



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

LUA SERRA JAMBEIRO

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS E AS FRANQUIAS DE ALIMENTAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO DA SUBWAY**

SALVDOR

2008

LUA SERRA JAMBEIRO

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS E AS FRANQUIAS DE ALIMENTAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO DA SUBWAY**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso
graduação de Economia da Universidade Federal da Bahia
como requisito parcial ao grau de Bacharel em Economia.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Elaine Norberto Silva

**SALVADOR
2008**

RESUMO

O franchising vem se desenvolvendo nos últimos anos. Cada dia aumenta o número de pessoas que vêm neste mercado uma oportunidade para obter sucesso com menor risco e maior taxa de sobrevivência. Dessa forma, a concorrência no mercado está a cada vez mais acirrada, sobressaindo-se aquele que possui vantagens competitivas sobre os demais. As tendências alimentícias da população estão em constante mudança e aqueles que acompanharem e se adaptarem a essas tendências possuirão maiores vantagens competitivas. Esse trabalho tem como objetivo demonstrar, através da análise da Teoria das Vantagens Competitividades de Porter e de um estudo de caso, que a Subway, restaurante de sanduíches mais leves e mais saudáveis, tem vantagens competitivas sobre os seus principais concorrentes. O trabalho também procura identificar de que forma essas vantagens podem ser obtidas e quais são as principais vantagens.

Palavras – chave: Franchising. Subway. Vantagens competitivas. Concorrência. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO AO TEMA

O interesse pelo sistema de franquias no Brasil tem aumentado bastante a cada ano. Segundo avaliação feita pela ABF – Associação Brasileira de Franchising, o sistema de *franchising* é um dos tipos de negócio que mais tem crescido na economia brasileira nos últimos anos, se apresentando, assim, como uma ótima opção para quem deseja abrir seu próprio negócio.

O *franchising* é um sistema que permite o controle e a expansão rápida da produção ou distribuição de produtos e/ou serviços em um mercado definido, dispensando o uso de capital próprio da empresa em expansão, e o direito de utilizar um sistema de operação de um negócio de sucesso, com riscos menores para o novo empreendedor.

O formato agrada não só empreendedores iniciantes e com pouca ou nenhuma experiência interessados em abrir uma loja de uma marca conhecida, que são denominados de franqueados, como também, empresas que querem expandir rapidamente com capital bem menor do que o necessário para montar uma rede de lojas próprias, denominadas de franqueadoras.

Segundo o site da ABF, em 2007 o sistema teve um faturamento recorde de 46 bilhões de reais, contava com 1197 redes, 65.5 mil unidades e empregava 594 mil pessoas. Esses dados demonstram como o *franchising* possui uma importância significativa no país.

Entre os setores que se destacam está o de alimentação que teve um acréscimo de 17% no faturamento de 2006 a 2007, faturando 7.476 bilhões de reais. Esse crescimento se deve, principalmente, ao aumento da população e do poder aquisitivo desta e ao número cada vez maior de pessoas que comem fora de casa.

As principais franquias de alimentação existentes no Brasil são, em sua grande maioria, franquias de *fast-food*. Dentre estas franquias, podem ser citados como os principais restaurantes de *fast-food*, o McDonald's, o Bob's, o Habib's, o Burger King, a Subway, a Pizza Hut, entre outros. O McDonald's, a Subway, o Burger King e o Bob's são restaurantes de sanduíches; a Pizza Hut é um restaurante, como o próprio nome já diz, especializado em pizzas e, o Habib's é um

restaurante de comida árabe. Dos seis restaurantes citados, exceto o Bob's e o Habib's que são de origem brasileira, todos são de origem americana.

Entre essas franquias, uma que merece atenção é a Subway. A Subway é uma rede de restaurantes que vende sanduíches estilo submarino (baguete). Ela apostou num cardápio mais saudável, sem frituras e com produtos com baixo teor de gordura e com sanduíches montados à vista do consumidor.

A empresa surgiu em 1965, nos Estados Unidos, através de uma parceria entre Fred DeLuca, um garoto de 17 anos que queria juntar dinheiro pra poder fazer faculdade de medicina, e um amigo da família Dr. Peter Buck. Em 1974 resolveram franquear a marca e sua estratégia foi tão bem sucedida que hoje já possui mais de 30.000 franquias e está presente em 87 países, e continua se expandindo.

Apesar disso, não existem muitos estudos de caso específicos desta rede realizados no Brasil, talvez pelo pouco tempo de existência dessa franquia aqui. Tampouco existem estudos que procurem analisar as suas vantagens competitivas no setor de alimentação. Como a Subway tem crescido bastante e veio para disputar espaço com as grandes redes do setor como a McDonald's, torna-se interessante analisar sua história e suas vantagens sobre esses concorrentes.

O objetivo desse trabalho é realizar um estudo de caso sobre a Subway. Mais especificamente, esse estudo pretende identificar e analisar o que torna a Subway uma franquia bem sucedida, ou seja, qual o diferencial que essa rede tem em relação às demais redes de alimentação e quais as vantagens competitivas que a Subway possui frente aos concorrentes. Além disso, o estudo tem como objetivo, narrar a história da Subway, suas principais características, seu surgimento no Brasil e levantar alguns fatores econômicos, tais como o faturamento da rede, o investimento necessário para abrir uma franquia, o tempo de retorno do investimento, etc.

Esse estudo tem por base dados secundários, utilizando-se periódicos nacionais e estrangeiros, artigos, livros, teses e sites sobre o sistema de franquias, sobre a Subway e sobre a teoria das vantagens competitivas. Além disso, também foi realizada uma entrevista com uma franqueada

da Subway, Manoela Pereira, uma das pioneiras no estabelecimento de uma franquia da Subway em Salvador, para confirmar algumas informações já conhecidas e descobrir outras. Foram realizadas entrevistas com outros franqueados da Subway em Salvador, no entanto, não se sentiram completamente seguros das informações fornecidas e todos indicaram Manoela como a pessoa mais indicada para passar as informações.

Esse trabalho se compõe de três partes. Além da introdução tem dois capítulos. No capítulo dois são apresentados dados referentes ao *franchising*, dados sobre o sistema em geral como a história e algumas vantagens e desvantagens, e dados sobre o setor de alimentação, sobre a Subway e seus principais concorrentes. O capítulo três é o do referencial teórico e fala sobre a concorrência, a questão da marca, a teoria das vantagens competitivas e as estratégias genéricas, procurando aplicar as teorias à análise do sistema de franquias de alimentação em geral e mais especificamente à análise das vantagens competitivas da Subway.

2 O FRANCHISING

A Subway opera sob a forma de franquia. Para que se possa ter uma melhor compreensão sobre a loja, é importante conhecer um pouco sobre *franchising*. Dessa forma, esse capítulo tem como objetivo apresentar informações e dados básicos sobre o sistema de franquias, tais como seu surgimento e expansão no Brasil e no mundo, a evolução das franquias no setor de alimentação no país e as principais franquias concorrentes da Subway.

Muitas pessoas hoje em dia querem ser seus próprios patrões e ter seu próprio negócio, mas os riscos de se abrir um negócio independente são muitos e a maioria das pessoas preferem não correr esses riscos. Como alternativa surge o *franchising*, que segundo a ABF, possui um risco 4 a 5 vezes menor do que os negócios independentes, e cuja definição oficial é dada no artigo 2º da Lei nº 8.955/94 implementada em 15 de Dezembro de 1994 (BRASIL, 1994):

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

Maricato (2006, p. 21) dá uma definição mais simples, conceituando o *franchising* como um sistema onde “o empreendedor, denominado *franqueador*, que possui uma marca bem-sucedida no mercado, cede a outros empreendedores, denominados *franqueados*, o direito de explorá-la, ou seja, de produzir, distribuir ou comercializar seu produto, usando a marca para identificar sua atividade”. No entanto, ele foca sua definição apenas na questão da marca, quando na realidade não é só a marca que é explorada, mas sim toda a tecnologia do negócio.

Plá (2001) e o site do SEBRAE definem o sistema de forma mais enxuta e precisa, abordando não só a questão da tecnologia do negócio como, também, a contrapartida financeira dos direitos de explorar essa tecnologia. De acordo com a definição de Plá (2001), “franchising é um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao

franqueado o direito de explorar o seu conceito, know-how e marca, mediante uma contraprestação financeira”.

O site do SEBRAE segue essa mesma linha, no entanto, consegue dar uma definição um pouco mais completa do que a de Plá (2001):

Franchising é o sistema pelo qual uma empresa outorga a outrem, o direito de uso de sua marca e venda de produtos e/ou serviços, transfere experiência e presta assistência permanente, mediante um contrato que prevê o pagamento de taxas referentes aos serviços prestados e aos direitos cedidos.

Esse sistema, como pode ser visto, tem dois atores principais: o franqueador e o franqueado. O franqueador concede e vende a franquia, autorizando o franqueado – pessoa física ou jurídica que reconhece a excelência do produto e adquire os direitos de abrir uma franquia – a fazer uso restrito de sua marca. Ele detém a marca e o know-how de comercialização do produto ou serviço e cede, através de um contrato de franquia, os direitos de uso e/ou de revenda ao franqueado, que entra com trabalho e capital. O franqueador também fornece ao franqueado assistência técnica-operacional e administrativa na organização e gerenciamento do negócio.

Em contrapartida, o franqueador recebe alguns valores pela cessão e uso de sua marca. Esses valores são:

- Taxa de franquia – É a taxa paga ao franqueador pela concessão da marca. É um valor único pago pelo franqueado quando da assinatura do Contrato de Franquia. Essa taxa garante ao franqueado o direito de operacionalizar a franquia.
- Royalties – Constitui um valor pago periodicamente ao franqueador pelo franqueado pelo uso da marca e serviços prestados (treinamento, pesquisa, suporte operacional) pelo franqueador. Geralmente se trata de um percentual fixo, preestabelecido no contrato, sobre o faturamento bruto da franquia.
- Fundo de propaganda – Trata-se de um valor pago periodicamente pelo franqueado e que equivale a um percentual sobre o faturamento da franquia. Essa taxa é referente à divulgação da marca, produtos e conceitos, principalmente através de propaganda, publicidade e outros meios.

A figura abaixo mostra procura demonstrar de forma resumida o funcionamento do sistema de franquias.

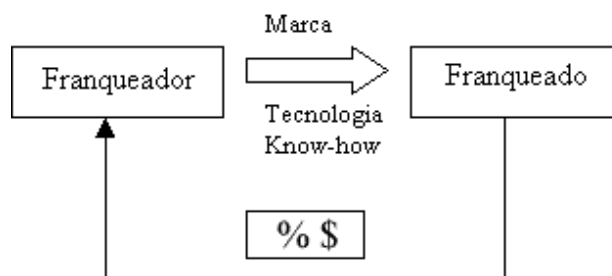


Figura 1 – Funcionamento do sistema de franquias

Fonte: <http://www.sofranquias.com.br>

Como mostra a figura, além do direito de comercialização de seus produtos, o franqueador fornece seus segredos e seu método, que caracterizam o seu know-how de instalação e operação de empresas. Por outro lado, o franqueado assume integralmente o financiamento da sua atividade e remunera o seu franqueador com uma porcentagem calculada sobre o volume dos negócios.

Quando um empreendedor se interessa por uma determinada franquia ele entra em contato com o franqueador, que tem como obrigação lhe entregar a Circular de Oferta de Franquia, documento crucial pra quem pretende abrir uma franquia. “A COF é documento obrigatório para todo franqueador em que devem constar explicações de todos os itens previstos na Lei nº 8.955/94, sem exceção” (MARICATO, 2006, p.183).

Esse documento deve ser entregue aos investidores interessados em adquirir uma franquia pelo menos dez dias antes da assinatura de qualquer contrato de franquia. Ele descreve detalhadamente a franquia, apresenta um histórico da empresa, as previsões de retorno e os balanços dos últimos anos, fixa os valores da taxa inicial, dos royalties, estima os gastos com instalações, equipamentos, estoque inicial e apresenta modelo do contrato de franquia, além de outros detalhes inerentes ao negócio. Desse modo, é uma forma de evitar possíveis desentendimentos e conflitos no futuro.

Se o franqueado após analisar a Circular de Oferta de Franquia, aceita os termos e continua interessado em adquirir a franquia, o próximo passo é o contrato de franquia. Esse contrato de franquia é o documento mais importante de toda a negociação, pois é o instrumento de admissão legal do franqueado à rede, ou seja, ele simboliza o momento em que a relação é efetivada e legalizada. Ele é a peça chave e de importância fundamental, pois nele deverão, obrigatoriamente, constar todos os deveres e obrigações de ambas as partes. Exemplos do que deverá constar no contrato são: valor do contrato; obrigações das partes; território de atuação do franqueado; taxas a serem pagas pelo franqueado ao franqueador; multas e penalidades, etc.

O contrato também tem uma importância muito relevante com respeito à relação franqueador-franqueado. Por meio dele os franqueadores e franqueados entram em um acordo quanto às condições gerais da franquia e, ao assinar, se comprometem a cumprir com o acordo. Se tudo ocorre conforme acordado, com franqueadores e franqueados cumprindo as cláusulas estipuladas, a probabilidade de que a relação entre eles seja boa é muito alta. E quando a relação entre as partes é boa, quaisquer eventuais problemas que possam vir a surgir tornam-se mais fáceis de serem solucionados, dado que franqueador e franqueado trabalham juntos na resolução do problema.

Cabe assinalar, mais uma vez, que o ponto central da franquia é, em todos os casos, o negócio em si: sua operação, investimento e lucratividade. O contrato de franquia, por seu turno, representa justamente a formalização das vontades do franqueador e do franqueado, e constitui importante instrumento para a prevenção de impasses ou litígios que podem ocorrer durante o período de relacionamento comercial. Em última análise, embora não garanta o sucesso da atividade econômica a ser desenvolvida, o contrato de franquia pode representar a diferença entre sonho e pesadelo na abertura de uma loja franqueada. (BARONI, 2007)

2.1 FRANQUIAS X NEGÓCIO INDEPENDENTE

O sistema de franquias possui inúmeras vantagens em relação ao negócio independente. Uma delas, e talvez uma das mais importantes, é a diferença no índice de mortalidade. Segundo dados do SEBRAE, em um período de cinco anos, 80% dos negócios no país que são abertos de forma independente fecham (SEBRAE NACIONAL, 2007). Em se tratando de franquias, esse número cai para 15%. Como se pode ver as franquias, como todo negócio, têm seus riscos. A diferença é

que os riscos são bem menores. devido, em grande parte, ao suporte e ao apoio de uma marca conhecida e experiente no mercado que atua. O gráfico abaixo, divulgada pelo IBGE, em 2005, retrata essa diferença no índice de mortalidade.

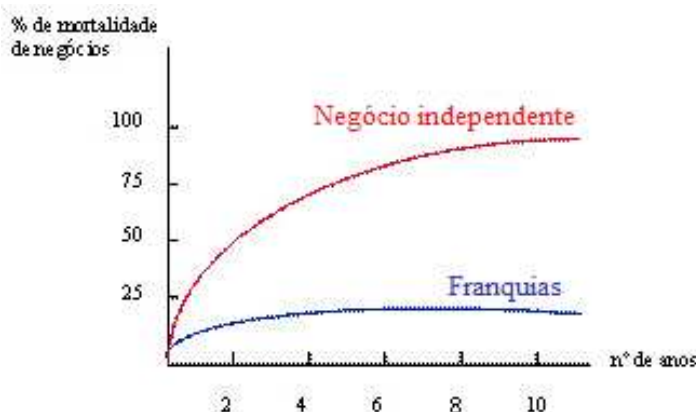


Gráfico 1 – Relação de risco das franquias e dos negócios independentes
Fonte: IBGE

Entretanto, antes de entrar no sistema de franquias, é importante que o interessado em abrir seu próprio negócio compare as vantagens e desvantagens entre uma franquia e um negócio independente. O site guia do franchising analisou as principais diferenças entre o negócio próprio e a franquia, com relação à marca, ao produto, à localização, o treinamento, etc. Essas diferenças são citadas no quadro abaixo.

DIFERENÇAS QUANTO À(AO)		FRANCHISING	NEGÓCIO INDEPENDENTE
Marca	Marca	O franqueado adquire de imediato o direito de uso da marca e logotipo de marca já conhecida, e com boa aceitação no mercado.	É necessário estabelecer e firmar um nome próprio para o negócio..
Mix de marketing	Produto ou serviço	Oferece produtos e serviços já testados e implantados no mercado. Os franqueados não podem escolher que produtos e/ou serviços querem comercializar.	Requer do empreendedor conhecimento, experiência para criar, desenvolver, testar, avaliar e implantar seu produto e/ou serviço. Será consumido muito tempo para os produtos e/ou serviços tornarem-se conhecidos e exigirá tempo e bons investimentos em marketing para torná-los com boa aceitação pelo mercado.
	Publicidade e Promoção	Tem suporte e apoio do franqueador na criação e produção. A divulgação nacional é de responsabilidade do franqueador.	Suporta os custos de criação, produção e da seleção correta de canais de comunicação sozinho.

Know-how do negócio	Treinamento	O franqueado torna-se apto a iniciar um novo negócio de imediato. Adquire a experiência e o conhecimento de anos de trabalho que o franqueador acumulou.	A administração do negócio depende exclusivamente da capacidade individual e do perfil do proprietário.
	Parte do negócio	Nasce com operação completa. O franqueado bem treinado deverá operar eficientemente o negócio. Conta com a transferência do Know-how e manuais detalhados. Adiciona-se aqui a consultoria que contempla: produção e comercialização; área de atuação e público alvo; plano de marketing e propaganda, publicidade, promoções; relação de fornecedores e preços; e ainda, análise da concorrência.	Começa pequeno e consumirá tempo para seu desenvolvimento. Pode necessitar de suporte ou recursos externos para crescer. E aí o custo de consultoria para pesquisa é mais elevado.
	Fornecedores e Suprimentos	O franqueador é quem especifica máquinas, equipamentos e os materiais. Ele seleciona os melhores fornecedores e, principalmente, repassa os descontos por volumes comprados pela rede. O Franqueado se relaciona só com os fornecedores homologados pela rede, não tem a liberdade de comprar de qualquer um, porém corre menor risco com o mercado de fornecedores e suprimentos.	Especifica e compra o material que lhe convier, tem liberdade, e é com ela que ele vai testar sozinho novas tecnologias, novas máquinas, equipamentos e suprimentos. Além disso, tem que administrar a relação com seus fornecedores. Como compra sozinho, não contará com benefícios e/ou descontos especiais por volume na compra
	Localização	O franqueador, que detém a experiência na operação do negócio, fornece assessoria na escolha do ponto comercial, recomenda a localização mais adequada e especifica o ambiente de operações e vendas.	Livre. Pode errar ou acertar. Se precisar de consultoria para auxiliá-lo na escolha, terá um custo para isto.
	Venda do negócio	Tem limitações na venda. Precisa ouvir o franqueador e conceder-lhe o direito de preferência. Só poderá vender para candidatos com perfil definido e aprovado pelo franqueador.	Tem toda a liberdade de negociar a venda da loja.

Quadro 1: Franchising X Negócio independente
Fonte: www.guiadofranchising.com.br

Como pode ser visto, as franquias tem vantagens significativas sobre os negócios independentes. Quanto à questão da marca, quem se associa a uma franquia, conta com uma marca que tem força no mercado, que já tem uma identificação com o consumidor. Entretanto, no negócio independente ainda é preciso estabelecer um nome próprio, levando algum tempo até a marca se tornar conhecida no mercado.

Quanto às diferenças no mix de marketing, enquanto a franquia oferece produtos ou serviços já desenvolvidos, testados e implantados no mercado e fornece consultoria com relação à propaganda, publicidade, promoções e planejamento de marketing, o negócio independente requer know-how para criar produtos ou serviços, desenvolver, testar e implantar no mercado e

requer tempo e altos investimentos em marketing para conquistar a aceitação dos produtos ou serviços a serem comercializados. Além disso, necessita de consultoria externa com relação à publicidade e propaganda. No entanto, o franqueador tem, geralmente, liberdade limitada na escolha de produtos ou serviços, enquanto o empreendedor tem plena liberdade na escolha.

Quanto às diferenças em relação ao know-how do negócio, a franquia fornece um treinamento específico ao franqueado; transfere o conhecimento e toda a tecnologia do negócio; especifica uma lista de fornecedores de material, máquinas e equipamentos já qualificados, sendo a compra feita em grandes volumes, fazendo com que o franqueado consiga melhores preços e produtos; fornece consultoria para escolha do local e arranjo físico da empresa e também fornece consultoria na hora da venda do negócio, apesar do franqueado necessitar da autorização e aprovação do franqueador para realizar a transação. Já no caso do negócio próprio, o empreendedor não recebe nenhum tipo de treinamento, dependendo apenas de sua capacidade ou de uma consultoria externa; não possui o know-how sobre o negócio, levando tempo para desenvolvê-lo e muitas vezes necessitando de suporte ou recursos externos para crescer; apesar de ter liberdade de escolher os materiais e fornecedores, fica sujeito a "tentativas e erros" e somente conseguirá preços competitivos se comprar em escala ou estiver ligado a uma cooperativa ou central de compras e não tem ajuda na escolha do local, necessitando de uma consultoria externa para auxiliá-lo. Por outro lado, uma vantagem que o negócio próprio tem sobre o franchising é a total liberdade para vender o seu negócio.

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FRANCHISING

O *franchising*, como qualquer outra forma de expansão de negócios, gera uma séria de vantagens e desvantagens para os franqueadores e franqueados. Na hora de entrar para o sistema de franquias, os franqueadores e franqueados analisam essas vantagens e desvantagens e se, para eles, as vantagens superarem as desvantagens – o que ocorre na maioria das ocasiões – eles seguem com sua decisão de franquear suas lojas (caso dos franqueadores) ou de adquirir uma franquia (caso dos franqueados). Para Rocha (1996, p. 10) “o sucesso do franchising, tem como suporte o fato de este sistema apresentar mais vantagens que desvantagens, mesmo se analisado sob os dois enfoques possíveis, ou seja, na visão do franqueador ou franqueado.”

2.2.1 Vantagens e desvantagens para o franqueador

Vantagens

Dentre as vantagens para o franqueador podem ser citadas como as mais importantes:

- A rapidez na expansão – uma vez que o franqueador conta com o capital e a força de trabalho dos franqueados para a implantação, operação e gestão das respectivas unidades, torna-se possível a ampliação de sua base de atuação em um ritmo muito mais rápido do que se dependesse apenas de seus próprios recursos.
- O fortalecimento da marca – cada ponto de venda contribui para divulgar a marca do franqueador e também para fortalecer a imagem institucional dos respectivos produtos e serviços. Além disso, a expansão da rede torna a marca mais familiar ao consumidor (GOUVÊA; OKAZAKI, 1999, p.7).
- A alta motivação dos franqueados – visto que o sucesso do negócio depende do trabalho e eficiência dos próprios franqueados, eles têm uma motivação maior para se empenhar em busca do sucesso (GOUVÊA; OKAZAKI, 1999, p.7).
- Maior cobertura geográfica – o franqueador pode ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios e pode contar com o empenho e envolvimento dos franqueados, assim como o conhecimento específico de cada mercado a ser explorado por eles (LEITE, 1991, p.46).
- Menos riscos trabalhistas – cada franqueado é, em princípio, econômica e juridicamente autônomo e independente do franqueador, cabendo a ele, dessa forma, a responsabilidade com relação aos empregados (GOUVEA; OKAZAKI, 1999, p.7).

Desvantagens

Os franqueadores, ao resolverem entrar para o sistema de franquias, incorrem em alguns desafios e desvantagens. As principais desvantagens são:

- Redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos – o franqueado é para o franqueador mais um sócio do que um empregado. Visto que é o franqueado quem arca com os custos de implantação e operação do ponto de venda, ele possui uma autonomia superior à de um empregado (GOUVEA; OKAZAKI, 1999, p.7).
- Possibilidade de disputas com os franqueados – inicialmente o franqueado é totalmente dependente do franqueador. Com o passar do tempo, à medida que o franqueado vai aprendendo mais, se tornando mais seguro e menos dependente do franqueador, ele pode ficar tentado a desenvolver sozinho a sua atividade (ABFRJ, 2008).
- Risco vinculado à atuação dos franqueados – o franqueador, ao permitir a atuação de terceiros dentro da rede (franqueados), expõe-na ao desempenho de cada franqueado e aos atos negativos que esses possam praticar usando seu nome. Dessa forma, um único franqueado, ao agir fora dos padrões pode comprometer a imagem da marca e da rede como um todo.

2.2.2 Vantagens e desvantagens para o franqueado

Vantagens

O sistema de franquias não gera vantagens apenas para os franqueadores. Os franqueados também possuem algumas vantagens ao entrar para esse sistema, merecendo destaque as seguintes:

- Acesso a uma marca conhecida – se a marca é conhecida pelo público, então o franqueado desfrutará da boa reputação que a marca oferece.
- Maior poder de negociação – devido ao tamanho da rede, o franqueado consegue ter acesso a preços reduzidos e condições de pagamento e de entrega mais facilitadas.
- Acesso ao know-how – ao franqueado é repassado o conhecimento e experiência do franqueador, além da assistência permanente deste.

- Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas – o franqueador está sempre investindo em programas de pesquisa e desenvolvimento, visando aperfeiçoar o negócio e mantê-lo atualizado e competitivo. Esses benefícios são repassados aos franqueados (GOUVEA; OKAZAKI, 1999, p. 10).

Desvantagens

Assim como os franqueadores, os franqueados também incorrem em desvantagens ao adquirir e gerir uma franquia. As principais destas e que merecem ser citadas são:

- Risco vinculado à performance do franqueador – qualquer falha por parte do franqueador acarreta em conseqüências para o franqueado.
- Risco vinculado à imagem da marca – qualquer fato que afete a imagem da marca pode afetar o desempenho de cada uma das franquias.
- Limitações na escolha de produtos e de fornecedores – os estoques, materiais e suprimentos geralmente só podem ser comprados na mão do próprio franqueador ou de fornecedores licenciados por este (GOUVÊA; OKAZAKI, 1999, p.10).
- Menor grau de liberdade – o franqueado por participar de um negócio com regras operacionais pré-estabelecidas, tem poucas oportunidades para iniciativas individuais (ABF, 2008).

2.3 SURGIMENTO DO FRANCHISING E EVOLUÇÃO DO SISTEMA NO BRASIL

A palavra “franchise” vem do francês antigo significando privilégio ou liberdade. No entanto, a prática do franchising, tal como o conhecemos hoje em dia, teve sua origem em meados do século XIX, na Alemanha, quando um grande fabricante de cerveja concedeu a certas tavernas o direito exclusivo de vender sua cerveja.

Um pouco depois, também em meados do século XIX, nos Estados Unidos, a Singer Sewing Machine Company (fabricante de máquinas de costura) – buscando uma forma efetiva e

econômica de distribuir seus produtos – concedeu o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos para comerciantes independentes. A Singer foi a primeira empresa nos Estados Unidos a explorar o poder do franchising o que gerou muita riqueza para Isaac Singer (inventor da máquina) e seus franqueados.

A idéia de Singer chamou a atenção de outras empresas como a General Motors e Coca-cola que, com o tempo, adotaram o sistema de franquias como uma forma de se fazer negócios e crescer, ocupando mercados. A GM queria expandir a sua rede de revendas de automóveis e a Coca-cola queria garantir o engarrafamento e uma distribuição mais abrangente de seus produtos e, engarrafar a Coca mais perto dos centros populacionais, diminuindo, dessa forma, os custos com transporte.

A grande "explosão" do franchising, porém, só viria a ocorrer a partir do século XX, após o término da 2ª Guerra Mundial quando diversos soldados americanos voltaram para casa determinados a se tornar seus próprios patrões, com muita vontade de trabalhar e necessidade de ganhar dinheiro, porém sem experiência na condução de empresas. Como bem poucos contavam com os recursos financeiros necessários a implantar e dar início ao funcionamento de um negócio próprio, o franchising se tornou uma grande saída.

No Brasil, embora se possa falar de formas rudimentares de franquias surgindo aqui ou ali desde 1940, com algum destaque para o Yázigi, em 1960, o franchising só teve início, de fato (ainda que de forma não muito estruturada), a partir de 1970, por conseqüência do surgimento de algumas franquias estrangeiras no país, como a rede de fast-food mais conhecida no mundo, o McDonald's. Em meados de 1980, mesmo com a economia brasileira passando por um período de instabilidade, com mudanças de moedas e criação de planos, foi quando o franchising teve notória expansão. A partir daí, o sistema de franchising evoluiu bastante, com a fundação da Associação Brasileira de Franchising em 1987 e a entrada em vigor da Lei da Franquia no. 8.955/04 em 15 de dezembro de 1994.

Atualmente o Brasil ocupa a 3ª posição no ranking mundial de franquias atrás, somente, dos EUA e do Japão. O sistema de franquias tem uma grande importância na economia ajudando a criar inúmeros empregos e sendo responsável por uma significativa parte do PIB nacional. Como pode

ser visto na tabela e no gráfico abaixo, em 2007, a ABF - Associação Brasileira de Franchising - registrou um faturamento bruto de R\$46 bilhões do setor, representando um aumento de 15,6% em relação a 2006 quando foi registrado um faturamento de R\$39.8 bilhões e, um aumento de 84% em relação a 2001 quando o faturamento foi de R\$25 bilhões.

Tabela 2: Faturamento e Taxa de crescimento do setor de Franchising de 2001 a 2007

Ano	Faturamento	Taxa de crescimento
2001	25.000	---
2002	28.000	12
2003	29.044	3,7
2004	31.639	8,9
2005	35.820	13,2
2006	39.810	11,1
2007	46.039	15,6

Fonte: www.abf.com.br

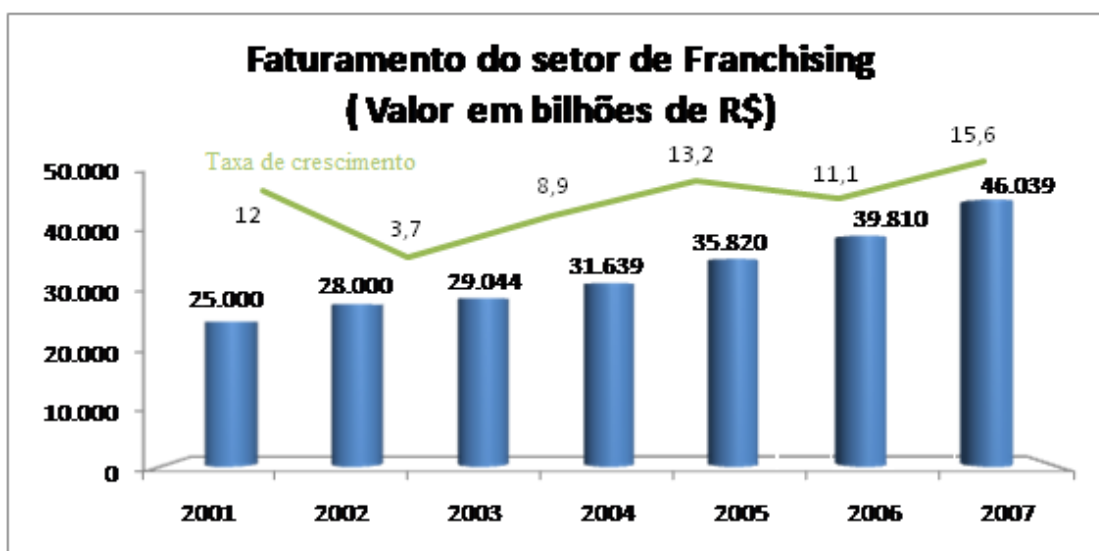


Gráfico 2 – Faturamento e Taxa de crescimento do setor de franchising de 2001 a 2007

Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Nesse mesmo período o PIB brasileiro também cresceu, passando de 1.302,136 bilhões de reais em 2001 para 2.558,822 bilhões de reais em 2007, o que representa um crescimento de 96,5% em um período de 6 anos. Isso mostra que o sistema de franchising está crescendo cada vez mais e, a tendência é que continue assim. O PIB per capita também aumentou nesse período, passando de 7.491 milhões de reais em 2001 para 13.515 milhões em 2007, representando um crescimento de 80%. Isso mostra que houve um aumento no poder aquisitivo da população, o que pode ajudar a explicar o aumento no faturamento do setor de franchising.

O número de empresas que buscam o sistema de franquia também cresceu muito nos últimos anos. Como mostram a tabela e o gráfico abaixo, no Brasil, o número de redes passou de 1.013 em 2006, para 1.197 em 2007, representando uma variação de 18,2%. Considerando os anos 2001 e 2007, verifica-se uma variação de 99,5%, passando o número de redes existentes de 600 em 2001 para 1.197 em 2007.



Gráfico 3 – Evolução e taxa de crescimento do número de redes de franquias de 2001 a 2007

Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Já com relação ao número de unidades de franquias, segundo dados da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (1999) e da ABF, em 1989 o número de franquias no Brasil era de apenas 7.012. Doze anos depois, em 2001, o país já possuía um total de 51.000 franquias e, em

2007, esse número cresceu ainda mais, chegando a 65.553. Em menos de vinte anos houve o surgimento de 58.541 franquias em todo o país.

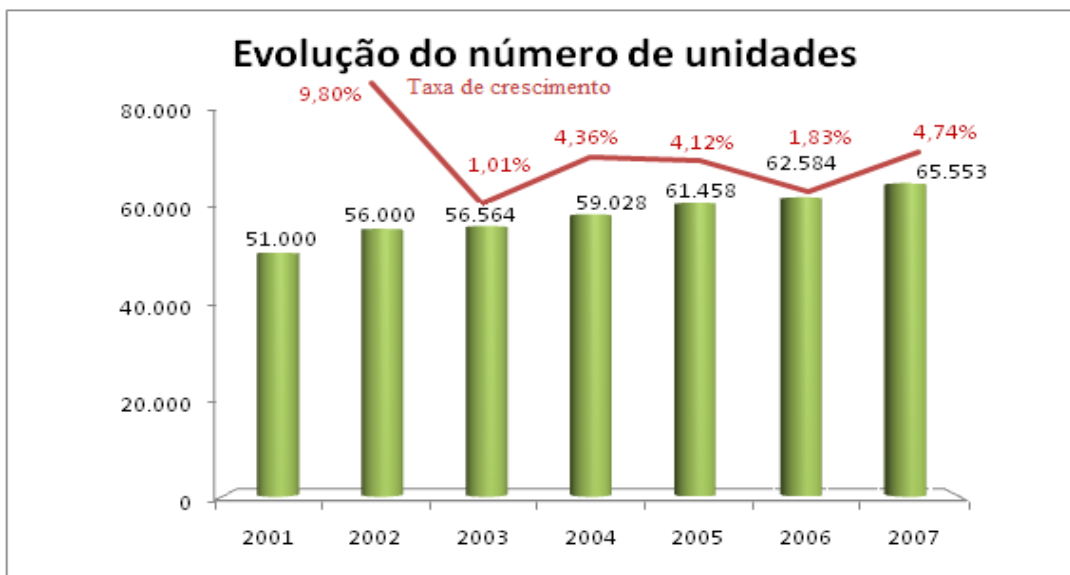


Gráfico 4 – Evolução e taxa de crescimento do número de unidades de franquias de 2001 a 2007

Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Segundo a ABF, em 2007, o sistema de franchising criou 30 mil novos postos de trabalho, totalizando atualmente 594 mil empregos diretos.

O site da ABF afirma que, de acordo com Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF, “O bom desempenho do setor é reflexo do aquecimento da economia, que com o aumento do poder aquisitivo da população tem favorecido o consumo”.

A expectativa para 2008 é de continuar com bons resultados. A ABF trabalha com a projeção de um crescimento em torno de 8% a 9% no faturamento e como houve um grande avanço no número de marcas em 2007, a tendência é que este ano haja expansão entre 6% e 7% no número de unidades franqueadas (PORTAL DO FRANCHISING, 2008).

Um estudo da ABF em parceria com o Provar (Programa de Administração de Varejo) e com a Felisoni & Associados, apurou que o faturamento das redes de franquias cresceu 24,48%, no primeiro trimestre de 2008, em relação ao ano passado. A expectativa de crescimento para o segundo trimestre deste ano é de 11,95%, comparado ao mesmo período do ano anterior.

2.3.1 Evolução do setor de alimentação

Nos shoppings, em centros comerciais, nas ruas e até mesmo nas praias, em formato quiosque, as franquias do setor de alimentação estão em constante expansão. Segundo especialistas em franquias, o setor de alimentos é o que oferece mais opções para o investidor, com inúmeras redes espalhadas pelo Brasil. O setor é considerado um dos mais seguros, uma vez que mesmo em momentos de crise, as pessoas não deixam de comer. Por outro lado, em períodos de crescimento da economia e da renda, como o atual, a tendência é que mais pessoas passem a comer fora de casa. A melhora da situação econômica do país é a maior responsável pelo “boom” desse modelo de negócio.

O setor de alimentação é um dos setores que mais vem se expandindo em termos de números de lojas franqueadas. É também um dos que mais tem atraído novos operadores e lançado novas marcas e serviços no mercado (SCHNEIDER, 1991, p.19).

Com o surgimento de potenciais consumidores a todo o momento, surgiu um novo nicho de atuação: as universidades. Com o foco nos jovens consumidores que frequentam as universidades as redes de franquia de alimentação têm investido pesado nesses ambientes. Segundo Márcia Cuder, gerente de expansão da Uno&Due, rede de padaria Express, “Além de ter movimentação garantida na maior parte do ano, uma outra tendência joga a favor desse tipo de investimento. Refere-se à vida agitada do estudante que, tendo que conviver com outra jornada - a do trabalho -, acaba fazendo mesmo suas refeições fora do lar, dentro dos locais de estudo”.

O segmento de *fast-food* é o que mais cresce na rede de alimentação. Hoje em dia as pessoas possuem muito pouco tempo para se alimentar o que faz com que busquem o serviço de *fast-food* como uma alternativa prática e rápida. Assim o *fast-food* tornou-se potência em diversos países, inclusive no Brasil pelo rápido atendimento, tempo de preparo menor e preço mais acessível.

Com isso o faturamento do setor de alimentação tem se expandido a cada ano. O faturamento do setor foi de R\$ 6.390 bilhões em 2006 para R\$ 7.476 em 2007, o que representa um crescimento de 17%, três vezes mais do que a expansão do PIB nacional no mesmo período. De 2001 a 2007 o faturamento passou de R\$ 3.333 bilhões para R\$ 7.476 bilhões, o que representa mais do que o

dobro em apenas 6 anos. O faturamento do setor e a taxa de crescimento são mostrados no gráfico abaixo.

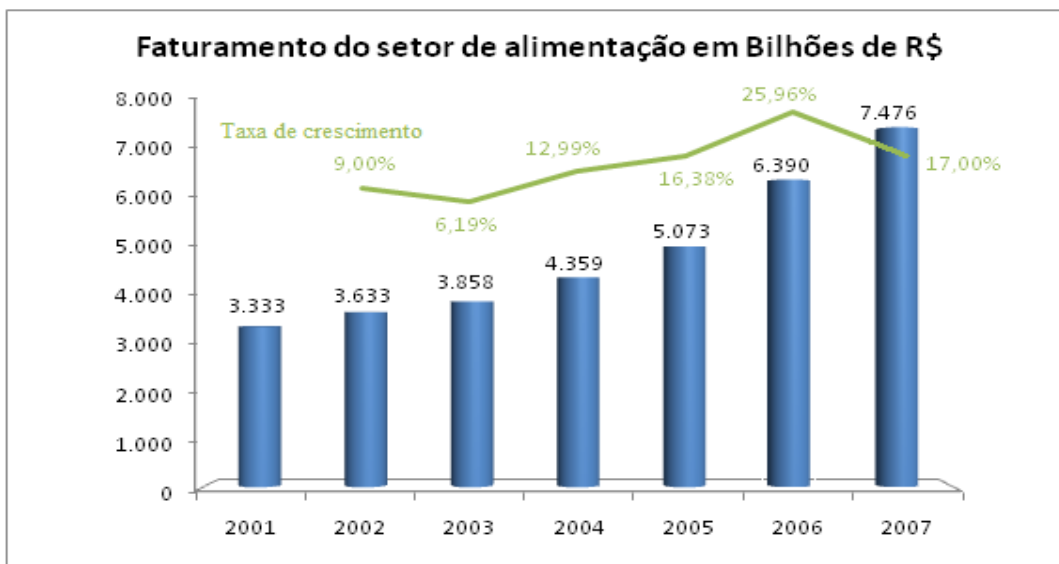


Gráfico 5 – Faturamento e taxa de crescimento do setor de alimentação de 2001 a 2007

Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Analisando o faturamento do setor de alimentação em conjunto com o faturamento total do franchising, pode-se perceber a importância que o setor de alimentos tem e a sua participação crescente no faturamento total. Como pode ser visto na tabela, de 2001 a 2007, o setor contribuiu sempre com mais de 10% do faturamento do sistema, sendo que no ano de 2007 contribuiu com 16,24%, sua maior participação no faturamento até então.

Tabela 3: Participação relativa do setor de alimentação no faturamento do Franchising

Ano	Faturamento do Franchising	Faturamento do setor de alimentação	Participação relativa (%)
2001	25.000	3.333	13,33
2002	28.000	3.633	12,98
2003	29.044	3.858	13,28
2004	31.639	4.359	13,78
2005	35.820	5.073	14,16
2006	39.810	6.390	16,05
2007	46.039	7.476	16,24

O gráfico a seguir demonstra as informações contidas na tabela acima.



Gráfico 6 - Participação relativa do setor de alimentos no faturamento do Franchising
Fonte: www.abf.com.br

A quantidade de redes franqueadas também evoluiu. De 2006 para 2007 houve um crescimento de 22,3% no número de redes, passando de 197 em 2006 para 241 em 2007. De 2001 a 2007, o número de redes passou de 113 para 241, representando, também, mais que o dobro em apenas 6 anos.

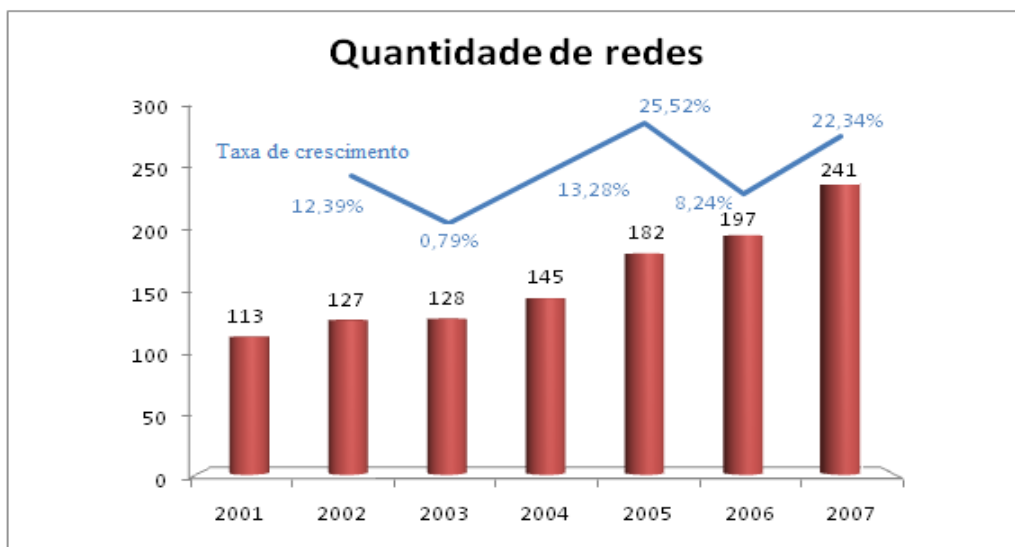


Gráfico 7 - Número de redes de franquias de alimentos de 2001 a 2007
Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Fazendo novamente uma comparação com o sistema de Franchising como um todo pode-se ver que as redes de franquias de alimentação representam uma grande parte do sistema, participando em 2007 com quase 20% do total de redes de franquia. Esses dados são comprovados na tabela abaixo.

Tabela 4 – Participação relativa das redes de franquias de alimentação no sistema de franquias

Ano	Número de redes no sistema de franquias	Número de redes de franquias de alimentação	Participação relativa
2001	600	113	17,83
2002	650	127	18,54
2003	678	128	17,88
2004	814	145	16,81
2005	971	182	17,74
2006	1013	197	18,45
2007	1197	241	19,13

Com o número total de franquias de alimentação não foi diferente. Passou de 6.328 unidades em 2006 para 7.046 em 2007, representando uma variação de 11,3%. Em 6 anos teve uma variação de 76,6% passando de 3.989 unidades em 2001 para 7.046 unidades em 2007.

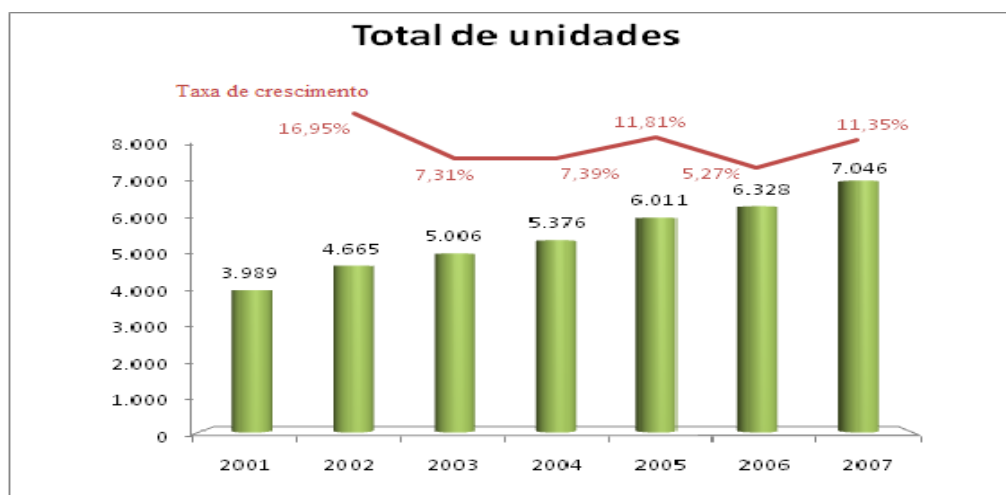


Gráfico 8 – Total e taxa de crescimento das unidades de franquias de alimentos de 2001 a 2007
 Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Em termos de unidades de franquias, o setor de alimentação não tem uma participação tão significativa no número total de unidades. Porém essa participação vem crescendo e passou de

7,82% em 2001 para 10,75%. A tendência é que essa participação continue se expandindo, visto que há um grande número de unidades de franquias de alimentação sendo abertas, atualmente, no país. A tabela abaixo mostra a participação das franquias de alimentação no número de unidades de franquias.

Tabela 5 – Participação relativa das franquias de alimentação em número de unidades

Ano	Número total de unidades de franquias	Número de unidades de franquias de alimentação	Participação relativa
2001	51.000	3.989	7,82
2002	56.000	4.665	8,33
2003	56.564	5.006	8,85
2004	59.028	5.376	9,11
2005	61.458	6.011	9,78
2006	62.584	6.328	10,11
2007	65.553	7.046	10,75

Outra forma de perceber a importância do setor de alimentos é comparando com os outros segmentos de franquias. Abaixo são mostradas as participações dos diferentes setores de franquias no faturamento, número de redes e número de unidades.

LEGENDA

ACE: Acessórios Pessoais e Calçados

ALIM: Alimentação

EDUC: Educação e Treinamento

ESP: Esporte, Beleza, Saúde e Lazer

FOTO: Fotografias, Gráficas e Sinalização

HOTEL: Hotelaria e Turismo

INFO: Informática e Eletrônicos

LIMP: Limpeza e Conservação

MOV: Móveis, Decoração e Presentes

NEG: Negócios, Serviços e Outros Varejos

VEIC: Veículos

VEST: Vestuário

Faturamento

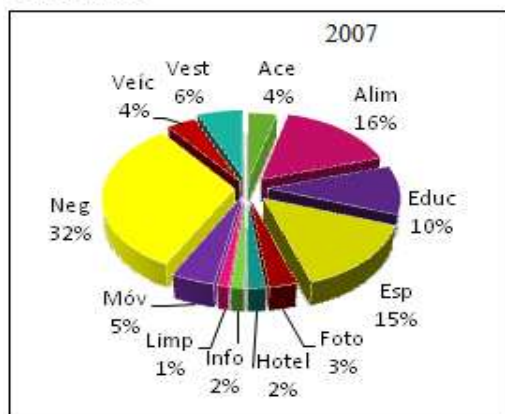


Gráfico 9 – Participação dos diferentes setores de franquias no faturamento em 2001 e 2007

Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Nº de redes

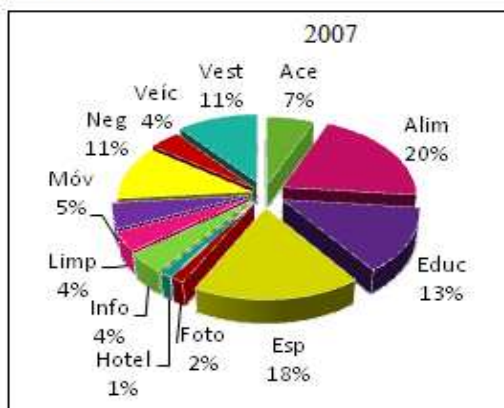


Gráfico 10 – Participação dos diferentes setores de franquias nas redes em 2001 e 2007

Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Nº de unidades

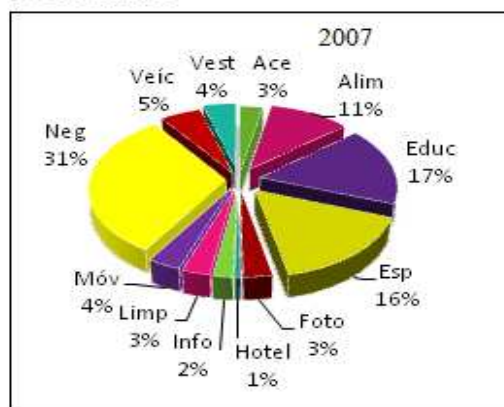


Gráfico 11 – Participação dos diferentes setores de franquias nas unidades em 2001 e 2007

Fonte: www.portaldofranchising.com.br

Analisando os gráficos acima se pode ver que o setor de alimentos tem sua maior participação no número de redes, contribuindo com 20% do total. Em termos de faturamento, o setor de alimentos em 2007, fica atrás somente do setor de negócios que participou com 32% do faturamento. O setor de alimentos tem a segunda maior participação com 16,2%. E, com relação ao número de unidades, o setor de alimentos tem a quarta maior participação no ano de 2007, com 11%. Os setores com maior participação no número de unidades de franquias são negócios, serviços e outros varejos; educação e treinamento; e esporte, beleza, saúde e lazer, com 31%; 17% e 16%, respectivamente.

A partir dos dados apresentados, pode-se concluir que o setor de alimentos possui um importante papel no sistema de franquias, tendo uma boa participação no faturamento, número de unidades e redes de franquias. E, de acordo com um estudo da ABF em parceria com o Provar (Programa de Administração de Varejo) e com a Felisoni & Associados, essa participação só tende a crescer. Entre as redes do setor de Alimentação foi apurado um aumento de 11,36% no número de lojas no primeiro trimestre de 2008. Em termos de faturamento, foi registrado um aumento de 22,39% no primeiro trimestre de 2008 comparado com o mesmo trimestre em 2007. A previsão é de que o segmento de alimentação obtenha um faturamento de 26,58% no segundo trimestre deste ano, sobre o mesmo período de 2007.

2.4 A HISTÓRIA DA SUBWAY

Com mais de 30.000 restaurantes em 87 países e um faturamento estimado em 11 bilhões de dólares, a marca SUBWAY® é a maior franquia do mundo em sanduíches estilo submarino (baguetes compridas). A base do sucesso da Subway consiste em um baixo investimento, nível operacional simples – não envolve trabalho de cozinha e não necessita de espaços grandes – e apoio constante.

O conceito que se tem de restaurantes de comida *fast-food* é de que são lugares que oferecem sanduíches e batatas fritas gordurosos, além de outras comidas consideradas malélicas para a saúde. Mas esse não é o caso da Subway, pioneira em comida saudável no segmento de *fast-food*. O restaurante oferece uma alternativa às comidas gordurosas oferecidas por outros restaurantes do gênero, com sanduíches e saladas preparados na hora e produtos frescos com baixo teor calórico.

O início da Subway se deu em 1965. Fred DeLuca, um garoto de 17 anos, havia acabado de terminar o ensino médio e, preocupado com como faria para pagar a tão sonhada faculdade de medicina, resolveu pedir um conselho para o amigo da família, Dr. Peter Buck. Este o aconselhou a abrir um restaurante de sanduíches estilo submarino o que deixou Fred bastante confuso. Mas para Peter Buck era simples. Bastava alugar uma loja, construir um balcão, comprar comida, abrir o negócio e em breve conseguiria juntar o dinheiro que precisava para pagar a sua faculdade. Se

Fred resolvesse seguir o seu conselho, Peter seria seu sócio e lhe emprestaria U\$ 1.000 para iniciar o negócio.

Assim, em 28 de Agosto de 1965 Fred DeLuca e Dr. Peter Buck abriram seu primeiro restaurante na cidade de Bridgeport, estado de Connecticut. Em seu primeiro dia de funcionamento o restaurante – originalmente chamado de Pete’s Super Submarines – vendeu 312 sanduíches que custavam entre U\$ 0,49 e U\$ 0,69. O restaurante se tornou um sucesso e em 1974 eles já possuíam e operavam 16 unidades pelo estado de Connecticut. O nome Subway começou a ser utilizado em 1968, na abertura da quinta unidade.

DeLuca queria que o negócio crescesse rapidamente então, para que seus planos de expansão fossem atingidos, resolveu começar a franquear a marca. Em 1974 a primeira franquia Subway foi inaugurada na cidade de Wallingford, Connecticut e, a partir daí, não pararam mais de expandir sendo, em 1975, inaugurada a primeira franquia da marca fora do estado de Connecticut e, em 1981, inaugurada a primeira Subway internacional em Bahrein, no Oriente Médio. Em 1989, a rede já estava presente em todos os estados americanos com 3.000 unidades em funcionamento (SUBWAY, 2008).

A marca chegou ao Brasil em 1994 através de um master franqueado que seria responsável pela ampliação dos negócios no Brasil, o economista José Roberto Peixoto. A primeira loja que Peixoto abriu foi na movimentada Avenida Paulista, na cidade de São Paulo e nos anos seguintes abriu dezenas mais. No entanto, essa primeira tentativa da Subway de se firmar no Brasil não deu certo e apenas três das dezenas de lojas abertas sobreviveram.

Risner (2001) cita vários motivos pelos quais a Subway não conseguiu se firmar no Brasil nessa primeira tentativa. Segundo ela, a estratégia da Subway era primeiro abrir uma loja em uma localização secundária com baixo aluguel e, só após a marca ser mais conhecida, mudar para uma localização primária. No entanto no Brasil não foi isso que aconteceu. A primeira loja foi aberta em um local primário e com aluguel muito caro. Como a marca ainda não era conhecida, com o aluguel caro como era, a loja não conseguiu se sustentar por muito tempo.

Outros motivos citados por Risner (2001) foram o fato de as lojas serem muito maiores do que o padrão da Subway; o representante não tentou fazer contatos e acordos com fornecedores locais para reduzir os preços e estabelecer um negócio de longo prazo e, a seleção dos franqueados não era feita de forma criteriosa. Segunda ela, o pré-requisito básico para se tornar franqueado da marca era ter dinheiro suficiente para comprar a licença de franquia, não sendo realizada nenhuma análise profissional.

Uma reportagem publicada no Portal EXAME traz uma citação de DeLuca ratificando alguns motivos citados por Risner (2001). “"Entramos no país com o conceito errado", afirma DeLuca. "As lojas eram caras, grandes demais para uma rede que acabava de chegar."” Enfim, o master franqueado José Roberto Peixoto não manteve os conceitos originais da Subway e, com lojas maiores e mais custosas e muitos dos pontos mal localizados, a primeira tentativa da Subway no Brasil fracassou.

Uma reportagem publicada na ISTOÉ Online alega que José Roberto Peixoto aplicou um golpe de mais de US\$ 20 milhões em cerca de 50 empresários brasileiros. Segunda a reportagem, ele lhes vendeu licenças de exploração da marca no país, porém deixou de cumprir os contratos e desapareceu levando o dinheiro arrecadado dos franqueados e fornecedores. Como exemplo, cita o caso de Sílvio Francisco Antunes Filho, que na época era sócio de uma das franquias para a Baixada Santista, em São Paulo e calcula ter perdido mais de US\$300 mil.

Apesar da primeira derrota, em 2003 a Subway resolveu voltar a investir no Brasil. Reestruturou o modelo de negócios e, dessa vez, para evitar os mesmos problemas de sua primeira tentativa, em vez de optar por um master franqueado, optou por agentes de desenvolvimento. Cada agente de desenvolvimento é um franqueado com mais responsabilidades, como acompanhar a expansão da cadeia em sua região, intermediar divergências e gerenciar investimentos. O país foi dividido em dez regiões, cada uma com seu próprio agente de desenvolvimento (EXAME, 2008). O agente de desenvolvimento do Nordeste é Frederico Lanat Pereira, ex-franqueado de Salvador

Além disso, ao contrário do que fez José Roberto Peixoto, os agentes mantiveram os conceitos originais da Subway abrindo lojas menores com alugueis mais baixos e em melhores localizações, além de outras melhorias. “A estratégia, agora, é apostar naquele que tem sido o

modelo vencedor da Subway no mundo: lojas pequenas e atendimento quase personalizado” (EXAME, 2008).

Com esse modelo a empresa conseguiu se reerguer e nos primeiros três anos passaram de apenas três lojas para cinquenta e três. No início dessa pesquisa existiam, de acordo com o site da Subway, 166 unidades em funcionamento no Brasil. Hoje, três meses depois, de acordo com o mesmo site, já são 194, fazendo do Brasil o nono em número de unidades dos 87 países onde a Subway está presente. A meta para 2010 é chegar a 350 lojas em funcionamento.

Contando com o apelo do seu cardápio e com o fato dos consumidores – agora mais do que nunca – estarem mais conscientes de sua alimentação, os gerentes de desenvolvimento da Subway no Brasil acreditam que essa meta pode ser atingida. "Estamos num ciclo virtuoso de expansão: as pessoas conhecem nosso conceito e voltam", afirmou Anette Trompeter uma das gerentes de desenvolvimento na época (EXAME, 2008).

2.4.1 Os principais concorrentes da Subway no setor de alimentação

Apesar de não ser o único elemento no seu cardápio, a Subway é famosa por seus sanduíches, tendo, assim, como concorrentes os outros restaurantes de sanduíches. No Brasil, os principais concorrentes da rede são o McDonald's, o Bob's, e o Burger King.

O McDonald's é um restaurante conhecido em quase todo o mundo. O primeiro deles foi aberto em 1955 em Illinois, nos Estados Unidos e o primeiro aberto no Brasil foi em 1979, no Rio de Janeiro. Hoje a rede está presente em 118 países, com um total de 31.8 mil restaurantes e possui 1.161 mil pontos de venda no Brasil, sendo 317 destes, franquias e o restante, lojas próprias (MCDONALD'S, 2008). Seus principais produtos são hambúrgueres de carne bovina, frango ou peixe, geralmente fritos e batatas fritas. O sanduíche que é o carro-chefe da rede é o Big Mac, que responde por mais de 50% das vendas.

O Bob's é um restaurante nacional que conseguiu se firmar no país e concorrer com as grandes redes internacionais. Foi aberto em 1952, no Rio de Janeiro e começou a franquear em 1984.

Hoje está presente em 23 estados e conta com 586 pontos de venda, sendo 526 destes, franquias. (BOB'S, 2008). Seus principais produtos são similares aos do McDonald's, além também do seu famoso *milkshake* de ovomaltine.

O Burger King foi inaugurado em 1954 na cidade de Miami, na Flórida. Em 1961 a rede começou a franquear e hoje possui mais de 11.200 restaurantes em 69 países, onde 90% são franquias. A rede chegou ao Brasil há apenas 4 anos, em 2004, abrindo a primeira loja em São Paulo. Hoje possui 56 lojas distribuídas entre 14 estados brasileiros. (BURGER KING, 2008). Seus produtos são, também, muito similares aos do McDonald's. O sanduíche carro-chefe da rede é o Whopper.

Como pode ser visto, os três maiores concorrentes da Subway oferecem produtos similares entre si, sendo hambúrgueres gordurosos e frituras. Já a Subway oferece sanduíches mais saudáveis, tendo como opções carnes mais magras, vegetais e nenhuma fritura. Há alguns anos atrás a tendência era que as crianças e adolescentes, assim como os adultos, na hora de escolher o que comer dessem preferência aos sanduíches altamente gordurosos do McDonald's, Bob's e Burger King. No entanto, com o passar dos anos, alguns fatores contribuíram para que a Subway conquistasse espaço no mercado.

Um dos fatores foi a epidemia da Vaca louca (encefalopatia bovina espongiforme), doença que “afeta o sistema nervoso dos bovinos provocando o descontrole motor”. Isso causa a morte das células e faz com que o cérebro fique com aparência de esponja. Conseqüentemente, a vaca passa a agir como se estivesse enlouquecida (SAUDE ANIMAL, 2008). Essa doença pode ser transmitida aos seres humanos através da ingestão de carne de animais contaminados, sendo um dos principais sintomas a demência. Em 1995 a doença fez sua primeira vítima na Europa e nos anos seguintes fez diversas outras, chamando a atenção do mundo todo.

A forma de evitar a contaminação era evitar comer carne de ovinos e bovinos que estivessem contaminados com a doença. No entanto, não se sabia ao certo todos os países que haviam sido afetados pela epidemia, o que fez com que o consumo de hambúrgueres nas redes de *fast-food* do mundo caísse drasticamente. A McDonald's teve seu nome associado à epidemia e sofreu um

grande golpe já que as pessoas estavam com medo de comer carne bovina. Isso fez com que as pessoas buscassem outros restaurantes de sanduíches que não estivessem associados à doença ou que não servissem carne bovina como, por exemplo, a Subway.

Outro fator que abriu caminho para a Subway foi a questão da obesidade. Com o aumento do número de obesos e de problemas de saúde relacionados a isso, as pessoas passaram a ter mais consciência sobre a situação e a se preocupar mais com sua alimentação. Os sanduíches do Bob's, McDonald's e Burger King tem, sem contar com as batatas fritas ou outros acompanhamentos que as pessoas geralmente consomem junto com os sanduíches, em média, entre 300 a 800 calorias e 10 a 42 gramas de gordura, sendo que a grande maioria tem entre 30 a 42 gramas de gordura, tendo apenas alguns poucos menos de 30g. Já os da Subway têm entre 200 a 600 calorias e 3 a 35 gramas de gordura, sendo que a grande maioria destes tem entre 3 a 18 gramas de gordura apenas. Ou seja, pode-se consumir um sanduíche com apenas 3 gramas de gordura na Subway.

Alguns outros fatores também ajudaram a Subway a ganhar market share como, por exemplo, o documentário "Super Size Me", onde o diretor Morgan Spurlock passou um mês apenas se alimentando dos itens do cardápio da McDonald's. Durante esse mês "ele não poderia ingerir nada que não fosse vendido pelo McDonald's (nem água), teria de experimentar todos os itens do cardápio pelo menos uma vez e sempre que a porção "super" fosse oferecida, ele teria de aceitar" (GUIA DA SEMANA, 2008). Para provar as alterações físicas, o diretor fez exames minuciosos antes, durante e depois do documentário com três médicos diferentes e teve um rígido controle médico no período. O resultado foi desastroso. Em apenas um mês ele engordou 11 quilos, seu colesterol disparou, atingindo taxas que nem os médicos esperavam, a deposição de gordura tornou seu fígado pastoso como o de um alcoólatra e passou a sentir fortes dores de cabeça, mau humor e exaustão (VEJA, 2008).

Outro exemplo foi a massiva campanha publicitária feita pela Subway sobre Jared Fogle. Fogle era um universitário americano de 20 anos e 193 quilos que, supostamente, passou quase um ano comendo sanduíches da Subway e disse ter emagrecido 42 quilos em três meses e 111 quilos em pouco menos de um ano. Graças a essa campanha, as vendas da Subway aumentaram de forma

significativa. Por exemplo, quando os comerciais com o universitário começaram a circular, as vendas da rede aumentaram cerca de 20% quase imediatamente.

Todos esses fatores contribuíram para a Subway ganhar espaço no mercado antes dominado pelos gigantes como o McDonald's. A imagem do McDonald's está muito desgastada e, hoje em dia, é geralmente associada à obesidade e outros problemas de saúde. Ao fazer uma pesquisa com o nome da rede no "Google Imagens", por exemplo, aparecem inúmeras imagens de pessoas obesas. Como o Burger King e o Bob's oferecem produtos similares aos do McDonald's, estes também têm sua marca associada a problemas de saúde e má alimentação. Dessa forma, a Subway, com seus produtos mais saudáveis, surge como uma alternativa a essas marcas, ganhando parcelas de mercado e conquistando a população que busca, cada vez mais, uma alimentação melhor.

3 REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE DO TEMA

O objetivo do trabalho é demonstrar que a Subway possui vantagens competitivas sobre os seus concorrentes e analisar quais são essas vantagens. Esse capítulo tem a finalidade de mostrar porque é importante que as empresas busquem vantagens competitivas e de que forma essas vantagens podem ser alcançadas.

O mercado de franquias de *fast-food*, onde a Subway está inserida, é um mercado de concorrência monopolística. O mercado de concorrência monopolística se caracteriza por apresentar um grande número de empresas produzindo produtos similares, mas com características particulares que os diferenciam uns dos outros. A existência de um grande número de competidores se verifica porque não há barreiras à entrada nesse mercado, sendo livre a entrada e saída de novas empresas. No entanto, apesar de haver um grande número de competidores, cada um deles atua como se fosse monopolista de seu produto, já que este é diferenciado dos demais. A diferenciação do produto se dá através das suas características físicas; da localização das empresas; das diferenças induzidas pela publicidade; da sua reputação (marca) e da forma de apresentação do produto (embalagem). O tamanho do poder de monopólio depende do grau de diferenciação do produto, ou seja, se a empresa for bem sucedida na diferenciação dos seus produtos, em relação aos concorrentes, esta poderá cobrar preços maiores, auferindo lucros maiores.

No caso das franquias de fast-food a diferenciação mais importante é a marca. Como a maioria das empresas neste mercado oferece quase sempre, produtos com diferenciais extremamente discretos entre si, as empresas têm que buscar um diferencial realmente percebido pelo seu público. O que leva um consumidor a escolher, e às vezes até pagar mais caro, por um determinado produto? Ou entrar na loja de uma rede de fast food e comer um sanduíche que poderia consumir na lanchonete da esquina? Em muitos casos a resposta é a marca. Ela é um dos principais patrimônios que uma empresa pode ter e, por isso, anualmente, são investidos milhões de reais em marketing para construir e manter a marca de uma empresa. Se a empresa conta com uma marca diferenciada, bem posicionada no mercado e além de tudo, bem vista e aceita pelos consumidores, ela conseguirá obter receitas maiores.

Para os consumidores de qualquer parte do mundo, a marca é parte vital do processo de decisão de compra. Uma vez reconhecida pelo consumidor, uma marca consegue gerar um conjunto de associações que, tomadas em conjunto, constituem a imagem da marca para os consumidores. Quando o consumidor identifica para si uma determinada marca como sendo satisfatória, esta tende a se tornar sua escolha do dia a dia. Essa preferência propicia a lealdade do consumidor à marca, fazendo com que ele volte a adquirir o produto (CALDAS, 2007, p. 6).

Visto que trata-se de um mercado de concorrência monopolística, o ambiente das franquias de fast-food é fortemente concorrencial. A concorrência nesse mercado está cada vez mais acirrada o que tem provocado alterações significativas no modo de operações das empresas pertencentes e exigido que estas busquem alternativas para se manter neste ambiente concorrido. Elas buscam alternativas por meio de estratégias que auxiliem na obtenção de vantagens competitivas.

A noção da concorrência caracteriza-se pelo processo de disputa pelo qual as empresas têm que ser capazes de compreender o ambiente no qual estão inseridas, para que consigam visualizar as oportunidades e construir novas vantagens competitivas, que lhe garantam uma sustentabilidade ou ampliação da sua participação no mercado nesse processo de competição (TSCHÁ; FAVERO, 2005, p. 3).

Segundo Possas (1987), a concorrência é o motor básico da dinâmica capitalista. É o processo de enfrentamento das diversas empresas em um espaço econômico (a indústria ou o mercado), mediado pelas estruturas de mercado. A concorrência é uma espécie de arena competitiva onde as empresas se enfrentam e só as melhores sobrevivem. Dessa forma só é competitivo quem é capaz de alcançar bons resultados na disputa, mantendo vantagens competitivas frente aos concorrentes. Sem a aquisição destas vantagens competitivas, as empresas podem acabar ficando para trás (MATTOS, 2003, p. 4).

Cada empresa precisa ser diferente o bastante para possuir vantagens únicas. Para obter essas vantagens competitivas as empresas necessitam de um planejamento estratégico. Necessitam definir a melhor estratégia para que consigam obter o melhor desempenho no segmento de atuação escolhido.

Hamel (2001) define estratégia como um modelo ou plano que integra as principais metas, políticas e as seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.

Para Barney (1991), uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que permite a criação de valor e que não possa ser adotada simultaneamente pelos seus concorrentes atuais ou potenciais.

Para Porter (1986, p. 15), “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”.

Hamel (2001) e Porter (1986) conceituam estratégia de forma muito parecida. A definição de Silva (2004), apesar de ser, também, similar à dos anteriores é um pouco mais ampla, o que possibilita uma noção mais aprofundada de estratégia e de sua importância:

A estratégia reflete a participação da firma no mercado através de seu posicionamento e participação, pois define como a organização pretende se diferenciar dos concorrentes no mercado. A estratégia competitiva ocupa um espaço importante e decisivo no sucesso da firma, equivalendo ao sucesso empresarial de construir ou renovar os seus potenciais competitivos. Esse potencial se molda pela capacidade empresarial de enxergar o mercado nesse ângulo diferencial, e o sucesso está atrelado à consecução de uma estratégia bem definida. (SILVA, 2004, p. 42)

É importante ressaltar que o mercado é segmentado. A segmentação se dá com a identificação de diferenças nas necessidades e nos critérios de compra dos diversos compradores. O mercado possui um grande número de compradores que, geralmente não são semelhantes e diferem entre si em um ou mais aspectos, tais como: a) gostos, onde cada comprador tem um gosto diferente do outro; b) poder de compra, visto que os compradores têm poder aquisitivo distinto; c) localização geográfica; d) atitudes, havendo, por exemplo, pessoas que são mais rebeldes, outras mais conservadoras, etc; e) valores, onde as representações sociais em torno de um mesmo alimento podem variar a partir dos valores de cada grupo social ou indivíduo, seja por questões religiosas, culturais, ideológicas ou científicas. Tomando como exemplo a carne, para os vegetarianos, é um alimento que deve ser evitado por razões ideológicas, já para os indianos não comer carne de boi é uma questão cultural e, para os muçulmanos, a carne de porco não deve ser comida por questões religiosas.

É necessário, dessa forma, que as empresas reconheçam e identifiquem essas diferenças e se organizem de forma a criar estratégias que permitam a elas atender os segmentos que equiparem-se às suas capacidades com programas de marketing distintos. Por exemplo, devido aos diferentes gostos, atitudes e valores dos consumidores, as franquias de alimentação têm diferentes estratégias de marketing. A Burger King, por exemplo, tem anúncios mais voltados para o público mais rebelde e juvenil, já a McDonald's direciona sua campanha publicitária para as famílias e para o público infantil, com brindes para as crianças e áreas para brincarem. A Subway tem outra estratégia. Sua campanha é voltada para as pessoas que se preocupam com sua alimentação, que têm hábitos mais saudáveis e também à liberdade de escolha dos ingredientes do seu sanduíche, buscando agradar aos mais diversos gostos, atitudes e valores. Se uma empresa não reconhece a existência desses segmentos, sua estratégia pode não atender às necessidades de qualquer comprador de modo adequado, tornando-a uma estratégia ineficiente.

Dessa forma, estratégia competitiva é o conjunto de planos e ações desenvolvidos por uma empresa para estabelecer ou manter uma posição lucrativa e sustentável frente aos concorrentes. A depender da estratégia escolhida, a empresa pode tornar-se mais ou menos atrativa e pode ter sua posição melhorada ou desgastada.

3.1 ANÁLISE ESTRUTURAL

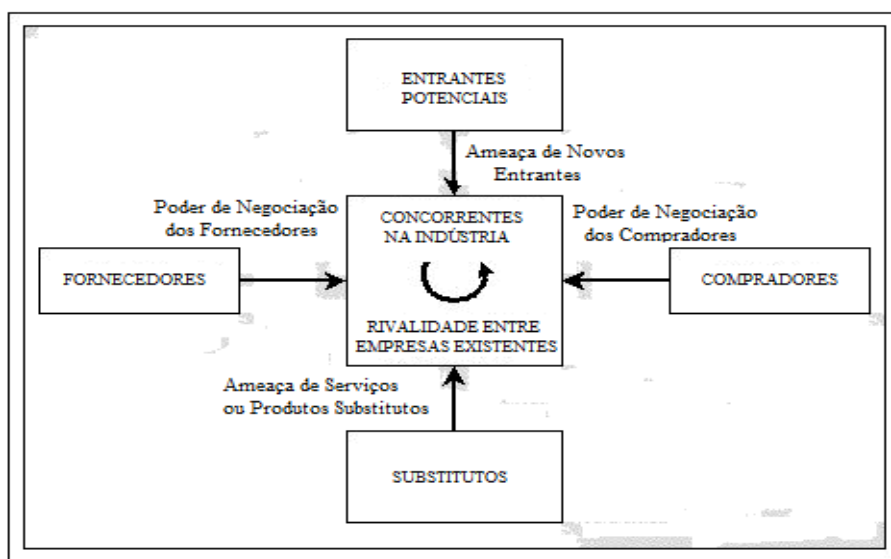
Para Porter (1980), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa com o seu meio ambiente. O aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura da indústria explica em grande parte o grau de lucratividade desta e tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo. Forças externas e internas à indústria geralmente afetam todas as empresas numa indústria e influenciam a natureza e o grau de competição nesta.

3.1.1 As cinco forças competitivas

A compreensão das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria é o que vai induzir o surgimento da estratégia competitiva. A meta final da estratégia competitiva é

lidar com e, em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa (PORTER, 1989). O grau de concorrência das indústrias pode ser compreendido através do modelo das cinco forças de Porter.

O modelo de Porter, na análise da competição entre as empresas, considera cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes; ameaça de substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. Segundo o autor, a pressão conjunta dessas forças é o que determina a lucratividade da indústria, uma vez que influenciam custos, preços e investimentos, que são os elementos básicos da rentabilidade. Por isso devem ser estudadas para auxiliar na criação de uma estratégia competitiva eficiente. O quadro abaixo mostra o modelo das cinco forças desenvolvido por Porter. Um breve resumo de cada uma das cinco forças competitivas descritas pelo autor é apresentado em seguida.



Quadro 2 – O modelo das cinco forças competitivas de Porter
Fonte: Porter, 1989, p. 4.

3.1.1.1 Ameaça de Novos Entrantes

Para Porter (1986), novos entrantes em uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e recursos substanciais, o que os torna uma ameaça às empresas já

estabelecidas. A entrada de novos participantes torna a competição mais intensa e pode acarretar na queda dos preços ou aumento dos custos das empresas estabelecidas, reduzindo a rentabilidade do negócio como um todo.

A ameaça à entrada depende da presença das barreiras existentes e da reação que pode ser esperada das empresas existentes. Barreiras à entrada são obstruções que dificultam ou impedem a entrada de novas empresas na indústria. Quando os custos de entrada e saída de uma indústria são baixos e a tecnologia requerida para iniciar e manter um negócio está facilmente disponível a ameaça de novos entrantes é alta. Porém, quando as barreiras à entrada são altas e pode-se esperar uma intensa reação das empresas estabelecidas, essa ameaça é baixa. Porter (1986) considera como possíveis barreiras à entrada:

- Diferenciação do Produto – identificação com a marca, lealdade dos consumidores, propaganda, serviço ao cliente, pioneirismo no setor etc. As empresas estabelecidas têm uma marca já consolidada e a lealdade de seus clientes. Já as empresas novas ainda precisam convencer os clientes a aceitarem os seus produtos e precisam de uma forte campanha de marketing para tomar o lugar de marcas consolidadas.
- Desvantagem de Custo Independente do Tamanho – independente do seu tamanho, as empresas entrantes podem se deparar com vantagens de custos, obtidos pelas empresas estabelecidas, impossíveis de serem igualados. Algumas vantagens são fatores como: marca; *know-how*; localização favorável e outros fatores ligados à curva de aprendizado.
- Acesso aos Canais de Distribuição – já que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, as empresas entrantes, de forma a convencerem os canais a aceitarem seus produtos, têm que dar descontos de preço, entre outras coisas, o que reduz os seus lucros.
- Economias de Escala – envolvem processos cujos custos unitários declinam com o aumento do volume transacionado, tais como os de produção e compras. As economias de escala exigem que, para obter custos comparáveis aos dos rivais, uma nova empresa possua um porte significativo ao ingressar na indústria, o que a expõe a uma forte reação das empresas existentes.

- Necessidades de Capital – é necessário investir vastos recursos financeiros para competir e para despesas irrecuperáveis, tais como: propaganda, inovação tecnológica etc.
- Custos de Mudança – custos com treinamentos de empregados, aquisição de equipamentos, testes nos novos equipamentos, etc.
- Políticas Governamentais – o governo pode limitar ou até mesmo impedir a entrada de indústrias, por exemplo, através de normas, leis, patentes e regulamentações.
- Retaliação Esperada – se as empresas novatas esperam uma forte reação das empresas existentes, tornando a sua permanência difícil, a entrada pode ser dissuadida.

Com relação ao segmento de franquias de alimentação, que é o caso da Subway, podem ser citadas algumas barreiras à entrada de novos participantes. A barreira à entrada mais importante é a diferenciação do produto. As redes de franquias instaladas já têm uma marca consolidada, seus produtos são bem difundidos e têm a lealdade dos seus clientes. Outras barreiras que merecem ser citadas são: a) a desvantagem de custo, visto que as franquias de alimentação já têm a marca reconhecida e a preferência dos consumidores por elas; trabalham com padrões pré-estabelecidos, já tendo, portanto, o *know-how* de operacionalização e já tem acesso a uma localização favorável; b) o acesso aos canais de distribuição, uma vez que as redes possuem contratos de exclusividade com os distribuidores; c) as economias de escala, oriundas das compras de insumos com preços reduzidos por causa das compras feitas em grande escala; d) os custos com treinamento de empregados e aquisição de equipamentos, sendo que os equipamentos adquiridos pelas franquias de alimentação são exclusivos e próprios da rede, não necessitando de testes; e e) as necessidades de capital para poder competir com as grandes redes de alimentação, tendo que investir fortemente em propaganda e inovação tecnológica.

Não é muito difícil entrar na indústria de alimentação abrindo um restaurante ou lanchonete local. Mas ao tentar competir com as redes maiores as empresas novatas competem com diversas economias de escala. Devido a isso e às outras barreiras à entrada citadas acima, observa-se no ramo da alimentação novas empresas pequenas que abrem e fecham em pouco tempo de atuação.

3.1.1.2 Rivalidade entre Empresas Existentes

A rivalidade entre as empresas existentes assume a forma de disputa por posição, utilizando-se táticas como a concorrência de preços, lançamentos de novos produtos, agressivas campanhas de publicidade e ampliação dos serviços ofertados aos clientes (PORTER, 1986). Embora todas as empresas sejam rivais em relação a seus concorrentes, os setores com a rivalidade mais exacerbada tendem a ter mais empresas buscando vantagem competitiva.

Segundo Porter, a rivalidade entre as empresas, em uma determinada indústria, ocorre pelo fato de os competidores sentirem sua rentabilidade pressionada para baixo, ou por perceberem alguma possibilidade de melhorar sua posição no mercado. Na maioria das indústrias, as empresas são mutuamente dependentes. Um movimento competitivo de uma empresa tem efeitos significativos nas empresas concorrentes, podendo provocar, dessa forma, a retaliação ou esforços para conter esse movimento.

Algumas formas de concorrência, notadamente as ações de redução de preços, são rápida e facilmente igualadas pelos rivais, acarretando a redução da rentabilidade de todas as empresas. Por outro lado, as agressivas campanhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação dos produtos, causando impacto positivo na rentabilidade das empresas.

A rivalidade é consequência da interação de diversos fatores, tais como, o número de empresas, o equilíbrio em termos de tamanho e recursos, a taxa de crescimento da indústria e a proporção dos custos fixos em relação ao valor agregado, etc. (PORTER, 1986).

Com relação às franquias de alimentação, podem ser consideradas como rivais, as empresas do ramo alimentício, independente da especialização do produto, principalmente instaladas próximas à mesma, gerando uma concorrência direta. A Subway, por exemplo, em uma praça de alimentação de um shopping concorre com pelo menos quatro outras empresas de *fast food* que oferecem sanduíches, tais como a McDonald's, Bob's, Burger King, Marietta, etc. Além disso, também concorre com as empresas que oferecem alimentação tradicional ou culinária específica que podem atrair clientes que antes consumiam ou poderiam consumir lanches rápidos.

Algumas formas que as franquias de alimentação utilizam para atrair novos consumidores ou “roubar” os consumidores das empresas concorrentes são as promoções ou reduções de preço. A McDonald’s, por exemplo, criou promoções com alguns sanduíches ou ofertas mais baratos. Porém, como já foi dito anteriormente, essas promoções ou reduções são rapidamente igualadas pelas outras empresas ocasionando na redução da rentabilidade de todas. Exemplos disso são a Burger King, que também criou promoções com sanduíches e ofertas a preços reduzidos e da Subway, que criou uma promoção onde a cada dia da semana se tinha um sabor de sanduíche custando quase metade do preço original.

Outra forma de tentar ganhar parcelas de mercado das empresas concorrentes é o desenvolvimento de novos produtos e outras iniciativas, mas o alto grau de competição faz com que os concorrentes copiem os produtos e idéias rapidamente. Aí a competição passa a ser através das campanhas publicitárias sendo utilizados para isso outdoors, a televisão, jornais e revistas, fundos de ônibus, etc. Algumas redes fazem a propaganda de seus produtos comparando-os com os produtos das lojas rivais, como é o caso da Subway, que para divulgar seus sanduíches mais leves, com seis gramas de gordura ou menos, faz comparação destes com os sanduíches tipicamente vendidos pelas empresas concorrentes, mostrados como pesados e gordurosos.

Algumas marcas como a McDonald’s e a Burger King vão atrás de parcelas de mercados umas das outras oferecendo quase os mesmos produtos. Algumas outras, como a Subway têm, ao invés disso, tentado se diferenciar das outras oferecendo outros tipos de sanduíches que não os tradicionais hambúrgueres oferecidos por elas.

3.1.1.3 Ameaça de Produtos Substitutos

Produtos substitutos são aqueles que aparentam ser diferentes, mas podem satisfazer a mesma necessidade que outro produto. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria uma vez que definem o limite máximo dos preços que a empresa pode cobrar pelos seus produtos. (PORTER, 1986). Dessa forma, quanto mais atrativa for a alternativa de preço e desempenho oferecidos pelos produtos substitutos, menor será a rentabilidade da indústria (ROCHA, 2002). Os substitutos limitam os lucros e podem até causar a falência da empresa.

Na medida em que os clientes forem sendo capazes de obter produtos similares que satisfaçam as suas necessidades, as empresas, cada vez mais, tentarão estabelecer algum tipo de vantagem competitiva. Dessa forma, criam um "novo campo de jogo", no qual os produtos "substitutos" não são mais considerados como tal pelo consumidor.

No caso das franquias de alimentação, por serem localizadas, em sua maioria, em shoppings, elas têm, como principal substituto, qualquer outra franquia ou loja de alimentação. As franquias de alimentação consideram como sendo vantagens delas sobre os produtos substitutos alimentícios, a qualidade incontestável de seus produtos, fornecedores e a diferenciação pela exclusividade de determinados produtos.

No entanto, a substituíbilidade dos produtos depende também da situação em que o consumidor está inserido. Por exemplo, se um consumidor vai ao shopping com amigos para assistir um filme e depois fazer um lanche, as prováveis opções serão o McDonald's, a Subway, o Burger King, a Bob's, ou outro restaurante semelhante, sendo estes substitutos uns dos outros. No entanto, se a situação for outra, por exemplo, se um consumidor vai ao shopping para almoçar com a família, aí as possibilidades de produtos substitutos são inúmeras. Outro exemplo é o de um adolescente que, no intervalo de seu colégio, na hora de escolher o lanche, tem como opções comer uma pizza, um acarajé, um churros, um crepe ou andar um pouco e comer na McDonald's ou na Subway que tem perto do colégio. Nesse caso, os produtos substitutos das franquias de alimentação não são outras franquias ou restaurantes, mas o acarajé da baiana ou a pizza, o crepe e o churros dos vendedores que ficam em frente aos colégios.

3.1.1.4 Poder de Negociação de Novos Compradores

Segundo Porter (1986), "os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros", resultando na redução da rentabilidade da indústria. Ele considera como fatores que tornam um comprador ou grupo de compradores poderosos os seguintes:

- Um comprador adquire grandes volumes em relação às vendas, o que aumenta sua importância nos resultados da empresa;

- O comprador tem a capacidade de realizar a integração para trás, produzindo, ele mesmo, o produto;
- Os produtos são padronizados ou não diferenciados, havendo inúmeros fornecedores alternativos;
- Os custos de mudança de fornecedor ou vendedor são baixos;
- Os produtos adquiridos por ele representam uma elevada porcentagem de seus custos, incentivando-o a sair à procura de preços menores;
- O comprador tem lucros baixos, sendo, dessa forma, muito sensível aos custos;
- O produto adquirido tem pouca ou nenhuma importância para a qualidade final dos produtos ou serviços do comprador, podendo ser facilmente substituído sem afetar o produto final.

Torna-se necessário, nesse caso, que a empresa melhore sua postura estratégica descobrindo compradores com poder mínimo de influência.

Os fatores determinantes do poder dos compradores mudam com o tempo ou em decorrência das posturas estratégicas adotadas pelas empresas, como a construção de elos com seus clientes, o que acaba por elevar os custos de mudanças e a seleção de compradores – compradores com poder mínimo de influência – como, por exemplo, segmentos de mercado menos sensíveis aos preços (ROCHA, 2002).

Aplicando esse conceito à indústria de franquias de alimentação, cada comprador por si só não tem muito poder de barganha sobre a indústria. Ao ficar na fila e pedir o seu produto no restaurante ou pelo telefone, não ocorre nenhum tipo de barganha, visto que os preços e tamanho dos produtos são fixos.

O poder está no momento em que o comprador escolhe o lugar onde vai comprar sua comida. A indústria está recheada de inúmeros tipos diferentes de comida e várias lojas de alimentação que fornecem esses diversos tipos. Como muitas lojas também tentam reproduzir os produtos bem

sucedidos das outras em suas lojas, o comprador fica em uma situação onde há muitas lojas oferecendo produtos similares e é essa situação que garante a ele um poder de barganha. No caso da Subway, como a rede oferece um produto um pouco diferenciado dos demais, não havendo muitos substitutos, o poder de barganha dos consumidores é menor.

3.1.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Fornecedores podem afetar uma indústria através de sua capacidade de aumentar os preços e reduzir a qualidade dos produtos e serviços de que a indústria necessita. Fornecedores poderosos podem absorver a rentabilidade de uma indústria quando esta não consegue repassar os aumentos de custo dos insumos em seus próprios preços.

De acordo com Porter (1986), as condições que tornam os fornecedores poderosos são:

- A formação, feita pelos fornecedores, de um setor dominado por poucas empresas e mais concentrado que a indústria;
- A não concorrência com produtos substitutos na venda para a indústria;
- Pequena dependência das vendas para a indústria (o cliente não representa uma fração significativa das vendas);
- Os produtos fornecidos por estes são um insumo importante para a indústria, com impacto significativo nos custos e na qualidade dos produtos finais;
- O fornecimento de produtos diferenciados, que aumenta os custos de mudança dos compradores;
- A possibilidade efetiva de integração para frente.

Os fornecedores podem, também, ajudar uma empresa a obter uma vantagem competitiva. Em alguns casos, os fornecedores firmam alianças estratégicas com as empresas, atuando como parte integrante desta. No segmento de franquias de alimentação, por exemplo, a maioria dos

fornecedores é fixa e com contratos de exclusividade. Dessa forma, o poder de negociação destes não é alto, já que trabalham em parceria com as centrais, que negociam os contratos de fornecimento em grandes volumes, para atender todas as franquias, gerando economias de escala.

O mesmo acontece quando o fornecedor desenvolve um produto de uso exclusivo para determinada empresa de alimentação. Nesse caso, o fornecedor não é exclusivo, mas o produto é exclusivo para esta empresa. Assim, a empresa garante a compra em grande escala para o fornecedor, que, em contrapartida, garante preços competitivos para a rede (TOGNINI, 2000).

Um exemplo de fornecimento com exclusividade é o McDonald's, com 90% dos seus fornecedores sendo exclusivos, conseguindo ganhos a seu favor na composição dos seus preços. A Subway é outro exemplo que, com exceção das bebidas, vegetais e materiais de limpeza, tem sua unidade abastecida pela central de distribuição Luft Food Service. Com isso, a Subway e seus fornecedores são mutuamente dependentes sendo interessante para ambas as partes se manterem como compradores e fornecedores uns do outro. Somente a Coca-Cola tem um alto poder de barganha sobre as redes de franquias uma vez que as franquias de alimentação são dependentes do fornecimento dessa empresa. Os refrigerantes da Coca-Cola são um insumo de extrema importância para essas franquias que, sem esse produto poderiam perder parcelas de mercado para os concorrentes que possuem os refrigerantes em suas lojas.

3.1.2 Estratégias genéricas

De modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas, há a necessidade de criar uma estratégia competitiva eficiente (PORTER, 1986). O posicionamento relativo de uma empresa dentro da indústria determina se sua rentabilidade está acima ou abaixo da média dessa indústria. Esse posicionamento é sustentado e as empresas conseguem maior rentabilidade quando criam uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Na visão de Porter (1986, 1989) existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. Combinando esses dois tipos básicos de vantagem com o escopo de segmentos de mercado em que a empresa deseja atuar, são geradas

três estratégias genéricas, sendo elas: liderança de custo, diferenciação e enfoque, podendo esta última estratégia ser enfoque em custo ou em diferenciação.

Porter (1989) defende a idéia de que as empresas devem optar por apenas uma estratégia genérica visto que cada uma dessas estratégias é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva (PORTER, 1989, p.10).

As estratégias genéricas de Porter são apresentadas no quadro abaixo.

Estratégias Competitivas Genéricas			
		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Quadro 3 – As três estratégias genéricas de Porter
Fonte: Porter (1989)

3.1.2.1 Liderança em custo

Essa estratégia consiste na tentativa da empresa de fazer com que seus custos sejam mais baixos do que os custos dos seus concorrentes e, dessa forma, ter uma maior rentabilidade. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços (ROCHA, 2002).

Porter (1980) afirma que poderá existir apenas um líder em custo numa indústria, sendo a empresa, no caso, a líder e não uma dentre as outras que estão disputando a posição de liderança. Quando há mais de uma empresa aspirando a essa posição de liderança, a rivalidade entre elas torna-se acirrada (PORTER, 1989), levando a uma guerra de preços, que tem como consequência a redução da rentabilidade de toda a indústria.

As formas que as empresas têm de atingir uma vantagem de custo incluem economias de escala, tecnologias patenteadas, acesso favorecido a matérias-primas ou canais de distribuição, vantagens de aprendizado, etc. No entanto, a qualidade do produto não pode ser sacrificada nesse processo para não perder para os produtos concorrentes. “Na maioria dos casos, essas empresas produzem um produto básico, sem atributos extras ou superficiais, mas com qualidade e desempenho próximos aos dos produtos concorrentes” (ROCHA, 2002, p. 37).

Porter afirma que a estratégia da liderança de custos incorre em vários riscos, tais como mudança na tecnologia anulando o investimento ou aprendizado anteriores; imitação bem-sucedida pelos concorrentes; outras bases para liderança de custo se desgastam e elevação dos custos a ponto de dificultar a manutenção de um diferencial de preço que ainda seja vantajoso para os compradores.

3.1.2.2 Diferenciação

Essa estratégia consiste na tentativa da empresa de diferenciar o produto ou serviço oferecido por ela, criando um produto ou serviço com características distintas dos oferecidos pela concorrência, de forma que este seja considerado como único pelos clientes.

A diferenciação permite à empresa uma posição de defesa contra as cinco forças competitivas embora de uma forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. O fato de a diferenciação possibilitar a lealdade dos clientes com relação à marca e a disposição destes de pagar mais pelo produto que consideram como único – ocasionando na diminuição da sensibilidade ao preço – isola a empresa da rivalidade de seus concorrentes. O poder dos compradores também é minimizado e a empresa fica mais protegida contra novos entrantes e produtos substitutos.

Como foi dito acima, na estratégia da liderança de custo de Porter (1989) afirma que só pode ter uma empresa que seja líder de custo. No entanto, no caso da estratégia da diferenciação, ele diz que pode haver mais de uma estratégia de diferenciação bem sucedida dentro de uma indústria, contanto que haja uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.

Alguns dos riscos da estratégia da diferenciação citados por Porter (1986, 1989) são a imitação por parte dos concorrentes, reduzindo a diferenciação percebida pelos clientes; a diferença de custo entre os concorrentes de liderança de custos e a empresa diferenciada tornar-se muito elevada, fazendo com que o preço necessário para compensá-los seja alto demais a ponto de fazer com que os clientes desistam da lealdade à marca, e as bases de diferenciação da empresa tornarem-se menos importantes para os clientes.

3.1.2.3 Enfoque

A estratégia de enfoque baseia-se no fato de que a empresa escolhe um segmento ou grupo de segmentos “alvo” – tipo de cliente, área geográfica, linha de produtos, etc. – e adapta a sua estratégia de forma a atendê-los melhor do que seus concorrentes que visam atender um grande número de segmentos da indústria ou até toda a indústria.

O enfoque escolhido pela empresa pode ser no custo ou na diferenciação. No enfoque em custo a empresa busca uma posição de custo mais baixo em seu segmento alvo e no enfoque em diferenciação ela busca algum tipo de diferenciação em seu segmento alvo. Dessa forma, seja através da vantagem de custo ou da vantagem da diferenciação, as empresas podem obter uma

vantagem competitiva nos segmentos aos quais se dedica, mesmo que não seja capaz de manter uma vantagem competitiva geral (na indústria como um todo).

A estratégia de enfoque, como todas as estratégias genéricas citadas acarreta alguns riscos como a redução da atratividade estrutural do segmento-alvo escolhido, que pode, inclusive, desaparecer e a invasão dos concorrentes com alvos amplos no segmento pretendido pelo enfocador, que diminuem as diferenças desse segmento-alvo em relação ao resto do mercado.

Da mesma forma que Porter acredita que cada empresa deve escolher apenas uma estratégia, ele também acredita que nenhuma empresa deve ficar no meio termo (“stuck in the middle”). O autor critica fortemente as empresas que ficam no meio termo:

A empresa fracassando em desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três situações – uma empresa que fica no “meio termo” – está em uma situação estratégica extremamente pobre. (...) A empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. (...) A empresa no meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação (PORTER, 1986, p.55).

Vale ressaltar também que, além de cada estratégia genérica apresentar riscos, as estratégias genéricas em si incorrem em seus próprios riscos. Segundo Porter (1986), os dois principais riscos de uma estratégia genérica são: falhar em alcançar e sustentar a estratégia, e a evolução da indústria desgastar a vantagem competitiva proporcionada pela estratégia genérica inicial.

3.1.2.4 A estratégia genérica da Subway

A estratégia genérica utilizada pela Subway para obter vantagens competitivas é a estratégia da diferenciação. Ao produzir produtos diferentes dos tradicionalmente produzidos pelas outras franquias de *fast food*, a Subway achou uma forma de se diferenciar, ganhando um pouco mais de espaço no mercado e tendo menos concorrentes diretos. Criando produtos com características distintas dos da concorrência a rede conseguiu obter clientes leais, dispostos a pagar um pouco mais por estes produtos. Dessa forma a Subway pode cobrar preços um pouco mais altos que os

da concorrência sem se preocupar com a perda de parcelas do mercado devido aos preços menores cobrados pelas outras lojas do ramo.

A seguir são mostradas algumas informações da Subway como informações sobre o produto, a operação da loja, treinamento, localização, questões econômicas, etc, para demonstrar como a Subway é diferenciada das demais redes de franquias de alimento, conseguindo obter inúmeras vantagens competitivas sobre estas.

O produto

Como já foi mencionado, a Subway entrou no mercado com um cardápio mais saudável contendo itens que não são fritos e que não possuem alto teor de gordura. Trata-se de sanduíches e saladas, com pão assado na hora e ingredientes frescos, preparados na frente dos clientes e ao gosto destes.

Os sanduíches são recheados com salada, queijo e uma carne magra como atum, peru ou frutos do mar. Em vez de sanduíche pode-se escolher uma salada com apenas vegetais como alface, cebola, pepino, tomate, azeitona, etc, ou pode optar por uma com vegetais e pedaços de frango.

O preço do produto é determinado de acordo com o custo do sanduíche e mercado local e é estabelecido pelo Agente de desenvolvimento e pelo franqueado. Todas as lojas praticam o mesmo preço para os sanduíches, somente a bebida pode ser variável dando preferência à política aplicada no local em que se encontra, mas tomando como base os custos.

Recentemente a Subway lançou uma campanha nacional denominada “6 gramas ou menos de gordura” que, como o próprio nome já diz, consiste de sanduíches que contenham no máximo 6 gramas de gordura. Os preços desses sanduíches são a partir de R\$5,95.

Montagem do sanduíche

Muita gente quando vai à Subway pela primeira vez acaba ficando um pouco perdida, visto que o sistema é um pouco diferente dos outros restaurantes. Para que se possa entender um pouco melhor como funciona a Subway é interessante explicar o passo a passo da montagem do sanduíche. Isso se dá desde o momento em que o cliente é atendido até o momento em que este chega ao caixa para pagar.

1º passo – O cliente escolhe o tamanho e tipo de pão. São duas opções de tamanho: 15cm ou 30cm. E são oferecidos seis tipos de pão: branco italiano; integral; integral com aveia e mel; parmesão; parmesão e orégano e gergelim.

2º passo – Feito isso, se escolhe o sabor do sanduíche e o tipo de queijo que pode ser cheddar; prato ou suíço. As opções de sabores são mostradas no quadro abaixo:

●Atum	●Peito de peru
●Vegetariano	●Melt (peru, presunto e bacon)
●Frango	●Almôndegas
●B.M.T (salame, peperoni e presunto)	●Peito de peru e presunto
●Carne e queijo	●Rosbife
●Frango teriaki	●Italiano (salame e peperoni)
●Club (peru, presunto e rosbife)	●Outros

Quadro 4: Sabores dos sanduíches da Subway

Fonte: www.subway.com.br

3º passo – Após escolher o sabor e o tipo de queijo o cliente tem a opção de esquentar o pão de forma a deixá-lo mais crocante. Daí passa-se para os vegetais e para outro atendente, para que o anterior possa começar a atender outro cliente. O cliente não tem um limite de vegetais que pode escolher podendo optar por todos e quaisquer vegetais à disposição. São eles: alface; cebola; tomate; pimentão; rúcula; pepino; azeitona, etc.

4º passo – A próxima etapa consiste em finalizar o sanduíche com algum condimento como sal; pimenta; vinagre, etc ou algum molho como parmesão; italiano, entre outros. Feito isso, o

sanduíche está pronto e é embalado, podendo o cliente escolher entre comer no restaurante ou levar para comer em outro lugar. Passa-se mais uma vez para outro atendente – geralmente o caixa – que toma o seu pedido de bebida e recebe o pagamento. Funciona dessa forma (mudando de atendente) para que se possa atender pelo menos três clientes ao mesmo tempo e para evitar o congestionamento nas filas.

Operação, formato e localização

Operar uma franquia Subway não é uma tarefa complicada de se fazer. Diferente da maioria dos restaurantes de *fast food*, a não ser pelo pão que é assado na hora (utiliza-se a receita padrão americana), não se cozinha nada. A preparação dos ingredientes do sanduíche é feita antecipadamente e na hora só é feita a própria montagem do sanduíche na frente do consumidor. Além disso, não são necessários muitos funcionários – geralmente variando de 5 a 12 – a decoração do local é simples e os poucos equipamentos necessários como o forno, freezers, bancada, etc, são comprados diretamente com os fornecedores determinados pela Subway (só podem ser utilizados os equipamentos específicos para a rede). Nenhum equipamento é da própria Subway, mas sim de parceiros exclusivos da rede. A instalação é feita pelos próprios fornecedores.

A idéia por trás da Subway é que ela possa funcionar e ser operada praticamente em qualquer local e em espaços pequenos. A área das lojas varia entre 32m² a 100m². A depender da localização o espaço é ocupado somente pela loja em si, sem uma área para sentar – principalmente quando estão localizadas em shopping centers, visto que a praça de alimentação do shopping já oferece bastantes lugares onde o cliente pode sentar e comer o seu sanduíche – ou possui uma pequena ou média área para sentar. Essa falta de preocupação com lugares para os consumidores sentarem vem do fato de que muitos destes preferem comprar o sanduíche para levar, não necessitando, dessa forma, de muitas mesas e cadeiras no local.

Devido à simplicidade do restaurante e à capacidade de operá-lo em espaços pequenos, a loja Subway pode ser adaptada para funcionar em qualquer tipo de localização. Dessa forma, a rede não está presente apenas em shoppings ou lojas de rua, podendo funcionar também em locais

pouco comuns e não tradicionais como, por exemplo, aeroportos; universidades; lojas de conveniência; hospitais; bases militares; supermercados, etc.

Com relação à escolha da localização da franquia, é feita uma análise de local realizada em conjunto pelo franqueado e Agente de desenvolvimento. O Agente de desenvolvimento é responsável pelo suporte em todos os sentidos ao franqueado, informando dados, auxiliando em achar um ponto viável e operação como um todo (PEREIRA, 2008). Após a escolha do local a matriz americana faz a planta e arquitetura do restaurante de acordo com as especificações e envia ao Brasil. O Agente de desenvolvimento pode realizar algumas modificações de acordo com as necessidades do local, mas a estrutura e arquitetura é basicamente determinada pela matriz. Isso é feito para que se possa manter um padrão mundial com relação às lojas da rede.

Treinamento

A transferência do know-how da empresa é feita através de um treinamento. É obrigatório ao franqueado para abrir uma unidade que seja feito um treinamento dado pela Subway e o acompanhamento mensal dado pelo Agente de Desenvolvimento para manter o padrão (PEREIRA, 2008). O Treinamento consiste em uma parte teórica de gerenciamento e uma parte prática de operação de loja. A idéia é que o franqueado aprenda absolutamente tudo sobre uma loja.

Até meados do ano de 2008 o treinamento dos franqueados brasileiros era realizado em Miami ou na matriz, em Connecticut. Pelo crescente número de franqueados adquirindo lojas da Subway e para diminuir os custos com o treinamento, foi aberto um escritório regional em Curitiba. Lá existe um gerente regional que é responsável pelo treinamento dos franqueados que é feito todo em português, facilitando o entendimento. No entanto, o franqueado não é obrigado a fazer o treinamento em Curitiba podendo optar por qualquer dos locais onde o treinamento é oferecido.

Além desse treinamento, existem cursos e treinamentos feitos online pelos franqueados. Eles são constantes e obrigatórios, sendo estipulada pela Subway a quantidade que deve ser feita por ano. Caso os franqueados não estejam realizando os cursos e treinamentos online, são enviadas cartas

e e-mails a eles pela Subway informando que não estão cumprindo com a meta estabelecida. E caso eles continuem sem realizá-los sofrem penalidades, como por exemplo, multas.

Apenas o treinamento dos franqueados é feito no escritório regional ou nos Estados Unidos. Os funcionários da rede são treinados pelos próprios franqueados nas suas respectivas lojas.

Marketing e abastecimento

A publicidade da rede é bancada pelos próprios franqueados. 3.5% do faturamento líquido das franquias vai para o fundo de propaganda. Esse dinheiro vai para uma conta e os franqueados elegem um *board* local (a cada 10 lojas tem-se um *board* local) e nacional para administrar o dinheiro. O *board* nacional e a Subway americana junto com a empresa de publicidade decidem como gastar o dinheiro e que meios de propaganda utilizar. O *board* local, junto com todos os franqueados, decide o meio de publicidade que vão utilizar em sua região como, por exemplo: televisão, outdoor, fundo de ônibus, etc.

A unidade é abastecida uma vez por semana através da central de distribuição, Luft Food Service, que é terceirizada, com vários fornecedores que são indicados e desenvolvidos pela Subway. Com a exceção das bebidas (a Subway tem um contrato nacional e mundial com a coca cola), vegetais e material de limpeza, tudo que a loja necessita é fornecido pela central de distribuição. Até os uniformes dos funcionários. O pedido é feito online pelo site da distribuidora.

Relacionamento franqueador-franqueado

A franqueada Manoela Pereira define o relacionamento como “transparente e eficiente”. No caso da Subway, a comunicação é feita com o Agente de desenvolvimento e, além disso, também existe a comunicação direta com o escritório nacional e para a América Latina. Há também a comunicação através de e-mails e existe um jornal semanal da Subway que é mundial e é uma forma de poder acompanhar o desenvolvimento da Subway.

O Agente de desenvolvimento tem o papel de dar apoio aos franqueados; atender e passar informações a potenciais franqueados; explicar ponto a ponto o processo de adquirir uma franquia; ajudar na escolha do local e na planta da franquia; dar apoio na abertura da loja; realizar visitas quinzenais e mensais à loja, entre outras coisas.

Para manter um relacionamento saudável entre os franqueados e a companhia é importante que ambas as partes cumpram com seus deveres e responsabilidades. De acordo com as informações contidas no site da Subway e com as informações fornecidas pela franqueada Manoela Pereira, os franqueados são responsáveis por:

- Custo inicial da franquia
- Encontrar o local
- Aluguel ou compra do equipamento
- Contratação de pessoal e operação do restaurante
- Pagamento de 8% de direitos autorais (royalties)
- Pagamento de 3.5% da quota de publicidade para o fundo de propaganda

Ainda de acordo com essas informações, a companhia é responsável por proporcionar:

- Acesso às fórmulas dos produtos e sistemas operacionais
- Assistência ao local
- Assistência no pedido dos equipamentos
- Assessoramento para o desenho da planta do estabelecimento
- Programa de treinamento
- Manual de operações
- Representante para auxiliar na abertura do restaurante (agente de desenvolvimento)
- Avaliações periódicas e suporte contínuo
- Publicações informativas

Se essas responsabilidades forem cumpridas, a idéia é que a operação e funcionamento do restaurante ocorram sem muitos problemas e de acordo com os planos. Isso não necessariamente garante o sucesso da loja, mas tem um papel fundamental para o bom funcionamento desta.

Alguns dados econômicos

Na hora de optar por abrir uma franquia Subway é importante analisar não só questões como o produto e aceitação da marca, como também a questão financeira e outros aspectos econômicos como o faturamento da rede, o investimento necessário para abrir uma franquia, as taxas diversas, o prazo de retorno do investimento, etc.

O investimento total necessário para se adquirir uma franquia Subway varia entre 180 a 240 mil reais. A taxa de franquia paga ao franqueador, no caso a sede da Subway nos Estados Unidos, é de 10 mil dólares, sendo que, caso o franqueado venha a abrir uma segunda loja, essa taxa cai para 5 mil dólares. A taxa de royalties, que é paga ao franqueador pelo uso da marca e serviços prestados por este é de 8% do faturamento líquido. O faturamento médio mensal de uma loja Subway é de aproximadamente 65 mil reais, sendo a margem de lucro sugerida 15% do faturamento líquido. Dessa forma calcula-se um prazo de retorno do investimento em torno de 18 a 24 meses.

O investimento necessário para a Subway pode ser considerado baixo quando comparado a outras franquias concorrentes. Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising, o investimento requerido para adquirir uma franquia da McDonald's, por exemplo, é de 1.090.000 a 1.195.000 milhões de reais. Da mesma forma, uma franquia da Bob's custa em torno de 540.000 a 1.460.000 milhões de reais e uma da Habib's 785.000 a 1.500.000 milhões de reais.

Com essas características a Subway consegue auferir uma série de vantagens competitivas, tais como:

- Produto mais saudável e diferenciado;
- Atendimento personalizado, onde o cliente escolhe o que quer e o sanduíche é montado na sua frente;
- Baixo investimento (menor do que o dos concorrentes);

- Facilidade de instalação (não necessita de uma área muito grande), podendo ser instalada em praticamente qualquer lugar;
- Treinamento e acompanhamento mensal com cursos constantes e obrigatórios;
- Economias de escala no abastecimento;
- Promoções que unem produto mais saudável a preços mais baixos, sendo a mais recente a dos 8 sanduíches com 6 gramas de gordura ou menos;
- Retorno do investimento em pouco tempo (geralmente em tempo inferior ao dos concorrentes);
- Apoio da matriz na planta e arquitetura da loja;
- Apoio do gerente de desenvolvimento na localização, abertura e operacionalização da loja.

4 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo fazer um estudo de caso da Subway e, através deste, identificar e analisar o diferencial da rede e as principais vantagens competitivas que ela possui frente aos concorrentes, utilizando como base teórica a Teoria das Vantagens Competitivas de Porter. Acredita-se que esses objetivos tenham sido alcançados.

Através do estudo de caso da Subway e da análise da Teoria das Vantagens Competitivas de Porter pôde-se perceber que a Subway está inserida em um mercado de concorrência monopolística, que possui um grande número de competidores, visto que não há barreiras à entrada de novas franquias de alimentação no mercado. Devido ao grande número de competidores é preciso criar estratégias que gerem vantagens competitivas para a rede. A adoção das estratégias competitivas está ligada à capacidade da empresa em se diferenciar da concorrência, ampliando e conservando a sua posição dentro do mercado.

Para que possa formular uma estratégia competitiva eficiente a empresa precisa analisar o seu meio ambiente, ou seja, a indústria em que ela compete. Uma forma de analisar a competição na indústria é através do modelo das cinco forças de Porter. As cinco forças competitivas consideradas por ele são a ameaça de novos entrantes; a rivalidade entre as empresas existentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores.

A ameaça de novos entrantes é menor quando há barreiras que dificultem ou impeçam a entrada de novas empresas no mercado. No caso da Subway as barreiras à entrada de novas franquias de alimentação mais significativas são: a diferenciação do produto, uma vez que a rede já tem uma marca consolidada e seus produtos já são aceitos pelos consumidores, garantindo a lealdade destes na hora da compra; as vantagens de custo, com uma marca conceituada e um know-how operacional e as economias de escala, visto que ao comprar em grande volume, conseguem seus produtos a preços reduzidos.

Com relação à rivalidade entre empresas existentes, as maiores rivais da Subway são as outras franquias de fast food que oferecem sanduíches, como o McDonald's, o Bob's e o Burger King, apesar de também concorrer com todas as outras empresas de alimentação. A competição se dá com “guerra” de preços e promoções e também através das campanhas publicitárias. Enquanto as rivais da Subway tentam conquistar novos clientes ou atrair os clientes umas das outras oferecendo produtos muito similares entre si, a Subway busca se diferenciar destas, oferecendo sanduíches diferentes dos tradicionais hambúrgueres.

Quanto à ameaça de produtos substitutos, qualquer outro produto oferecido por uma franquia de alimentação pode ser substituto do produto oferecido pela Subway. No entanto, essa substituíbilidade também está relacionada à situação em que o consumidor está inserido. Desta forma, a depender da situação a Subway pode ter como substitutos o McDonald's, Bob's ou qualquer outro restaurante do gênero, como também pode ter como substitutos o acarajé oferecido pela baiana, o crepe ou pizza do vendedor ambulante, etc.

Com relação ao poder de barganha dos compradores e dos fornecedores, quando se trata da Subway, este é razoavelmente baixo. A Subway oferece um produto diferenciado, com muito poucas lojas oferecendo produto semelhante. Dessa forma, os compradores não tem muito poder de barganha sobre a loja. Os fornecedores também não têm muito poder de barganha sobre a Subway, uma vez que a franquia tem contratos de exclusividade com estes, sendo do interesse de ambos que a relação seja mantida.

Para se defender das cinco forças competitivas há a necessidade de criar uma estratégia competitiva eficiente, podendo ser uma estratégia de liderança em custo, buscando custos mais baixos do que o dos concorrentes; de diferenciação, tentando criar um produto diferente dos da concorrência e que seja considerado como único pelos clientes; ou de enfoque, escolhendo um segmento “alvo” e visando atendê-lo melhor do que os concorrentes.

A estratégia utilizada pela Subway é a da diferenciação, oferecendo produtos diferentes dos tradicionalmente oferecidos pelas outras franquias de fast food, no caso, sanduíches mais saudáveis. Nos tempos de hoje, onde as pessoas estão se preocupando mais com sua alimentação,

uma rede de sanduíches mais saudáveis como a Subway ganha vantagens competitivas significativas sobre as redes de sanduíches gordurosos e de frituras como o McDonald's, Bob's e Burger King.

Enquanto esses restaurantes, que oferecem poucas opções saudáveis para os consumidores, teriam de reestruturar todo o seu cardápio para poder acompanhar a tendência cada vez mais saudável da população, a Subway soube se diferenciar dos demais e, com essa estratégia de diferenciação, conseguiu conquistar o seu espaço, se firmando como uma das maiores redes de sanduíches e como a maior rede de sanduíches mais leves e naturais do mundo.

Além da vantagem de ser uma rede que oferece uma opção mais saudável aos sanduíches gordurosos e cheios de fritura, a Subway também conquista os clientes com a sua estratégia de deixar os clientes escolherem tudo que é posto no seu sanduíche e montá-lo em sua frente. Dessa forma, o cliente participa de todo o processo do seu sanduíche e cria-se uma relação de confiança entre cliente e loja.

Outras vantagens competitivas que podem ser citadas são o baixo investimento, menor do que o dos concorrentes e o retorno do investimento em um tempo menor; a facilidade de instalação da rede; o treinamento e acompanhamento mensal feito pela rede; as economias de escala e o apoio constante.

Com todas as vantagens que a Subway possui frente aos concorrentes, a tendência da rede é o crescimento contínuo. Não se pode falar o mesmo sobre a sua concorrência, que se não souber acompanhar as tendências atuais, tende a ter um crescimento desacelerado, ficando atrás da Subway em todos os aspectos (número de lojas, faturamento, presença mundial, etc).

A principal limitação desse trabalho é a impossibilidade de generalização dos resultados, uma vez que se trata de um estudo de caso sobre uma franquia específica. Entretanto, oferece como contribuição uma sistematização de informações sobre o Franchising, o segmento de alimentação e, mais especificamente, sobre a Subway, o que poderá possibilitar uma melhor compreensão do sistema de franquias e do setor de alimentação, não só do ponto de vista teórico, como também

do ponto de vista prático, para aqueles interessados em abrir uma franquia. Além disso, o trabalho mostra que é possível utilizar a Teoria das Vantagens Competitivas, como um arcabouço teórico produtivo para a análise específica de uma franquia como a Subway.

A partir da base propiciada por esse trabalho, podem ser realizados outros estudos de caso com diferentes franquias ou estudos mais abrangentes, possibilitando comparações dos resultados. Sugere-se, também, como desdobramento desse trabalho, uma pesquisa de campo com os consumidores da Subway, levantando informações sobre aspectos demográficos, motivações para o consumo e outros dados, visando um maior aprofundamento da análise da franquia.

REFERÊNCIAS

ABF. Disponível em: www.abf.com.br. Acesso em: 22/10/2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Guia oficial de franquias**. São Paulo: Lamônica, 2007.

BARIONI, Rodrigo. **Franquia: sonho ou pesadelo**. 05/04/2007 Disponível em: http://www.ibedec.org.br/cons_ver_artigo.asp?id=30. Acesso em: 22/09/2007.

BARIONI, Rodrigo. **Relação franqueador / franqueado: objetivos e preocupações**. 11/04/2007. Disponível em: http://www.administradores.com.br/noticias/relação_franqueador_franqueado_objetivos_e_preocupacoes/10225. Acesso em 22/09/2007.

BITTENCOURT, Sayonara Pereira. **O franchising como estratégia competitiva**. Uma análise do setor de alimentos. 1995. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador. 1995.

BOBS. Disponível em: www.bobs.com.br. Acesso em: 18/08/2008.

BORGES, Arnaldo de Lima; BARRETO, Paula Vasconcelos de Sá. Fatores de sucesso das franquias de alimentação da Região Metropolitana do Recife. **Revista do Programa de Iniciação Científica da FCAP**. Disponível em http://www.educacao.adm.br/pdf/2003/arnaldo_e_paula.pdf. Acesso em: 15/07/2007.

BURGER KING. Disponível em: www.burgerking.com.br. Acesso em: 18/08/2008.

CALDAS, Alexandre; GODINHO, Luiz Antonio de Carvalho. **A percepção quanto ao valor da marca**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Marketing e Comunicação) - Centro Universitário de Belo Horizonte, UNI-BH, Belo Horizonte, 2007.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da. **O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food Food: : o Papel do Relacionamento Franqueador -Franqueado**. 2000. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_04/dwn/rac-v4-n2-mcc.pdf. Acesso em: 14/03/2008.

DAHAB, Sônia; GÓIS, Zélia Maria Abreu. O sistema Franchising em Organizações Baianas. **Bahia Análise e Dados**, Salvador, v.6, n.4, Mar, 2007.

ESPINHA, Pedro Guena, et al. **Fatores de fracasso de empreendimentos no sistema de franchising: um estudo exploratório**. Disponível em <http://aplicaciones.icesi.edu.co/ciela/antiores/Papers/pmed/1.pdf>. Acesso em: 20/10/2007.

EXAME. Disponível em: www.portalexame.com.br. Acesso em: 18/08/2008.

FERRAZ JÚNIOR, Gilson. **Como deve ser uma boa relação entre franqueado e franqueador.** Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=15&A040_cod_area_f=19&A041_cod_conteudo=8. Acesso em: 22/09/2007.

GANESAN, S.. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, April 1994, p. 1-19.

GOUVÊA, Maria Aparecida; OKAZAKI, Andréa. **A prática do franchising: conceituação e evolução – o caso de empresas franqueadas no ramo alimentício.** 1999. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Adm_geral/Gouvea_e_Okazaki.PDF. Acesso em: 14/03/2008.

GUIA DA SEMANA. Disponível em: www.guiadasemana.com.br. Acesso em: 18/08/2008.

HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JUCEB. Disponível em: www.juceb.ba.gov.br. Acesso em: 16/09/2008.

MANUEL, Eduardo. **The analysis of Five competitive forces of non-alcoholic beverage industry and e-commerce industry cases at the global level.** Munich Personal RePEc Archive. 2007. Disponível em: [HTTP://mpra.ub.uni-muenchen.de/3077](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3077). Acesso em: 25/08/2008.

MARICATO, Percival. **Franquias. Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares.** São Paulo: Senac, 2006. 285p.

MATTOS, Sandra Mara Matuisk. Estratégias competitivas. **Revista Capital Científico.** Guarapuava-PR v. 1, n. 1, p. 09-25, jan/dez. 2003.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueado.** Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo: Nobel, 2007. 139p.

MCDONALD'S. Disponível em: www.mcdonalds.com.br. Acesso em: 18/08/2008.

MERLO, Edgard Monforte. **O desempenho do setor de franquias no Brasil: Um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance.** 2000. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2000.

PEREIRA, Manoela. Entrevista pessoal.

PINTO, César. **Franquias: Visão geral – gerenciamento e controle de franquias.** Disponível em: <http://www.mainretail.com.br/artigos/franquias-geral.htm>. Acesso em: 22/10/2007.

PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising.** Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

PORTAL DO FRANCHISING. Disponível em: www.portaldofranchising.com.br. Acesso em: 22/10/2007.

PORTER, Michael. E. **Competitive strategy**. New York: Free press, 1980.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. E. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, Mário L. **A dinâmica da economia capitalista**: Uma abordagem teórica. São Paulo: Brasiliense, 1987.

RISNER, Mary, E. **Successful fast-food franchising in Brazil and the role of culture**: four cases. 2001. Dissertação. (Mestrado em Artes) - University of Florida. Florida, 2001.

ROCHA, Joséilton Silveira da. **Visão gerencial do franchising no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de São Paulo, FEA. São Paulo, 1996.

ROCHA, Juliana Alves da. **Padrões de concorrência e estratégias empresariais no setor de distribuição de derivados de petróleo no Brasil**. 2002. Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de economia. Rio de Janeiro, 2002.

SAÚDE ANIMAL. Disponível em: www.saudeanimal.com.br. Acesso em: 14/10/2008.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. **Franchising**: da prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

SEBRAE. Disponível em: www.sebrae.ba.gov.br. Acesso em: 22/10/2007.

SEBRAE. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em: 22/10/2007.

SEBRAE/MG. **Parcerias**. 2 ed. Belo Horizonte: 2005.

SILVA, André Gustavo Alves da. **Análise da relação franqueador-franqueado em redes de franquias de alimentos**. São Carlos – SP, 2005.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001.

SÓ FRANQUIAS. Disponível em: www.sofranquias.com.br. Acesso em: 22/10/2007.

SUBWAY. Disponível em: www.subway.com. Acesso em: 16/07/2007.

TOLEDO, Geraldo Luciano; PROENÇA, Cristina. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.12, n.1, p.43-53, janeiro/março 2005.

TOGNINI, Maurício Pedra. **Análise do segmento de fast food em Campo Grande, MS estrutura competitiva e evolução**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) -. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Campo Grande, MS, 2000.

TSCHÁ, Elizabeth Regina; FAVERO, Luis Andrea. Estratégias de crescimento: um estudo de caso na agroindústria Bonsuco. CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL ABAR, 5. **Anais...** Campinas: 2005.

VEJA. Disponível em: www.veja.abril.com.br. Acesso em: 18/08/2008.

ANEXO

Perguntas feitas a franqueada Manoela Pereira

- Quais são os equipamentos necessários para operar uma Subway? E como é feita a instalação?
- Se cozinha alguma coisa na Subway?
- Como é feita a transferência de know-how?
- Como é o treinamento?
- O preço dos produtos é fixado pelo franqueador ou pelo franqueado? Se é fixado pelo franqueado é feito livremente ou a partir de uma margem estabelecida pelo franqueador?
- Quanto às iniciativas publicitárias, o franqueador se responsabiliza totalmente sobre a publicidade local e nacional, o franqueador se responsabiliza somente pela nacional ou o franqueado se responsabiliza somente pela local?
- Há exigência quanto à localização? Há apoio para encontrar o local?
- O ponto é próprio ou alugado?
- A unidade é abastecida pelo franqueador, por fornecedores indicados pelo franqueador ou livremente?
- Existe quota mínima de compras?
- Como é feito o pedido?

- Há uma boa comunicação entre franqueador e franqueado? como é feita a comunicação?

- Como é o relacionamento entre franqueador e franqueado?

- Na primeira tentativa de se estabelecer no Brasil a Subway não teve êxito, mas, desde 2003, voltou e agora está tendo muito êxito e crescendo cada vez mais. Em sua opinião o que deu errado na primeira tentativa? E quais os motivos por estar dando tão certo agora?

Favor confirmar alguns dados obtidos por outros franqueados e sites:

Investimento inicial: R\$180.000 a R\$240.000

Taxa de franquia: US\$ 10.000

Taxa de royalties: 8% do fat. líquido

Taxa de publicidade: 3.5% do fat. líquido

Capital de giro: R\$10.000

Faturamento médio mensal: R\$65.000

Margem de lucro sugerida: 15% do faturamento médio

Número de funcionários: 4 a 8

Prazo de retorno: 18 a 24 meses

Área de loja: 32 a 100m²