países começaram a tomar conhecimento que uma nova rede estava iniciando uma expansão internacional e passaram a solicitar a abertura de franquias em seus países (SUBWAY, 2015a).

Na década de 90, a rede introduziu ofertas direcionadas para crianças. Em 1993, a rede adotou uma estratégia que foi fundamental para o seu crescimento, a criação de modelos de lojas compactas que se adequam a locais “não tradicionais” como postos de gasolina, lojas de conveniência, hospitais, faculdades, igrejas etc. Nessa década, a Subway começa a patrocinar eventos esportivos, a exemplo da Fórmula Indy, objetivando aproximar sua marca da prática esportiva e de um estilo de vida saudável (SUBWAY, 2015a).

Em 1994, a rede faz sua primeira tentativa de entrada no mercado brasileiro através da venda do direito de exploração da marca a um máster franqueado. O agente de desenvolvimento menciona que a tentativa não logrou êxito entre outros fatores pela descaracterização do modelo de loja, tendo sido adotadas lojas de grandes dimensões e com elevados custos de operação. Em 1996, foi criada a IPC (*Independent Purchasing Cooperative*), uma cooperativa que agregou substancial poder de compra e gerou economias para os franqueados em produtos e serviços.

Em 1997, o máster franqueado do Brasil abandonou o negócio. Os franqueados remanescentes permaneceram operando suas lojas de maneira independente, assumindo atividades que antes contavam com o suporte do franqueador. Ao longo dos anos seguintes, um grupo de ex-franqueados liderado pelo agente de desenvolvimento entrevistado se mobilizou para desenvolver um projeto que sensibilizasse a Subway a retornar ao Brasil. Entretanto, o

abandono do máster franqueado havia gerado um grande número de ações judiciais contra a rede e essa situação dificultava o início de uma nova empreitada no país. Durante anos, a Subway promoveu uma série de acordos com antigos franqueados e, após regularizar essa situação, a rede se sentiu preparada para retomar suas operações no Brasil. Em 2002, a rede procurou o agente de desenvolvimento entrevistado e ofereceu-lhe a oportunidade de liderar esse processo assumindo o cargo de diretor nacional. Ele conta que, nessa nova tentativa, foi necessário reestruturar a cadeia de fornecedores, reposicionar a marca e implementar no país o modelo de expansão baseado em agentes de desenvolvimento, o qual a Subway já aplicava na maioria dos mercados onde estava presente.

O agente de desenvolvimento entrevistado menciona os esforços realizados nesse retorno da Subway enquanto franquia ao Brasil:

A primeira atividade que fiz foi verificar as lojas que continuavam em operação no país e identifiquei apenas três lojas abertas, duas na Bahia e uma no Rio de Janeiro. Após isso, voltei a colocá-las em conformidade [com os procedimentos da franquia]. Eu tive que fornecer os padrões, fazer desenvolvimento de produto, negociação com fornecedores, marketing, cobrança de *royalties*, etc. A minha primeira meta era preencher o Brasil com agentes regionais de desenvolvimento. Porque estava claro para eles (Subway) e para mim que sem agentes de desenvolvimento eu não iria para lugar nenhum. Eu precisava deles para desenvolver a rede localmente.

Em 2005, a rede incluiu um novo equipamento na operação, o *toaster*, a partir daí, a maioria dos sanduíches fornecidos passaram a ser tostados. Percebendo a preocupação crescente da população com o meio-ambiente, a Subway abre em 2007 sua primeira “*Eco-Store*” em Kissimmee no estado da Flórida (Figura 7), introduzindo operações ecologicamente corretas que incluía: torneiras de baixa vazão, equipamentos eficientes em energia e tubos solares para iluminação. Com os restaurantes Eco a rede consolida a oferta de alimentos saudáveis lançando a linha “*Eat Fresh, Live Green*” com sanduíches e bebidas mais saudáveis além de frutas como maçã e abacate (Figura 8).

**Figura 7** – *Ecostores* nos EUA



Fonte: Subway (2015a).

**Figura 8** – Linha *Eat Fresh Live Green*



Fonte: Subway (2017b).

Ao analisar a história da rede, observa-se um redirecionamento estratégico gradual que torna seus produtos mais saudáveis adaptando-se às mudanças nos hábitos alimentares da população. Em 1985, a rede adiciona a opção de pão integral ao cardápio, em 1997, a marca introduz o *menu* “7 com 6”, que abrangeu sete sanduíches com menos de seis gramas de gordura. Diante do crescimento do público vegetariano, a Subway lançou sanduíches com proteína vegetal em países como Estados Unidos, Índia, Suécia, Austrália e França. No Brasil, país que conta com mais de 5 milhões de veganos (SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA, 2016), a associação colheu assinaturas por meio de uma petição eletrônica a qual solicita a Subway a inclusão de um sanduíche vegano em seu cardápio. A Subway possui um sanduíche vegetariano, contudo por possuir como única proteína o queijo, o mesmo não é visto pelos veganos como uma alternativa.

Além disso, percebe-se um processo contínuo de lançamentos de novos produtos e diferenciais em produtos já existentes, a exemplo de ofertas para café da manhã, incluindo uma variedade de sanduíches com a escolha de clara de ovo ou ovos inteiros, legumes, coberturas e molhos.

#### 4.2. CADEIA DE VALOR

Conforme sugerido por Barney (2011), a investigação sobre as fontes de vantagem competitiva da Subway iniciou com o desenvolvimento da cadeia de valor. Foram identificadas 17 atividades que agregam valor ao negócio, seja pela redução de custos seja pela diferenciação no atendimento às demandas dos clientes. O quadro 3 apresenta a cadeia de valor desenvolvida neste trabalho e em seguida é apresentada uma descrição de cada atividade de valor.

**Quadro 3** – Cadeia de Valor da Subway

CADEIA DE VALOR	
M A C R O - P R O C E S S O S	<b>GESTÃO</b>
	1 Gestão de desempenho das lojas
	2 Gestão descentralizada da rede
	3 Suporte pré-operacional
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
	4 Desenvolvimento de pessoal
	<b>P&amp;D</b>
	5 Desenvolvimento de produtos
	6 Desenvolvimento de tecnologia
	7 Desenvolvimento de processos
	<b>COMPRAS DE INSUMOS E EQUIPAMENTOS</b>
	8 Gestão centralizada de contratos de fornecimento
	9 Processo de compra simplificado
	<b>LOGÍSTICA</b>
	10 Logística de distribuição de insumos
	<b>OPERAÇÕES</b>
	11 Processos desenvolvidos, planejados e padronizados
12 Operação simples	
13 Montagem do sanduíche diante dos clientes e de maneira customizada	
14 Suporte operacional oferecido pelo franqueador	
15 Auditorias periódicas	
<b>MARKETING E VENDAS</b>	
16 Ações de marketing integradas e com participação ativa dos franqueados	
17 Posicionamento como alternativa saudável de alimentação	

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.1. Gestão de desempenho das lojas

A franquia oferece um suporte financeiro ao franqueado, que inclui rotinas de gestão de desempenho, ferramentas de controle e apoio de consultores. As rotinas estão estabelecidas no manual de operações da franquia. No Brasil, são oferecidos ao franqueado três opções de sistemas operacionais: Swfast, Misterchef e Resende. Semanalmente, o franqueado gera relatórios do sistema para alimentar uma planilha financeira chamada “WISR”, que permite visualizar o desempenho financeiro e operacional da loja, assim como corrigir possíveis falhas que poderiam comprometer o resultado mensal.

O WISR é enviado para o escritório regional para alimentar os relatórios do Combo Report, uma ferramenta disponibilizada no portal do franqueado, que permite visualizar indicadores de lucratividade, unidades vendidas, *ticket* médio, análise financeira horizontal e

relatórios comparativos do desempenho das lojas de determinada região. O agente de desenvolvimento mencionou que, infelizmente, esses recursos são subaproveitados pela maioria dos franqueados. Durante as visitas periódicas, o consultor analisa o desempenho financeiro do negócio, identifica fragilidades e possibilidades de redução de custos e maximização de resultados.

#### **4.2.2. Gestão descentralizada da rede**

O modelo de gestão adotado pela Subway é, sem dúvida, um dos principais fundamentos da vantagem competitiva da rede. O modelo contempla: sede, escritórios continentais, escritórios regionais, agentes de desenvolvimento territorial e franqueados.

A rede possui quatro escritórios continentais (América, Oceania, Europa e Ásia-África). O escritório responsável pela América está localizado em Miami nos Estados Unidos. A empresa conta com escritórios regionais nos países de maior potencial, os mesmos são fundamentais para adequar os 5 Ps de marketing a realidade do país ou grupo de países. Os agentes de desenvolvimento territorial são parceiros de negócios responsáveis pelo desenvolvimento de determinado território, o que abrange seleção de novos franqueados e suporte operacional. Esse modelo permite a rede adaptar-se a peculiaridades de cada região e agregar maior celeridade e flexibilidade às decisões que afetam o dia-a-dia das franquias.

#### **4.2.3. Suporte pré-operacional**

O franqueador oferece um suporte antes mesmo da abertura da franquia. A abertura da unidade é precedida por uma análise de viabilidade do ponto comercial, serviço que ajuda a reduzir os riscos de insucesso. A análise é realizada pelo agente de desenvolvimento juntamente com o consultor alocado por ele para apoiar as lojas daquela sub-região. O franqueado recebe plantas baixas, cujo *design* segue o padrão das lojas da rede e indicação de fornecedores para a montagem da mesma.

O agente de desenvolvimento acompanha a instalação e a montagem do ponto comercial. Além disso, é oferecido um suporte de 72 horas ao franqueado que envolve seleção e treinamento da equipe, desenvolvimento de um plano de marketing local, marketing de abertura e acompanhamento no primeiro dia de operação. Dessa forma, o suporte pré-operacional contribui para a minimização do risco do investimento e impulsiona o desempenho inicial da franquia.

#### **4.2.4. Desenvolvimento de pessoal**

A Subway possui um conjunto de iniciativas voltadas para o desenvolvimento de franqueados e de suas equipes. A primeira iniciativa acontece antes mesmo da abertura da loja, quando o franqueado passa por um treinamento intensivo de duas semanas no escritório regional. Esse treinamento objetiva prepará-lo para gerir a operação do negócio e abrange: instrução operacional de cozinha, atendimento ao cliente, operacionalização de caixa, gerenciamento de recursos humanos e administração. O franqueado é responsável por repassar o conhecimento assimilado no treinamento para os seus funcionários e gerentes.

A rede possui uma universidade corporativa denominada Subway University, que oferece treinamentos *on-line* para os franqueados e seus funcionários. Assim que contratado, o funcionário necessita ser treinado em 16 soluções educacionais. Os treinamentos podem ser acessados através do Portal do Franqueado ou de um aplicativo específico para *smartphones* e *tablets*. Os treinamentos são oferecidos em oito idiomas (inglês, espanhol, português, alemão, francês, chinês, coreano e turco). Além disso, sempre que requisitado, os agentes de desenvolvimento fornecem treinamentos presenciais aos gerentes da franquia objetivando consolidar a transmissão do *know-how* do negócio, informar atualizações nos procedimentos e disseminar boas práticas entre as unidades.

#### **4.2.5. Desenvolvimento de produtos**

Essa atividade tem um papel importante em um mercado onde a diferenciação é um elemento inerente a competição. O setor de *fast-food*, como mencionado anteriormente, é um ambiente dinâmico onde mudanças acontecem em diferentes âmbitos. Em um cenário como esse, a atualização do *mix* de produtos torna-se uma questão de sobrevivência. Na Subway, o desenvolvimento de novos produtos é impulsionado pela contribuição de diferentes atores: franqueados, agentes de desenvolvimento, escritórios regionais/continentais, consultorias e fornecedores. A ação conjunta desses atores permite a rede lançar novos produtos adaptados aos hábitos de consumo locais. Foi identificada uma capacidade dinâmica que fundamenta essa atividade e, por esse motivo, o item será abordado em maiores detalhes no tópico 4.6.2.

#### **4.2.6. Desenvolvimento de tecnologia**

Embora não seja uma indústria intensiva em bens tecnológicos, a inovação tecnológica é um desafio, provocado pelo aumento do uso de ferramentas *on-line* pelos consumidores para



realizar compras e interagir com as empresas. A Subway desenvolve tecnologias de forma centralizada em sua matriz nos EUA, o que lhe permite estar próxima dos grandes centros desenvolvedores de tecnologia e, ao mesmo tempo, realizar investimentos robustos, financiados pela captação de *royalties*. O conjunto de rotinas relacionadas ao desenvolvimento de tecnologia foi considerada uma capacidade dinâmica, por esse motivo, será abordado em maiores detalhes no tópico 4.6.2.

#### **4.2.7. Desenvolvimento de processos**

A otimização de processos é uma atividade relevante em um mercado cuja competição é afetada por uma disputa acirrada por preços. Esse cenário torna uma questão de sobrevivência operar com elevados níveis de eficiência, objetivando reduzir custos e perdas de insumos (em sua maioria altamente perecíveis). Além disso, uma rede global como a Subway necessita manter um padrão de operações similar em todos mercados onde atua como forma de proporcionar uma experiência similar aos seus consumidores onde quer que eles estejam.

Essa atividade é também relevante para sustentar a estratégia de diferenciação da rede, seja pela implementação de processos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, seja pela necessidade de otimização de processos operacionais que suportam a diferenciação. O fato da competição no segmento ser marcada pela atuação de grandes *players* eleva o nível de comprometimento das redes com o desenvolvimento de seus processos.

O desenvolvimento de processos ocorre de maneira centralizada na matriz, característica que é justificada pela necessidade de manter um padrão operacional nas mais de 44 mil lojas da rede. Foi identificada uma capacidade dinâmica que fundamenta essa atividade e, por esse motivo, o item será abordado em maiores detalhes no tópico 4.6.2.

#### **4.2.8. Gestão centralizada de contratos de fornecimento**

A centralização do processo de compras permite que a rede possua uma demanda de insumos que a possibilita negociar diretamente com os fabricantes, evitando perdas de margem com a intermediação por atacadistas. As compras de insumos são realizadas por cooperativas chamadas de IPC (*Independent Purchasing Cooperative*).

O IPC é uma estrutura especializada que se responsabiliza por selecionar criteriosamente os fornecedores, avaliar a capacidade dos mesmos em atenderem aos requisitos definidos, negociar preços e estabelecer contratos de fornecimento que vão atender todas unidades da rede

abrangidas pelo seu território. Além dos insumos, esse órgão responsabiliza-se pela negociação de taxas de cartão de crédito, débito e seguros. Na apresentação do recurso “acesso a insumos” (4.3.6), serão apresentadas mais informações sobre o processo de compra da Subway.

O IPC é responsável, também, pela aquisição dos equipamentos utilizados pelas franquias, os quais são previamente escolhidos pelo franqueador, de modo a garantir a manutenção de um padrão de qualidade entre as unidades da rede. Os equipamentos são desenvolvidos sob medida levando-se em consideração as melhores configurações para o alcance de uma produção ótima com o nível de qualidade exigido pelo franqueador.

O agente de desenvolvimento menciona que nos países onde o imposto de importação é elevado, a exemplo do Brasil, há um esforço de aquisição de equipamentos nacionais. Nesses casos, a franquia transmite os requisitos necessários de cada equipamento para fabricantes locais e homologa alguns deles para atender toda demanda da rede no país. Ele acrescenta que a aquisição de equipamentos nacionais traz como vantagem uma proteção contra oscilações cambiais.

#### **4.2.9. Processo de compra simplificado**

A simplicidade do processo de compras contribui para uma redução da hora-homem dedicada. Todos os insumos utilizados na operação são obtidos de apenas três fornecedores: Martin Brower (operador logístico), Coca-cola e um fornecedor local de vegetais. A realização dos pedidos é facilitada pela disponibilização de plataformas *on-line* da Coca-cola e da Martin Brower. Além disso, a existência de apenas três fornecedores implica em uma redução do tempo despendido para o processo de pagamentos.

O agente de desenvolvimento entrevistado afirmou que a rede tem investido significativamente em novas tecnologias relacionadas a processo de compras, de forma a equalizar um *gap* existente em tecnologias que já vem sendo utilizadas em outros países.

#### **4.2.10. Logística de distribuição de insumos**

Os franqueados recebem os insumos semanalmente. A logística de distribuição é facilitada por uma parceria com a Martin Brower, um operador logístico responsável por adquirir (pelo preço negociado pelo IPC) e distribuir todos demais insumos utilizados (pão, queijo, peito de peru, atum, molhos, etc.). O franqueado A afirma que os insumos já vêm

praticamente prontos e cita como exemplo o frango, que já vem cortado em tiras, e o molho, que já vem pronto, bastando apenas misturá-los para fazer o recheio do frango *teriaki*.

Os vegetais, por serem produtos perecíveis, são fornecidos por um fornecedor local, previamente escolhido para atender determinada região. A proximidade desses fornecedores possibilita entregas mais frequentes (a critério do franqueado) e permite que os vegetais cheguem mais frescos a loja, um objetivo que é perseguido incessantemente pela empresa.

Essa logística concede maior eficiência ao processo de recebimento de mercadorias e reduz os espaços dedicados ao acondicionamento dos estoques. Tendo em vista que um aproveitamento ótimo dos espaços é fundamental para a estratégia de posicionar-se em localizações não tradicionais, essa é uma atividade chave para a vantagem competitiva da Subway.

#### **4.2.11. Processos desenvolvidos, planejados e padronizados**

Os processos da Subway foram desenvolvidos e melhorados ao longo de décadas de operação. Cada atividade foi minuciosamente planejada visando garantir um equilíbrio entre eficiência e maximização de valor na entrega ao cliente. Dessa forma, entende-se que os processos operacionais são fontes de vantagem competitiva tanto pela eficiência como pela possibilidade de customização do produto que proporcionam.

Os processos são estabelecidos e divulgados através de um manual de operações que traz informações relacionadas a: identificação de ponto de venda, contabilidade, seguro, *design*, decoração, *drive thru*, sinalização, construção, equipamentos, ações de inauguração, recursos humanos, treinamentos, informações sobre produtos, preparação de alimentos, controles, limpeza, manutenção, auditoria e eficiência operacional. O franqueado A demonstrou estar muito satisfeito com a abrangência do manual: “Ele tem tudo, tudo, tudo. Todos os processos. Qualquer dúvida que você tenha é possível tirar no manual. É uma bíblia da Subway”. O agente de desenvolvimento informou que o manual de operações segue o padrão americano e muitas vezes carece de customizações que o adequem a realidade regional, entretanto, o mesmo mostrou-se consciente da dificuldade do franqueador em realizar customizações diante da abrangência da rede presente em 113 países.

#### 4.2.12. Operação simples

A operação das lojas é simplificada por um conjunto de fatores. Uma vez que os insumos vêm em quase sua totalidade pronta, não há processos de cozimento, o que implicaria na necessidade de fogão, gás, exaustão, panelas, etc. Essa praticidade na montagem do produto contribui para a redução de espaço físico e número de funcionários. As atividades foram planejadas para evitar retrabalho, desperdícios e minimizar a necessidade de pessoal. O franqueado A mencionou que a simplicidade torna a franquia muito enxuta, a sua unidade, por exemplo, possui apenas três funcionários (1 coordenador e 2 atendentes). Ele acrescenta que a simplicidade dos processos permite que os funcionários sejam intercambiáveis, atuando em qualquer posição.

O agente de desenvolvimento destaca a simplicidade operacional da franquia:

Aquela linha de montagem que você vê é o que a gente recebeu no caminhão. A única coisa que se faz com maior complexidade é o pão, o qual recebemos cru e congelado e temos que descongelá-lo colocarmos para crescer e assá-lo. O atum também, que é misturado com maionese. O máximo que se faz [na loja] é pegar um produto pronto e misturar com outro produto, que já vem pronto também. A simplicidade operacional implica em um desperdício muito pequeno, praticamente não existe.

#### 4.2.13. Montagem do produto diante dos clientes e de maneira customizada

Todas etapas de elaboração do produto são desenvolvidas diante do cliente, a fermentação do pão na estufa, o assamento no *toaster*, o aquecimento do recheio e do queijo escolhido e a adição dos demais ingredientes solicitados pelo mesmo. A elaboração do produto diante do cliente é um diferencial, já que o mesmo acompanha todos os cuidados na manipulação do alimento, fato que eleva a confiança no produto e o valor percebido.

O processo oferece ao consumidor a oportunidade de montar o sanduíche de acordo com a sua preferência, garantindo um produto customizado que eleva as chances de satisfação ao seu paladar. A montagem do sanduíche é realizada em etapas:

1º Escolha do sanduíche (recheio): são 15 opções de sanduíches. Nessa etapa o cliente pode optar também por uma salada ao invés do sanduíche;

2º Escolha do pão: O cliente escolhe uma entre cinco opções de pão (italiano, parmesão e orégano, três queijos, 9 grãos e 9 grãos com aveia e mel) nas opções de 15 ou 30 centímetros;

3º Escolha do queijo: São três opções de queijo (*cheddar*, branco ou suíço), havendo a possibilidade de pagar um valor a mais pelo dobro de queijo;

4° Escolha dos vegetais: O cliente escolhe legumes e verduras como: alface, pimentão, cebola, pepino, tomate, azeitona, pickles, etc. Os vegetais podem ser condimentados com azeite, vinagre e sal;

5° Escolha dos molhos: Para finalizar a montagem, o cliente escolhe os molhos (maionese, mostarda, parmesão, cebola agri-doce, *chipotle* e *barbecue*).

A Subway afirma que são mais de 6 milhões de combinações diferentes. A possibilidade de customização do produto é uma importante vantagem competitiva da Subway, tendo em vista ser uma característica bastante restrita em seus maiores concorrentes.

#### **4.2.14. Suporte operacional oferecido pelo franqueador**

O franqueador oferece suporte operacional ao franqueado. O agente de desenvolvimento forma uma equipe de consultores e cada um deles é responsável pelo atendimento às lojas de determinada sub-região. Esse suporte possibilita: alinhamento dos processos operacionais, difusão de inovações, identificação de fragilidades, solução de problemas e avaliação do desempenho operacional e administrativo.

Além disso, o agente de desenvolvimento disponibiliza canais abertos de comunicação com os franqueados de sua região e relaciona-se diretamente com os mesmos. Existe também canais de relacionamento entre o escritório regional/continental e os franqueados. A franquia disponibiliza um site (Portal do Franqueado), onde o lojista pode ter acesso a diversos materiais que apoiam a gestão do seu negócio como: relatórios de desempenho, relatórios financeiros, peças publicitárias, manual de operações, materiais para sinalização no interior das lojas, informativos sobre mudanças em processos e novos produtos, etc.

O franqueador oferece, através de seus consultores, um apoio ao desenvolvimento do plano de marketing local da unidade, incluindo o marketing realizado na abertura da loja. O franqueado A afirmou que, às vezes, realiza promoções locais e solicita apoio gráfico ao franqueador através do Portal do Franqueado. Ele cita o exemplo de uma campanha local que desenvolveu para oferecer descontos a funcionários de uma empresa próxima a sua unidade. Ele utilizou o Portal do Franqueado para transmitir o conteúdo da peça e teve sua solicitação atendida rapidamente, recebendo as peças prontas, bastando apenas enviar para impressão em uma gráfica.

#### **4.2.15. Auditorias periódicas**

A franquia faz auditorias periódicas nas lojas, executadas por sua rede de consultores. O consultor entrevistado menciona que existe um sistema específico, no qual a auditoria é registrada nos diversos subgrupos disponíveis (atendimento ao cliente, equipamentos, decoração, temperatura, validade de insumos, etc) e gera-se uma pontuação mensal. As não conformidades identificadas são comunicadas aos franqueados e, em casos mais graves, podem levar a notificações e até mesmo a quebra do contrato de franquia. Os resultados são utilizados para elaboração de *rankings* que classificam as unidades de determinada região. O franqueado A detalha como ocorrem essas auditorias:

Ele [consultor] faz auditoria uma vez no mês. Se você vai mal, ele vai marcando. Caso acumule um determinado número de pontos negativos pode até perder a franquia. O consultor passa o dia todo lá. Pede um sanduíche e avalia o atendimento.

Entretanto, o franqueado A menciona uma fragilidade do processo de auditoria: “Como o consultor já é conhecido, os funcionários o abordam de forma diferente. É um ponto que eu não acho positivo”.

As auditorias contribuem para a uniformidade operacional das lojas da rede e contribuem para a manutenção do padrão de qualidade dos produtos e do nível de atendimento ao cliente. O acompanhamento próximo da operação das lojas é um ponto crítico em redes de alimentação, tendo em vista a existência de riscos de contaminação. A negligência a esses riscos pode, além de afetar a saúde de clientes, tomar uma proporção internacional, prejudicando a imagem da marca e o desempenho das demais lojas.

#### **4.2.16. Ações de marketing integradas com participação ativa dos franqueados**

As ações publicitárias da rede são financiadas por um fundo alimentado mensalmente por 4,5% da receita líquida de cada franquia. Deste recurso 75% são direcionados a campanhas nacionais e 25% para campanhas regionais. Segundo Subway (2017a), o público-alvo para as publicidades é composto por adultos com idades entre 18 e 49 anos e a maioria das iniciativas é transmitida em rede nacional durante horário nobre em canais de TV aberta e fechada. Além disso, a rede utiliza redes sociais e canais no Youtube com o objetivo de aproximar-se dos clientes.

As ações regionais ocorrem em TV, rádio e mídia impressa e são deliberadas pelos conselhos regionais de marketing. A publicidade da rede é fortalecida por ações locais

realizadas pelos franqueados, que contam com o apoio do consultor responsável pela unidade. O agente de desenvolvimento relatou que existe uma participação ativa dos conselhos de marketing regionais que colaboram sugerindo ideias de ações que se adequam ao público da região onde estão localizados.

As ações publicitárias são criadas pela gerência de marketing do escritório regional e conta com a colaboração de agências parceiras. A rede tem contrato com uma agência de mídia nacional para divulgar a marca e uma agência de relações públicas, responsável pela promoção de novos produtos e interação com agências de publicidade locais.

O diretor de marketing da rede menciona a característica multicanal do marketing da Subway que abrange: TV, rádio, sites, redes sociais, *outdoors*, comunicação no ponto de venda e revistas. Ele afirma que os canais de maior impacto são TV aberta e *outdoors*, embora ressalte que ações locais tornam a marca relevante para aquele público específico e geram um relacionamento mais próximo com os consumidores (NOVAREJO, 2014a).

#### **4.2.17. Posicionamento como alternativa saudável de alimentação**

A empresa se posiciona como uma opção mais saudável e nutritiva que seus concorrentes, disponibilizando opções com reduzido teor de gordura.

Esse posicionamento é fortalecido por ações de marketing que buscam aproximar a marca de um estilo de vida saudável. Existem peças publicitárias que apresentam praticantes de atividade física consumindo os sanduíches (SUBWAY, 2014) e outras que enfatizam o baixo percentual de gordura e a ausência de fritura (SUBWAY, 2011). A rede também tenta vincular sua marca a saúde através de patrocínios a campeonatos esportivos, a exemplo de campeonatos de *baseball* nos EUA (SUBWAY, 2016b).

A Subway também se esforça para servir alimentos frescos (vegetais) com produção local e, sempre e onde quer que seja possível, livres de agrotóxicos (SUBWAY, 2016a). O vídeo “*Every sandwich has a story*” apresenta o processo produtivo de vegetais de um fornecedor, que se encontra totalmente estruturado para oferecer um produto fresco. O processo de colheita é mecanizado, o que garante maior velocidade nessa etapa. Às 9 horas os vegetais já se encontram na planta de processamento, às 12 horas, é embalado e, no fim do dia, está pronto para o transporte no caminhão da Subway (SUBWAY, 2015b).

No vídeo, o vice-presidente da Taylor Farms, fornecedor da Subway, demonstra o comprometimento existente na cadeia de suprimento em oferecer vegetais de qualidade: "Nós

estamos sempre buscando diferentes variedades de sementes, selecionando solos, diferentes tipos de irrigação, diferentes modos de colher para que o consumidor obtenha o que ele quer, uma boa salada, saborosa e colorida”. Contudo, o franqueado B comenta que não existem fornecedores com esse nível de mecanização da produção em todas as regiões do Brasil, fato que pode comprometer o nível de frescor dos vegetais. Para se adequar ao cenário brasileiro, a franquia adota a prática de realização de compras locais de vegetais e estimula que os franqueados os comprem *in natura* e os processem dentro da loja.

A tendência da saudabilidade está bastante em voga, sendo um fator fundamental na estratégia da rede. Foram identificadas iniciativas de lançamentos de produtos mais saudáveis e até mesmo lojas com *mix* de produtos diferenciados nos EUA e Canadá.

#### 4.3. RECURSOS ESTRATÉGICOS

A análise prévia da cadeia de valor resultou na identificação de 18 recursos com potencial de serem valiosos. Eles foram inseridos na matriz VRIO adaptada e apresentados aos entrevistados que os qualificaram quanto ao seu valor, raridade, custo de imitar e organização. A matriz completa com as respostas de cada um dos entrevistados está disponível no Apêndice A. A aplicação da matriz VRIO resultou na seguinte classificação:

- a) Fontes de vantagem competitiva sustentável: tamanho da rede, presença global, localizações não tradicionais, rede global de DAs, força da marca, acesso a insumos, *know-how*, reputação e recursos financeiros;
- b) Fontes de vantagem competitiva temporária: capacidade de marketing e escritórios regionais/continentais;
- c) Fontes de paridade competitiva: tecnologia empregada nos equipamentos, liderança estratégica, relação com franqueados, equipe de consultores, sistema de treinamento, manual de operações e sistemas de controle;

A seguir são apresentados os recursos que agregam vantagem competitiva sustentável e temporária:

##### 4.3.1. Tamanho da rede

A imensa rede composta por mais de 44 mil lojas é um recurso crucial que fundamenta quase todas atividades de valor mencionadas no tópico anterior e encontra-se vinculada a outros



recursos estratégicos para a rede como: força da marca, rede global de DAs, presença global, acesso a insumos, reputação e recursos financeiros.

Como visto no referencial teórico, o desenvolvimento de uma grande rede é uma das principais motivações que levam empreendedores a franquearem seus negócios. A adoção do modelo de franquias pela Subway em 1974, como visto anteriormente, surgiu da intenção dos fundadores em alcançar uma meta de 32 lojas em 10 anos definida ainda em 1965. O modelo mostrou-se vitorioso e ajudou a tornar a Subway uma das maiores redes de *fast-food* no mundo. Sem dúvida alguma, o tamanho da rede é uma importante fonte de vantagem competitiva.

#### **4.3.2. Presença global**

O fato das unidades estarem internacionalmente distribuídas em 113 países localizados nos 5 continentes (América, Europa, África, Ásia e Oceania) alavanca a vantagem competitiva gerada pelo tamanho da rede. O conhecimento obtido com relação a dinâmica de mercado desses países e dos hábitos de consumo da população é valioso para o processo de expansão. O conhecimento da realidade local permitiu, por exemplo, uma adequação do cardápio na Índia, fato que contribuiu para o sucesso da rede no país, onde conta com 591 unidades atualmente.

A presença nesses países também permite a empresa identificar novas tendências de mercado que estejam surgindo em quase todas regiões do globo. Essas percepções poderão ser úteis para definir novas estratégias. Esse aspecto será mais detalhado no tópico sobre capacidades dinâmicas.

#### **4.3.3. Localizações não tradicionais**

As atividades (10) logística de distribuição de insumos, (11) processos desenvolvidos, planejados e padronizados e (12) operação simples permitiram a empresa desenvolver um modelo de negócio compacto, que a permite ocupar espaços reduzidos, impossíveis de serem explorados por seus principais concorrentes (Mc Donalds, Burguer King, Bobs, entre outros).

Essa característica permite a rede abrir restaurantes em locais incomuns, tais como: parques de diversões, estádios, escolas, universidades, hospitais, bases militares, escolas, supermercados e paradas de caminhões. O posicionamento em localizações não tradicionais é um recurso estratégico que possibilita a rede estar mais próxima de seus clientes e, ao mesmo tempo, distante das grandes redes de *fast-food*. Nessas praças, a Subway, normalmente, compete com concorrentes de menor porte, o que lhe permite uma posição vantajosa.

Além da limitação de espaço físico, essas praças, geralmente não oferecem uma demanda suficiente para explorar negócios com custos fixos elevados que exigem grandes faturamentos para viabilizar o negócio. A Subway, com sua estrutura enxuta e menor necessidade de investimento, possui um ponto de equilíbrio significativamente mais baixo, permitindo ao franqueado obter lucro nessas praças. A seguir são apresentadas algumas localizações não tradicionais da rede:

- a) Clyde Peeling's Reptileland (Zoológico localizado em Allenwood nos EUA);
- b) Terminal rodoviário da Lapa em Salvador;
- c) BingoLand Bingo Hall (Cassino localizado em Killeen nos EUA);
- d) Supermercado Bom Preço no bairro do Chame-Chame em Salvador;
- e) Duds & Suds (Lavanderia localizada em Omaha nos EUA);
- f) Posto Menor Preço na Av. Anita Garibaldi em Salvador;
- g) Discovery Center Museum (Museu em Fort Lauderdale nos EUA).

#### **4.3.4. Rede global de DAs**

Como dito anteriormente, os agentes de desenvolvimento são parceiros de negócio da Subway responsáveis pelo desenvolvimento de determinado território. Para ocupar essa função, eles devem, necessariamente, ser franqueados com elevada representatividade. A Subway possui uma rede de 350 agentes de desenvolvimento (13 no Brasil) que cobre todos os continentes, fato que permite ao franqueador estar próximo ao franqueado e oferecer um atendimento personalizado.

O agente de desenvolvimento entrevistado menciona que o DA representa o elo entre a matriz e os franqueados e são responsáveis por selecionar o franqueado, aprovar o ponto comercial e dar suporte antes, durante e após a implantação, enquanto a loja estiver em funcionamento. Diante do escopo de atuação abrangente, eles organizam-se em pessoas jurídicas e contratam os profissionais necessários para realizar o atendimento aos franqueados. A remuneração obtida é totalmente variável (participação em *royalties*), fato que contribui para um elevado nível de engajamento. O agente de desenvolvimento considera esse modelo um dos fatores mais importantes para o sucesso da rede e menciona algumas características:

São mini “Subways” no mundo inteiro. O DA é um profissional que reside na região e que conhece muito mais o mercado local do que um outro profissional

que venha de outro país para tentar desenvolver um determinado território. Além disso, ele vai fazer de tudo para desenvolver a região, uma vez que sua remuneração é totalmente variável.

Os DAs assumem um papel duplamente importante na adaptação da rede à dinâmica de mercado, pois ao mesmo tempo que difundem as inovações, eles identificam mudanças que ocorrem localmente em seu território e reportam ao franqueador. O franqueado ratifica a importância desse ator na rede: “É uma estrutura que você não encontra similaridades, é uma estrutura horizontalizada, o agentes de desenvolvimento tem até mais poder de influência que o *staff* (executivos dos escritórios regionais)”.

#### **4.3.5. Força da marca**

A franquia possui uma marca mundialmente conhecida e de elevada credibilidade. A expansão contínua da rede e o aprimoramento de produtos e processos contribuem para uma crescente difusão e fortalecimento da marca, a qual já conquistou diversos prêmios. Em um estudo conduzido pela Added Value, a Subway ocupou a décima posição entre as marcas mais vibrantes da cultura americana em um *ranking* que conta com gigantes da tecnologia como Apple, Google, Sony, Microsoft, Facebook e Samsung (QSR MAGAZINE, 2012).

A força da marca da rede pode também ser constatada através do número de seguidores nas redes sociais e do nível de engajamento dos mesmos. Uma pesquisa conduzida pela Forbes mediu o valor social das marcas nas redes sociais, que é definido como o nível com que consumidores compartilham uma marca ou informações sobre ela com outras pessoas. A Subway ocupou a primeira posição da lista com 21 milhões de seguidores no Facebook e 1 milhão no Twitter, os quais demonstraram elevados níveis de engajamento (FORBES, 2013).

A empresa tem um grande prestígio no segmento de franquias, tendo conquistado o selo de excelência em *franchising* da ABF pelo sexto ano consecutivo em 2016 (PORTAL DO FRANCHISING, 2017). A rede foi eleita a franquia número 1 no ranking *franchise 500* da revista Entrepreneur em 2010 e ocupou posições de destaque nos anos seguintes. Esse ranking considera fatores como: força financeira, estabilidade, taxa de crescimento, tamanho do sistema e custos para início do negócio (ENTREPRENEUR, 2017a).

A logomarca da Subway foi atualizada em agosto de 2016 e começou a ser adotada a partir de 2017. O novo visual tem cores mais vivas e reforça o compromisso em oferecer um produto fresco, conforme relatado por Suzanne Greco, presidente da Subway (EXAME, 2015). A rede investe fortemente nesse conceito de saudabilidade, veiculando comerciais que remetem

a prática esportiva. Um deles é protagonizado pelo ex-jogador Pelé e o nadador Michael Phelps, que fazem parte do time de embaixadores da marca ligados ao esporte (EVERY TV COMMERCIALS, 2014).

O franqueado A menciona que a força da marca lhe ajudou na negociação com o shopping center onde está localizado:

Considero que em algumas praças, como a minha, [A Subway] é uma loja âncora. Fomos convidados pelo shopping e conseguimos uma ótima condição. Na pesquisa do shopping, todos os clientes colocavam que queriam uma Subway. Isso nos deu um poder de barganha maior na negociação do aluguel.

O franqueado A também citou que a marca gera um maior interesse e motivação do funcionário, por tratar-se de uma líder de mercado e pelo aprendizado que ela proporciona. Dessa forma, obteve-se evidências que a força da marca tem impactos positivos na relação da empresa com diversos *stakeholders*, o que lhe confere uma vantagem competitiva.

#### **4.3.6. Acesso a insumos**

Conforme mencionado nas atividades de valor 8, 9 e 10, a Subway desenvolveu uma logística de suprimento que, além de agregar simplicidade, comodidade e baixos custos, representa um dos pilares da expansão da rede. Os pedidos partem de cada restaurante e são endereçados diretamente a um dos três fornecedores.

Esse modelo é fundamental para a operação de uma rede tão grande, uma vez que permite uma maior celeridade no atendimento aos pedidos, característica fundamental para uma empresa que oferece produtos perecíveis e assume como slogan “*Eat fresh!*”<sup>4</sup>.

Outra vantagem decorrente desse recurso são os preços menores decorrentes de uma negociação centralizada e que envolve uma demanda de 2.154 unidades brasileiras. O agente de desenvolvimento estima que os insumos custam em média 20% a menos que os praticados por atacadistas. Contudo, ele salienta que os requisitos de qualidade exigidos podem tornar esse insumo mais caro que outros similares encontrados comumente no mercado, o que torna difícil uma comparação de preços. Ele menciona que as bebidas fornecidas pela Coca-cola são um dos poucos produtos possíveis de fazer uma comparação, uma vez que são as mesmas comercializadas no mercado, e afirma que a rede possui um dos melhores preços do país.

---

<sup>4</sup> Coma Fresco! (tradução nossa).

As negociações são realizadas por cooperativas de compras (IPC). As atividades do IPC são fiscalizadas e direcionadas por um conselho de franqueados eleitos, o que garante maior transparência em um processo de grande relevância para uma empresa varejista. Os conselhos são formados por sete representantes dos franqueados. Uma vez que os agentes de desenvolvimento costumam ser os franqueados com maior representatividade, eles ocupam a maior parte dos assentos nos conselhos. O IPC que atende o Brasil é o responsável pelo atendimento de toda América Latina e possui 2 brasileiros no seu conselho.

Os salários dos funcionários dos IPCs são pagos pelos fornecedores, não gerando custos adicionais ao franqueador e ao franqueado. Os preços dos insumos não estão sujeitos à variação, uma vez que as negociações são realizadas previamente e formalizadas em contratos de fornecimento, o que garante maior previsibilidade ao franqueado.

A existência de uma estrutura específica para realização do processo de compra de insumos atrelada ao poder de barganha da rede possibilita à Subway uma fonte significativa de vantagem competitiva. Além da redução de custo de insumos, ela favorece a diferenciação, já que garante insumos com um padrão de qualidade alinhado aos requisitos estabelecidos pelo franqueador. Segundo o agente de desenvolvimento, a garantia da qualidade dos insumos é a maior vantagem da centralização das compras da rede. Em alguns casos, há o desenvolvimento de insumos exclusivos para atender aos requisitos de novos produtos, fato que, também, agrega diferenciação ao *mix* da rede.

#### **4.3.7. *Know-how***

O *know-how* da Subway vem sendo desenvolvido desde 1965, ano de estabelecimento de sua primeira loja. Ele compreende um conjunto de atividades e equipamentos que, em conjunto, o torna um recurso valioso, raro e difícil de imitar. A empresa conseguiu simplificar a operação e, ao mesmo tempo, garantir um padrão de qualidade replicável em todas as lojas da rede. Ele confere ao negócio algumas características extremamente valiosas como a operação em espaços reduzidos, customização do produto pelo cliente, operação enxuta e replicável. Esse *know-how* encontra-se formalizado no manual de operação, o qual é atualizado constantemente de modo a contemplar melhorias decorrentes do processo de aprendizagem da rede.

#### 4.3.8. Reputação

O sucesso da Subway está fundamentado em uma rede de colaboradores e parceiros de negócio que contempla: franqueados, agentes de desenvolvimento, funcionários da sede e de escritórios regionais/continentais, fornecedores, agências de marketing, consultorias etc. A reputação da organização é um recurso chave para algumas atividades de valor que exigem um bom relacionamento com esses *stakeholders*.

A atividade de valor (2) gestão descentralizada da rede só se viabiliza pela relação de confiança estabelecida com colaboradores dos escritórios (regionais e continentais). O mesmo acontece com as seguintes atividades, as quais contam com a participação ativa de agentes de desenvolvimento: (1) gestão de desempenho das lojas, (3) suporte pré-operacional, (4) desenvolvimento de pessoal, (5) desenvolvimento de produtos, (7) desenvolvimento de processos, (14) suporte operacional e (15) auditorias periódicas.

A reputação influencia positivamente a relação com fornecedores, contribuindo para o estabelecimento de relações mais duradouras e que agregam qualidade aos produtos da rede. Nesse sentido, esse recurso é fundamental, por exemplo, para as seguintes atividades: (5) desenvolvimento de produtos, (9) processo de compra simplificado e (10) logística de distribuição de insumos.

A reputação construída junto aos clientes é fundamental, principalmente, em um setor lembrado pelos consumidores como ofertante de produtos de baixa qualidade nutricional. A reputação da Subway, que está vinculada ao conceito de saudabilidade, agrega valor ao produto comercializado e fundamenta a atividade de valor (17) posicionamento como alternativa saudável de alimentação.

A reputação da Subway impacta a relação com os franqueados, identificada como um recurso fonte de paridade competitiva e assume um papel importante nas seguintes atividades de valor: (1) gestão de desempenho das lojas, (4) desenvolvimento de pessoal, (5) desenvolvimento de produtos, (8) gestão centralizada de contratos de fornecimento, (9) processo de compras simplificado e (16) ações de marketing integradas e com participação ativa dos franqueados.

#### 4.3.9. Capacidade de marketing

A capacidade de marketing da Subway é considerada um recurso valioso devido ao gigantesco volume de recursos do fundo de publicidade e pela participação ativa dos franqueados nos direcionamentos das ações de marketing.

O volume financeiro recebido pelo fundo permite a rede utilizar canais de comunicação de grande impacto, a exemplo de canais televisivos de grande audiência. As redes sociais são bastante trabalhadas pela empresa com o objetivo de estabelecer uma relação mais próxima aos seus clientes.

O envolvimento do franqueado ocorre institucionalmente através dos conselhos de marketing, que decidem, juntamente com a gerência de marketing e propaganda, a alocação dos recursos do fundo. No Brasil, existem 12 conselhos regionais, cada um formado por 5 representantes eleitos pelos franqueados. Esses conselhos são responsáveis por deliberar os recursos destinados às ações de marketing regionais.

Existe, também, um conselho nacional, que possui 7 assentos ocupados por franqueados eleitos e que representam as 12 regiões do país e deliberam os recursos destinados às ações nacionais. Além dos franqueados, as reuniões do conselho nacional contam com a participação de um membro do IPC (uma vez que as decisões de marketing impactam a demanda por insumos) e um membro do comitê de governança, para que as campanhas estejam alinhadas ao posicionamento de mercado da empresa. O franqueado B e o agente de desenvolvimento mencionaram que nenhuma ação de marketing é realizada sem as assinaturas dos conselhos, o que agrega transparência na aplicação dos recursos do fundo de publicidade.

O consultor entrevistado afirma que os franqueados possuem uma atuação muito ativa no âmbito das iniciativas locais, contribuindo de modo relevante ao trazer conhecimento de empresas e parceiros da região. Ele cita um caso recente em que identificou uma oportunidade interessante para colocar um *outdoor* e repassou aos franqueados da região. Em pouco tempo, um deles respondeu ao e-mail, sugerindo uma opção com melhor visibilidade e mais barata.

Dessa forma, a combinação de volume financeiro e envolvimento dos franqueados concede a Subway uma capacidade de marketing que se mostrou estratégica para a expansão da rede e consolidação da marca. Ao mesmo tempo, o processo de expansão fortalece essa capacidade como evidenciado pelo franqueado B: “Conforme a arrecadação sobe, o nível dos profissionais que a rede contrata também aumenta. Anteriormente, a gente trabalhava com uma agência pequena, hoje, a gente trabalha com uma das melhores agências do Brasil”.

Entretanto, o franqueado B, que também ocupa a presidência do conselho nacional, reconhece que a capacidade de marketing da Subway no Brasil necessita melhorar na ótica da relação investimento/retorno das ações. Segundo ele tal relação ainda não está tão internalizada e nem sempre ocorre uma análise do impacto das ações realizadas.

#### **4.3.10. Escritórios regionais/continentais**

Os escritórios continentais e regionais são recursos fundamentais para o processo de expansão da Subway, sendo os principais elos de ligação entre a empresa e os franqueados. A Subway possui 4 escritórios continentais (América Latina, Oceania, Europa e Ásia-África) e 23 escritórios regionais. Os escritórios regionais possuem as mesmas atribuições dos continentais, contudo, encontram-se dedicados, exclusivamente, ao desenvolvimento de uma região menor, mas que apresenta grande potencial.

Entre as atribuições desses escritórios destacam-se: disseminação de novas orientações, atualização de procedimentos, coordenação de pesquisas de mercado, contratação de agências de marketing e consultorias, treinamentos, coordenação dos comitês, etc. Além disso, como descrito anteriormente, os escritórios regionais assumem um papel fundamental na adequação do negócio às peculiaridades locais, coordenando processos de desenvolvimento de novos produtos e promovendo pequenos ajustes nos procedimentos operacionais.

Os escritórios regionais/continentais assumem o papel de tornar os resultados da rede visíveis à sede através da consolidação dos dados operacionais e financeiros das franquias de sua região. Dessa forma, eles possibilitam um fluxo ascendente de informações que partem dos franqueados e agentes de desenvolvimento em direção à sede nos EUA.

O agente de desenvolvimento mencionou que a Subway está promovendo uma reestruturação em seu modelo organizacional, em que um dos objetivos é dotar os escritórios regionais de maior autonomia. Para isso, estão sendo contratados executivos com vasta experiência para ocupar cargos de diretoria recém-criados. Com essa reformulação a empresa pretende agregar maior celeridade às decisões de âmbito local, permitindo a rede se adaptar mais rapidamente às mudanças.

#### **4.3.11. Recursos financeiros**

Os recursos financeiros da Subway (franqueadora) são alimentados mensalmente por percentuais que incidem sobre o faturamento de todas as lojas da rede. Os franqueados



contribuem com *royalties* de 8% da receita líquida de suas lojas ajudando a formar um montante que permite a rede financiar um amplo pacote de serviços ao franqueado.

Como visto anteriormente, os franqueados também contribuem com 4,5% da receita líquida para composição de um fundo de publicidade. Esse fundo permite a rede realizar iniciativas de marketing impactantes como o uso de imagens de filmes (Moana, Star Wars, etc.), propagandas em canais abertos, patrocínio a grandes eventos esportivos, etc.

#### 4.4. O SETOR DE *FAST-FOOD* E A DINÂMICA PROVENIENTE DE UMA COMPETIÇÃO GLOBAL

O *fast-food* é o segmento que mais cresce no setor de alimentação, motivado por novos hábitos da sociedade que privilegiam refeições práticas e rápidas. Segundo UOL (2009), o rápido crescimento deste segmento nos últimos 30 anos é resultado de uma mudança econômica que forçou mais mulheres a ingressarem no mercado de trabalho. Esse contexto resultou no crescimento do hábito de realizar refeições fora de casa, fato que ajudou a impulsionar o *fast-food*, que traz, como algumas de suas vantagens, um atendimento rápido e preço acessível.

O senso comum convencionou chamar *fast-food* qualquer restaurante cujo atendimento seja rápido, característica que exige investimentos em padronização e mecanização. Sena (2016) esclarece que os restaurantes de *fast-food* compõem um segmento da indústria de restaurantes conhecidos como *Quick Service Restaurants* (QSR) que, também, engloba os chamados *fast casual restaurants* (restaurantes casuais rápidos). Esses últimos possuem como características um serviço de mesa limitado ou inexistente, uma refeição de melhor qualidade e/ou uma atmosfera diferente em contraposição aos restaurantes de *fast-food*. O QSR representa mais de 50% das vendas em todo o setor de restaurantes e, embora o *fast-food* seja dominante, o *fast-casual* vem crescendo rapidamente, aumentando sua participação de mercado (FRANCHISE HELP, 2017).

##### 4.4.1. Evolução

Barron (2012) descreve, em seu livro *The Chipotle Effect*, a evolução do conceito de alimentação fora de casa. Ele menciona que o século passado foi marcado por aquilo que os americanos denominam *fine dining*, restaurantes finos que tem comidas de alta qualidade, serviço demorado, preços elevados e, na maioria das vezes, cobram taxas de serviço. No meio do século, surge nos EUA o *fast-food*, segmento que veio a se tornar a maior revolução no sistema de alimentação fora de casa já ocorrida, tendo como maior impulsionador o Mc

Donald's. Este segmento traz como conceito a oferta de um produto de qualidade (que respeita boas práticas de produção), serviço rápido e preço acessível. Para unir essas características, ele incorporou o sistema industrial da linha de montagem e, assim, conquistou ganhos de escala e redução de custo.

O autor menciona o surgimento de uma terceira onda, o *casual dining*, que traz como objetivo tornar o *fine dining* mais acessível e com serviço mais rápido através da predominância de uma especialidade no cardápio. Entram nesse segmento os restaurantes Friday's, Outback e Applebees. Recentemente, surgiu nos EUA uma categoria que visa ocupar a lacuna existente entre o *fast-food* e o *casual dining*, chamada de *fast casual*. Essa categoria situa-se entre os rápidos e baratos *fast-foods* e os demorados e mais caros *casual dining*. Os produtos desses restaurantes são supostamente mais saborosos e saudáveis que os *fast-foods* e possuem um bom custo/benefício. Suas características mais evidentes são: qualidade, conveniência, ambiente informal, arquitetura moderna e preço atrativo. O autor insere nessa categoria os restaurantes Chipotle e Panera Bread.

#### 4.4.2. Características

Ortigoza (2000) menciona que o *fast-food* representa um "novo hábito" do brasileiro, principalmente para os que residem nas grandes cidades. A autora credita esse novo hábito ao ritmo de vida mais veloz imposto nessas cidades, que faz com que as pessoas necessitem de serviços rápidos. Collaço (2004) afirma que o modelo fundamenta-se nos seguintes princípios de produção: poucos produtos, grandes quantidades, pouca elaboração e pouca mão-de-obra. A autora menciona que a combinação desses elementos reduziu sensivelmente os custos e permitiu a venda de refeições a preços inferiores aos praticados pelos restaurantes tradicionais.

Normalmente, os *fast-foods* operam com o conceito de auto-serviço, no qual os clientes encomendam os pedidos no caixa e, em seguida, levam a comida em uma bandeja para sentar e comer. Os cardápios costumam ser os mesmos em todas as lojas da rede e, dessa forma, os clientes desfrutam de uma experiência familiar e um nível confiável de qualidade. Os produtos são, na maioria das vezes, feitos com ingredientes pré-cozinhados ou pré-aquecidos, preparados em grande volume e vendidos em embalagens que possibilitam levá-lo.

Sena (2016) menciona que os consumidores desse setor centram-se no gosto, preço e qualidade, nessa ordem, enquanto os restaurantes focam em preparar os produtos em uma linha de montagem de forma padronizada e em um período curto de tempo. Entretanto, Ortigoza (2000) menciona que a qualidade dos alimentos ofertados é, no mínimo, questionável, pois trata-se de uma alimentação incompleta, totalmente industrializada, à base de conservantes,

altamente calórica e com poucas vitaminas. Contudo, ela relativiza mencionando que algumas pessoas encontram nesse segmento uma fonte de prazer, realização e lazer.

A autora coloca que o *fast-food* traz um modelo de negócio pautado em uma marca forte e um produto que vem pronto e acabado e é igual em todos os pontos de vendas, o que exige o estabelecimento de regras de operação. Ela menciona que as redes passam a ditar as regras de como seus produtos serão pedidos e consumidos, dando como exemplo, o Mc Donald's que desenvolveu um "ritual" formatado para solicitação de produtos e consumo na loja.

De acordo com Ortigoza (2000), um negócio de *fast-food* pode proporcionar ao detentor da marca uma maior velocidade espaço-tempo, que a autora define como ganhar espaço em um menor tempo através da abertura de novos pontos de venda. Devido a essa característica, as redes do setor têm apresentado elevados índices de crescimento.

O modelo de franquias obteve um expressivo sucesso no segmento. Franquias de *fast-food* estão presentes em shoppings, centros comerciais, ruas, universidades e outros estabelecimentos, através do formato de quiosque, lojas, *food-trucks* e estruturas menores como carrinhos e bicicletas. Franchise Direct (2016) apresenta um *ranking* com as melhores franquias do mundo, o qual utiliza uma metodologia que engloba critérios como tamanho da rede e performance financeira. Neste *ranking* as franquias de *fast-food* mais bem posicionadas são, nessa ordem: Mc Donald's, Subway, KFC, Burger King, Pizza Hut, Domino's Pizza, Dunkin' Donuts e Taco Bell. É importante mencionar que a Subway ocupava a primeira posição desde 2011, sendo ultrapassada pelo Mc Donald's em 2016.

#### 4.4.3. Desempenho

Globalmente, a indústria de *fast-food* fatura 570 bilhões de dólares, valor que supera a economia de muitos países. Espera-se um crescimento de 2,5% nos próximos anos (FRANCHISE HELP, 2017). A tabela 2 apresenta um *ranking* das maiores redes de *fast-food*. As empresas analisadas foram extraídas de um *ranking* desenvolvido por QSR MAGAZINE (2016), que apresenta as 50 maiores redes de QSR do mercado americano, e do *ranking* Franchise 500 desenvolvido por Entrepreneur (2017), o qual apresenta as maiores franquias do mundo. As empresas foram classificadas em ordem decrescente de número de unidades, tendo sido escolhidas as doze maiores redes para compor o *ranking*.

As receitas das redes de capital aberto foram obtidas em relatórios financeiros anuais, cuja divulgação é obrigatória. Entretanto, no relatório de algumas delas, não é evidenciado a receita total incluindo as unidades franqueadas, limitando-se a apresentar as vendas de lojas

próprias e receitas provenientes de *royalties* e outras taxas de franquia. Para essas empresas e a Dairy Queen (capital fechado), foi necessário estimar a receita total, utilizando-se a média de venda por unidade nos EUA, informada por QSR Magazine (2016), multiplicando-a pelo total de unidades em 2016 informado por Entrepreneur (2017). As receitas estimadas estão sinalizadas com um asterisco “\*”. A receita da Subway, que possui capital fechado, foi obtida em uma notícia publicada por Bloomberg (2017a). As informações do *ranking* têm como data base 31 de dezembro de 2016.

**Tabela 2** – Maiores redes de *fast-food*

Maiores redes de <i>fast food</i>								
Posição	Rede	Unidades	Receita (\$/bilhão)	Participação de mercado	Países	% franquias	Capital aberto?	Fundação
1	Subway	44.830	17,1	2,9%	113	100%	Não	1965 - Connecticut (EUA)
2	Mc Donalds	36.899	85,0	14,5%	120	85%	Sim (NYSE)	1940 - Illinois (EUA)
3	Starbucks	25.085	30,0*	5,1%	75	49%	Sim (NASDAQ)	1985 - Washington (EUA)
4	KFC	20.604	21,3*	3,7%	128	93%	Sim (NYSE)	1939 - Kentucky (EUA)
5	Pizza Hut	16.409	12,0*	2,1%	103	97%	Sim (NYSE)	1958 - Kansas (EUA)
6	Burguer King	15.738	21,0*	3,6%	100	99,5%	Sim (NYSE E TSX)	1954 - Flórida (EUA)
7	Domino’s Pizza	13.800	12,5*	2,1%	85	97%	Sim (NYSE)	1960 - Michigan (EUA)
8	Dunkin’ Donuts	12.258	10,8	1,8%	45	100%	Sim (NASDAQ)	1950 - Massachusetts (EUA)
9	Baskin-Robbins	7.822	10,1	1,7%	52	99,9%	Sim (NASDAQ)	1945 - Massachusetts (EUA)
10	Dairy Queen	6.711	5,3*	0,9%	27	100%	Não	1940 - Illinois (EUA)
11	Taco Bell	6.604	9,9*	1,7%	22	87%	Sim (NYSE)	1964 - California (EUA)
12	Wendy’s	6.537	9,6*	1,6%	29	95%	Sim (NASDAQ)	1969 - Ohio (EUA)

Fonte: Elaboração própria com informações extraídas dos sites.

Como pode ser observado na tabela 2, a Subway destaca-se como a maior rede em número de lojas com 44.830 unidades. Entretanto, no critério receita, o Mc Donald’s possui ampla vantagem assumindo a liderança do setor. Essa aparente distorção justifica-se no modelo de negócio utilizado pela Subway, baseado em um grande número de pequenas lojas.

As participações de mercado evidenciadas na tabela baseiam-se na receita global do setor informada por Franchise Help (2017) atualizada para 2016 considerando-se o crescimento estimado pelo mesmo para este ano (2,5%). As doze empresas do *ranking* são responsáveis por 42% do mercado global de *fast-food*. Observando-se a coluna “Países”, verifica-se que as redes apresentam elevada dispersão geográfica, estando presentes em dezenas de países. Tal dispersão contribui significativamente para o nível de globalização do segmento. Todas as redes tiveram origem nos EUA, fato que evidencia a posição desse país enquanto grande disseminador desse segmento.

Dez entre as doze empresas do *ranking* visualizaram na abertura de capital a possibilidade de obter recursos para impulsionar suas expansões. Essas redes possuem ações na New York

Stock Exchange (NYSE) ou na NASDAQ, sendo que a Burguer King também possui ações na bolsa canadense Toronto Stock Exchange (“TSX”).

Com a exceção da Starbucks, todas as líderes de mercado assumem majoritariamente o *franchising* como modelo de expansão, sendo que Subway, Dunkin’ Donuts e Dairy Queen, optaram exclusivamente por esse modelo. Os relatórios anuais das redes evidenciam o desejo de ampliação das unidades franqueadas em detrimento das unidades próprias, em alguns deles são divulgadas metas para esse objetivo. As redes alegam que a adoção do *franchising* permite a elas se concentrarem em inovação, marketing, treinamento, apoio aos franqueados e outras iniciativas que impulsionam o sucesso da marca. A combinação do modelo de franquias, cujos investimentos nas lojas são financiados com os recursos dos franqueados, com a captação de recursos através da abertura de capital, eleva substancialmente a capacidade de expansão.

Como já antecipado na introdução, as líderes do segmento possuem como característica em comum o fato de terem sido fundadas há muito tempo. Como pode ser verificado na tabela 2, elas foram estabelecidas nas décadas de 30,40, 50 e 60 com a exceção da Starbucks, fundada em 1985. Essas empresas enfrentaram diversas mudanças que afetaram o setor de *fast-food* como será evidenciado no gráfico 8.

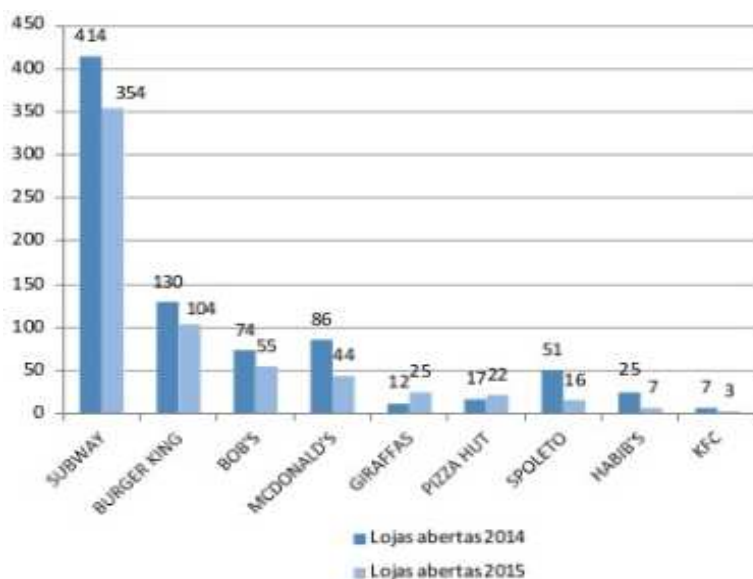
Romero (2016) cita uma pesquisa realizada pela EAE Business School que coloca apenas Estados Unidos (290,2 bilhões de reais), Japão (162,3 bilhões de reais) e China (130,2 bilhões de reais) a frente do Brasil (53,7 bilhões de reais) em gastos no setor. De acordo com o levantamento, o gasto com *fast-food* por habitante no Brasil em 2014 foi de 265 reais e esse consumo deve crescer em 30% até 2019, o que representa uma das maiores expectativas entre os países estudados junto com Espanha (48%) e China (24%). Os japoneses são os que mais gastam, com uma despesa média equivalente a 1.024 reais por habitante ao ano, seguidos por norte-americanos e australianos. Os indianos são os que menos gastam, despendendo o equivalente a 41 reais por ano.

O Bobs foi a primeira empresa a explorar o conceito de *fast-food* no Brasil. Fundado em 1952 no Rio de Janeiro, ela traz em sua marca o apelido do seu fundador, o americano Robert Falkenburg. A empresa trazia em seu *mix hot-dog*, hambúrguer, *milkshake* e sorvete (posteriormente, o *hot-dog* foi retirado do mix). Atualmente, a rede conta com mais de 1.000 pontos de venda em todas as capitais do Brasil, assim como em Angola e Chile (BOB’S, 2017). O Habib’s é outro caso de sucesso brasileiro no segmento de *fast-food*. Fundado em 1988 em São Paulo por Antônio Alberto Saraiva, a empresa tornou-se a maior rede de *fast-food* árabe do mundo (HABIBS, 2017).

A maioria das redes cobram *royalties* entre 4 e 6%, assim como um percentual que varia em torno de 5% para composição de um fundo de publicidade. A margem líquida média das lojas variam entre 8 a 22%. Existem alguns grupos empresariais que controlam mais de uma rede, é o caso da Restaurant Brands Internacional Inc que controla Burger King e Tim Hortons, e a Dunkin' Brands Group Inc, que controla Dunkin Donuts e Baskin-Robbins.

O número de restaurantes de *fast-food* no Brasil cresceu 11% em 2015 com 630 novas lojas abertas e 57 fechadas, entretanto, esse crescimento foi inferior a anos anteriores (18% em 2014 e 20% em 2013). Conforme evidenciado no gráfico 7, a Subway foi a rede que mais abriu restaurantes em 2015 (354 unidades). A rede vem liderando o ranking de abertura de novas unidades há alguns anos, através de uma estratégia de crescimento acelerado. Entre 2010 e 2015, a rede expandiu a uma média de 33% ao ano, enquanto o crescimento de seus concorrentes foi de 21% (GEOFUSION, 2016).

**Gráfico 7** – Inaugurações por rede no Brasil



Fonte: Adaptado de Geofusion (2016).

No que tange aos hábitos de consumo do brasileiro, Geofusion (2016) aponta que 28% deles fazem refeições em restaurantes de *fast-food* mais de uma vez por semana; 27% uma vez por semana; 20% uma vez a cada quinzena; 13% uma vez ao mês; 10% menos de uma vez por mês; e 2% nunca consomem alimentos em restaurantes *fast-food*. Segundo Shopper Experience (apud EXAME, 2011), sabor da comida e higiene local são os fatores mais importantes para a escolha de um *fast-food*. A pesquisa conclui que os consumidores de *fast-food* no Brasil estão interessados em novidades no cardápio, apontando que 86% dos entrevistados gostariam que as redes lançassem mais produtos.

#### 4.4.4. Mudanças relevantes que impactaram o setor

A indústria de alimentação é uma indústria dinâmica que sofre influências de mudanças nos hábitos alimentares e inovações oriundas de diversas partes do mundo. Sena (2016) menciona que, nos últimos anos, o *fast-food* enfrentou um cenário de mudanças dinâmicas, no qual se tem visto uma explosão de novos conceitos de restaurantes e *mix* de produtos. Esta evolução reflete uma indústria que tem sido responsável por transformar hábitos de consumo e encontrar novos nichos de oportunidades. Segundo Estadão (2014), cadeias de restaurantes estabelecidas nos Estados Unidos estão reinventando-se de forma a manter o ritmo de vendas em um setor que muda rapidamente.

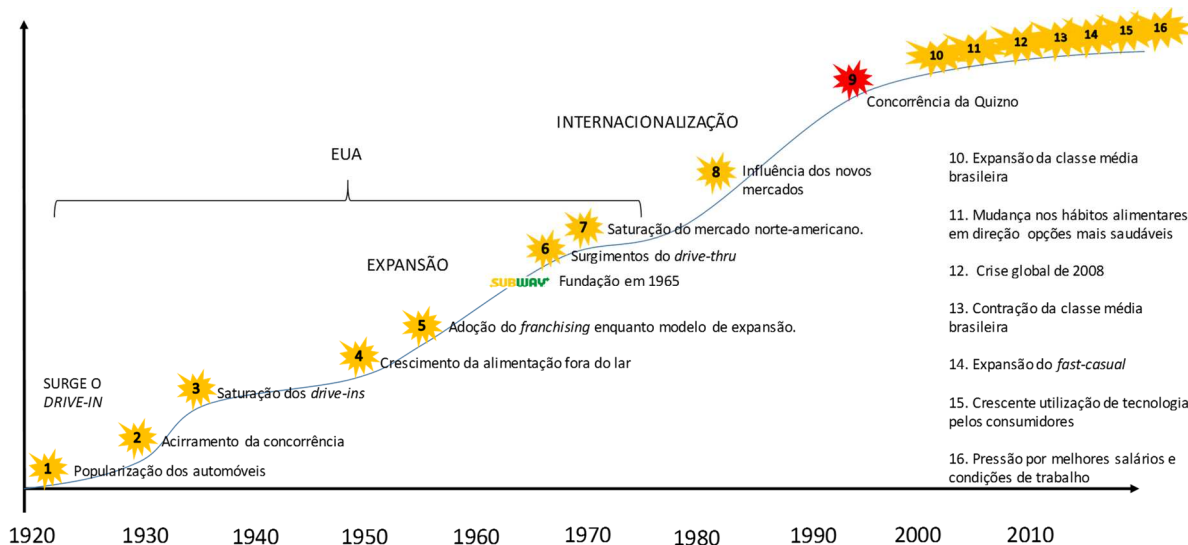
De acordo com o agente de desenvolvimento, muitas das mudanças enfrentadas pelo setor de *fast-food* têm relação com o surgimento da geração *Milleniuns*, que, para ele, é muito mais exigente que a *Baby Boomers*: “Ele (o cliente da geração *Milleniuns*) quer tecnologia, quer ter uma experiência de ambiente, quer sentar em um sofá confortável, quer ser bem atendido, enfim, muito mais que apenas produto”.

A pesquisa identificou mudanças importantes que influenciaram a trajetória do setor globalmente e ajudaram a criar um ambiente dinâmico que exige das empresas uma elevada capacidade de adaptação. O gráfico 8 consolida as principais mudanças identificadas na análise documental e nas entrevistas realizadas. As mudanças são posicionadas em uma curva que estima o crescimento do setor. Devido a não identificação de números históricos, o mesmo foi projetado de maneira qualitativa, fundamentando-se nos documentos analisados.

As mudanças são apresentadas cronologicamente e os períodos em que ocorreram ou iniciaram foram igualmente estimados. É importante ressaltar que a maioria das mudanças que impactaram o mercado americano na primeira metade do século ocorreram em um momento posterior no mercado brasileiro, todavia, visando oferecer uma melhor visualização, não aparecem novamente no gráfico.

A concorrência imposta pela Quizno no segmento de sanduíches submarinos na década de 90 impactou a Subway e suscitou uma reação adaptativa e, por esse motivo, foi inserida no gráfico. Como se trata de uma mudança cuja relevância está mais atrelada a Subway especificamente e não ao setor de *fast-food*, a mesma foi identificada em vermelho. As mudanças (10) expansão da classe média brasileira e (13) contração da classe média brasileira, segundo os entrevistados, impactaram significativamente o setor de *fast-food* no país, razões pelas quais foram inseridas no gráfico.

Gráfico 8 – Mudanças relevantes no setor



Fonte: Elaboração própria.

A seguir são apresentadas cada uma das mudanças, assim como os movimentos conduzidos pelas principais redes do setor para adaptarem-se ao novo cenário.

#### 4.4.4.1. Popularização dos automóveis

A produção em massa de automóveis iniciada por Henry Ford no início do século XX, realizada através de linhas de montagem, reduziu drasticamente o preço dos automóveis, tornando-os acessíveis à classe média americana. Segundo History Channel (2014), o impacto da inserção desses bens no dia a dia dos americanos foi muito além da construção de rodovias e postos de combustíveis, tendo gerado uma profunda mudança cultural. A dinâmica das cidades foi influenciada significativamente pela mobilidade trazida pelos automóveis, que eram considerados muito mais do que um meio de transporte, eram vistos como algo que proporcionava diversão para as famílias. À vista disso, as pessoas queriam permanecer o maior tempo possível dentro deles, razão pela qual criaram o hábito de alimentarem-se em seus próprios carros. Passou a ser comum vê-los estacionados em postos de abastecimentos e em estabelecimentos localizados nas vias com pessoas alimentando-se. A velocidade ia além das estradas e passava a fazer parte do cotidiano das famílias.

Em meio a esse cenário, foi inaugurado em 1921 o primeiro restaurante do tipo *drive-in*, o Texas Pig. O restaurante trazia a ideia de servir as pessoas, exclusivamente, dentro dos carros através de atendentes que se deslocavam até elas (HISTORY CHANNEL, 2014). Data desse mesmo ano, a inauguração do White Castle Hamburguers, considerado por alguns o primeiro



restaurante de hambúrgueres do tipo *fast-food* no mundo (AMERICA COMES ALIVE, 2015; CONSUMERIST, 2015).

#### 4.4.4.2. Acirramento da concorrência

Em 1930, foi visto uma explosão de *drive-ins* na Flórida, Texas e Califórnia. Em resposta ao aumento da concorrência, as empresas passaram a investir em suas fachadas e arquiteturas, tornando-as mais atraentes, visando atrair motoristas que passavam pelas rodovias. Neste período, surge o John Ice Cream com lojas em formato de cones e, posteriormente, em formatos animados de porco, cachorro, dentre outros, como pode ser verificado na figura 9.

**Figura 9** – Fachadas de *drive-ins* na década de 30.



Fonte: History Channel (2014).

#### 4.4.4.3. Saturação dos *drive-ins*

Na década de 40, a competição entre os *drive-ins* continuou a crescer violentamente e os proprietários desses restaurantes disputavam participação de mercado usando qualquer truque que eles pudessem pensar. Uma dessas iniciativas foi explorar o apelo sexual, utilizando mulheres com trajes curtos para realizar o atendimento. Embora tenha gerado muitas críticas, a estratégia deu certo e impulsionou as vendas (HISTORY CHANNEL, 2014).

O conceito de *drive-in* começou a dar sinais de saturação no final da década. O documentário menciona que a oferta era maior do que aquele nicho de mercado poderia suportar. Os adolescentes passaram a querer mais que os pães com manteiga oferecidos pelos *drive-ins*, eles desejavam hambúrguer e batata frita e, assim, o White Castle ganhava cada vez mais popularidade. O sucesso da empresa foi acompanhado por diversas imitações que, raramente, lograram sucesso, entretanto, uma delas destacou-se e revolucionou o mercado, o Mc Donald's.

O Mc Donald's surgiu em San Bernadino na Califórnia a partir da iniciativa de dois jovens, Maurice e Richard Mc Donald, que possuíam um *drive-in* similar aos demais existentes

na Califórnia no início dos anos 40. Em 1948, eles decidiram apostar em um conceito completamente novo e encerraram, temporariamente, a operação de todos os seus restaurantes. Além de reduzirem o número de produtos de 35 para 9, a reestruturação contemplou a eliminação de garçons (que atendiam os carros), talheres e pratos. Três meses depois, retornaram com um restaurante diferente de qualquer outro empreendimento existente à época (HISTORY CHANNEL, 2014).

O restaurante era um *drive-in self-service*, no qual os consumidores estacionavam, saíam de seus carros e formavam filas diante de uma janela com um atendente. A escolha do pedido era realizado rapidamente, uma vez que o *menu* era limitado, incluindo apenas hambúrguer, refrigerante, *milkshake* e batatas fritas. Os produtos eram saborosos, feitos na hora e de baixo custo. Toda a loja havia sido montada para produzir e servir com rapidez, um conceito que eles chamaram de "*Speedy Service System*"<sup>5</sup>, o resultado eram produtos entregues aos clientes em apenas 15 segundos (HISTORY CHANNEL, 2014).

O *Speedy Service System* assemelha-se ao sistema de produção fordista baseado nas linhas de montagem. Todo o processo foi concebido para agilizar a produtividade e conta com uma cozinha bem equipada, *mix* restrito de produtos, padronização e até mesmo a disponibilização de um ambiente de consumo pouco confortável, de modo a incentivar os clientes a consumirem seus produtos rapidamente. Esse conceito trazido pelo Mc Donald's representa o marco da evolução do sistema de restaurantes do tipo *drive-in* para o *fast-food* como conhecemos atualmente.

#### 4.4.4.4. Crescimento da alimentação fora do lar

As primeiras redes de *fast-food* surgem no período após a Segunda Guerra Mundial em meio ao *boom* da economia americana. À medida que a economia cresce, os americanos passam a consumir cada vez mais, desenvolvendo-se uma cultura consumista. Data desse período, um fluxo crescente de ingresso de mulheres no mercado de trabalho e, assim, o hábito de comer fora de casa, que anteriormente tinha sido considerado um luxo, tornou-se uma ocorrência comum. Os trabalhadores precisavam de um serviço rápido e comida barata para almoço e jantar, necessidade esta que estimulou o surgimento dos primeiros restaurantes de *fast-food* (JACOBS, 2014).

---

<sup>5</sup> Sistema de Serviço Rápido (tradução nossa).

Ortigoza (2000) credita o fortalecimento do hábito de comer fora de casa ao aumento nas distâncias e no tempo de deslocamento dos trabalhadores da casa ao trabalho, principalmente nas grandes cidades. Ela considera que essa realidade leva algumas pessoas a frequentarem estabelecimentos que estejam próximos a sua localização e, assim, as lanchonetes de serviço rápido vêm sanar tais dificuldades oferecendo refeições rápidas, serviço eficiente e menor preço.

O sistema de serviço rápido implementado pelo Mc Donald's provou ser uma adaptação perfeita ao novo hábito de alimentação dos americanos. Em 1952, a empresa já estava faturando 350 mil dólares por ano e atraiu empresários de várias cidades americanas, ansiosos para conhecer o inovador modelo de negócio. Ainda naquele ano, o modelo começou a ser copiado, Glen Bell Jr. implementou o sistema de serviço rápido na culinária mexicana fundando a Taco Bell. Em 1953, Keith Kramer visitou o Mc Donald's e retornou a Daytona Beach na Flórida para abrir o Insta Burger que, posteriormente, passou a se chamar Burger King (HISTORY CHANNEL, 2014).

De acordo com Ortigoza (2000), o crescimento do hábito de realizar refeições fora de casa aconteceu mais tardiamente no Brasil. A autora afirma que o país ainda é considerado um território com grande potencial de expansão para o *fast-food*, já que projeções apontam que, até o final do século, metade da população brasileira que trabalha na área urbana estará fazendo refeições fora de casa. Essa perspectiva implica em um maior volume de consumidores frequentando restaurantes, lanchonetes, *fast-foods* e outras opções.

O franqueado B menciona que nos últimos oito anos, com menos relevância nos últimos dois, devido ao agravamento da crise, ocorreu uma ascensão muito grande da alimentação fora do lar. Ele credita isso ao aumento de renda e à experiência de pleno emprego, que ao mesmo tempo em que concede poder de compra aos consumidores, faz com que esses realizem refeições fora de suas residências.

Ortigoza (2000) afirma que a redução do espaço físico ocupado pelas lojas tem sido uma estratégia utilizada pelas redes para estarem próximas aos seus clientes e reduzirem preços. Essas iniciativas abrangem soluções econômicas, como *corners*, quiosques, franquias compactas e unidades móveis, que são estabelecidas em praças não convencionais, como estádios de futebol, praias, pontos turísticos, feiras, congressos, festas regionais, etc. Esses novos formatos exigem menores investimentos, o que facilita a abertura de novas franquias e, conseqüentemente, a expansão da rede.

Objetivando estar mais próximo de seus clientes, o Bob's aprofundou a diversificação dos pontos de venda. As novas lojas da rede passaram a ser construídas em formato mais compacto, tendo sido desenvolvido o modelo de quiosques para instalação em corredores de shoppings com pouco espaço e mini lojas em aço para serem instaladas em estacionamentos, praças e hipermercados. A rede aliou-se à rede Forza de postos de combustível e abriu lojas nos postos que apresentavam localização atraente. Além disso, fez parceria para abertura de unidades em supermercados da rede Bompreço e em templos da Igreja Universal (HERDY; ROCHA; MELLO, 2013).

Segundo Goetz (2016) os consumidores respondem positivamente às mudanças implementadas pelas empresas do setor. O Mc Donald's teve suas vendas acrescidas em 5,7% no último semestre de 2015, em decorrência do lançamento de um cardápio de café da manhã comercializado ao longo de todo o dia. Essa iniciativa surge como uma adaptação à mudança de hábitos alimentares da população que passaram a tomar café da manhã fora de suas residências com maior frequência.

De acordo com o franqueado B, o crescimento do crédito impulsionou o surgimento de novas praças comerciais no Brasil, a exemplo de shopping centers e pequenos e médios centros comerciais.

O comércio ganhou uma grande dinâmica e as pessoas passaram a buscar maior qualidade. O que aconteceu é que durante 6 anos [2009-2014] a gente viu muito a saída da informalidade para a formalidade. Um pouco menos de carrinho de cachorro quente e um pouco mais de Subway, um pouco menos de churrasco grego na rua, um pouco mais de Bobs ou Burguer King.

#### 4.4.4.5. Adoção do *franchising* enquanto modelo de expansão

Em 1954, Ray Kroc, então fornecedor das máquinas de *milk-shake* do Mc Donald's, visitou o restaurante visando compreender como um estabelecimento tão pequeno demandava tantas máquinas. Deslumbrado com a operação do *Speedy Service System*, ele convenceu os irmãos Mc Donald's a assinarem um contrato que lhe concedia o direito exclusivo de franquear operações pelo país. Em contrapartida os fundadores receberiam 0,6% da receita auferida por cada franquia e Kroc 1,9%. Em 1955, Kroc abriu a primeira franquia do Mc Donald's em Illinois e, cinco anos depois, já possuía 200 restaurantes. O êxito na expansão das franquias tornou o então franqueado máster mais poderoso que os irmãos Mc Donald's, fato que o permitiu adquirir integralmente a participação deles alguns anos depois (FOME DE PODER, 2016).

Embora o *franchising* tenha sido adotado no ramo de comercialização de lanches e refeições em 1925 pela A&W Root Beer, apenas após a adoção pelo Mc Donald's o potencial de expansão do modelo foi totalmente revelado. Desde então, o modelo passou a ser adotado como principal caminho para expansão pelas redes de *fast-food*, possibilitando às franquias crescer mais rapidamente e compartilhar riscos.

Enquanto as redes concorrentes expandiam, Billy Ingram, fundador da White Castle, recusou-se a adotar o modelo de franquias, alegando que não seria capaz de supervisionar todas as unidades. Billy também se negou a expandir a empresa com recursos de terceiros. Por essas razões, a empresa foi superada rapidamente por outras redes e nunca cresceu para além das regiões de Midwest e Mid-Atlantic (CONSUMERIST, 2015). Atualmente, a rede conta com 400 unidades.

#### 4.4.4.6. Surgimento do *drive-thru*

Em 1969, o proprietário do KFC, Dave Thomas, abandonou suas raízes nos frangos fritos e abriu a hamburgueria Wendy's em Columbus, cidade localizada no estado de Ohio. A empresa trazia como novidade uma grande janela onde o atendente poderia se projetar para fora e entregar os produtos para os clientes sem que eles precisassem sair do carro, surgia o *drive-thru*. O serviço era uma evolução dos *drive-ins* e foi bem recebido pelos americanos por trazer maior velocidade e comodidade. Após cinco anos da implantação do serviço, a Wendy's já contava com 100 restaurantes (HISTORY CHANNEL, 2014).

O documentário menciona que o Mc Donald's resistiu a adoção do *drive-thru* até 1975, ano em que um de seus franqueados vislumbrou a oportunidade de atender militares que eram impossibilitados de entrar nos restaurantes de farda e, por isso, resolveu implementá-lo. No ano seguinte, o Burger King também implementou o serviço. O movimento dos concorrentes fez o Mc Donald's aderir ao modelo e, após dez anos, todas unidades da rede já o haviam adotado.

A demanda pelo *drive-thru* desafiou a indústria de *fast-food* a repensar e reinstrumentalizar suas operações. Inovações abrangiam janelas com abertura automática, fluxo de informações do atendente para a produção, equipamentos eletrônicos que permitissem se comunicar com clientes, telas de confirmação de pedidos, *softwares*, etc. Essas inovações permitiram maior assertividade nos pedidos e maior velocidade no atendimento. Telas espalhadas pela cozinha apresentavam os pedidos a diferentes estações, possibilitando maior velocidade no preparo.

Com o acirramento da competição, as redes tentaram agregar maior velocidade e passaram a estudar seus processos e identificar pontos de lentidão (HISTORY CHANNEL, 2014). Segundo o documentário, as redes têm investido significativamente em equipamentos de medição de tempo para controlar todas as fases do atendimento via *drive-thru*. Ele menciona que o maior entrave no processo é o pagamento, principalmente, quando envolve dinheiro em espécie. Visando melhorar essa etapa do processo, o Mc Donald's, recentemente, inovou e trouxe a tecnologia utilizada nos pedágios das rodovias americanas (RFID), que identifica o cliente através de um *tag* e processa o pagamento, cuja cobrança é realizada na fatura do cartão.

#### 4.4.4.7. Saturação do mercado norte-americano

Collaço (2004) menciona que, não obstante o modelo tenha proliferado rapidamente nos Estados Unidos, começou a dar sinais de esgotamento na década de 1970. Jacobs (2014) relata que a rápida expansão das redes tornou o ambiente mais competitivo em meados dessa década, cenário que se agravou na década de 80. O acirramento na competição nesse período ficou conhecida como "*Burger Wars*", termo que começou a ser usado para referir-se a uma disputa entre Mc Donald's, Burger King e outras redes, que se atacavam mutuamente através de campanhas de marketing. Com a saturação do mercado americano, as redes viram na internacionalização uma oportunidade de continuarem seu processo de expansão.

O Mc Donald's iniciou seu processo de internacionalização ainda em 1967, com a inauguração de restaurantes no Canadá e em Porto Rico. Ao longo da década de 70, acelerou essa expansão abrindo unidades na Alemanha, Austrália, Guatemala, Holanda e Panamá, chegando ao Brasil em 1979 (MC DONALD'S, 2017). A Pizza Hut entra no mercado internacional com a abertura do primeiro restaurante no Canadá em 1968. No ano seguinte, a rede avança para Austrália, México e Alemanha (PIZZA HUT, 2017). O Wendy's inicia sua expansão internacional em 1975 com a abertura de um restaurante no Canadá (WENDY'S, 2017).

Ao longo da década de 80, o Mc Donald's investiu no desenvolvimento de uma rede de fornecedores que pudesse levar milhões de toneladas de insumos para seus restaurantes, mantendo o padrão de qualidade e atendendo com rapidez. As especificações eram transmitidas a produtores de pães, carnes, fazendas e produtores de condimentos. Visando manter a uniformidade, cada procedimento passou a ser metodicamente realizado. Nesse período, surgem empresas especializadas, como a JR Simplot Company e Lamb Weston, que construíram fábricas gigantes para atender a demanda por batatas fritas das redes de *fast-food*.

Os requisitos de qualidade exigiram o desenvolvimento de processos robustos de fabricação, abrangendo lavagem, seleção e uso de equipamentos com elevada tecnologia para dar celeridade a produção (HISTORY CHANNEL, 2014).

Ortigoza (2000) considera o *fast-food* o segmento mais globalizante dentro do sistema de franquias. Ela menciona que a expansão do modelo ocorreu de modo gradual e totalmente importado, tendo os EUA como o centro de onde se irradiou para todo o mundo. Ela comenta que os produtos são disseminados com símbolos e marcas que os tornam reconhecíveis em diferentes países.

Esse cenário de internacionalização impossibilita identificar as origens das empresas pelos produtos que elas ofertam. Ortigoza (2000) menciona que as empresas nacionais não se importam mais com antigos costumes alimentares locais, não havendo mais uma oposição entre produtos nacionais e internacionais, visto que eles se fundem, formando um *mix* único de produtos em todo o mundo.

#### 4.4.4.8. Influência dos novos mercados

A internacionalização do setor tem aberto oportunidades para que culinárias e produtos típicos de diversos países sejam consumidos globalmente e passem a concorrer com as redes tradicionais de *fast-food*. Algumas culinárias, como japonesa, chinesa, mexicana, árabe e italiana, tornaram-se comuns nas praças de alimentação de diferentes países do mundo. A ampliação da variedade de culinárias objetivou atender a distintos hábitos alimentares e criar novos hábitos de consumo, fato que impulsionou ainda mais o processo de internacionalização.

O fluxo acontece em dois sentidos, através da internacionalização de redes que levam para o mundo a culinária de seu país de origem ou mediante a identificação dessas culinárias por empreendedores de outros países, que veem nelas um potencial de exploração em outros mercados. A Nutty Bavarian, por exemplo, surgiu após uma viagem do americano John Mauter à região da Bavária na Alemanha. Seduzido pelo sabor das *nuts* glaceadas feitas de forma artesanal naquela região, ele largou o emprego e fundou a empresa em Orlando na Flórida.

No mercado brasileiro, é possível visualizar diversas franquias que oferecem alimentos típicos de diversas regiões do mundo: China In Box (culinária chinesa), Koni (culinária japonesa), Nutty Bavarian (culinária alemã), Habib's (culinária árabe), Taco Bell (culinária mexicana), Spoleto (culinária italiana), etc. Existem casos em que a incorporação de uma culinária estrangeira por uma empresa de outro país é tão exitosa, que suplanta qualquer outra

iniciativa de empresas de onde essa culinária se origina. A brasileira Habib's, por exemplo, tornou-se a maior rede de culinária árabe do mundo. Esse processo contínuo de internacionalização do setor de *fast-food*, ao mesmo tempo que dá origem a oportunidades, também pode trazer ameaças às empresas já estabelecidas, ao estimular o surgimento de novos entrantes.

A internacionalização da culinária brasileira acontece por meio de algumas empresas, como a rede Giraffas, que em 2011 abriu sua primeira franquia no exterior (EUA). A rede traz em seu cardápio comidas tipicamente brasileiras, como churrasco, feijão preto, bife acebolado, filé de tilápia, ovos na chapa e frango a passarinho. O restaurante Fogo de Chão é mais um exemplo exitoso. A rede, fundada em Porto Alegre, leva o típico churrasco gaúcho para 23 localidades nos Estados Unidos. A internacionalização atinge também alguns produtos genuinamente brasileiros. A empresa goiana Fast Açaí, por exemplo, ingressou no mercado americano em 2016 levando o açaí, um produto original da Amazônia, para os Estados Unidos.

A internacionalização das redes de *fast-food* eleva a natureza dinâmica do setor, uma vez que ele passa a sofrer influências de peculiaridades inerentes aos novos mercados. A diversidade de culturas e hábitos alimentares exigem que essas empresas permaneçam em constante processo de adaptação para conseguirem ter sucesso nos novos mercados que ingressam. O processo de expansão para outros países exige capacidade de compreender a dinâmica do mercado local e promover mudanças em seu modelo de negócio.

Franchise Direct (2016) afirma que as 100 maiores franquias do mundo compartilham algumas características-chaves para o sucesso de seus negócios, entre elas a sensibilidade ao ambiente e a habilidade para inovar e manter o ritmo de inovações, adaptando-se a mudanças sociais e econômicas. Campanhas de marketing sofisticadas, estética atraente e o desenvolvimento de produtos selecionados para atender melhor os paladares nativos estiveram na vanguarda dos esforços da indústria para atrair e manter consumidores em outros países. As grandes redes de *fast-food* têm lutado para realinhar suas operações em mercados estrangeiros, objetivando elevar suas participações de mercado.

O KFC precisou realizar adaptações importantes em seu modelo de negócio para obter sucesso no mercado chinês, o que resultou em restaurantes significativamente diferentes dos existentes nos países ocidentais. A rede abandonou a lógica dominante e estratégias utilizadas com sucesso no mercado norte-americano, onde era comum oferecer preços baixos, *mix* de produtos limitados e uma ênfase no cliente que leva o produto, ao invés daquele que o consome



dentro do restaurante (BELL; SHELMAN, 2011). O CEO do KFC na China, citado em Starvish (2011) resume a estratégia da rede no país:

O KFC não seria visto como uma presença estrangeira, mas como uma parte da comunidade local [...] Nossa oportunidade foi levar as melhores ideias do modelo americano de *fast-food* e adaptá-las de modo que pudesse atender às necessidades dos consumidores chineses (tradução nossa).

Os chineses têm preferências diferentes não apenas no estilo e no gosto do jantar, mas na forma como se comunicam em ambientes formais e informais. No ambiente de trabalho do KFC chinês existe um modelo mais familiar de relacionamento empregador-empregado. Considerar a cultura chinesa no desenvolvimento do modelo de negócio foi fundamental para a rede atrair e reter clientes. Isso exigiu que a rede promovesse mudanças no *mix* de produtos, de modo que diversos itens oferecidos nas unidades ocidentais foram complementados com alimentos típicos da culinária chinesa, como: purê de batata, frango frito com osso, tortas de ovo, hambúrgueres de camarão, bebidas de leite de soja e outros (STARVISH, 2011).

Diante do hábito de realizar refeições dentro do estabelecimento ao invés de levar o produto para consumir externamente, as lojas do KFC na China tiveram suas dimensões ampliadas. Lojas maiores possibilitam acomodar melhor os clientes, permitindo-os permanecer no estabelecimento por mais tempo. A mudança tornou-se necessária também para receber um fluxo maior de clientes atraídos por um cardápio mais amplo que os oferecidos nas lojas americanas. A rede precisou aumentar o tamanho da cozinha nos restaurantes, objetivando atender a um cardápio mais variado e um número maior de clientes (BELL; SHELMAN, 2011).

O Mc Donald's também promoveu uma série de adaptações para expandir no mercado chinês. Em 2005, a rede tentou adaptar os tradicionais pratos chineses, melhorando sua portabilidade, tornando-os passíveis de serem servidos em seus *drive-thrus* (FAIRCLOUGH; FOWLER, 2006). Em 2009, introduziu 15 novos itens ao cardápio ofertado no país, visando satisfazer as preferências dos consumidores (QINGFEN, 2009). Além disso, a rede estabeleceu um plano de redesenhar e renovar a maioria de seus restaurantes na China, objetivando oferecer um ambiente mais atrativo (CHANGXIN, 2011).

A análise do processo de entrada em novos países de algumas redes de *fast-food* sugere que, normalmente, ele passe por três fases: empolgação, retração e retomada. Haja vista que a nova entrante traz uma novidade ao mercado, há uma curiosidade dos consumidores em experimentar os produtos, fato que alavanca as vendas. Passada a empolgação inicial e, tendo em vista que grande parte do mercado já experimentou os produtos da nova rede, há uma

desaceleração das vendas. Essa desaceleração, normalmente, acontece devido a um baixo número de recompras motivado por um desalinhamento dos produtos ou do modelo de negócio a cultura e aos hábitos de consumo locais. Algumas redes conseguem ser bem sucedidas na realização das adaptações necessárias para alinhar seus produtos e modelo de negócio às peculiaridades locais e, assim, conseguem retomar o crescimento.

É importante ressaltar que, nem sempre, essas fases são evidenciadas. Em alguns casos, a empresa consegue adentrar em um novo país com um modelo de negócio e um *mix* de produtos totalmente alinhado às peculiaridades locais, galgando, assim, um crescimento sólido. Esse sucesso pode estar relacionado a experiência em um país com hábitos de consumo similares ou devido a um estudo de mercado bem realizado seguido de adaptações exitosas. Em outros casos, a empresa não consegue adaptar-se às peculiaridades locais e após a fase de retração decidem sair do país. A seguir são apresentados alguns casos exitosos de empresas que ingressaram no mercado brasileiro e passaram pelas fases mencionadas:

a) Dunkin Donuts

A rede atuou por duas décadas no Brasil, chegando a possuir 60 cafeterias, entretanto, resolveu fechar todas unidades e sair do país em 2005. O principal erro foi ter como carro chefe um produto que não fazia parte dos hábitos de consumo dos brasileiros (COLDIBELI, 2015).

A empresa voltou a operar no país em 2015 através de um acordo de licenciamento com o OHL Group, que tem como meta abrir 65 lojas no Brasil até 2019 (ALVARENGA, 2015). Nessa segunda tentativa, o cardápio foi adaptado para agradar o paladar dos brasileiros, oferecendo além das tradicionais rosquinhas, opções de café quente e gelado, *lattes*, cappuccinos, sanduíches, *croissants*, *bagels* e lanches tipicamente brasileiros, como misto quente e pão de queijo. Os itens com características locais dividiram espaço com os produtos que compõem o *mix* padrão adotado nas demais franquias do mundo (COLDIBELI, 2015).

Além do cardápio, a empresa promoveu uma mudança em seu modelo de franquia. O modelo anterior era engessado com lojas muito grandes para produtos que não são populares no mercado nacional. Nesse novo modelo as lojas são bem menores podendo, inclusive, posicionar-se dentro de outras lojas, como acontece nas unidades da Casa do Pão de Queijo (COLDIBELI, 2015).

b) Domino's Pizza

Em 2004, a Domino's Pizza obtinha sucesso em vários países do mundo, mas registrava vendas decedentes e uma série de problemas estruturais em suas 18 unidades no Brasil. O

diretor de marketing da rede cita que os principais problemas enfrentados no país estavam relacionados aos seus funcionários, como, por exemplo, a elevada rotatividade e o baixo nível de comprometimento. Ele menciona que a Domino's passava pela quarta geração de franqueados e precisava ser reformulada (NOVAREJO, 2014c).

Naquele ano, o Grupo Trigo, franqueado máster no Brasil, identificou uma necessidade de adaptação da gestão da empresa à cultura local e promoveu o compartilhamento de experiências entre gestores das lojas, além de ter estabelecido planos de metas. Após essas adaptações, as lojas tornaram-se lucrativas e passaram a apresentar um ritmo acelerado de crescimento. Em 2013, o aumento das vendas foi de 20% e, atualmente, a Domino's conta com 100 lojas no país (NOVAREJO, 2014c).

#### c) Pizza Hut

Observa-se duas adaptações que tiveram grandes impactos na Pizza Hut: o lançamento de novos produtos e a reconfiguração de suas lojas. A rede incrementou seu *mix* de produtos visando adaptar-se à cultura local. Além da exitosa pizza brasileira, a rede desenvolveu pizzas com bordas recheadas de diferentes tipos e sabores, além de sobremesas exclusivas elaboradas com marcas como Hershey's e M&M's (FORBES, 2015).

A outra adaptação refere-se ao lançamento de um novo formato de loja, denominado "Express", o qual possui menor dimensão visando ocupar ambientes fechados, como shoppings centers. As lojas Express refletem a mudança de cenário provocada pela crise no mercado brasileiro. O modelo Express foi feito sob medida para as praças de alimentação de shoppings e para atender clientes que querem comer uma fatia de pizza sem pagar muito nem gastar tempo. A ideia partiu do maior e mais antigo franqueado da rede no Brasil, o qual afirma: "Queria encontrar uma forma rápida de multiplicação de pontos de venda e divulgação da marca" (OSCAR, 2015). As pizzarias, agora mais enxutas, conseguiram garantir a retomada da Pizza Hut no Brasil, que pretende abrir 100 novas unidades até 2018. O modelo Express foi exportado para alguns países, como Tailândia, Malásia e França e, atualmente, já são 140 unidades neste formato (OSCAR, 2015).

A empresa demonstra estar comprometida em buscar inovações. Para consolidar o crescimento da marca no Brasil, a Pizza Hut vai abrir, pela primeira vez no país, unidades próprias que servirão de laboratório para promoções e novos formatos de atendimento (OSCAR, 2015).

#### 4.4.4.9. Concorrência da Quizno

A Quizno's Sub surgiu em 1981 na cidade de Denver no estado de Colorado (EUA). Após seis anos de operação, o empreendedor Rick Schaden iniciou o processo de expansão através do *franchising*. Na década de 90, a empresa vivenciou um período de significativo crescimento alicerçado em uma inovação, os sanduíches tostados. Embora a empresa não tenha inventado esse tipo de produto, ela foi a grande responsável por sua popularização. O *slogan* “Mmmm... Toasty!”<sup>6</sup> capturava a essência da experiência percebida pelos clientes (MAYER, 2008).

Diferentemente da Subway, que na época servia sanduíches com pães não tostados, os sanduíches da Quizno eram colocados em um forno esteira que, ao longo de 30 segundos, tostava os sanduíches e levava-os para a próxima etapa da montagem. O sucesso do novo conceito permitiu a empresa chegar à marca de 100 restaurantes em 1996 (MAYER, 2008). Berman (2014) menciona que a Quizno tornou-se um legítimo concorrente da Subway e no seu auge era capaz de retirar clientes que preferiam sanduíches tostados aos frios vendidos pela empresa. O agente de desenvolvimento comenta que a expansão da Quizno incomodou a Subway que, até então, explorava praticamente sozinha o segmento de sanduíches do tipo submarinos.

#### 4.4.4.10. Expansão da classe média brasileira

Nos anos 2000, a economia brasileira experimentou um ciclo de crescimento significativo, especialmente entre os anos de 2004 e 2010, período no qual cresceu a uma média de 4,5% (O GLOBO, 2017). Rockman (2014) menciona que entre 2004 e 2010, 32 milhões de pessoas ascenderam à classe média e 19,3 milhões saíram da pobreza. O autor considera a elevação dos rendimentos, gerada pela queda do desemprego (de 12,3% em 2003 para 5,5% em 2012), o principal fator que conduziu essas pessoas à classe média. Segundo Luiz Barreto, citado por Rockman (2014), a ascensão da classe média representou uma revolução social e impactou positivamente o empreendedorismo. Ele sugere que a agenda das empresas nesse início de século precisa contemplar uma gestão mais eficiente, maior produtividade, inovação e conhecimento dos hábitos de consumo da nova classe média.

A expansão dessa classe resultou em uma mudança na estratégia das redes atuantes no mercado, as quais passaram a buscar integrantes das classes C e D, oferecendo preços mais acessíveis. A consultora Ana Vecchi, citada por Ribeiro (2014), afirma existir uma guerra de preços das redes de *fast-food* no Brasil e credita isso ao objetivo delas em oferecer produtos

---

<sup>6</sup> Hummm.... Gostoso (tradução nossa)!

acessíveis para os novos integrantes das classes C e D. Leandro Florio (apud, RIBEIRO, 2014), responsável pelo Marketing da Subway no Brasil, corrobora com Vecchi ao afirmar que as redes de *fast-food* travam uma “guerra do bem” pela atração de consumidores da classe média.

No Brasil, o Mc Donald’s oferece a cada dia um de seus principais hambúrgueres ao preço de R\$8,00, movimento que não foi subestimado pelo concorrente Burger King, que criou a plataforma “Preços Irresistíveis” e, entre outros sanduíches, lançou o Whopper Furioso Junior por R\$ 6,00. A diretora de marketing da rede, Ariel Grunkraut, citada por Ribeiro (2014), destaca o foco em conquistar novos públicos: “Vamos continuar seguindo com nosso projeto de consolidar ainda mais a nossa marca no país, levando mais produtos a mais consumidores brasileiros”.

As empresas utilizam suas redes sociais para divulgar cupons de desconto que oferecem preços diferenciados por tempo limitado para os clientes que os apresentarem nas lojas. Ribeiro (2014) menciona uma promoção do Bob’s que trazia a oferta de um sanduíche do cardápio por semana ao preço de R\$ 6, incluindo o carro-chefe Big Bob.

Medeiros (2013) afirma que o Mc Donald’s aumentou sua participação na classe C, alcançando 40% de seu público. Anteriormente, as classes A e B eram predominantes e representavam 75% dos clientes. Para atender essa nova classe C, a rede combina produtos clássicos da marca com um cardápio de produtos rotativos que atingem preço máximo de R\$ 6,00, a exemplo da campanha “Pequenos Preços”, desenvolvida para atrair consumidores com menor disponibilidade financeira. Contudo, segundo o diretor de planejamento e marketing da Arcos Dourados (operadora das franquias da marca McDonald’s no Brasil), citado por Medeiros (2013), a mudança da classe C não mudou o perfil dentro do restaurante, a rede apenas agregou produtos com preços que visam atingir as classes C e D.

Objetivando manter o ritmo de vendas enfrentando concorrentes que oferecem comida rápida, a Pizza Hut resolveu inovar em 2014 lançando fatias individuais de pizza. As fatias são feitas com os sabores mais vendidos e o tempo para aquecê-la é de três a quatro minutos (ESTADÃO, 2014). Esse lançamento também permitiu a empresa atrair outros tipos de consumidores que buscam refeições rápidas e com preços mais acessíveis.

Ao apontar as empresas de *fast-food* que mais ganharam e perderam em 2015, Goetz (2016) evidencia como a variável preço é determinante nesse setor. Enquanto o Burger King superou as expectativas, em grande parte devido ao oferecimento de descontos, a Dunkin Donuts viu suas vendas declinarem em 2015 como consequência de um aumento de preços que

levou seus consumidores a buscarem concorrentes que oferecem café da manhã a preços mais competitivos.

Ribeiro (2014) acrescenta que a estratégia das redes de conquistar essa classe trouxe um direcionamento para os planos de expansão dessas companhias, que passaram a incluir cidades do interior com mais de 40 mil habitantes e bairros periféricos das capitais.

#### 4.4.4.11. Mudança nos hábitos alimentares em direção a opções mais saudáveis

O *fast-food* tem uma reputação de alimentos prejudiciais à saúde, fato extremamente negativo tendo em vista que os gostos dos consumidores inclinam-se para opções mais saudáveis. Esta tendência cresceu mais fortemente após 2004, quando ocorreu o lançamento do documentário *Super Size Me*, cuja versão em português traz o título “A Dieta do Palhaço”. O documentário retrata a experiência do próprio cineasta ao passar um mês consumindo apenas alimentos do McDonald’s. O filme terminou estimulando uma aversão a esse tipo de comida e provocou movimentos de ativistas em todo o mundo.

Wilson (2017) menciona ataques ao McDonald's em vários países, incluindo Estados Unidos, China, Bélgica, Holanda, Índia, Rússia, Suécia e Reino Unido. Os manifestantes acusaram a rede de vender alimentos insalubres, influenciando negativamente o hábito alimentar de crianças e minando valores e culturas locais.

A setor de *fast-food* já demonstra iniciativas de adaptação a essa tendência. Algumas redes têm adicionado opções mais saudáveis aos seus cardápios e adotado ingredientes mais frescos adquiridos localmente. Tais adaptações têm forçado essas redes a reconfigurar suas cadeias de distribuição (SENA, 2016). Contudo, Novarejo (2014d) ressalta que os consumidores brasileiros ainda não se acostumaram a uma alimentação saudável e comer de forma mais equilibrada fora de casa ainda é difícil. Ele considera que o que hoje é um gargalo pode tornar-se uma oportunidade valiosa.

O franqueado B acredita estar em curso um processo de amadurecimento das preferências dos consumidores: “Antes as pessoas consideravam saudável tomar um suco em lata, ao invés de uma Coca-Cola. Hoje elas têm conhecimento que esse suco é tão danoso quanto o refrigerante, e isso as levam a tomar um suco natural”. Ele menciona que essa preferência por alimentos mais saudáveis nem sempre se reflete na decisão de compra:

É muito mais inspiracional, o cliente diz que a Subway é saudável mas vende-se muito pouco sanduíche de peito de peru, sem molho e com queijo branco. A gente vende muito pouco disso. O cliente vai no Mc Donald’s e acha legal

que venda salada, mas ele não come a salada. Tanto é que a gente vê as hamburguerias crescendo e os lançamentos que eu vejo é o dobro de bacon, muito mais carne, etc. Eu não vi nada [lançamentos] de soja, nada de peixe, só quem lança com frango é a Subway.

Trienekens e colaboradores (2012) acrescentam que os consumidores estão tornando-se mais preocupados com os produtos que consomem, o que inclui suas origens, os insumos utilizados durante a produção, o tratamento de animais, o impacto ambiental da produção, etc. Segundos os autores, a questão da sustentabilidade, que abrange impactos ecológicos, econômicos e sociais da indústria de alimentação, tem chamado a atenção da sociedade.

Corroborando com os autores, o AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (2017) traz o exemplo dos EUA, onde os americanos preferem gastar um pouco mais para consumir produtos de uma empresa que se preocupa com a origem e preparo dos ingredientes. Os americanos, que antes louvavam marcas que ofereciam produtos com baixos índices de gordura, agora se preocupam com conservantes e o processamento de carnes e molhos. Esse espaço tem sido ocupado por empresas como a Chipotle, que oferece alimentos produzidos sem agrotóxicos e antibióticos e que são preparados frescos nas lojas. Segundo Luitz (2015) esse cenário levou o Mc Donald's a oferecer bebidas orgânicas e hambúrgueres de feijão-preto nos EUA.

Mc Donald's, Burger King e Bobs já incluíram em seus cardápios produtos mais saudáveis, como saladas, sanduíches vegetarianos, hambúrgueres de frango e, até mesmo, de peixe (Mc Fish do Mc Donald's). O Burger King retirou refrigerantes do cardápio de crianças, substituindo-os por suco de maçã, ou, até mesmo, leite desnatado e leite com chocolate semidesnatado em algumas regiões. A Pizza Hut também aderiu à tendência de opções mais saudáveis e incluiu em seu cardápio diferentes tipos de saladas.

O Mc Donald's apresentou em 2015 um novo plano para tentar recuperar as vendas, que nos últimos anos foi impactada pela perda de clientes mais jovens que estão deixando a rede por opções mais saudáveis e ambientes mais agradáveis. Uma das medidas anunciadas pelo presidente Steve Easterbrook, é uma nova estrutura organizacional que elimine burocracias e reduza níveis hierárquicos, de modo a agilizar o processo de tomada de decisão e estimular mudanças (SALOMÃO, 2015b). Segundo Medeiros (2013) a rede também tem investido em marketing para ser vista como uma incentivadora de hábitos de vida saudável, a exemplo do patrocínio a Copa das Confederações 2013 e a Copa do Mundo 2014.

A melhoria da qualidade dos alimentos é prioridade no Mc Donald's, que vem implementando mudanças no cardápio. Segundo Salomão (2015b) a rede analisa a inclusão de couve como um ingrediente em seus restaurantes. Além disso, a empresa anunciou que, em dois anos, deixará de usar frangos que receberam antibióticos nos produtos vendidos nos EUA.

O agente de desenvolvimento entrevistado chama a atenção para a impossibilidade de realizar mudanças abruptas no setor de *fast-food*: “Não se pode fugir muito da origem, pois a marca foi construída em cima dessa origem”. Ele cita o Mc Donalds como exemplo, que está propagando internamente a frase "Estamos voltando a nossa origem". A frase remete ao objetivo de fortalecer o posicionamento da marca como uma hamburgueria, mesmo em um contexto de fortalecimento da tendência de alimentação saudável.

Wolf (2015) acredita que a busca por alimentos mais saudáveis não é um modismo, ao contrário, trata-se de uma preferência que perdurará por um longo tempo. Ele menciona que consumidores com essa preferência estão indo para restaurantes como Subway, Panera Bread e Chipotle, que lhes permitem customizar pedidos e escolher opções mais saudáveis.

#### 4.4.4.12. Crise global de 2008

Em 2008, o mundo começou a vivenciar uma crise de origem financeira, cujos impactos são sentidos ainda hoje. A crise tem raízes na proliferação de crédito fácil pelos bancos americanos iniciada por volta de 1998. Muitos dos empréstimos eram concedidos a pessoas que não possuíam renda ou patrimônio que as permitissem cumprir com as prestações, esses créditos ficaram conhecidos como *subprime*<sup>7</sup>. A partir do momento que os devedores passaram a não conseguir quitar suas dívidas e, tendo em vista que elas haviam sido vendidas para bancos e fundos de investimento de diversos países, houve um efeito em cadeia que colocou a economia global em uma das maiores crises já vivenciadas no capitalismo (UOL, 2016).

Os efeitos da crise transcenderam ao setor financeiro e diversos países, a exemplo do Brasil, entraram em recessão. O desemprego disparou e até hoje o seu nível não retomou aos patamares pré-crise. Ela afetou drasticamente o poder aquisitivo das famílias, resultando em uma redução significativa na demanda por *fast-food*.

A redução na demanda criou um cenário de acirrada competição por preços entre as redes de *fast-food*. Elliot (2011) afirma que o cenário econômico difícil, gerado pela crise de 2008, intensificou a chamada “*Burger Wars*”. O autor menciona que diante das dificuldades

---

<sup>7</sup> *Subprime* significam créditos de segunda linha com maiores riscos de não serem quitados.



financeiras decorrentes da crise, os consumidores estão buscando maior economia, o que tem provocado uma redução de preços.

Peterson (2015) menciona que as maiores redes de *fast-food* dos EUA estão engajadas em uma nova guerra de preços. Ela menciona a oferta de combos incluindo hambúrgueres, *nuggets* de frango, batatas fritas e bebidas por apenas \$4,00. Mariño (2016) expõe a busca acirrada do Mc Donald's, Burger King, Wendy's e Pizza Hut por oferecer refeições com preços inferiores a \$5,00 em seus cardápios. O agente de desenvolvimento entrevistado afirma que a crise tornou a disputa por preços ainda mais acirrada também no Brasil.

#### 4.4.4.13. Contração da classe média brasileira

A recente crise da economia brasileira inverteu o processo de expansão das classes C e D, levando milhões de famílias a retornarem às classes D e E. De acordo com Tendências Consultoria Integrada, citado por Caldas (2016), em três anos, a crise econômica vai deslocar 10 milhões de pessoas da classe C para as classes D e E. O presidente do Instituto Data Popular, citado por Caldas (2016), afirma: "O que dá para dizer sem errar é que o poder de compra de grande parcela da classe C reduziu de forma drástica e isso, no médio prazo, leva ao empobrecimento da população".

Caldas (2016) menciona que a desaceleração econômica iniciada em 2011, que, posteriormente, transformou-se em estagnação e recessão, demorou a afetar o orçamento das famílias. A renda média do trabalhador começou a reduzir de maneira mais significativa apenas a partir do segundo semestre de 2015. O franqueado B evidencia que o agravamento da crise brasileira afetou o nível de informalidade do comércio, mencionando uma redução dos estabelecimentos formais e o crescimento dos informais.

Em resposta a este novo cenário as redes do setor estão investindo em uma estratégia de diferenciação, conforme evidenciado por Goetz (2016). Segundo os entrevistados essas redes estão tentando atrair novamente os públicos A e B que foram postos em posição secundária em muitas redes, uma vez que o foco era o atendimento das classes C e D. Goetz (2016) menciona que foi visível em 2015 uma luta entre as redes de *fast-food* para seduzir consumidores através de lançamentos de novos produtos. O Burger King ofertou acompanhamentos diferentes do

Mc Donald's, a exemplo da Batata Suprema<sup>8</sup>, do Chicken Fries (frango empanado) e da Onion Rings (anéis de cebola empanada). A Casquinha Recheada foi outra novidade trazida pela rede.

Recentemente, o Bobs inovou oferecendo um refil de molhos. O cliente tem acesso a um equipamento que oferece diversas opções de molhos, como *barbecue*, *big bob*, ketchup, maionese e mostarda. O pão assado na hora (no hambúrguer artesanal), a opção de customização do hambúrguer através da adição gratuita de alguns ingredientes e a disponibilização de diferentes tamanhos (pequeno, médio ou grande) são outras novidades trazidas pela rede. No que se refere à estratégia de customização, Marcelo Farrel (apud MORENO, 2016), diretor da marca, revela que o *fast-food* tradicional (muito padronizado) vem perdendo espaço com o novo perfil de consumidor. Ricardo Bomeny (apud MENDONÇA, 2016), CEO do grupo que controla a marca no Brasil, acrescenta: “É um projeto que se alinha ao novo comportamento do consumidor que quer ter mais poder sobre a decisão de compra”.

O Bob's também passou a ofertar produtos em outros horários, como café da manhã e lanches mais leves, objetivando reduzir a ociosidade das lojas em horários de baixo movimento. AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (2017) acrescenta que a diferenciação no setor atinge também a qualidade dos ingredientes, fato que está ajudando a impulsionar esses restaurantes a níveis mais altos de qualidade.

Infood (2016) considera que as dificuldades enfrentadas pelo McDonalds residem no fato de a rede ter deixado de ser tendência. Segundo o autor a rede parou de inovar e seus principais “carros chefes” são hambúrgueres lançados há muito tempo. As novidades foram poucas e não resultaram em uma significativa diferenciação. O McDonalds tenta se reposicionar ampliando a linha de sorvetes, lançando cardápios temáticos e produtos de café da manhã. Embora a venda de saladas e *wraps* ampliem o leque de opções, a rede tem uma identidade com o hambúrguer. Whipp (2017) acrescenta o lançamento de receitas artesanais de hambúrgueres (linha *Signature*), que objetiva atender paladares mais exigentes. Embora a rede tente conquistar consumidores das classes A e B, através da oferta de hambúrgueres da linha *Signature* ao preço de aproximadamente R\$30,00<sup>9</sup>, ela tenta manter sua competitividade nas classes D e E, oferecendo hambúrgueres tradicionais a R\$8,00.

---

<sup>8</sup> Uma porção de batatas fritas com cobertura de cheddar e bacon.

<sup>9</sup> Preço aproximado do combo que engloba batata frita e refrigerante.

#### 4.4.4.14. Expansão dos *fast-casual*

O *fast-casual* tornou-se o segmento de mais rápido crescimento da indústria de restaurantes e está “roubando” consumidores do *fast-food*. A comida é desenvolvida em uma velocidade um pouco menor que no *fast-food* e a um custo um pouco superior, mas é considerada de maior qualidade e mais customizável.

A tendência de expansão do *fast-casual* materializa-se no ramo de sanduíches através de restaurantes como Spoleto, Chipotle e Panera Bread, além de pequenas hamburguerias artesanais que oferecem hambúrgueres mais sofisticados elaborados de maneira artesanal. O agente de desenvolvimento menciona que a expansão desse modelo de negócio tem afetado significativamente as redes de *fast-food* e tem estimulado investimentos em ambiente de loja e atendimento na mesa. O entrevistado menciona que em uma visita a uma loja do Mc Donald's em Portugal surpreendeu-se ao observar a solicitação de pedidos em *totens* e a entrega dos produtos na mesa, oferecendo maior comodidade aos clientes.

Infood (2016) considera que a queda no lucro do McDonalds em 30% no final de 2014 tem como causa a perda de espaço para o *fast-casual*. Algumas redes como Chipotle, a hamburgueria Five Guys e o Shake Shack cresceram significativamente e conquistaram consumidores da rede. O autor cita que a expansão das hamburguerias é um exemplo da expansão do *fast-casual* no Brasil. Elas oferecem um produto sofisticado por um preço muito próximo do *fast-food* ao custo de um tempo de espera um pouco maior. Para Infood (2016) os consumidores não consideram a velocidade no atendimento como algo tão importante e estão valorizando o tempo do preparo e um ritual em suas refeições.

#### 4.4.4.15. Crescente utilização de tecnologia pelos consumidores

A crescente utilização de ferramentas *on-line* pelos consumidores, seja para realização de compras ou para interagir com suas marcas preferidas, resulta em uma necessidade de adoção de novas tecnologias pelos restaurantes de *fast-food*. Marcelo Farrel, diretor do Bob's (apud INFOMONEY, 2017), afirma que o comportamento do consumidor moderno, o qual se utiliza cada vez mais da internet e de aplicativos para realizar compras e relacionar-se com suas marcas preferidas, levou a uma transformação no varejo.

Wolf (2015) afirma que o desenvolvimento de tecnologia para restaurantes tem feito grandes avanços em direção a plataformas móveis. Segundo o autor os novos desenvolvimentos no setor focam na melhoria dos seguintes processos: pedido, marketing, programas de

fidelidade e pagamento. Os desenvolvedores estão cada vez mais combinando essas aplicações em uma única solução, acrescentando mais conveniência, algo importantíssimo para restaurantes de serviço limitado<sup>10</sup>. Whipp (2017) menciona que essas inovações ajudam a atrair consumidores de uma geração que, raramente, afasta-se dos *smartphones* e que superou a *baby boomers* como principal categoria demográfica.

A Pizza Hut iniciou um serviço de atendimento *delivery* via WhatsApp em algumas pizzarias. O serviço é gerenciado pela plataforma ZapDesk, a qual possibilita realizar pedidos de forma padronizada, sem a necessidade de uma interface humana (NOVAREJO, 2015b). A Domino's Pizza desenvolveu um aplicativo denominado "Zero clique", o qual armazena as preferências dos clientes visando alcançar um tempo médio de realização do pedido de apenas 10 segundos (WHIPP, 2017). A Taco Bell aumentou em 20% o *ticket* médio de seus pedidos ao lançar um aplicativo que permite aos clientes realizar pedidos e pagá-los através de *smartphones*, retirando o produto nas lojas físicas sem entrar em filas (NOVAREJO, 2015c).

O Mc Donald's criou um centro digital no Vale do Silício que se propõe a analisar dados e tendências, além de criar novos produtos e serviços não relacionados a hambúrgueres, como: entretenimento, pagamentos digitais e *ebooks* entregues com o McLanche Feliz. O presidente da rede (apud SALOMÃO, 2015b) externaliza sua pretensão em abrir centros digitais em outros países com o objetivo de entender as demandas de diferentes regiões do mundo.

O Bob's está investindo 225 milhões de reais em 2017 para inaugurar as primeiras lojas "100% digitais" do país. A medida visa atingir públicos mais jovens que compõem as gerações Y e Z. O novo projeto irá permitir que o cliente participe diretamente da criação do seu próprio sanduíche, escolhendo o tamanho, os acompanhamentos, a bebida e a sobremesa. Os pedidos poderão ser realizados de modo totalmente digital, através de aplicativos e terminais de autoatendimento. O diretor afirma: "Vamos deixar de operar com um cardápio padrão para trabalhar com o uso de tecnologia, em que o consumidor utiliza um *toten* de autoatendimento e monta seu sanduíche com todos ingredientes desejados" (apud INFOMONEY, 2017).

#### 4.4.4.16. Pressão por melhores salários e condições de trabalho

Restaurantes de *fast-food*, geralmente, pagam baixos salários. Sena (2016) menciona que nos últimos anos, os funcionários têm se organizado e exigido salários maiores, o que tem sido

---

<sup>10</sup> Abrange restaurantes que oferecem serviços limitados aos clientes. As redes de fast-food são exemplos disso, já que normalmente não oferecem serviços de mesa, manobrista, recepção na entrada, etc.

conquistado em Nova Iorque e em vários outros grandes centros. Esses aumentos salariais têm impactado fortemente a lucratividade das redes, tendo em vista a elevada quantidade de funcionários que ocupam funções na cozinha, balcão e limpeza.

O fato de um dos maiores atrativos dos *fast-foods* serem os baixos preços dificulta que aumentos na folha sejam repassados integralmente para o consumidor final, que são extremamente sensíveis a preços. Nos EUA, o Mc Donald's planeja aumentar salários dos funcionários de suas lojas próprias em mais de 10% (SALOMÃO, 2015).

A elevação dos custos de mão de obra tem feito algumas redes adaptarem ou criarem novos formatos de negócio que reduzem ou retiram por completo os serviços de mesa. Algumas franquias estão empregando tecnologia para reduzir seus custos de mão-de-obra investindo em autoatendimento, quiosques e aplicativos móveis. Redes como Pizza Hut, Domino's Pizza substituíram garçons por *paggers*, que avisam quando o pedido está pronto para retirada pelo cliente. O franqueado B menciona o exemplo das pequenas hamburguerias artesanais, um fenômeno do setor na atualidade, que estão obtendo sucesso oferecendo produtos *premium* (classe A) sendo vendidos com atendimento de balcão, sem o característico serviço de mesa. Ele também cita uma adaptação promovida pela Pizza Hut:

Outro exemplo é a Pizza Hut, antigamente víamos restaurantes grandes com serviço de mesa e cardápio, você sentava, escolhia sua pizza, seu refrigerante e, posteriormente, o garçom lhe trazia o pedido. Hoje 100% do serviço é balcão, você entra na fila, faz o pedido aguarda na mesa e espera apitar o seu *pager* para em seguida retirar seu pedido no balcão. A pizza continua sendo um produto A/B, mas tirou o serviço. É como se eles tivessem falando: -Você quer uma pizza melhor ou o serviço de mesa?

Ele menciona que essa adaptação manteve a competitividade do produto oferecido pela Pizza Hut e lembra que, em termos relativos, uma pizza hoje é muito mais barata que há 10 anos, quando a empresa adotava o modelo tradicional com serviço de mesa. Ele acrescenta que essa tendência abrange a retirada de outros serviços, como: manobrista, *hostess*<sup>11</sup>, etc. O restaurante mencionado pelo franqueado é um novo formato oferecido pela Pizza Hut, denominado "Express". A rede continua com restaurantes no formato tradicional, o qual oferece atendimento de mesa por meio de garçons.

---

<sup>11</sup> Profissional que recepciona os clientes na porta de estabelecimentos como: restaurantes, hotéis, etc.

#### 4.5. MOVIMENTOS ADAPTATIVOS DA SUBWAY

A pesquisa identificou alguns movimentos adaptativos ao longo da história da Subway que visaram enfrentar mudanças ocorridas em seu ambiente competitivo. O quadro 4 apresenta sucintamente as principais mudanças ocorridas no setor que impactaram a Subway e as adaptações promovidas pela empresa para enfrentá-las.

**Quadro 4** – Mudanças no setor e adaptações da Subway

MUDANÇAS	ADAPTAÇÕES
4. Crescimento da alimentação fora do lar	Modelo de expansão baseado em pequenas lojas e ocupação de localizações não tradicionais Lançamento da Subway Café
7. Saturação do mercado americano	Internacionalização através de agentes de desenvolvimento
8. Influência dos novos mercados	Adaptações a novos mercados
9. Concorrência da Quizno	Lançamento do <i>toaster</i>
10. Expansão da classe média brasileira	Posicionamento para atender ao crescimento da classe média brasileira
11. Mudança nos hábitos alimentares em direção a opções mais saudáveis	Crescente busca pela “saudabilidade”
12. Crise mundial (2008)	Oferta de produtos a preços baixos
13. Contração da classe média brasileira	Reposicionamento para atender as classes A e B brasileiras
14. Expansão do <i>fast-casual</i>	Novos conceitos de lojas
15. Crescente utilização de tecnologia pelos consumidores	Adoção de novas tecnologias
16. Pressão por melhores salários e condições de trabalho	Foco em eficiência de processo, automatização e auto-serviço

Fonte: Elaboração própria.

##### 4.5.1. Modelo de expansão baseado em pequenas lojas e ocupação de localizações não tradicionais

Para tentar aproveitar ao máximo a tendência de crescimento da alimentação fora do lar, a rede adotou um modelo de loja compacto, passível de ser implementado em larga escala e de ocupar localizações não tradicionais. Isso permitiu a empresa desenvolver uma vasta rede de pequenas lojas, possibilitando-a estar sempre próximo ao consumidor. A principal vantagem desse modelo de lojas é a conveniência de realizar uma refeição rápida e próxima ao local de trabalho, residência ou lazer dos consumidores.

O franqueado B afirma que o formato flexível das lojas permite que elas se adequem a praticamente qualquer espaço, tornando o modelo escalável. É possível instalar lojas de 30m<sup>2</sup> a 150m<sup>2</sup> com 4 a 20 funcionários, ajustando-se ao volume da demanda. Dessa forma, a rede conseguiu ocupar localizações não tradicionais, impossíveis de serem exploradas por outras redes. Conforme evidenciado no item 4.3.3, a Subway utiliza-se do posicionamento de

localizações não tradicionais para obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A alocação nesses pontos multiplicou as possibilidades de instalação das franquias e alavancou a expansão da rede. Segundo o franqueado B, quando se percebe uma grande demanda para determinada loja, ao invés de serem realizadas ampliações, abre-se uma nova unidade e, assim, a rede vai ocupando pequenos espaços. Ele explica que esse modelo de lojas implica em um menor custo de locação:

[...] essa estratégia é muito mais rentável, pois pontos comerciais maiores são disputados por grandes *players*, então se você tem [identifica] um ponto comercial com 400m<sup>2</sup>, 20m de frente e pé direito de 6 metros você vai disputar com Drogasil [uma rede de farmácia] e agências bancárias que pagam 30, 40, 50 mil reais. Se você tem um ponto com 80m<sup>2</sup>, pé direito de 3 metros você vai disputar com uma lanchonete, uma pequena loja de roupa de bairro, com pequenos *players*. Então, você consegue pagar um valor de aluguel compatível com o deles e não disputar um leilão que ocorre com grandes pontos comerciais.

#### 4.5.2. Lançamento da Subway Café

O lançamento da Subway Café (Figura 10) foi outra iniciativa que visou explorar o crescimento da alimentação fora do lar. Trata-se de um modelo de loja que, além do *mix* tradicional da rede, oferece produtos voltados para café da manhã. O agente de desenvolvimento entrevistado explica que é como se a Subway combinasse duas lojas em uma única localização. Por esse motivo esse tipo de loja exige maior disponibilidade de espaço, não sendo passível de ser implementado em todas as unidades.

Enquanto em outros países as lojas Subway Café são uma realidade, elas ainda estão em fase inicial de implantação no Brasil. Roberta Damasceno, diretora nacional da rede no país, citada por Ribeiro (2015), menciona que a rede vai incluir itens do cardápio americano no café da manhã, além de sobremesas. Segundo ela a meta é gerar movimento em horários em que existe uma ociosidade, ou seja, no período de 9h às 11h30 e de 15h30 às 17h30.

**Figura 10** – Subway Café



Fonte: Google Imagens.

### 4.5.3. Internacionalização através de agentes de desenvolvimento

A saturação do mercado americano de *fast-food* levou a Subway a internacionalizar suas operações em 1984. Nessa época, a expansão internacional da rede utilizava dois modelos distintos, variando de acordo com o país alvo. O agente de desenvolvimento revela que no início do processo de internacionalização da rede, o idioma do país alvo era um fator decisivo para a escolha do modelo a ser utilizado.

Países de língua inglesa tornavam a expansão mais fácil e a Subway optava por ingressar estabelecendo uma estrutura própria, bastante enxuta, escalando um gerente para desenvolver aquele país através da captação de franqueados. Já em países de língua não inglesa, tendo em vista o grande desafio de traduzir todos os materiais necessários para garantir a padronização da operação (manual de operações, cardápio, *softwares*, peças promocionais, etc.), a rede optava pelo modelo de máster franqueado. Nesse modelo a Subway vendia a um máster franqueado o direito de explorar sua marca e *know-how* em determinado país. Esse modelo foi adotado, por exemplo, no Brasil (primeira tentativa), Japão e Rússia.

Contudo, o desenvolvimento de uma rede global de agentes de desenvolvimento mencionado no item 4.3.4., foi o grande diferencial para o sucesso da internacionalização da rede. Segundo o agente de desenvolvimento entrevistado, esse modelo já vinha sendo utilizado nos EUA desde 1977 e naquela época não passava pela mente da diretoria utilizá-lo para expandir internacionalmente. O modelo passou a ser adotado nos outros países nos últimos 15 anos, após o fracasso de alguns másters franqueados, como ocorrido no Brasil. Ele comenta que os agentes são escolhidos entre os franqueados da rede no país e a escolha é feita através de uma análise de performance e do plano de expansão apresentado. Com o estabelecimento dos IPCs, escritórios continentais e regionais, a rede conseguiu alcançar uma elevada capilaridade e velocidade de expansão.

### 4.5.4. Adaptações a novos mercados

As adaptações promovidas pela Subway a novos mercados perpassam pela atuação conjunta de agentes de desenvolvimento e escritórios regionais/continentais. Entre as atividades desempenhadas por esses escritórios está a adaptação de iniciativas publicitárias globais ao país ou conjunto de países que atendem. Tendo em vista a diversidade cultural dos mercados onde a rede está presente, essa atividade assume um papel importantíssimo ao promover uma comunicação mais efetiva. Os escritórios também são responsáveis pela adequação dos



procedimentos à realidade de cada país, que podem variar tendo em vista a existência de fornecedores locais e do *mix* de produtos regional.

Grande parte das adaptações promovidas pela empresa para entrar em novos mercados perpassa pela adequação do *mix* de produtos. Embora exista um *mix* padrão com 10 sanduíches obrigatórios para todas as lojas da rede, há um o *mix* variável composto por 6 sanduíches que se ajusta aos hábitos locais de consumo. O agente de desenvolvimento menciona que variações podem ocorrer dentro do mesmo país, adequando-se às peculiaridades regionais. Ele acrescenta que o *mix* de bebidas é totalmente flexível<sup>12</sup>, citando como exemplo, a comercialização de água de côco em alguns países. Os escritórios assumem um papel importante no lançamento de produtos que visam compor o *mix* regional.

Na Índia, país cuja população é majoritariamente hindu, não comendo carne bovina, ou mulçumana, não comendo carne suína, esses ingredientes foram substituídos por frango, cordeiro ou peru. A possibilidade de customização dos sanduíches ajuda a customizá-los às peculiaridades regionais, haja vista que cada cliente escolhe seus ingredientes.

Visando garantir que seus processos estejam satisfatoriamente estabelecidos, a Subway também investe em centros de treinamento posicionados em diferentes países, operados por mão de obra local. Esses centros ajudam a superar as barreiras provenientes da diferença de idioma e de natureza logística, facilitando o acesso dos franqueados a treinamentos indispensáveis para garantir a uniformidade de processos. O primeiro centro de treinamento da Ásia foi estabelecido em Beijing na China. Al Dembski, diretor de treinamento da Subway, descreve a importância do centro para expansão da rede no continente asiático:

A Ásia tem uma população imensa e oferecendo aulas para franqueados em idiomas como o Mandarim, seremos capazes de atrair um número maior de potenciais franqueados da China, Taiwan e outras nações que de outra forma não teriam a oportunidade de se envolver em um empreendimento tão excitante como abrir um restaurante da Subway (tradução nossa). (QSR MAGAZINE, 2001).

O agente de desenvolvimento acrescenta que as adaptações podem envolver mudanças na estrutura das lojas, podendo haver variações no espaço físico ocupado e no tipo de loja que será predominante (loja de rua ou shopping).

---

<sup>12</sup> Exceto bebidas alcoólicas, cuja comercialização é proibida.

#### **4.5.5. Lançamento do *toaster***

O novo conceito de sanduíches tostados trazido pela Quizno concedeu-lhe uma vantagem competitiva, resultando em um crescimento de sua participação no mercado americano. Visualizando esse movimento e percebendo que seus sanduíches frios perdiam a preferência dos consumidores, a Subway respondeu ao concorrente lançando um forno denominado *toaster* em 1998. O forno não funcionava através de uma esteira rolante como o da Quizno, mas fazia o mesmo papel de tostar os sanduíches. Tendo em vista que os sanduíches não eram colocados em uma esteira, a Subway oferecia ao cliente a opção de tostá-los ou não.

Os sanduíches tostados da Subway alavancaram seu crescimento e dificultaram a expansão da Quizno. No Brasil, o novo equipamento começou a ser inserido nas lojas em 2002. O franqueado B refere-se ao *toaster* como um “divisor de águas” na história da rede. O agente de desenvolvimento afirma:

Esse foi um dos ajustes mais importantes. Antes tinha a pergunta se o cliente gostaria de aquecer, mas, agora, diante da quase unânime preferência pelos sanduíches tostados, praticamente todos são aquecidos, ninguém faz mais a pergunta. Essa foi uma grande adaptação da Subway”!

#### **4.5.6. Posicionamento para atender ao crescimento da classe média brasileira**

Os entrevistados mencionaram que, ao retornar ao Brasil em 2002, a Subway tinha como público-alvo as classes A e B, oferecendo um produto mais caro que as demais redes de sanduíches existentes no mercado. Diante do crescimento do emprego e do aumento do poder aquisitivo das classes C e D, a rede passou a focar mais nesse público, lançando produtos com preços mais convidativos a partir de 2006. O agente de desenvolvimento menciona que a adaptação a essa realidade foi crucial para permitir à rede alcançar 2.000 lojas no país.

O entrevistado conta que, no início dos anos 2000, a estrutura moderna das lojas e o receio em participar da montagem do sanduíche afastavam as classes C e D. Desse modo, para atrair esse público a rede lançou em 2011 o Baratíssimo a R\$4,95 e posicionou diversos *banners* voltados para fora da loja promovendo o lançamento. A promoção, lançada pioneiramente na Argentina, oferecia um sanduíche a um preço extremamente baixo. O fato do Baratíssimo possuir um único sabor, facilitava a realização do pedido e diminuía a aversão pela escolha dos ingredientes. O objetivo era trazer para os restaurantes essas classes que até então não os frequentavam.

O agente de desenvolvimento afirma que o Barátíssimo deu muito certo e a rede conseguiu atrair um novo público. O diretor de marketing da rede, citado em Ribeiro (2014), confirma o êxito da estratégia mencionando que, atualmente, 40% dos clientes da Subway no Brasil integram a classe C e 10% a classe D. O agente de desenvolvimento comenta que, após a experiência exitosa no Brasil, a promoção foi adotada em outros países. A busca por essas classes motivou o lançamento de outras promoções, a exemplo do Barato do dia, a qual oferta um sanduíche por dia por um preço significativamente abaixo dos preços normalmente praticados.

O consultor entrevistado menciona que o reposicionamento para atender as classes C e D foi além de preços e *mix* de produtos e incluiu um marketing voltado para atrair esse perfil de público. Ele cita, por exemplo, a colocação de *banners* fora das lojas para mostrar que, apesar do ambiente climatizado e da possibilidade de customização dos produtos, os preços eram acessíveis. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que esse reposicionamento foi fundamental para a forte expansão da Subway no Brasil.

#### 4.5.7. Crescente busca pela “saudabilidade”

Identificou-se um direcionamento estratégico gradual para opções mais saudáveis. Na análise das fotos contidas nos vídeos que abordam a história da rede, publicados em seu canal oficial no Youtube, não se percebe qualquer menção ao tema da saudabilidade nos seus primeiros anos de operação. O *slogan* divulgado nas primeiras lojas (Figura 11) não demonstra relação com o conceito de saudabilidade: “*When you’re hungry, make tracks for... Subway*”, em português “Quando tiver fome, vá para Subway” (tradução nossa) (SUBWAY, 2016c). Já o atual *slogan* da empresa demonstra esse direcionamento “*Eat Fresh*”, em português “Coma Fresco” (tradução nossa).

**Figura 11** – Loja Subway no início de seu processo de expansão



Fonte: Adaptado de Subway (2016c).

O agente de desenvolvimento menciona que durante uma conversa com Fred DeLuca, o fundador da Subway revelou que desde a concepção do negócio já tinha a noção que ele poderia oferecer produtos mais saudáveis que as redes de hambúrgueres existentes na época. O entrevistado acredita que com o fortalecimento da cultura da alimentação saudável, a Subway passou a explorar cada vez mais essa tendência, posicionamento, que para ele foi preponderante para o sucesso da rede.

As adaptações foram graduais. A análise da figura 12 revela que, em algum momento, houve a inclusão de saladas no *mix* de produtos.

**Figura 12** – Fachada de uma loja da Subway divulga a venda de saladas



Fonte: Adaptado de Subway (2016c).

Em 1985, a rede adiciona ao *menu* a opção de pão integral, já em 1997, a marca introduz sanduíches com teor de gordura menor que 6 gramas. Diante do crescimento do público vegetariano, a Subway lançou sanduíches com proteína vegetal em países como Estados Unidos, Índia, Suécia, Austrália e França. Em 2011, a Subway introduziu pães e outros produtos sem-glúten em algumas regiões de Texas (TASTY EATS AT HOME, 2011). Nesse mesmo ano, a empresa demonstrou estar perseguindo uma redução no teor de sódio de seus sanduíches (ABC NEWS, 2011).

Nos EUA, fornecedores têm investido na mecanização objetivando reduzir o tempo entre a colheita e a venda (SUBWAY, 2015b). Outra iniciativa, a qual já vem sendo adotada no Brasil, é a aquisição local de vegetais e a sugestão para que as franquias os adquiram *in natura* e realizem o processamento (inclui as atividades de lavar, higienizar e retirar as folhas) dentro da própria loja. Essas iniciativas visam obter vegetais mais frescos.

Um das três categorias de produtos oferecidas pela Subway é denominada “saudabilidade”, que abrange produtos com menor teor de sódio, limite de gordura mais restrito

e menos calorias. O agente de desenvolvimento resume o esforço da empresa em oferecer produtos mais saudáveis: “Existem várias experiências acontecendo por aí, mas o objetivo é ser mais saudável do que nunca”! O franqueado A menciona que a rede tem renovado alguns sanduíches já existentes, tornando-os mais saudáveis. Ele dá como exemplo o Novo Frango Teriaki que traz um menor teor de sódio. O entrevistado acrescenta que, em breve, será lançado um suco mais saudável com menor índice de conservantes. Para Bloomberg (2017b) a Subway tem perdido um pouco do seu brilho como uma opção mais saudável, embora reconheça os esforços da rede para reconquistar seu *status*, citando a eliminação de antibióticos nos frangos.

#### **4.5.8. Oferta de produtos a preços baixos**

O cenário de queda na demanda e acirrada disputa por preços provocou um esforço da Subway em reduzir preços de produtos e lançar promoções, objetivando manter sua participação de mercado. A rede trouxe promoções até então aplicadas em países emergentes para o mercado americano e outros afetados pela crise.

Nos Estados Unidos, uma promoção similar ao Barato do Dia passou a oferecer um sanduíche por \$6,00 todos os dias. Antes dessa promoção, a rede oferecia uma promoção similar ao Barátíssimo, na qual um único sanduíche era comercializado ao preço de \$5,00. A rede também está oferecendo semanalmente cupons de desconto em diversos países mediante cadastro de e-mail em seu site.

O franqueado B menciona que a categoria “Econômicos”, cujos sanduíches possuem maiores teores de sódio e gordura, respeitando os limites definidos pela companhia, visa enfrentar a guerra de preços existente no mercado. Leandro Florio, citado por Ribeiro (2014), afirma que devido a essa política de preços mais baixos, a rede teve um aumento de 30% nas vendas no país de 2011 a 2014. O diretor anuncia uma estratégia de expansão para cidades do interior do Brasil com população entre 30 e 80 mil habitantes, cidades que possuem um ambiente competitivo menos intenso por não contar com grandes marcas de *fast-food*.

#### **4.5.9. Reposicionamento para atender as classes A e B brasileiras**

O agravamento da crise econômica nos últimos dois anos implicou em uma redução dos níveis de emprego e do poder de compra das classes C e D, contexto que afetou negativamente o posicionamento da Subway. Os franqueados afirmam que o redirecionamento para as classes C e D ocorrida no Brasil no início dos anos 2000 teve como impacto negativo o afastamento

das classes A e B. O agente de desenvolvimento considera que a contração da classe média representa o maior desafio da Subway no Brasil. O franqueado B descreve o desalinhamento da rede ao novo cenário:

A Subway não estava lançando um produto mais *top*, com maior valor percebido, não se preocupou tanto com aparência das lojas durante esse período para manter esse cliente [A e B]. A rede só tem um formato de loja pra qualquer bairro, na Graça [bairro nobre de Salvador] ou em Periperi [bairro pobre] isso faz um diferencial absurdo em Periperi, mas na Graça ela passa batida.

Os entrevistados mencionam que a Subway está se movimentando para enfrentar essa situação. Existem diversas iniciativas voltadas para desenvolver produtos em uma faixa superior de preço que agrada os públicos A e B. Além da reconfiguração do *mix*, a rede está promovendo melhorias na qualidade de insumos, tornando-os mais saudáveis e com menor teor de aditivos. O agente de desenvolvimento afirma que a adaptação a essa mudança perpassa por um reposicionamento da rede para atrair um novo público-alvo e enfatiza a participação da equipe de marketing nesse processo.

O agente de desenvolvimento menciona que os consumidores das classes A e B estão dispostos a pagar mais caro por uma entrega de maior valor, experiência na loja, atendimento, ambientação, som e qualidade de produto: “A gente quer atrair aquele cliente que está lá no hambúrguer gourmet, que está indo lá, pagando caro e achando ótimo”. No que se refere a produtos, ele menciona que a rede está focando no lançamento de sanduíches em uma faixa superior de preço, de modo a tentar reconquistar os clientes da classe A e B. Em 2017, a rede planeja lançar quatro novos sanduíches considerados *premium*. Ele comenta que o recente lançamento da promoção do sanduíche Frango Defumado com *cream cheese* acompanhado de refrigerante grátis visa aproximar os atuais clientes de um produto mais sofisticado.

Para o agente de desenvolvimento essas iniciativas têm aumentado o *ticket* médio das lojas, mas tem provocado a redução do número de unidades vendidas. Contudo, ele afirma que a rede não vai deixar de dedicar atenção aos públicos C e D, uma vez que a competição no mercado por essas classes está muito acirrada. Dessa forma, promoções como Barátíssimo ou Barato do Dia continuarão existindo, embora não estejam sendo anunciadas. Ele acrescenta que muitas lojas da rede estão posicionadas em bairros das periferias de grandes cidades, o que torna essas promoções fundamentais para a sobrevivência dessas lojas.

#### 4.5.10. Novos conceitos de loja

Visando enfrentar a expansão dos restaurantes do tipo *fast-casual*, a Subway vem investindo fortemente em novos conceitos de loja que proporcionem um ambiente mais aconchegante e atraente. No Brasil, a empresa testou lojas com um conceito denominado Metro. O projeto-piloto está sendo realizado em Curitiba (PR), São Paulo e Belo Horizonte (MG) e, a depender dos resultados, poderá ser ampliado para outras regiões. O conceito conta com internet WiFi, mobiliário moderno, iluminação diferenciada e outros elementos que façam os clientes permanecerem na loja por mais tempo (NOVAREJO, 2015a).

Contudo, o agente de desenvolvimento entrevistado menciona que, provavelmente, as lojas Metro serão descontinuadas com a chegada da Subway do Futuro. Ele relata terem sido investidos milhões de dólares em consultorias e pesquisas para desenvolver esse novo modelo que visa adequar a rede ao crescimento do *fast-casual* e do hábito de alimentação saudável.

O novo modelo foi desenvolvido com base em uma pesquisa global com consumidores, *feedback* de franqueados e com o auxílio da FRCH Desing Worldwide, uma empresa de destaque em desenvolvimento de design estratégico e arquitetura. A Subway do Futuro possui iluminação de LED (mais econômicas), novos revestimentos de paredes e pisos, novo conjunto de assentos e mesas, sistema de som que tocarão trilhas sonoras exclusivas, pontos de carregamento para celulares e *totens* de auto-atendimento (QSR, 2017).

A empresa adicionou um *display* que expõe vegetais frescos, posicionados atrás da linha de montagem dos sanduíches. Os clientes visualizam os vegetais sendo cortados, o que eleva a percepção de um alimento saudável. O entrevistado afirma ser algo completamente diferente das atuais unidades: “Ela é mais limpa, você vê as verduras, existe *totens* pra que os clientes façam os pedidos, é sensacional”. Há mudanças no fluxo dentro da loja. O refrigerante é servido pelo próprio cliente através de máquinas com painéis digitais localizadas no meio do salão.

A rede desenvolveu um manual que orienta os franqueados a implementar o novo modelo. As orientações abrangem desde comunicação preliminar ao início das obras, a eventos de inauguração e celebração da Subway do Futuro (SUBWAY, 2017b). O DA menciona que as primeiras lojas estão sendo abertas pelos agentes de desenvolvimento e que ele mesmo deve abrir uma ou duas ainda esse ano no Brasil. Ele menciona que será uma opção do franqueado migrar para o novo modelo de loja.

Até o momento 12 lojas já foram convertidas para o modelo Subway do Futuro (Figura 13), nos EUA, Canadá e Reino Unido e outras 80 estão em fase de implantação (QSR, 2017).

Segundo o agente de desenvolvimento, a Subway prevê a abertura de 8 lojas até o final de 2017 no Brasil. O entrevistado acredita que essas novas lojas ajudarão a rede a reconquistar as classes A e B no país.

**Figura 13** – Subway do Futuro



Fonte: QSR (2017).

#### **4.5.11. Adoção de novas tecnologias**

Tendo em vista o crescente apreço dos consumidores pelo uso de tecnologias, a Subway criou recentemente uma nova divisão chamada Subway Digital, situada em Milford. A divisão conta com 150 funcionários dedicados a desenvolver e aprimorar *softwares* e foi responsável pelo lançamento do Subway App em 2015. Esse aplicativo possibilita ao cliente localizar um restaurante, fazer seu pedido de maneira customizada e efetivar o pagamento em questões de segundos. Ele encontra-se disponível nas plataformas Android e IOS e permite ao cliente salvar seus pedidos favoritos, reduzindo o tempo na realização das próximas compras.

O agente de desenvolvimento menciona que as lojas Subway do Futuro trarão modernizações tecnológicas, como *totens* de autoatendimento e máquinas de refrigerantes digitais, que permitem ao cliente retirar refrigerantes sem o auxílio de um atendente. O entrevistado menciona que a rede tem ingressado em aplicativos para *smartphones*, objetivando fidelizar clientes e facilitar entregas. Ele cita o ingresso da rede no Bonuz, um aplicativo que possibilita ao cliente receber recompensas na realização de pedidos em seus restaurantes



favoritos. A Subway também passou a fazer parte do Ifood, um aplicativo que reúne diversos restaurantes com serviço *delivery* em uma única plataforma.

Segundo o franqueado B a rede irá lançar um aplicativo de autoatendimento, o qual, atualmente, encontra-se em fase de testes em alguns estados do Brasil. O agente de desenvolvimento comenta que esse aplicativo é apenas uma entre várias novidades tecnológicas que serão lançadas pela Subway nos próximos anos. Ele menciona que a rede está realizando um investimento elevado em tecnologia em canal de compra, venda de produtos on-line e eficiência operacional.

#### **4.5.12. Foco em eficiência de processo, automatização e auto-serviço**

A minimização de custos parece ter sido umas das principais preocupações da Subway ao longo de sua história. Subway (2016c) menciona que o fundador da rede estudava, exaustivamente, meios para aprimorar processos operacionais e melhorar controles. Dessa forma, é possível considerar que a busca pela eficiência de processo, automatização e auto-serviço não são apenas movimentos adaptativos a pressão por melhores salários e condições de trabalho que afeta o setor, na verdade, fazem parte da essência da rede.

Durante a observação da operação da unidade pertencente ao franqueado A, percebeu-se uma preocupação constante dele e de seus funcionários em manterem a operação alinhada aos requisitos estabelecidos no manual de operações. Os procedimentos e equipamentos foram desenvolvidos objetivando garantir uma operação enxuta e compacta.

Os franqueados mencionam carências no *mix* de produtos que na maioria dos casos deixam de ser sanadas por implicar na necessidade de mais funcionários e, conseqüentemente, onerar a operação. O fraqueado A cita uma demanda dos franqueados pela adição de sorvetes ao *mix* de produtos. A adição do novo produto esbarrou no espaço físico para posicionar um freezer e no impacto no tempo de atendimento, já que bebidas, cookies e saquinhos de batatas são entregues pelo mesmo funcionário responsável pelo caixa.

A unidade observada opera com apenas 3 funcionários (1 coordenador e 2 atendentes). A necessidade de poucos funcionários reflete a eficiência e simplicidade de processos operacionais, conjunto de equipamentos, relação com fornecedores e atuação polivalente dos funcionários. O franqueado A menciona que os funcionários atuam em qualquer posição: “Quando um funcionário Subway é contratado, ele sabe que vai montar sanduíche, atuar no caixa e fazer a limpeza das lojas. Eles fazem absolutamente tudo”. Dessa forma, a Subway

consegue operar de maneira enxuta, tornando-se menos vulnerável à pressão por melhores salários e condições de trabalho que afeta o setor.

Foram identificadas algumas iniciativas recentes em automatização de rotinas operacionais. Uma delas foi o desenvolvimento do aplicativo "Subventory", que permite ao franqueado acompanhar o estoque de sua loja através de um aplicativo para *smarthphone*. Como visto anteriormente, a Subway do Futuro também traz novidades tecnológicas que reduzem a necessidade de pessoal.

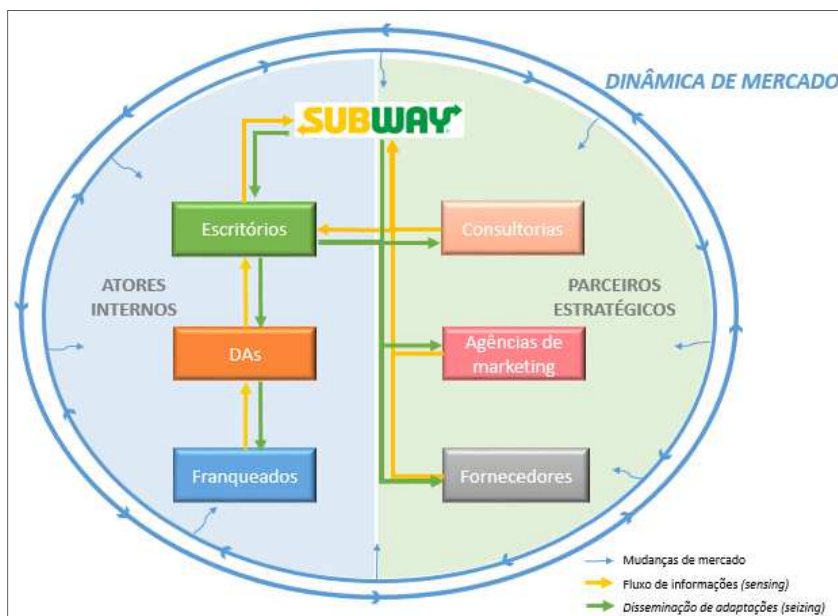
#### 4.6. CAPACIDADES DINÂMICAS DA SUBWAY

Conforme abordado no referencial teórico, as capacidades dinâmicas estão vinculadas a um conjunto de recursos e capacidades que permitem a organizações adaptarem-se às mudanças de mercado. Teece (2007) coloca que tais capacidades não são claramente observáveis, fato que dificulta uma descrição rica em detalhes. Objetivando facilitar a comunicação das evidências coletadas, as capacidades dinâmicas da Subway são apresentadas seguindo a classificação em dimensões proposta por Teece (2007): *sensing, seizing e transforming*.

Percebeu-se que a capacidade de promover adaptações da Subway está fundamentada na participação de atores internos a rede (franqueados, agentes de desenvolvimento e escritórios regionais/continentais) e parceiros estratégicos (empresas de consultoria, agências de marketing e fornecedores). Os esforços de inovação são, geralmente, coordenados pela sede da rede em Milford, embora tenha sido constatada uma considerável autonomia dos escritórios regionais/continentais para o desenvolvimento de produtos adequados ao contexto local. Dessa forma, a Subway desenvolveu uma verdadeira rede de inovação, que potencializou a sua capacidade de adaptar-se à dinâmica do setor de *fast-food*.

A figura 14 evidencia a interação constante entre *stakeholders* e a formação de uma rede de inovação. A dinâmica de mercado evidenciada nas setas em cor azul impõe mudanças que afetam todos os atores envolvidos. A percepção das mudanças e das necessidades de adaptações são transmitidas à sede, através de fluxos de informação (em amarelo) que materializa a dimensão *sensing*. Esses fluxos envolvem atores internos, nos quais percebem-se um fluxo linear que, parte dos franqueados, passam pelos agentes de desenvolvimento e chegam aos escritórios regionais/continentais, que fazem a interface com a sede. Outros fluxos partem de parceiros estratégicos: consultorias especializadas, agências de marketing e fornecedores de insumos e tecnologia.

**Figura 14** – Funcionamento da rede de inovação da Subway



Fonte: Elaboração própria.

A centralização de grande parte das decisões relacionadas à adaptação na sede é fundamental para a implementação de uma visão estratégica única em uma rede dispersa geograficamente. A adoção do *franchising* enquanto modelo de expansão reduz a autonomia do franqueador, tornando indispensável a existência de um poder central que direcione o futuro da rede.

Contudo, tendo em vista a dinâmica do mercado e a diversidade de contextos a que a Subway encontra-se suscetível em diferentes regiões do mundo, a concessão de relativa autonomia a escritórios regionais/continentais é igualmente indispensável. Dessa forma, esses escritórios coordenam localmente esforços de monitoramento do mercado envolvendo fornecedores locais, consultorias e agências de marketing que conduzem estudos com escopo local. Por esse motivo, as setas amarelas demonstram que também existe um fluxo de informação dos parceiros estratégicos em direção aos escritórios.

Alimentada por informações dos diferentes atores envolvidos, a empresa coordena esforços de inovação. Como será visto mais detalhadamente nos tópicos seguintes, esses esforços são divididos entre a sede e os escritórios e traduzem-se em movimentos adaptativos disseminados por toda rede (setas na cor verde), materializando a dimensão *seizing*. Essa relativa descentralização potencializa a capacidade de adaptação da rede, permitindo-a acompanhar às numerosas mudanças que surgem de forma geograficamente dispersa.

Por fim, a relação de parceria entre os atores e a existência de uma sistemática de inovação bem estabelecida possibilita que o monitoramento da dinâmica de mercado e a promoção de

movimentos adaptativos aconteçam de forma contínua, materializando a dimensão *transforming*.

#### **4.6.1. Sensing**

A capacidade de sentir o mercado da Subway fundamenta-se na cooperação de diferentes atores, sendo perceptível a existência de rotinas e estruturas organizacionais que a sustentam.

Os franqueados são fontes importantíssimas de sugestões de melhorias, tendo em vista sua proximidade com o cliente final. O principal responsável por captar essas contribuições é o agente de desenvolvimento, o qual está em constante contato com os franqueados, oferecendo suporte operacional, sendo um elo de ligação entre franqueados e escritórios regionais/continentais. Também nesse aspecto, a ampla rede de franqueados confere a Subway uma vantagem competitiva, pois mantém a rede “antenada” a contextos locais de diversas partes do mundo.

Existem fóruns específicos de discussão chamados comitês, nos quais essas sugestões são analisadas e discutidas. Os comitês são formados por agentes de desenvolvimento e profissionais do escritório regional e estão organizados em temáticas: produto, preço, governança, crise, operações, etc.

O franqueado B menciona que o Conselho Nacional de Marketing é composto exclusivamente por franqueados e que, embora tenha genuinamente o papel de analisar, sugerir e aprovar ações de marketing, também costuma sugerir novos produtos. O portal do franqueado é um outro elo de ligação entre franqueados e o escritório regional/continental. Informações e indicadores relevantes sobre as operações das lojas são transmitidos ao escritório através do portal, o que o torna uma ferramenta importante na dimensão *sensing*.

A rede investe significativamente em pesquisas de mercado. Elas são contratadas a empresas de consultoria, tanto pela sede, no caso de pesquisas globais, como pelos escritórios regionais/continentais, no caso de pesquisas que visam obter dados de determinado país ou região. Esses estudos visam identificar tendências no segmento, volume de consumo de produtos, hábitos de consumo (ex.: como os clientes costumam ir às lojas, sozinhos ou com famílias), perfil de cliente que consome determinado produto, etc.

O franqueado B destaca a importância de pesquisas regionais: “[...] aqui na Bahia a gente fez o lançamento do Dobro de Sabor com base em uma pesquisa qualitativa, em que chamamos clientes, apresentamos os produtos, fizemos testes, e perguntamos o que achavam”. O agente

de desenvolvimento acrescenta que a contratação de pesquisas regionalizadas contribui para o desenvolvimento de produtos adaptados a cultura local.

Além de monitorar sugestões e elogios enviados pelo cliente através do site, a Subway contrata agências de marketing para monitorar e atuar nas redes sociais das quais a empresa participa. Essas agências analisam o que os clientes estão compartilhando sobre produtos, promoções, instalações, atendimento e pedidos de novos produtos. Além disso, elas interagem com clientes, respondem perguntas e monitoram reclamações em sites, como o Reclame Aqui.

O quadro 5 apresenta os recursos que fundamentam a capacidade dinâmica da Subway de “sentir” o mercado:

**Quadro 5** – Recursos vinculados à capacidade dinâmica *sensing*

Recursos	Relevância
Rede global de DAs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém a rede “antena” a contextos locais de diversas partes do mundo;</li> <li>• Capta sugestões de franqueados.</li> </ul>
Tamanho da rede / Relação com franqueados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica oportunidades e ameaças.</li> </ul>
Presença global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita a captação de movimentos de mercado em diversas partes do mundo;</li> <li>• Permite a organização antecipar mudanças de impacto global.</li> </ul>
Escritórios regionais/continentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrata pesquisas de mercado;</li> <li>• Contrata e interage com agências de marketing que monitoram redes sociais;</li> <li>• Obtém informações da rede franqueada e transmite a sede.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.2. *Seizing*

Objetivando apresentar de forma mais clara as capacidades dinâmicas envolvidas na dimensão *seizing*, foi utilizada uma divisão de acordo com o foco das rotinas: inovação em produtos, inovação em processos e inovação tecnológica.

##### 4.6.2.1. Desenvolvimento de produtos

Uma vez identificada uma oportunidade de lançamento de um novo produto através das rotinas de monitoramento do mercado mencionados no tópico anterior, inicia-se a fase de desenvolvimento.

O desenvolvimento de novos produtos na Subway é reflexo de um conjunto complexo de atividades que envolvem diversos atores e acontecem tanto de forma centralizada, na sede em Milford, como de maneira dispersa geograficamente, coordenados pelos escritórios. Na primeira situação, os produtos desenvolvidos visam compor o *mix* de produtos comuns a todos os países onde a rede está presente. Na segunda, visam compor o *mix* variável, que se ajusta a hábitos de consumo locais.

Na sede da Subway, também conhecida como Subway World Headquarters, a inovação é vista como um importante valor que deve estar interiorizado por todos os funcionários (SUBWAY, 2016d). O agente de desenvolvimento menciona que existe um departamento gigantesco de P&D, que se responsabiliza pelo desenvolvimento de produtos, tecnologia e processos. Ele afirma que a área é considerada tão estratégica para a companhia a ponto de ter sido liderada por vários anos pela atual presidente da rede Suzanne Greco, irmã do fundador.

O departamento conta com um laboratório que, segundo o agente de desenvolvimento, replica as condições operacionais de um restaurante da rede. Lá, são feitas experiências através da combinação de ingredientes visando alcançar os requisitos dos produtos indicados na dimensão *sensing*. O laboratório é coordenado pelo *chef* executivo Chris Martone que resume em poucas palavras o foco da sua atuação: "Eu amo o desafio de vir aqui todos os dias e ver o que podemos criar, ver o que é novo, ver tendências alimentares, isso é o que me mantém indo em frente, o que me desafia (tradução nossa) [...]" (SUBWAY, 2016d).

Além do *chef* executivo, o centro de pesquisas e desenvolvimento conta com especialistas em assar pães, nutricionistas e outros profissionais que trabalham continuamente para a elaboração de novos produtos. O centro possui um papel importantíssimo para a rede, já que promove a renovação do *mix* de produtos, adaptando-o às mudanças nos hábitos de consumo.

Em âmbito local, o desenvolvimento inicia com a discussão das sugestões de produtos provenientes da etapa anterior (*sensing*) nos Comitês de Produto. Lá, são analisados fatores, como *fit* (alinhamento com o posicionamento da marca), custos, disponibilidade de fornecedores e desafio operacional para incorporá-lo ao *mix*. De acordo com o franqueado B, muitas das sugestões esbarram nesse último fator, uma vez que o tamanho reduzido das lojas, normalmente, impede que novos equipamentos sejam adicionados à operação.

Caso o novo produto implique na necessidade de desenvolvimento de um novo insumo, a rede especifica as características desejadas e transmite a fornecedores. Em seguida, os fornecedores tentam desenvolver internamente em seus laboratórios os insumos solicitados e, posteriormente, apresentam as opções que eles conseguem fornecer dentro daquela faixa de especificação. O franqueado B destaca a relação de parceria existente com grandes *players*, como Sadia e Polenghi e dá, como exemplo, um caso da necessidade de desenvolvimento de um determinado tipo de queijo: “A empresa diz: -Eu quero um queijo que tenha um custo dentro dessa linha, com tal teor de sódio, com tal teor de gordura, e que tenha essa propriedade sensorial, que estique, que derreta, que venha cremoso. Daí eles vão tentar desenvolver algo”. Dessa forma, percebe-se um elevado nível de cooperação entre a Subway e seus fornecedores, cooperação esta estimulada pelo objetivo mútuo de elevar as vendas.

A partir das discussões no Comitê de Produto, um *briefing* com as informações necessárias para desenvolvimento é repassado a empresas especializadas no desenvolvimento de produtos para alimentação. Na Figura 14, essas empresas encontram-se representadas no ator “Consultorias”.

Essas empresas possuem laboratórios, similares a cozinhas industriais, simulando as condições de operação das lojas Subway. Os laboratórios possuem todos equipamentos contidos nas lojas e equipamentos passíveis de serem fornecidos pelos atuais fornecedores. Os testes realizados abrangem aspectos sensoriais, sabor, aroma e outros requisitos operacionais. O franqueado B menciona alguns aspectos que são observados na fase de desenvolvimento de produtos: custo, controle do processo de elaboração, equipamentos e utensílios necessários para montagem, formas de manipulação, experiência sensorial do produto e tempos de permanência no forno, de montagem do sanduíche e de permanência sob refrigeração mínima.

Os produtos desenvolvidos pelas empresas especializadas são apresentados a Subway em um evento denominado *Ideation Section*<sup>13</sup>, que acontece duas vezes por ano. Participam desse evento membros do Conselho Nacional de Marketing, do Comitê de Produto e profissionais do escritório regional. As atividades partem de 80 prospectos de produtos e vão passando por filtros, como *fit*, disponibilidade de insumos, equipamentos necessários, entre outros. Ao fim das etapas, restam 20 produtos que são divididos nas seguintes categorias: produtos saudáveis, indulgentes, econômicos, acompanhamentos e sobremesa. O evento encerra-se com a degustação dos produtos e a seleção de quais deles avançarão para a fase de testes.

---

<sup>13</sup> Seção de Experimentação (tradução nossa).

Os testes de produtos duram 90 dias e são realizados em algumas lojas localizadas no Rio de Janeiro, Curitiba e Salvador, cidades consideradas como amostras representativas do mercado nacional. Para serem aprovados e lançados no mercado, o produto precisa alcançar 3% do faturamento das lojas.

Uma vez aprovado na fase de testes, os produtos entram na fase de lançamento. Nessa fase, o escritório regional desenvolve um documento (*playbook*) com todas informações necessárias para disponibilização do novo produto nas lojas, que abrange informações sobre elaboração, manipulação e acondicionamento dos insumos. Além de ser disponibilizado no Portal do Franqueado para *download*, o *playbook* é enviado impresso e em arquivo digitalizado para franqueados e agentes de desenvolvimento. Posteriormente, a nova rotina é adicionada ao manual de operações. Os consultores participam de treinamentos e aprendem na prática as rotinas referentes ao novo produto, tornando-se aptos a compartilhá-las com os franqueados.

O lançamento exige o desenvolvimento de ações publicitárias e materiais a serem utilizados no interior das lojas (*totens, posters, flyers, etc.*), atividades em que a rede conta com o apoio de agências de publicidade parceiras. Na Figura 14 essas empresas encontram-se representadas no ator “Agências de marketing”.

Esse conjunto de rotinas e recursos resulta em uma capacidade dinâmica que permite lançar produtos aderentes às necessidades evidenciadas na dimensão *sensing*. Alguns desses produtos alcançaram muito sucesso nos últimos anos, a exemplo do Cheddar Cremoso, Novo Frango Teriaky e Frango bacon *premium*. Contudo, é importante ressaltar que essa capacidade não torna a empresa imune a lançamentos sem êxito. Os erros são normais ao se tratar de inovação e eles ajudam a aprimorar as atividades envolvidas no processo.

Os atuais esforços de desenvolvimento da rede estão voltados para o novo perfil de público desejado (classes A e B). Dessa forma, o foco está no desenvolvimento de produtos *premium*, considerados assim devido ao apelo a saudabilidade ou pela sofisticação dos insumos.

O franqueado B menciona algumas fragilidades do atual processo de inovação em produtos. A limitação dos tamanhos de pão (a Subway oferece apenas duas opções, 15 ou 30 centímetros) e a limitação na gramatura da proteína são fatores que restringem o lançamento de produtos em faixas mais baixas ou mais elevadas de preços. Enquanto isso, concorrentes, como o Mc Donald's, oferecem hambúrgueres com diferentes tamanhos de pão e gramaturas de proteínas, o que lhes permitem oferecer sanduíches em uma faixa ampla de preços que variam de 6 a 30 reais.



Outra fragilidade mencionada por ele é a limitação dos fornecedores brasileiros, que nem sempre conseguem atender demandas de insumos específicos, tendo em vista a gigantesca demanda de insumos de uma rede de mais de 2.100 lojas. Muitas vezes, produtos de grande potencial deixam de ser lançados. Ele resume a dificuldade em poucas palavras: “[...] A gente faz pesquisa de mercado, testes sensoriais, planejamento, simulações de *pricing*, mas a gente lança o produto que tem para vender”.

O quadro 6 apresenta os recursos que fundamentam a capacidade dinâmica da Subway em inovação de produtos:

**Quadro 6** – Recursos vinculados à capacidade dinâmica de desenvolvimento de produtos

Recursos	Relevância
Equipe de consultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condução de sugestões de franqueados.</li> </ul>
Rede global de DAs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no Comitê de Produto.</li> </ul>
Tamanho da rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestões de novos produtos.</li> </ul>
Relação com franqueados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestões de novos produtos;</li> <li>• Implementação de novos produtos.</li> </ul>
Presença global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade que produtos lançados para atender uma demanda local sejam levados a outros mercados.</li> </ul>
Capacidade de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de marketing relacionadas ao lançamento dos novos produtos.</li> </ul>
Escritórios regionais/continentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação do processo de desenvolvimento de produtos localmente;</li> <li>• Planejamento e coordenação dos esforços de lançamento.</li> </ul>
Força da marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adiciona valor aos novos produtos lançados.</li> </ul>
Reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia positivamente as relações entre <i>stakeholders</i> que participam do desenvolvimento e lançamento dos produtos.</li> </ul>
<i>Know-how</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita o desenvolvimento e a implantação dos novos produtos.</li> </ul>
Liderança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina o posicionamento global da rede, influenciando a composição do <i>mix</i> de produtos e os novos lançamentos.</li> </ul>
Sistemas de controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece dados de venda de produtos, possibilitando a realização de ajustes no <i>mix</i> de produtos e a identificação das preferências de consumidores.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.2.2. Desenvolvimento de Processos

O desenvolvimento de processos operacionais da franquia é conduzido exclusivamente pela sede nos EUA. A centralização do desenvolvimento de processos é justificada pela

necessidade de manter um padrão operacional nas mais de 44 mil lojas, oferecendo aos clientes uma experiência similar em qualquer loja da rede.

O agente de desenvolvimento entrevistado menciona que, em algumas situações, é necessário realizar pequenas adaptações, fazendo com que algumas atividades divirjam do que se encontra estabelecido no manual de operações. Entretanto, ele ressalta que essas mudanças não afetam a experiência do cliente e visam apenas adequar os processos operacionais às peculiaridades no fornecimento dos insumos no país. Ele cita, como exemplo, a atividade de abrir a embalagem do atum, o qual vem embalado de forma diferente no Brasil, exigindo um procedimento diferente para sua abertura.

Não foi evidenciada uma sistemática específica para inovação de processos a partir de sugestões de franqueados. O modelo de gestão atual da Subway parece não estimular sua rede de franqueados a buscar oportunidades de melhoria nos processos operacionais. Apenas alguns franqueados que acumulam a função de agentes de desenvolvimento contribuem, ainda que de forma incremental, para a evolução dos processos operacionais da rede. Tais mudanças são discutidas no Comitê de Operações, o qual conta também com a participação de membros do escritório regional. Dessa forma, ao menos no quesito desenvolvimento de processos, a empresa perde a oportunidade de explorar mais efetivamente o recurso “tamanho da rede”.

Ficou evidenciado que os processos operacionais da franquia não costumam ser modificados com frequência. Os franqueados não se recordaram de mudanças relevantes desde que passaram a fazer parte da rede. As poucas mudanças ocorridas estiveram relacionadas a procedimentos necessários para elaboração de um novo produto ou utilização de uma nova tecnologia. As alterações são inseridas no manual de operações, cujas novas versões são disponibilizadas periodicamente aos franqueados pelos escritórios regionais/continentais.

Embora não tenham sido identificadas mudanças relevantes nos últimos anos, a análise histórica longitudinal evidenciou algumas mudanças que se mostraram decisivas para o sucesso da rede. Fred DeLuca orgulhava-se em falar que a Subway montava o sanduiche na frente do cliente e que havia sido a primeira empresa a começar o conceito de "cozinha aberta". Esse conceito foi implementado por volta de 1960, como uma alternativa para reduzir furtos de refrigerantes que ocorriam com frequência quando os funcionários davam as costas ao cliente para montar o sanduíche (SUBWAY, 2016d).

A história de como ele desenvolveu esse conceito é curiosa. Ao oferecer uma carona em seu carro a um conhecido, o mesmo apontou para umas das lojas da Subway e disse a Fred

DeLuca que aquela era a loja mais fácil de roubar refrigerantes na cidade, sem saber que o seu interlocutor era o proprietário da loja. A partir desse comentário, ele mudou o posicionamento do mobiliário, de modo que os funcionários pudessem permanecer de frente para o cliente e para a loja enquanto montavam os sanduíches (SUBWAY, 2016d).

Essa história exemplifica o papel fundamental do fundador da empresa no aprimoramento da operação e de seu modelo de negócio. No início de sua história, a Subway não demonstrou possuir capacidades dinâmicas enquanto rotinas estruturadas. O processo de adaptação ao mercado dependia significativamente da presença de seu fundador e *insights* provenientes de sua atuação próxima a operação do negócio. Fred DeLuca é visto como um empresário que estava sempre pensando, criando estratégias e compartilhando ideias, para fazer seu negócio ter sucesso (SUBWAY, 2016d).

O lançamento do forno de tostar resultou em uma mudança importante na operação do negócio, adicionando uma nova etapa no processo de montagem do sanduíche. Como dito anteriormente, essa mudança impulsionou significativamente a expansão da rede. A capacidade de inovação da Subway em processos é limitada pelo tamanho da rede e pela adoção do sistema de franquias. Mudanças que afetam a operação das lojas são difíceis de serem implementadas, tendo em vista que exigem atualização do manual de operações, tradução para os diversos idiomas e envolvimento dos escritórios, agentes de desenvolvimento e franqueados. A adoção do *franchising* eleva o fator de dificuldade para implementar mudanças, devido à perda parcial de controle pelo franqueador.

A centralização do desenvolvimento de processos na sede e a limitação das informações fornecidas pelo escritório regional que representa a Subway no Brasil dificultaram um maior detalhamento sobre essa capacidade dinâmica. O quadro 7 resume os recursos utilizados e a relevância dos mesmos para a capacidade da Subway de inovação em processos.

**Quadro 7** – Recursos vinculados à capacidade dinâmica de desenvolvimento de processos

Recursos	Relevância
Escritórios regionais/continentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação dos processos às peculiaridades regionais;</li> <li>• Disseminação das mudanças.</li> </ul>
Agentes de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação dos processos às peculiaridades regionais.</li> </ul>
Liderança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposição e patrocínio a mudanças e otimizações nos processos da rede.</li> </ul>
Relação com franqueados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita a implementação das mudanças de processos propostas pela rede.</li> </ul>

Sistema de treinamento Manual de operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita a disseminação das mudanças nos processos.</li> </ul>
Sistema de controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece dados sobre a operação das lojas que são analisados para propor otimizações nos processos.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.2.3. Desenvolvimento de tecnologia

A capacidade dinâmica que dá origem às inovações tecnológicas lançadas pela rede não é tão desenvolvida como a de desenvolvimento de produtos. Em grande parte dos casos, ela resume-se a identificação de necessidades tecnológicas e a busca no mercado por fornecedores capazes de resolvê-las. A Subway identifica necessidades de equipamentos, utensílios e *softwares* que suportem suas operações e busca no mercado as melhores soluções. Uma das formas utilizadas pela rede para buscar essas soluções é a organização bianual de uma convenção internacional nos EUA. Nesses eventos, a rede promove uma feira de grandes dimensões com fornecedores, onde são apresentadas novidades tecnológicas.

O agente de desenvolvimento menciona que, a partir da concepção da Subway do Futuro, a rede passou a assumir um papel mais ativo na busca de novas tecnologias. A empresa foi ao mercado para apresentar os requisitos dos equipamentos necessários para implementação das novas lojas.

As atividades vinculadas às inovações tecnológicas estão centralizadas na sede. Elas são sustentadas por planos de investimentos cujos recursos originam-se na captação de *royalties* de todas franquias da rede. O agente de desenvolvimento menciona que o atual plano de investimento direciona mais de um bilhão de dólares para inovações tecnológicas.

O entrevistado afirma que o foco atual está no desenvolvimento de *softwares*. Como visto anteriormente, a empresa criou uma nova divisão chamada Subway Digital, que conta com 150 profissionais dedicados ao desenvolvimento de *softwares*. A existência de uma vice-presidência de Tecnologia de Marketing demonstra a importância dada ao acompanhamento das mudanças tecnológicas. Os investimentos contemplam a contratação de uma das maiores empresas de desenvolvimento de *software* do mundo, a Accentury. De acordo com o agente de desenvolvimento, atualmente, a parceira encontra-se focada no desenvolvimento de sistema, *totens* de autoatendimento e aplicações voltadas para fidelização de clientes e *delivery*.

Uma vez definida a incorporação de uma nova tecnologia, inicia-se a fase de implementação nos mercados onde a Subway tem presença. Nessa fase, os escritórios

regionais/continentais assumem um papel importantíssimo. Inicialmente, eles apoiam a realização de testes, objetivando analisar a adequação da nova tecnologia ao contexto local, e, posteriormente, ajudam a disseminá-la entre as unidades.

Embora a rede demonstre um esforço na inovação em *softwares*, a sua capacidade de inovação é limitada pela diversidade de aplicações utilizadas por suas lojas nos diversos países. Em cada um deles, são disponibilizados ao franqueado opções de *softwares* homologados pelos escritórios. Dessa forma, grande parte das novas aplicações demoram a chegar em determinados países, seja pelas deficiências dos sistemas utilizados ou pela dificuldade de comunicação entre plataformas diferentes. O franqueado B menciona que o Brasil é um dos países onde a rede possui uma grande defasagem tecnológica em *softwares*.

Tendo em vista a centralização da coordenação do processo de desenvolvimento de tecnologias na sede e a limitação das informações fornecidas pelo escritório regional que representa a Subway no Brasil, não foi possível obter maiores detalhes sobre essa capacidade dinâmica. O quadro 8 resume os recursos utilizados e a relevância dos mesmos para a capacidade da Subway de inovação em tecnologia.

**Quadro 8** – Recursos vinculados à capacidade dinâmica de desenvolvimento de tecnologia

Recursos	Relevância
Tamanho da rede Capital decorrente de <i>royalties</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento dos investimentos.</li> </ul>
Presença global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite identificar inovações tecnológicas lançadas localmente por concorrentes em diversos mercados.</li> </ul>
Escritórios regionais/continentais Rede global de DAs Equipe de consultores Sistema de treinamento Manual de operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminação das soluções tecnológicas nas unidades da rede.</li> </ul>
Relação com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribui para o desenvolvimento de novas tecnologias em <i>softwares</i> por empresas parceiras</li> <li>• Contribui para a identificação de novas tecnologias através de sugestões dos fornecedores</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

### 4.6.3. *Transforming*

Foram evidenciados níveis diferenciados de maturidade das capacidades dinâmicas da Subway, fato que impacta na perenidade ou não dos ciclos de inovação. Como visto anteriormente, a capacidade de inovação em produtos encontra-se bem desenvolvida e embasada em uma sistemática complexa e que envolve diversos recursos da companhia. Esta sistemática torna as inovações em produtos frequentes e garantem uma constante atualização do portfólio e, conseqüentemente, um maior alinhamento a mudanças de mercado.

As complementariedades entre os recursos que fundamentam essa capacidade dinâmica agregam um elevado nível de dificuldade para tentativas de imitação dos concorrentes. Em algumas situações, o valor de um determinado recurso é ampliado com o seu uso em conjunto com outros recursos, algo que Teece (2007) denomina de coespecialização. Analisando-se essa capacidade dinâmica, percebe-se os três componentes preconizados pelo autor: descentralização, coespecialização e gerenciamento do conhecimento.

O desenvolvimento de processos operacionais da franquia é centralizado na sede nos EUA. Entretanto, identificou-se a existência de um fórum (Comitê de Operação), no qual são discutidas melhorias operacionais para as lojas da rede no Brasil. A participação de agentes de desenvolvimento nesse comitê é fundamental para garantir que melhorias incrementais, visualizadas nas unidades inseridas em sua região, sejam levadas para apreciação.

A disseminação das mudanças é uma fase importantíssima e, nesse contexto, a atuação dos escritórios é fundamental para que sejam devidamente comunicadas, permitindo, assim, a padronização necessária para uma rede com atuação global. Dessa forma, embora não tenha sido evidenciado um volume significativo de mudanças de processos, é possível afirmar que existe uma continuidade dos esforços nesse sentido.

No que concerne à capacidade dinâmica de desenvolvimento de tecnologia, evidenciou-se a existência de recursos dedicados ao desenvolvimento de *softwares*. A combinação desses recursos com a grandiosa disponibilidade de capital da rede agrega relativa continuidade aos seus esforços de inovação.

Contudo, no que se refere a desenvolvimento de *hardware* (equipamentos), a rede depende muito dos esforços de inovação de seus fornecedores, uma vez que não foram evidenciadas iniciativas próprias de desenvolvimento. É como se nesse tipo de tecnologia a rede assumisse um papel mais reativo, limitando-se a observar as inovações trazidas nas convenções que organiza. As preparações para o lançamento da Subway do Futuro suscitaram a

identificação de necessidades tecnológicas capazes de atender ao novo conceito da loja. Essa foi a única situação evidenciada em que a rede demonstrou assumir um protagonismo na busca por inovações em equipamentos.

O quadro 9 correlaciona as capacidades dinâmicas da Subway com as mudanças adaptativas evidenciadas. As capacidades dinâmicas da dimensão *sensing* estão presentes em todos os movimentos adaptativos, precedendo as capacidades dinâmicas da dimensão *seising*. Objetivando reduzir o volume de informações no quadro, elas não foram mencionadas, embora tenham sido relevantes para perceber as mudanças ocorridas no mercado e evidenciar a necessidade de uma adaptação.

**Quadro 9** – Movimentos adaptativos X Capacidades dinâmicas

Movimentos Adaptativos	Capacidades dinâmicas
Modelo de expansão baseado em lojas compactas e ocupação de localizações não tradicionais	Desenvolvimento de processos Desenvolvimento de tecnologia
Lançamento da Subway Café	Desenvolvimento de produto Desenvolvimento de processos Desenvolvimento de tecnologia
Internacionalização através de agentes de desenvolvimento	Desenvolvimento de processos
Adaptações a novos mercados	Desenvolvimento de produto Desenvolvimento de processos Desenvolvimento de tecnologia
Lançamento do <i>toaster</i>	Desenvolvimento de tecnologia
Posicionamento para atender a classe média brasileira	Desenvolvimento de produto
Crescente busca pela “saudabilidade”	Desenvolvimento de produto
Oferta de produtos a preços baixos	Desenvolvimento de produto
Reposicionamento para atender classes A e B brasileiras	Desenvolvimento de produto
Novos conceitos de loja	Desenvolvimento de tecnologia Desenvolvimento de processos
Adoção de novas tecnologias	Desenvolvimento de tecnologia
Foco em eficiência de processo, automatização e autosserviço	Desenvolvimento de processos

Fonte: Elaboração própria.

As capacidades dinâmicas evidenciadas estiveram na origem dos movimentos adaptativos da Subway e permitiu-lhe reconfigurar recursos. Elas ajudaram a desenvolver uma série de vantagens competitivas de curto prazo, que a tornou apta a enfrentar mudanças de cenários provenientes de um mercado moderadamente dinâmico.

## 5. CONCLUSÃO

A vantagem competitiva da Subway tem fundamento em um conjunto de recursos e capacidades dinâmicas que lhe permitiu adaptar-se a dinâmica de mercado. Esta vantagem projetou a empresa como uma líder de mercado, alcançando 44 mil lojas presentes em 113 países. Mudanças em seu modelo de expansão, produtos, processos e tecnologias marcam a história da rede e evidenciam uma considerável flexibilidade para adaptar-se ao dinamismo do ambiente em que está inserida.

A escolha da empresa enquanto objeto de estudo provou-se bem-sucedida. O estudo de caso traz significativas contribuições para o setor, tendo em vista que refletem práticas de uma empresa bem estruturada e detentora de recursos e capacidades importantes. A atuação internacional coloca a organização suscetível a influências oriundas de diversas partes do mundo, estimulando o processo de inovação. A trajetória da rede iniciada em 1965 torna o estudo enriquecedor, uma vez que permite analisar diversos movimentos adaptativos realizados pela rede para adaptar-se às mudanças de mercado que a impactaram nesse longo período. A utilização do modelo de franquias agrega um fator relevante a análise estratégica realizada, visto que esse modelo contribui com muitas das fontes de vantagem competitiva evidenciadas.

Percebeu-se um aprofundamento contínuo do posicionamento da empresa enquanto uma alternativa de alimentação saudável no segmento de *fast-food*. O sucesso na internacionalização está muito atrelado ao modelo de expansão baseado em agentes de desenvolvimento e escritórios, que a possibilitou estar próxima da sua rede de franqueados e adaptar-se a peculiaridades regionais.

Foram identificadas 17 atividades de valor, dentre as quais, em face da relevância para a vantagem competitiva alcançada pela rede, merecem maior destaque: gestão descentralizada da rede, gestão centralizada de contratos de fornecimento, operação simples, montagem dos sanduíches diante dos clientes e de maneira customizada, ações de marketing integradas e com participação ativa dos franqueados.

Diante da diversidade de culturas e hábitos de consumo existentes em um mercado globalizado, uma gestão com relevante grau de descentralização é um requisito básico para uma expansão internacional. Contudo, no caso da Subway, a gestão descentralizada vai além da presença de escritórios que atendem vastas regiões. A ampla rede de agentes de desenvolvimento assume um papel de destaque na gestão, tendo em vista tratar-se de



franqueados de alta performance que vivenciam a realidade das regiões onde atuam e cuja remuneração é um percentual dos *royalties* pagos pelas franquias.

A gestão centralizada de contratos de fornecimento é outra atividade de valor de grande impacto. Além de reduzir o custo de insumos e equipamentos e estabilizar preços, o poder de barganha resultante de compras centralizadas viabiliza o desenvolvimento de insumos exclusivos que agregam diferenciação aos produtos. A simplicidade da operação do negócio também merece destaque, uma vez que é fundamental para a configuração compacta das lojas e minimização do número de funcionários, permitindo à rede adentrar praças não tradicionais e de demanda restrita.

A montagem do produto diante dos clientes e de acordo com a preferência deles possibilita um nível de customização raro em redes de *fast-food*, no qual a padronização é um requisito essencial para garantir rapidez na entrega. Assim como a maioria das redes do segmento, a Subway cobra um percentual da receita para compor um fundo de publicidade e propaganda, que a permite realizar ações de elevado impacto. Contudo, evidenciou-se na empresa investigada um elevado grau de envolvimento de franqueados nas ações de marketing, os quais organizam-se em conselhos para sugerir e deliberar investimentos.

Foram identificados 11 recursos estratégicos para a Subway: tamanho da rede, presença global, localizações não tradicionais, rede global de DAs, força da marca, acesso a insumos, *know-how*, reputação, recursos financeiros, capacidade de marketing e escritórios regionais/continentais. Ficou evidente que a adoção do sistema de franquias potencializa grande parte desses recursos, devendo ser considerado por empresas que pretendem expandir no setor de *fast-food*.

O tamanho da rede é um recurso crucial que impacta direta ou indiretamente todas as atividades de valor e em alguns recursos estratégicos para a rede. O êxito na implantação do sistema de franquias foi crucial para que a Subway alcançasse a liderança do segmento no critério número de unidades. A dispersão geográfica das unidades da rede (presença global) é uma fonte importante de vantagem competitiva, haja vista que a permite antecipar ameaças e identificar oportunidades passíveis de serem exploradas em outros mercados.

A ocupação de localizações não tradicionais, possibilitada por um conjunto de atividades de valor que diminuem a necessidade de espaço físico, contribui para a vantagem competitiva da rede. As lojas dessas localizações costumam possuir menor concorrência, já que as grandes redes de *fast-food*, devido ao maior tamanho de suas lojas ou a um ponto de equilíbrio mais

elevado, não conseguem ocupar posições nessas praças. A reputação alcançada pela Subway é um recurso fundamental para estabelecer relações duradouras com franqueados, colaboradores e parceiros estratégicos.

Os 27 escritórios dispersos geograficamente nos cinco continentes contribuem para uma gestão descentralizada da rede e fazem a ligação entre franqueador e franqueados. Além disso, eles assumem um papel relevante na adequação do negócio às peculiaridades regionais. O volume de capital (recursos financeiros) proveniente dos *royalties* pagos pelas franquias possibilitam a Subway oferecer um pacote abrangente de serviços ao franqueado, além de desenvolver e adquirir recursos que agregam vantagem competitiva a toda rede.

A pesquisa corroborou as visões dos autores Beske, Land e Seuring (2014), que consideram a indústria de alimentação um exemplo de ambiente dinâmico e de Sena (2016), que alerta para um cenário de mudanças dinâmicas no segmento de *fast-food*. Esse fato faz com que a posse de recursos estratégicos não seja suficiente para garantir longevidade às empresas. O cenário exige que elas possuam uma significativa capacidade de adaptação para enfrentar mudanças inerentes a um ambiente dinâmico.

Algumas mudanças, como a expansão da classe média no Brasil e sua posterior contração em um período de tempo relativamente curto, levam a movimentos adaptativos totalmente opostos, desafiando fortemente as empresas do segmento. As influências dos novos mercados trouxeram diversos desafios relacionados a marketing, produtos e processos. Tendências como mudança nos hábitos alimentares em direção a opções mais saudáveis, expansão do *fast-casual* e crescente utilização de tecnologias pelos consumidores, destacam-se como os maiores desafios das redes de *fast-food* na atualidade.

Os movimentos adaptativos promovidos pela Subway foram cruciais para que ela superasse as ameaças impostas pelo mercado. A contração da classe média é o maior desafio da rede no Brasil e exige um reposicionamento para que ela volte a atender as expectativas das classes A e B. A rede tem realizado um grande esforço de desenvolvimento de produtos mais sofisticados em uma faixa superior de preço e promovido melhorias na qualidade de insumos, tornando-os mais saudáveis. Para responder às influências dos novos mercados, entre outras iniciativas, a Subway estabeleceu para todas suas lojas um *mix* de produtos variável composto por 6 sanduíches que se ajusta aos hábitos locais de consumo.

A crescente busca pela saudabilidade é um dos principais movimentos adaptativos da empresa e tem exigido uma elevada capacidade de inovação em produtos. O lançamento da

Subway do Futuro é uma resposta a expansão dos restaurantes *fast-casual*, que estão atraindo consumidores do *fast-food* ao oferecer um ambiente mais atrativo e produtos mais bem elaborados.

O crescente uso de tecnologias pelos consumidores estimulou a Subway a criar um novo departamento (Subway Digital), lançar um aplicativo para venda de produtos *on-line* (Subway App) e agregar modernizações tecnológicas a suas lojas, a exemplo dos *totens* de autoatendimento. Outra adaptação de elevado impacto para a trajetória da rede foi o lançamento do *toaster*. Esse equipamento permitiu retomar a participação no mercado americano que havia sido tomada pela Quizno, ao mesmo tempo, que se tornou um “divisor de águas” na operação internacional da rede.

A abordagem das capacidades dinâmicas permitiu ao pesquisador compreender as origens dos movimentos adaptativos da Subway. Dessa forma, conclui-se que as fontes de vantagem competitiva da rede vão além de seus recursos estratégicos, abrangendo as capacidades dinâmicas que a permite reinventar-se e desenvolver uma série de vantagens competitivas de curto prazo, adequando-se a dinâmica de mercado. Nesse sentido, identificou-se capacidades dinâmicas relacionadas à percepção das mudanças do ambiente (*sensing*) e à mobilização de recursos (*seizing*) para atender às necessidades e oportunidades identificadas na primeira dimensão.

Ficou evidenciado uma sólida capacidade dinâmica voltada para o desenvolvimento de produtos, a qual demonstrou ter sido fundamental para vários movimentos adaptativos realizados pela rede. A capacidade envolve o papel dos DAs em levar informações valiosas colhidas em seus territórios, a contratação de pesquisas de mercado, a discussão no Comitê de Produto, o envolvimento de fornecedores, a contratação de consultorias especializadas no desenvolvimento de produtos para redes de alimentação rápida, um processo bem estruturado de seleção de prospectos, fase de testes e o lançamento do produto no mercado.

Por outro lado, nas capacidades dinâmicas voltadas para o desenvolvimento de tecnologia e processos não foi constatado um nível similar de organização de rotinas. Por não se tratar de um setor intensivo em bens tecnológicos e, pelo fato do sistema de franquias impor algumas dificuldades à implementação de mudanças de processos, é possível sugerir que as capacidades dinâmicas relacionadas ao desenvolvimento de produto sejam as mais importantes em redes de *fast-food*. Isso não significa que as capacidades dinâmicas relacionadas ao desenvolvimento de tecnologia e de processos sejam irrelevantes, na verdade, elas foram

fundamentais para algumas adaptações promovidas pela Subway, conforme evidenciado no quadro 9.

A empresa construiu junto aos seus franqueados, agentes de desenvolvimento e escritórios uma rede de aprendizagem que estimula a geração de inovações. Essas relações são sugeridas por Teece (2007), que alerta para a vulnerabilidade de deixar a percepção e aprendizagem do ambiente sob a responsabilidade de poucos indivíduos. A Subway enquanto franqueadora abre mão de ser a única produtora de conhecimento e passa a ser a grande integradora de todo conhecimento produzido pelos franqueados, os quais possuem acesso aos consumidores e detém conhecimentos específicos de cada região. Dessa forma, a empresa pode ser considerada uma franquia de quarta geração ou uma *Learning Network Franchising*, segundo a visão de Ribeiro e colaboradores (2013).

A rede de inovação da empresa vai além da participação de seus franqueados. Foi constatada uma interação horizontal entre pessoas com conhecimentos diversos dentro e fora da organização, algo visto por Chesbrough (2003) e Teece e colaboradores (1997) como fundamental para processos de inovação. A capacidade dinâmica de desenvolvimento de produtos, por exemplo, possui rotinas de aprendizagem interorganizacional entre a empresa e *stakeholders*, como: fornecedores de insumos, empresas especializadas em desenvolvimento de alimentação rápida e consultorias externas. É importante mencionar o papel do franqueador em integrar o conhecimento gerado pelos diferentes atores e pensar estrategicamente os rumos do negócio.

A presença global da Subway, percebida como um recurso estratégico pelos entrevistados, fortalece o potencial adaptativo da rede. Como já evidenciado por Teece (2007), a operação em diversos países permite identificar mudanças e tendências que podem impactar outros mercados, permitindo à rede antecipar-se a concorrência.

Percebeu-se que a descentralização da tomada de decisões é um fator fundamental para que a empresa tenha capacidade de responder às demandas locais de seus clientes e franqueados. Inserem-se nesse contexto a autonomia concedida aos agentes de desenvolvimento para desenvolver os territórios, aos escritórios para coordenar o desenvolvimento de novos produtos, aos conselhos de marketing para definir a alocação de recursos de publicidade e ao IPC para firmar contratos de fornecimento. Assim, a estratégia de descentralização adotada demonstra-se totalmente alinhada ao que sugere Teece (2007), já que evita problemas de falta de flexibilidade e capacidade de resposta.

O trabalho evidenciou que as capacidades dinâmicas da Subway utilizam recursos estratégicos, sendo impossível existirem sem a presença dos mesmos. Essa constatação confirma a complementariedade existente entre a VBR e a abordagem das capacidades dinâmicas. O vínculo identificado entre recursos e capacidades dinâmicas corrobora com Teece e colaboradores (1997), os quais propõem as “posições” como uma das origens dessas últimas. Percebe-se que os recursos evidenciados encaixam-se nessa origem, caracterizando-se em ativos específicos que incluem conhecimentos difíceis de negociar, reputação e relacionamento.

Diante da complexidade do tema, o presente trabalho não pretende oferecer uma lista que contemple todas as fontes de vantagem competitiva da Subway. O tema é alvo de diversas abordagens teóricas que analisam tais fontes sob diferentes ângulos e que podem enriquecer a análise com elementos não identificados pelo modelo analítico adotado.

O modelo analítico desenvolvido mostrou-se aderente ao objetivo de identificar as fontes de vantagem competitiva de uma rede de *fast-food*. Contudo, o mesmo pode não ser aplicável a outros mercados, principalmente àqueles que não possuem características de ambientes dinâmicos. A análise das capacidades dinâmicas relacionadas ao desenvolvimento de tecnologia e processos foi prejudicada pela impossibilidade de acesso aos profissionais da sede em Milford que ocupam funções em rotinas relacionadas a essas capacidades.

Sugere-se investigações que adotem como objeto de estudo outras redes de *fast-food*, visando testar a aplicação do modelo analítico utilizado na atual pesquisa. Além disso, esses trabalhos poderão revelar movimentos adaptativos, recursos e capacidades dinâmicas de outras redes e, assim, contribuir para o desenvolvimento do conhecimento disponível sobre o setor. Investigações similares em empresas que não adotaram o sistema de franquias podem revelar vantagens e desvantagens do sistema no desenvolvimento de recursos estratégicos e capacidades dinâmicas. Pesquisas em outros setores são altamente desejáveis para agregar conhecimento empírico à abordagem das capacidades dinâmicas.

## REFERENCIAS

- ABC NEWS. **Subway to slash salt content. Gluten-free at Subway.** Apr. 2011. Disponível em: <<http://abcnews.go.com/Health/subway-cuts-salt-fresh-fitsandwiches/story?id=13399837>>. Acesso em: 21 mar. 2017.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.2, p.29-49. Mar. 2009. Disponível em: <[https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/7115/1/What\\_are\\_dynamic\\_capabilities.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/7115/1/What_are_dynamic_capabilities.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2016.
- AMERICA COMES ALIVE. **White Castle Hamburgers: The Story.** Jun. 2015. Disponível em: <<http://americacomesalive.com/2015/06/15/white-castle-hamburgers-the-story/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX. **Restaurant Report 2016.** 2017. Disponível em: <[www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2016/acsi-restaurant-report-2016/acsi-restaurant-report-2016-download](http://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2016/acsi-restaurant-report-2016/acsi-restaurant-report-2016-download)>. Acesso em: 08 fev. 2017.
- ALVARENGA, D. Após 10 anos, Dunkin' Donuts volta ao Brasil como rede de cafeterias. **Pequenas Empresas Grandes Negócios.** mai. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/05/apos-10-anos-dunkin-donuts-volta-ao-brasil-como-rede-de-cafeterias.html>>. Acesso em: 13 fev. 2017.
- ARAGÃO, L.; FORTE, S.; OLIVEIRA, O. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n.2, mai. 2010. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/ver/1516/visao-baseada-em-recursos-e-capacidades-dinamicas-no-contexto-brasileiro--a-producao-e-a-evolucao-academica-em-dez-anos-de-contribuicoes](http://www.spell.org.br/documentos/ver/1516/visao-baseada-em-recursos-e-capacidades-dinamicas-no-contexto-brasileiro--a-producao-e-a-evolucao-academica-em-dez-anos-de-contribuicoes)>. Acesso em: 16 ago. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do Franchising Brasileiro.** 2015. Disponível em: <[www.abf.com.br/desempenho-do-franchising-brasileiro-2015](http://www.abf.com.br/desempenho-do-franchising-brasileiro-2015)>. Acesso em: 16 mar. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho do Franchising Brasileiro.** 2016. Disponível em: <[www.abf.com.br/numeros-do-franchising/](http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/)>. Acesso em: 06 mar. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **ABF abre o ano divulgando 2 novos estudos, prévia de 2016 e projeções.** 2017. Disponível em: <[www.abf.com.br/abf-abre-o-ano-divulgando-2-novos-estudos-previa-de-2016-e-projecoes-para-2017/](http://www.abf.com.br/abf-abre-o-ano-divulgando-2-novos-estudos-previa-de-2016-e-projecoes-para-2017/)>. Acesso em: 06 mar. 2017.
- AZEVEDO, P; SILVA, A. Entre a autoridade e a autonomia: as gerações do franchising de alimentos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4, 2003, Ribeirão Preto. **Publicações...** Ribeirão Preto: USP/FEARP, 2003. Disponível em: <[http://portalpetrobras.petrobras.com.br/conteudo/petr\\_banco\\_anexos/tic/Compromisso\\_de\\_Prestacao\\_de\\_Servicos\\_2015.pdf](http://portalpetrobras.petrobras.com.br/conteudo/petr_banco_anexos/tic/Compromisso_de_Prestacao_de_Servicos_2015.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2017.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management.** v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.full.pdf+html>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

BARNEY, J. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Pearson, 2014.

BARRETO, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–280, Jan. 2010. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206309350776>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

BARRON, P. **The Chipotle Effect: The changing landscape of the American Food Consumer and how Fast Casual is impacting the future of restaurants**. Nova York: Transmedia Press, 2012.

BARTLETT, A.; RANGAN, S. Kentucky Fried Chicken (Japan) Ltd. **Harvard Business School**, case n.9, p.387–043. Nov. 1986. Disponível em: <[www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10861](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10861)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

BELL, D.; SHELMAN, M. KFC's Radical Approach to China. **Harvard Business Review**. Nov. 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/11/kfcs-radical-approach-to-china>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

BERMAN, J. How Subway Toasted Quiznos In The Sandwich Wars. **The Huffington Post**. Mar. 2014. Disponível em: <[http://www.huffpostbrasil.com/entry/subwayquiznos\\_n\\_4966030](http://www.huffpostbrasil.com/entry/subwayquiznos_n_4966030)>. Acesso em: 27 mai. 2017.

BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis is of the literature. **Internacional Journal of Production Economics**, v.152, p. 131-143, Jun. 2014. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527313005859](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527313005859)>. Acesso em: 12 set. 2016.

BLOOMBERG. Subway looks to fix its sales slump with tech upgrades. Jun. 2017a. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-15/subway-looks-to-fix-its-low-tech-image-after-u-s-sales-slump](http://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-15/subway-looks-to-fix-its-low-tech-image-after-u-s-sales-slump)>. Acesso em: 21 jul. 2017

BLOOMBERG. Subway looks to fix its sales slump with tech upgrades. Abr. 2017b. Disponível em: <[www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-15/subway-looks-to-fix-its-low-tech-image-after-u-s-sales-slump](http://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-15/subway-looks-to-fix-its-low-tech-image-after-u-s-sales-slump)>. Acesso em: 21 jul. 2017

BOB'S. Versão em português. [S.I], 2017. O Bob's. Disponível em: <[www.bobs.com.br/o-bobs](http://www.bobs.com.br/o-bobs)>. Acesso em: 23 jul. 2017.

BRANDÃO, H. et al. Relationships between learning, context and competency: a multilevel study. **Brazilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v.9, n.1, p.1-22, Jan./Mar. 2012. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/bar/v9n1/a02v9n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/bar/v9n1/a02v9n1.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2016.

BRASIL. Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 16 dez.1994. Seção 1, p.19733.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação – RBI**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.79-110, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/253/169>>. Acesso em: 27 out. 2016.

BURGUER KING. Versão em inglês. [S.I], 2017. Investor. Disponível em: <[www.rbi.com/investor-home](http://www.rbi.com/investor-home)>. Acesso em: 19 jul. 2017.

BUSINESS INSIDER. The 20 fast food chains that rake in the most money. Ago. 2015. Disponível em: <<http://uk.businessinsider.com/the-20-fast-food-chains-that-rake-in-the-most-money-2015-8?r=US&IR=T>>. Acesso em: 19 jul. 2017

BUTISKYTE, L. **Understanding Western Fast-Food Chains' Internationalization in Chinese Market: A Co-evolutionary perspective**. 2015. 61 f. Dissertação (Mestrado) – Aalborg University, Dinamarca, 2015.

CALDAS, C. Crise econômica: entenda a ascensão e a queda da classe C no Brasil. **Jornal Zero Hora**, mai. 2016. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2016/05/crise-economica-entenda-a-ascensao-e-a-queda-da-classe-c-no-brasil-5795332.html>>. Acesso em: 5 mai. 2017.

CARNASCIALI, A.; DELAZARI, L. A localização geográfica como recurso organizacional: utilização de sistemas especialistas para subsidiar a tomada de decisão locacional do setor bancário. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v.15, n.1, p.103-125, jan./fev. 2011. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rac/v15n1/v15n1a07.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n1/v15n1a07.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2016.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANGXIN, G. McDonald's seeking a new menu for mainland success. **China Daily**. Aug. 2011. Disponível em: <[www.chinadaily.com.cn/business/201108/31/content\\_13225431.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/201108/31/content_13225431.htm)>. Acesso em: 03 mai. 2017.

CHESBROUGH, H.; The logic of open innovation: managing intellectual property. **California Management Review**, v.45, n.3, p. 33-58, Apr. 2003. Disponível em: <<http://cmr.ucpress.edu/content/45/3/33.full.pdf+html>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Oxford Industrial and Corporate Change**, v.11, n.3, p.529-555, Jun. 2002. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/11/3/529/1044102/The-role-of-the-business-model-in-capturing-value?redirectedFrom=fulltext>>. Acesso em: 18 out. 2016.

CHICK-FILL-A. Versão em inglês. [S.I], 2017. Franchising: Own your future. Disponível em: <<https://www.chick-fil-a.com/Franchising>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

CHIPOTLE. Versão em inglês. [S.I], 2017. Investor Relations. Disponível em: <[http://ir.chipotle.com/phoenix.zhtml?c=194775&p=irol-irhome&\\_ga=2.163047612.1040834144.1500386668-304882591.1500386668](http://ir.chipotle.com/phoenix.zhtml?c=194775&p=irol-irhome&_ga=2.163047612.1040834144.1500386668-304882591.1500386668)>. Acesso em: 18 jul. 2017.

COLLAÇO, J. Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer. **Revista Estudos Históricos**, v.1, n.33, p.116-135, jun. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2216/1355>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. 1. ed. Vitoria: EDUFES, 2014. cap.10, p. 241-274.

COLDIBELI, L. Dunkin' Donuts vira franquia de cafeterias e volta ao Brasil após 10 anos. **UOL**. abr. 2015. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2015/04/30/dunkin-donuts-vira-franquia-de-cafeterias-e-volta-ao-brasil-apos-10-anos.htm>>. Acesso em: 14 fev. 2017.



- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on Resources: Strategy in the 1990s, **Harvard Business Review**, v.73, p.118-128, Jul.-Aug. 1995. Disponível em: <<https://hbr.org/1995/07/competing-on-resources-strategy-in-the-1990s>>. Acesso em: 25 out. 2016.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. **Corporate strategy: resources and the scope of the firm**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- CONSUMERIST. **The White Castle Story & The Burguer Revolution**. Jul. 2015. Disponível em: <<https://consumerist.com/2015/07/14/the-white-castle-story-the-birth-of-fast-food-the-burger-revolution/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- COSTA, B; MARTINS, P. Co-criação de Valor através da Gestão do Conhecimento: um Estudo da Empresa Subway do Setor Fast Food. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, Rio de Janeiro. **Administração estratégica...** Disponível em: <[www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816542.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816542.pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2017.
- DAHAB, S. **Entendendo o franchising: Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, n.4, p. 37-52, Oct. 1994. Disponível em: <<https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202/Day%201994.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2016.
- DIAS, J. **Principais conflitos do Sistema de franchising: Caso Yázigi Internexus**. 2004. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- DIAZ, M; RODRIGUEZ, V. Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. **Journal of Business Venturing**, v.27, n.3, p. 325-341, May 2012. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902611000280](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902611000280)>. Acesso em: 14 jun. 2016.
- DINIZ, P. A. Metodologia científica. Belo Horizonte: FEAD, 2006. Apostila.
- DI STEFANO, G., PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of there search domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1187–1204, Aug. 2010. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/articleabstract/19/4/1187/660347/Dynamic-capabilities-deconstructed-a-bibliographic>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- DOMINO´S. Versão em inglês. [S.I], 2017. Investors: Presentations. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=135383&p=irol-presentations>>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- DUNKIN´ DONUTS. Versão em inglês. [S.I], 2017. Company. Disponível em: <<https://www.dunkindonuts.com/dunkindonuts/en/company.html>>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- DUSHEK, S. Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Management Revue**, v. 15, n. 1, p. 53-73. 2004. Disponível em: <[www.jstor.org/stable/41783450?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/41783450?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- EISENHARDT, K.; MARTIN. J. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10, p.1105–1121, Oct. 2000. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266%28200010%2921:10%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E/epdf>>. Acesso em: 8 out. 2016.
- ELLIOTT, S. After 27 Years, an Answer to the Question, ‘Where’s the Beef?’. **New York Times**. Sep. 2011. Disponível em: <[www.nytimes.com/2011/09/26/business/media/after-27-years-an-answer-to-the-question-wheres-the-beef.html](http://www.nytimes.com/2011/09/26/business/media/after-27-years-an-answer-to-the-question-wheres-the-beef.html)>. Acesso em: 12 mai. 2017.

ENTREPRENEUR. **Franchise 500**. 2017. Disponível em: <[www.entrepreneur.com/franchise500](http://www.entrepreneur.com/franchise500)>. Acesso em 02 fev. 2017.

ESTADÃO. **Pizza Hut inicia venda em fatias para enfrentar concorrência**. jan. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pizza-hut-inicia-venda-em-fatias-para-enfrentar-concorrenca,175141e>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

ESTADÃO. **Com dois anos de recessão, PIB brasileiro encolhe 7,2%**. mar. 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pib-cai-3-6-em-2016-e-confirma-pior-recessao-desde-1930,70001689773>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

EVERY TV COMMERCIALS. January – Subway TV Commercial, \$5 Footlong. **Youtube**, Jan. 2014. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=NAVcMX5NXw&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=NAVcMX5NXw&feature=youtu.be)>. Acesso em 15 fev. 2017.

EXAME. **No Brasil, Subway é mais frequentado que Burguer King**. 14 dez. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/no-brasil-subway-e-mais-frequentado-que-burger-king/>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

EXAME. **Subway muda logotipo após 15 anos**. ago. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/subway-muda-logotipo-apos-15-anos/>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

FAIRCLOUGH, G.; FOWLER, A. Drive-Through Tips for China. **The Wall Street Journal**. Jun. 2006. Disponível em: <<http://search.proquest.com.zorac.aub.aau.dk/docview/399071009/79CC16F513E44A1APQ/2?accountid=8144>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

FARJOUN, M. 1994. Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups. **Organization Science**, v.5, n.2, p.185-199, May 1994. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.5.2.185>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. **Strategic leadership**. St. Paul: West Educational Publishing, 1996.

FLEURY, M. Organizational culture and the renewal of competences. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v.6, n.1, p.1-14, Mar. 2009. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922009000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000100002)>. Acesso em: 22 out. 2016.

FOME DE PODER. Direção: John Lee Hancock. 115 minutos. 2016. Disponível em: <[www.netflix.com](http://www.netflix.com)>. Acesso em: 30 jul. 2017.

FOOD SERVICE NEWS. **Fast Food, um dos setores que mais crescem no Brasil**. jan. 2015. Disponível em: <<http://www.foodservicenews.com.br/fast-food-cresce-no-brasil/>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

FORBES. **Subway, Google And Target Are Top Brands For Social Currency**. 2013. Disponível em: <[www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/03/12/subway-google-and-target-are-top-brands-for-social-currency/#35d167472ad3](http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/03/12/subway-google-and-target-are-top-brands-for-social-currency/#35d167472ad3)>. Acesso em: 29 mar. 2017.

FORBES. **O brasileiro todo-poderoso da Pizza Hut**. jan. 2015. Disponível em: <[www.forbes.com.br/negocios/2015/01/o-brasileiro-todo-poderoso-da-pizza-hut/](http://www.forbes.com.br/negocios/2015/01/o-brasileiro-todo-poderoso-da-pizza-hut/)>. Acesso em: 24 mar. 2017.

FORBES. **The World's Most Valuable Brands**. Mai. 2017. Disponível em: <[www.forbes.com/companies/subway/](http://www.forbes.com/companies/subway/)>. Acesso em: 21 jul. 2017.

- FRANCHISE DIRECT. The Top 100 Global Franchises. 2016. Disponível em: <[www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/](http://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/)>. Acesso em: 25 nov. 2016.
- FRANCHISE HELP. **Fast Food Industry Analysis 2017 - Cost & Trends**. 2017. Disponível em: <[www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/](http://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/)>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- FULMER, R.; GIBBS, P.; KEYS, B. The second generation learning organizations: new tools for sustaining competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v.27, n.2, p.7-20, Outono 1998. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261698900201](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261698900201)>. Acesso em: 16 out. 2016.
- GODFREY, P.; HILL, C. The problem of unobservables in strategic management research. **Strategic Management Journal**, v.16, n.7, p.519-533, 1995. Disponível em: <[http://business.illinois.edu/josephm/BA504\\_Fall%202008/Session%205/Godfrey%20and%20Hill%20%281995%29.pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Session%205/Godfrey%20and%20Hill%20%281995%29.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2016.
- GOETZ, L. The Winners and Losers in the Fast-Food Industry. **Investopedia**, Mar. 2016. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/articles/markets/030216/winners-and-losers-fastfood-industry-mcd-boja.asp>>. Acesso em: 16 jan. 2017.
- GEOFUSION. **Estudo traz Raio-X do mercado de fast food no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://blog.geofusion.com.br/estudo-traz-raio-x-do-mercado-de-fast-food-no-brasil>> Acesso em: 17 fev. 2017.
- GIGLIOTTI, B. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p.115-146.
- GONÇALVES, C; BRANDÃO, E.; MUNIZ, R. A inovação e o design estético na geração de capacidades dinâmicas: um estudo de caso BTOB. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.9, n.2, p. 9-38, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/458>>. Acesso em: 25 out. 2016.
- GUIMARÃES, L.; CARDOZA, G. Cosméticos contém 1g: Um caso de empreendedorismo e inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.9, n. 4, p.181-199, out/dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n4/v9n4a10.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.
- HABIB´S. Versão em português. [S.I], 2017. Institucional: Nossa história. Disponível em: <<http://institucional.habibs.com.br/sobre/nossa-historia.aspx>>. Acesso em: 23 jul. 2017.
- HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK N. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: a structured methodology for identifying Core Competence. **IEEE Transactions on Engineering Management**. v. 49, n. 1, p. 28-35, Feb. 2002. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=985745>> Acesso em:07 jul. 2016.
- HANSEN, G., WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**. v.10, n.5, p.399-411, Sep.- Oct. 1989. Disponível em: <[https://hec.unil.ch/docs/files/83/655/gary\\_s.\\_hansen\\_and\\_birger\\_wernerfelt\\_1989\\_firm\\_performance.pdf](https://hec.unil.ch/docs/files/83/655/gary_s._hansen_and_birger_wernerfelt_1989_firm_performance.pdf)>. Acesso em: 6 dez. 2016.
- HARRIS, L.; OGBONNA, E. Competitive advantage in the UK food retailing sector: past, present and future. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.8, n.3, p. 157-173. May

2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698900000096>> Acesso em: 28 jul. 2016.

HEL FAT, C.; PETERAF, M. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v.7, n.1, p. 91–102, 2009. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1476127008100133>>. Acesso em: 18 set. 2016.

HEL FAT, C. et al. **Dynamic capabilities**: understanding strategic changes in organizations. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

HERDY, B.; ROCHA, A.; MELLO, R. C. Brazil Fast Food Corporation: Internacionalização da Rede Bob. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 16-41, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10344/brazil-fast-food-corporation--internacionalizacao-da-rede-bob>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

HISTORY CHANNEL. Fast food: The Fast Lane of Life. **Youtube**, 26 fev. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BPf22nRVy2I&t=35s>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

HITT, M.; HOSKISSON, R; KIM, H. International diversifications: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management Journal**, v.40, n.4, p. 767–798. Aug. 1997. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/40/4/767.full.pdf+html>>. Acesso em: 22 set. 2016.

INFOMONEY. **Com investimento milionário, Bob's vai inaugurar lojas 100% digitais em 2017**. 08 jun. 2017. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/como-vender-mais/noticia/6606759/com-investimento-milionario-bob-vai-inaugurar-lojas-100-digitais-2017>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

INFOOD. **O fim do modelo do fast-food**. 2016. Disponível em: <<http://infood.com.br/o-fim-do-modelo-do-fast-food/>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. What is franchise?.2016. Disponível em: <<http://www.franchise.org/what-is-a-franchise>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

JACOBS, F. A Brief History of the Fast Food Industry. Set. 2014. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20140905155909-59607860-a-brief-history-of-the-fast-food-industry>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

JUNDI, M. **A internacionalização de franquias brasileiras**: Um estudo de caso múltiplo no setor de alimentação. 2012. 98 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

KOTABE, M; KOTHARI, T. Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. **Journal of World Business**, v.51, n.5, p.729-743, Sep. 2016. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951616300700](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951616300700)>. Acesso em: 7 nov. 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

LACERDA, D. et al. **Estratégia baseada em recursos**: 15 clássicos para sustentar vantagens competitivas. Porto Alegre: Bookman, 2014.

LEITE, J.; PORSSE, M. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.7, edição especial, p.121-141, 2003. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2016.

LI, D.; LIU, J. A. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **Journal of Business Research**, v.67, n.1, p.2793-2799,

Jan. 2014. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312002202](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312002202)>. Acesso em: 28 nov. 2016.

LUIZ, D. et al. Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã. In: ENANPAD, 30º, 2006, Salvador. **Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2006/GCT/2006\\_GCTC2204.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2006/GCT/2006_GCTC2204.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2017.

LUTZ, A. Subway made 2 mistakes that are destroying its business. **Business Insider**. Jun. 2015. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/subways-sales-are-falling-2015-6>>. Acesso em: 07 fev. 2017.

MACEDO-SOARES, T.; FIGUEIRA, L. Gestão estratégica da energia nucleoeletrica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, edição especial, p. 55-76, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nspe1/a04v1ns1.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2016.

MACHADO, H.; ESPINHA, P. Empreendedorismo e franchising: Uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.11, n 4, p.131-153, jul/ago. 2010. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/351>>. Acesso em: 28.abr. 2016.

MACIEL, C.; SATO, K.; KATO, H. Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.46, n.2, p. 599-618, mar./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n2/a12v46n2.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2016.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. **O Processo Nosso de Cada Dia**: Modelagem de Processos de Trabalho. 2º Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MARIÑO, K. Fast food Competition Intensifies as Burger King, Mc Donald's, Wendy's Fight for Cheapest Meal Deal. **Latin Post**. Jan. 2016. Disponível em: <<http://www.latinpost.com/articles/106379/20160105/fast-food-competition-intensifies-burger-king-mcdonald-wendy-fight-cheapest-meal-deal.htm>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

MAYER, M. A Brief History of Quizno's Subs. Mar. **The Huffington Post**. Mar. 2008. Disponível em: <<http://ezinearticles.com/?A-Brief-History-of-Quiznos-Subs&id=1060938>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

MC DONALD'S. Versão em português. [S.I], 2017. Institucional: História. Disponível em: <[www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

MC DONALD'S. Versão em português. [S.I], 2017. Our Company: Our Business Model. Disponível em: <<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/2016%20Annual%20Report.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

MEDEIROS, L. Mc Donald's passa de 25 para 40% de clientes da Classe C e quer mais. **Mundo do Marketing**. abr. 2013. Disponível em: <[www.mundodomarketing.com.br/reportagens/comportamento-do-consumidor/27399/mcdonald-acutes-passa-de-25-para-40-de-clientes-da-classe-c-e-quer-mais.html](http://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/comportamento-do-consumidor/27399/mcdonald-acutes-passa-de-25-para-40-de-clientes-da-classe-c-e-quer-mais.html)>. Acesso em: 12 abr. 2017

MENDONÇA, C. A receita do Bob's para crescer. **NOVAREJO**. jun. 2016. Disponível em: <[www.portalnovarejo.com.br/2016/06/16/receita-do-bobs-para-crescer/](http://www.portalnovarejo.com.br/2016/06/16/receita-do-bobs-para-crescer/)>. Acesso em: 14 fev. 2017.

MERLO, E. **O setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de desempenho.** 2000. 113F. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MORENO, B. Bob's ignora crise e estratégia é interiorização da marca. **HOJE EM DIA.** set. 2016. Disponível em: <<http://hojeemdia.com.br/primeiro-plano/bob-s-ignora-crise-e-estrat%C3%A9gia-%C3%A9-interioriza%C3%A7%C3%A3o-da-marca-1.412929>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

MORSCHETT, D.; SWOBODAB,B; SCHRAMM-KLEIN, H. Competitive strategies in retailing: an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services.** v.13, n.4, p. 275-287. Jul. 2006. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698905000688](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698905000688)>. Acesso em: 05 ago. 2016.

MUZZIO, H. Legitimidade cultural local nas práticas estratégicas de PMES. **Revista Pretexto,** Belo Horizonte, v.11, n.2, p. 8-94, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/646>>. Acesso em 28 out. 2016.

NAISBITT, J. **Megatrends: Ten new directions transforming our lives.** Nova York: Grand Central Publishing, 1988.

NEWBERT, S. Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal,** v. 29, p. 745-768. Apr. 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.686/abstract>>. Acesso em 16 set. 2016.

NOBRE, F; TOBIAS, A.; WALKER, D. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Revista de Administração Contemporânea – RAC,** Curitiba, v.15, n.3, p.413-432, mai./jun. 2011. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rac/v15n3/v15n3a04.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n3/v15n3a04.pdf)>. Acesso em 30 out. 2016.

NOVAREJO. **Os 7 passos da Subway para se conectar aos clientes: Expansão sustentável depende de proximidade com os consumidores, engajamento e emoção.** 2014a. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2014/11/14/os-7-passos-da-subway-para-se-conectar-aos-clientes/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **O peculiar cenário de investimentos no Brasil.** 2014b. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2014/09/01/o-peculiar-cenario-de-investimentos-no-brasil/>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Grupo Trigo reestrutura Domino's no Brasil.** 2014c. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2014/06/19/grupo-trigo-reestrutura-dominos-no-brasil/>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **População acima do peso pode ser oportunidade para o mercado.** 2014d. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2014/02/07/populacao-acima-do-peso-pode-ser-oportunidade-para-o-mercado/>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Subway investe em novo formato de lojas.** 2015a. Disponível em: <[www.portalnovarejo.com.br/2015/05/25/subway-investe-em-novo-formato-de-lojas/](http://www.portalnovarejo.com.br/2015/05/25/subway-investe-em-novo-formato-de-lojas/)>. Acesso em: 01 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Quer uma pizza? Peça pelo WhatsApp.** 2015b. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2015/09/22/quer-uma-pizza-peca-pelo-whatsapp/>>. Acesso em: 22 set. 2015.

- \_\_\_\_\_. **Personalizou, vendeu**. 2015c. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2015/02/12/personalizou-vendeu/>>. Acesso em: 14 fev. 2015.
- O GLOBO. A evolução do PIB e seus componentes. **Infográficos**. 2017. Disponível em: <<http://infograficos.oglobo.globo.com/economia/evolucao-do-pib-1.html>>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- OLIVEIRA, P. et al. Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de fast-food: o caso da Subway. **Perspectivas em ciências da informação**, v.18, n.1. 2013. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1337>>. Acesso em: 22 fev. 2017.
- OLAVARRIETA, S.; FRIEDMANN, R. Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 215-228, 1999. Disponível em: <[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127141/Paper\\_1\\_S%20Olacvarrieta.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127141/Paper_1_S%20Olacvarrieta.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 26 mar. 2016.
- ORTIGOZA, S. A proliferação do gosto global no Brasil. **Revista GEOUSP: Espaço e Tempo**, v. 8, p. 67-76, 2000. Disponível em: <[www.revistas.usp.br/geousp/issue/view/9242](http://www.revistas.usp.br/geousp/issue/view/9242)>. Acesso em: 06 abr. 2017.
- O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. The Ambidextrous Organization. **Havard Business Review**, Apr. 2004. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>>. Acesso em: 05 dez. 2016
- OSCAR, N. Depois de uma década de estagnação, Pizza Hut faz expansão agressiva no País. **Estadão**. set. 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,depois-de-uma-decada-de-estagnacao--pizza-hut-faz-expansao-agressiva-no-pais--imp-,1755581>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- PALMER, A. **Introdução ao marketing**. São Paulo: Ática, 2006.
- PANERA BREAD. Versão em inglês. [S.I], 2017. My Panera. Disponível em: <<https://www.panerabread.com/en-us/mypanera/>>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PETERSON, H. A war is breaking out between McDonald's, Burger King, and Wendy's — and that's great news for consumers. **Business Insider**, Oct. 2015. Disponível em: <[www.businessinsider.com/fast-food-price-wars-2015-10](http://www.businessinsider.com/fast-food-price-wars-2015-10)>. Acesso em: 12 mai. 2017.
- PICOLI, F.; SOUZA, C.; TAKAHASHI, A. Produção nacional em capacidades dinâmicas: um estudo bibliométrico. In: ENANPAD, 2013, Rio de Janeiro. **Estratégia em Organizações**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ESO1909.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO1909.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2016.
- PITASSI, C. Inovação aberta na perspectiva das empresas brasileiras de base tecnológica: proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação – RAI**, São Paulo, v.9, n.3, p. 77-102, jul./set. 2012. Disponível em: <[www.revistas.usp.br/rai/article/view/79277/83348](http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79277/83348)>. Acesso em: 28 out. 2016.
- PIZZA HUT. Versão em português. [S.I], 2017. Institucional: História da Pizza Hut. Disponível em: <<https://institucional.pizzahut.com.br/PIZZA-HUT>>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2001.

- PORTAL DO FRANCHISING. **Informações sobre a franquia: Subway**. Disponível em: <[www.abf.com.br/numeros-do-franchising/](http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/)>. Acesso em: 28 mar. 2017.
- PORTER, M. **Vantagem Competitivas: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- QINGFEN, D. McDonald's brewing up new products. **China Daily**, Jun. 2009. Disponível em: <[www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-06/02/content\\_7963260.htm](http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-06/02/content_7963260.htm)>. Acesso em: 03 mai. 2017.
- QSR MAGAZINE. **Subway Opens Training Center in China**. 2001. Disponível em: <[www.qsrmagazine.com/news/subway-opens-training-center-china](http://www.qsrmagazine.com/news/subway-opens-training-center-china)>. Acesso em: 16 mai. 2017.
- QSR MAGAZINE. **Subway Ranks No. 10 Most Culturally Relevant Brand**. 2012. Disponível em: <[www.qsrmagazine.com/news/subway-ranks-no-10-most-culturally-relevant-brand](http://www.qsrmagazine.com/news/subway-ranks-no-10-most-culturally-relevant-brand)>. Acesso em: 29 mar. 2017.
- QSR MAGAZINE. **The QSR 50**. Aug. 2016. Disponível em: <[www.qsrmagazine.com/QSR-50](http://www.qsrmagazine.com/QSR-50)>. Acesso em: 24 jul. 2017
- QSR MAGAZINE. **Subway Reveals Major New Brand Look**. 2017. Disponível em: <<https://www.qsrmagazine.com/design/subway-reveals-major-new-brand-look>>. Acesso em: 17 jul. 2017.
- IWAKURA, M. Franchising brasileiro cresce 8,3% em 2015. **Revista PEGN**, jan.2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2016/01/franchising-brasileiro-cresce-83-em-2015.html>>. Acesso em: 18 set. 2016.
- RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising: Como construir redes de franquia de sucesso**. São Paulo: DVS Editora, 2013.
- RIBEIRO, E. Fast food mira nas classes C e D. **Brasil Econômico**, jun. 2014. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2014-06-05/fast-food-mira-nas-classes-c-e-d.html>>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- RIBEIRO, E. Subway aposta em café da manhã e novos formatos de loja. **Brasil Econômico**, mai. 2015. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2015-05-25/subway-aposta-em-cafe-da-manha-e-novos-formatos-de-loja.html>>. Acesso em: 07 mai. 2017.
- RIBEIRO, B.; PRIETO, V. Franquia varejista como vantagem competitiva: múltiplos estudos de caso no segmento de farmácias e drogarias. **Gestão e Regionalidade**, v. 25, n. 75, set. 2009. Disponível em: <<http://seer.uscs.edu.br/>>. Acesso em: 14 set. 2016.
- ROCKMANN, R. Como a ascensão da classe C causou uma revolução social. **Carta Capital**, nov. 2014. Disponível em: <[www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/como-a-ascensao-da-classe-c-causou-uma-revolucao-social-2482.html](http://www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/como-a-ascensao-da-classe-c-causou-uma-revolucao-social-2482.html)>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- ROMERO, D. Brasileiros estão entre os maiores consumidores de fast-food do mundo. **EL PAÍS**, jan. 2016. Disponível em: <<http://brasil.elpais.com/brasil/2016/01/21/economia/1453403379213071.html>>. Acesso em: 26 nov. 2016.
- RUMELT, R. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v.12, n.3 p.167-185, Mar. 1991. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250120302/abstract>>. Acesso em: 15 mai. 2016.



SACCOL, T. Subway aposta em comida saudável e classe C para ser a maior em fast food do País. **Infomoney**, abr. 2011. Disponível em: <[www.infomoney.com.br/minhas-financas/planos-saude/noticia/2077954/subway-aposta-comida-saudavel-classe-para-ser-maior-fast-food](http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/planos-saude/noticia/2077954/subway-aposta-comida-saudavel-classe-para-ser-maior-fast-food)>. Acesso em: 18 out. 2016.

SALOMÃO, K. McDonald's aumenta salários em 10% nos EUA. **EXAME**, 2015a. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/mcdonalds-aumenta-salarios-em-10-nos-eua/>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

SALOMÃO, K. Os detalhes do plano que promete salvar o McDonald's. **EXAME**, 2015b. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/os-detalhes-do-plano-que-promete-salvar-o-mcdonalds/>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

SEBRAE. **A franquia como ferramenta de expansão empresarial**. 2016. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 8 jul. 2016.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: A sociological interpretation**. New York: Harper & Row, 1957.

SENA, M. **Fast Food Industry Analysis 2017**. [2016?]. Disponível em: <[www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/](http://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/)>. Acesso em: 25 nov. 2016.

SIGAUD, M. **Fatores críticos de sucesso em empreendimentos de franquia: Um estudo do setor de perfumaria e cosméticos**. 1997. 214 f. Tese (Doutorado) – COOPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. **Maior rede de fast-food do país sofre pressão para ter uma opção vegana no cardápio**. 2016. Disponível em: <[www.svb.org.br/2416-maior-rede-de-fast-food-do-pais-sofre-pressao-para-ter-uma-opcao-vegana-no-cardapio](http://www.svb.org.br/2416-maior-rede-de-fast-food-do-pais-sofre-pressao-para-ter-uma-opcao-vegana-no-cardapio)>. Acesso em: 30 jan. 2017.

SÓ FRANQUIAS. **Funcionamento do sistema de franquias**. 2015. Disponível em: <[www.sofranquias.com.br](http://www.sofranquias.com.br)>. Acesso em: 15 dez. 2015.

SONIC. Versão em inglês. [S.I], 2017. Locations. Disponível em: <[http://files.shareholder.com/downloads/SONC/4826919255x0x920598/17AF195D-085A-44D2-A24D-19F291F752C9/Annual\\_Report\\_Sonic\\_2016.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/SONC/4826919255x0x920598/17AF195D-085A-44D2-A24D-19F291F752C9/Annual_Report_Sonic_2016.pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2017.

STARBUCKS. Versão em inglês. [S.I], 2017. Financial Information: Annual Reports. Disponível em: <<https://investor.starbucks.com/financial-information/annual-reports/default.aspx>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

STARVISH, M. KFC's Explosive Growth in China. **Havard Business School**. Jun. 2011. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/item/kfcs-explosive-growth-in-china>>. Acesso em: 03 mai. 2011.

STATISTA. **Number of Burger King restaurants worldwide from 2009 to 2016**. 2017. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/222981/number-of-burger-king-restaurants-worldwide/>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

SUBWAY. SUBWAY - Gostoso e Saudável 1. **Youtube**, 29 Jun 2011. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=bAKv\\_4dfxYQ](http://www.youtube.com/watch?v=bAKv_4dfxYQ)>. Acesso em: 03 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Manda bem, manda levíssimos. **Youtube**, 28 Mai. 2014. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=VVEXoI1gFNA](http://www.youtube.com/watch?v=VVEXoI1gFNA)>. Acesso em: 03 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Celebrating 50 years of SUBWAY restaurants. **Youtube**, 26 ago. 2015a. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=IJKUcn7Cy5A](http://www.youtube.com/watch?v=IJKUcn7Cy5A)>. Acesso em: 13 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. Every sandwich has a story. **Youtube**, 10 Outubro 2015b. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ivoAJPdjS3E>>. Acesso em: 5 jan.2017.

\_\_\_\_\_. Nutritious Options for Everyone. **Youtube**, 28 Julho 2015c. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=W0nfRTn5abg>>. Acesso em: 13 jan.2017.

\_\_\_\_\_. **Guia de Recursos do Estudante e do Professor**. 2015d. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por silva\_l@subway.com em 15 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. The Appetite for Better is Everywhere. **Youtube**, 12 Agosto 2016a. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gykZnPxl24>>. Acesso em: 03 fev.2017.

\_\_\_\_\_. SUBWAY at the 2016 Little League World Series. **Youtube**, 25 Agosto 2016b. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=gDx\\_js6DWWM](https://www.youtube.com/watch?v=gDx_js6DWWM)>. Acesso em: 03 fev.2017.

\_\_\_\_\_. Our Tribute to Fred. **Youtube**, 15 Set. 2016c. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SG4CAC3wcXY>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Join the Subway World Headquarters Team. **Youtube**, 21 nov. 2016d. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=FdJAQX1KrNY>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Versão em português. [S.I], 2017a. A história do SUBWAY. Disponível em: <[www.subway.com/pt-br/aboutus/history](http://www.subway.com/pt-br/aboutus/history)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Local Marketing Activation Guide**. 2017b. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por fred\_pereira@me.com em 12 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Versão em inglês. [S.I], 2017c. Explore Our World. Disponível em: <<http://www.subway.com/en-us/exploreourworld>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **10 step Brazil Innovation process**. 2017d. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por fred\_pereira@me.com em 15 mai. 2017.

TASTY EATS AT HOME. **Gluten-free at Subway**. Mar. 2011. Disponível em: <[www.tasteatsathome.com/2011/03/gluten-free-at-subway/](http://www.tasteatsathome.com/2011/03/gluten-free-at-subway/)>. Acesso em: 21 mar. 2017.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, Aug. 1997. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z/epdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

TEECE, D. **Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13, p.1319–1350, Aug. 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640/epdf>>. Acesso em: 16 out. 2016.

TEECE, D. **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**. Nova York: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n.8, p. 1395-1401, Sep. 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x/full>>. Acesso em: 02. out. 2016.

TEECE, D. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management**, v. 28, n.4, p.328-352, Nov.

2014. Disponível em: <<http://amp.aom.org/content/28/4/328.full.pdf+html>>. Acesso em: 18 out. 2016.

TRIENEKENS, J. et al. Transparency in complex dynamic food supply. **Advanced Engineering Informatics**, v.26, n.1, p.55-65, Jan. 2012. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474034611000553](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474034611000553)>. Acesso em 13 fev. 2017.

UOL. **9 maiores cadeias de fast-food**. dez. 2009. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/9-maiores-cadeias-de-fast-food.htm>> Acesso em: 12 nov. 2016.

UOL. **Entenda o que causou a crise financeira de 2008**. fev. 2016. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2016/02/27/entenda-o-que-causou-a-crise-financeira-de-2008.htm>> Acesso em: 12 mai. 2017.

WALKER, G. **Modern competitive strategy**. New York: McGraw-Hill, 2004.

WELSH, D.; ALON, I.; FALBE, C. An examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 1, Dec. 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2006.00158.x/full>>. Acesso em: 07 mar. 2017.

WENDY'S. Versão em inglês. [S.I], 2017. Our Company: The Wendy's story. Disponível em: <[www.wendys.com/en-us/about-wendys/the-wendys-story](http://www.wendys.com/en-us/about-wendys/the-wendys-story)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

WHIPP, L. McDonald's fast-food king battles to retain supremacy. **Financial Times**. Jan. 2017. Disponível em: <[www.ft.com/content/1cb84cfc-b652-11e6-ba85-95d1533d9a62](http://www.ft.com/content/1cb84cfc-b652-11e6-ba85-95d1533d9a62)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

WENDY'S. Versão em inglês. [S.I], 2017. Investors: Supplemental Financial Information. Disponível em: <<http://ir.wendys.com/phoenix.zhtml?c=67548&p=irol-reportsnongaap>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

WILSON, T. How Fast Food Works. **How Stuff Works**. 2017. Disponível em: <<http://science.howstuffworks.com/innovation/edible-innovations/fast-food3.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.10, p. 991–995, Oct. 2003. Disponível em: <<http://ejournal.narotama.ac.id/files/dyncap3.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

WOLF, B. 9 Fast Food Trends for 2015. **QSR Magazine**. Jan. 2015. Disponível em: <[www.qsrmagazine.com/reports/9-fast-food-trends-2015](http://www.qsrmagazine.com/reports/9-fast-food-trends-2015)>. Acesso em: 23 mar. 2017.

WU, C. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**, v.68, p. 1581-1588, Jul. 2015. Disponível em: <[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315000697](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315000697)>. Acesso em: 08 set. 2016.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUM. Versão em inglês. [S.I], 2017. Our Brands. Disponível em: <<http://www.yum.com/company/our-brands/>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v.13, n.3, p.339-351, Jun. 2002. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.13.3.339.2780>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

APENDICE A - Matriz VRIO Adaptada aplicada aos entrevistados

Recurso/Capacidade	Valioso				Raro				Custoso de imitar?				Organização				DINÂMICA			
	A	B	DA	RESULT.	A	B	DA	RESULT.	A	B	DA	RESULT.	A	B	DA	RESULT.	A	B	DA	RESULT.
<b>Capital físico</b>																				
Tamanho da rede	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	ES	ES	EP	ES
Presença global	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	EP	ES	EP	EP
Localizações não tradicionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NE	NE	NE	NE
Tecnologia empregada nos equipamentos	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	EP	EP	EP	EP
<b>Capital humano</b>																				
Rede global de Das	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	ES	EP	NE	EP
Liderança estratégica	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	EP	EP	EP	EP
Relação com franqueados	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	EP	EP	EP	EP
Equipe de consultores	Sim		Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	EP	EP	EP	EP
<b>Capital organizacional</b>																				
Força da marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NE	ES	ES	ES
Acesso a insumos (ótica do franqueado)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	EP	NE	EP	EP
Know-how	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NE	NE	NE	NE
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	EP	EP	EP	EP
Capacidade de marketing	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	EP	ES	NE	EP
Escritórios regionais/continentais	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	ES	EP	ES	ES
Sistema de treinamento	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	EP	ES	NE	EP
Manual de Operações	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	EP	EP	NE	EP
Sistemas de controle	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	EP	EP	NE	EP
<b>Capital financeiro</b>																				
Recursos financeiros	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	ES	ES	ES	ES

**Legenda**  
 ES: Evolução significativa  
 EP: Evolução pontual  
 NE: Não evoluiu

## APENDICE B - Roteiro de entrevista para identificação de capacidades dinâmicas

ROTEIRO PARA IDENTIFICAÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS		
PERGUNTA	OBJETIVO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
1 a) Existem conselhos de franqueados? Caso existam, fazer as seguintes perguntas: b) Como eles organizam-se, gerencialmente e geograficamente? c) Quais suas funções? d) Como suas orientações chegam ao franqueador? e) Existem evidências de que alguma orientação levou a uma decisão estratégica?	Compreender o modelo de franqueamento adotado, visando identificar características de uma Learning Networking Franchising. Fornece uma compreensão inicial sobre os atores envolvidos nas capacidades dinâmicas.	Denominada Learning Network Franchising por Ribeiro e colaboradores (2013) e franquia de quarta geração por Plá (2001), são franquias que proporcionam um ambiente onde os franqueados formam conselhos que participam intensamente das decisões estratégicas da empresa, contribuindo para a consolidação da marca e alertando o franqueador sobre possíveis oportunidades e ameaças.
2 O Sr. considera que o setor de <i>fast-food</i> possui uma competição global?	Evidenciar se o setor de <i>fast-food</i> possui características de um ambiente dinâmico.	Teece (2007) menciona que em ambientes marcados por rápidas mudanças, competição global e dispersão geográfica das fontes de inovação, vantagens competitivas sustentáveis requerem não somente a posse de recursos difíceis de imitar, como também, capacidades dinâmicas únicas e difíceis de imitar.
3 As inovações tecnológicas surgem de forma dispersa geograficamente?		
4 Como o Sr. enxerga a competição nesse setor no que se refere a frequência com que mudanças ocorrem?		
5 a) Quais as grandes mudanças identificadas no ambiente externo ao longo da história da Subway? b) Como a Subway reagiu (se adaptou) a essas mudanças?	Identificar mudanças ocorridas no ambiente externo e movimentos adaptativos realizados pela empresa para adaptar-se a essas mudanças.	Collis e Montgomery (1995) afirmam que em um mundo de contínuas mudanças, as empresas necessitam manter constante pressão em suas fronteiras, preparando-se para o próximo ambiente na competição. Em mercados moderadamente dinâmicos, a vantagem competitiva é destruída pelo ambiente externo à empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Teece e colaboradores (1997) propõem que as capacidades dinâmicas lutam continuamente contra mudanças do ambiente, o qual assume um papel direcionador. Li & Liu (2015) enfatizam que adaptações ocorrem através da resolução sistemática de problemas decorrentes da identificação de oportunidades e ameaças para oportunamente implementar estratégias, transformar-se eficientemente e assegurar a direção correta.
6 Aprofundar os movimentos adaptativos relacionados na pergunta anterior. - Como surgiram? - Onde? - Quando? - Quem foram os responsáveis?	Visa identificar processos, recursos e caminhos disponíveis que deram origem aos movimentos adaptativos.	A abordagem das capacidades dinâmicas menciona que a vantagem competitiva tem origem em processos organizacionais e de gestão e é modelada pelo posicionamento estratégico dos ativos de uma empresa e os caminhos disponíveis (TEECE et al., 1997; TEECE, 2007, 2014; HAFEEZ et al. 2002; LI; LIU, 2015).
7 Quais recursos precisaram ser realinhados/reconfigurados para cada uma dessas adaptações.	Evidenciar recursos que foram reconfigurados para realizar a adaptação.	Capacidades dinâmicas fortes ajudam empresas a reconfigurarem seus recursos permitindo-as inovar e responder às mudanças no mercado e no ambiente de negócios que a cerca (TEECE, 2007). Teece (2014) afirma que capacidades dinâmicas requerem gerir ou orquestrar recursos reconfigurando-os para rapidamente adaptar-se às mudanças de mercado.
8 Como a empresa se adapta para entrar em novos mercados?	Evidenciar capacidades dinâmicas através da análise das adaptações promovidas pela rede para entrar novos mercados.	Helfat e colaboradores (2007) afirmam que algumas capacidades dinâmicas permitem que a empresa entre em um novo negócio ampliando o seu portfólio. A entrada em novos mercados requer o lançamento de novos produtos para adequar o portfólio aos hábitos de consumo locais.
9 4. [SENSING] Quais iniciativas são adotadas pela empresa para monitorar o mercado objetivando identificar oportunidades e ameaças? Exemplos: - Sondagem das necessidades dos clientes - Sugestões de franqueados - Pesquisa para lançamento de novos produtos - Melhorias de processo - Monitoramento de concorrentes - Captação da visão de fornecedores - Avaliação estrutural da indústria - Relacionamento com outros atores	Evidenciar capacidades dinâmicas relacionadas a percepção das mudanças do mercado.	Está relacionada a capacidade de sentir as mudanças de mercado, algo que vai além de atividades de mapeamento, criação, aprendizagem e interpretação. Investimentos em pesquisa são, normalmente, complementares a essa atividade (TEECE, 2007, 2014). Day (1994) sugere que o foco deve estar em acumular conhecimento de mercado, em especial dos consumidores, competidores e tecnologias.
10 [SEIZING] Uma vez identificada uma oportunidade/ameaça, quais rotinas são realizadas para aproveitá-las? <u>Desenvolvimento de produto</u> a) Como ocorre? b) Onde ocorre? c) Quem são os atores envolvidos? d) Quais atores externos participam dessas atividades? e) São realizados testes pilotos? Como? f) Quais os lançamentos dos últimos 3 anos? g) Quais os lançamentos previstos para os próximos anos? <u>Desenvolvimento de tecnologia</u> h) Como ocorrem? i) Onde ocorrem? j) Quem são os atores envolvidos? k) Quais atores externos participam dessas atividades? <u>Desenvolvimento de processos</u> l) Como ocorrem? m) Onde ocorrem? n) Quem são os atores envolvidos? o) Quais atores externos participam dessas atividades? p) Como ocorre a transferência de <i>know-how</i> de desenvolvimento do produto/tecnologia/processo para as franquias?	Evidenciar capacidades dinâmicas relacionadas à mobilização para promover as adaptações necessárias para enfrentar às mudanças de mercado identificadas na etapa <i>sensing</i> .	A dimensão <i>Seizing</i> , envolve a capacidade de tomada de decisão oportunamente mobilizando recursos para atender as necessidades e oportunidades identificadas na primeira dimensão. Assim que uma nova oportunidade é percebida, ela deve ser endereçada através de novos produtos ou serviços, o que normalmente, requer investimentos em atividades de desenvolvimento e comercialização (TEECE, 2007).
11 [TRANSFORMING] Quais fatores contribuem para a continuidade do processo de adaptação? a) O processo de inovação tecnológica, de produto e de processo acontecem de forma centralizada ou descentralizada? Porque o Sr. qualifica dessa forma? b) Quais lideranças estão diretamente envolvidas com atividades relacionadas à inovação? Como elas coordenam e integram os diferentes atores? b) Quais iniciativas estão voltadas para motivar as pessoas a buscarem à inovação?	Evidenciar fatores que contribuem para uma continuidade do processo de adaptação.	A dimensão <i>transforming</i> , está relacionada à capacidade de renovar-se continuamente, aspecto que diferencia a abordagem das capacidades dinâmicas. Ao invés de focar em desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, as capacidades dinâmicas geram uma série de vantagens competitivas de curto prazo, cada uma delas adaptadas a determinado cenário (TEECE, 2014). A descentralização favorece a manutenção de capacidades dinâmicas, pois traz a alta gestão para mais perto das novas tecnologias, do consumidor e do mercado. A liderança da alta direção é fundamental para promover um esforço contínuo de construir, manter e ajustar: produtos, sistemas, rotinas, estruturas e o modelo de negócio (TEECE, 2007).