

FRANCHISING: ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DA ROASTED POTATO

Maira Modina FERRARI¹
Alexandre Hideo SASSAKI²

RESUMO: Este artigo tem como finalidade identificar os principais fatores motivadores e aspectos estratégicos para a construção de *brand equity* e desenvolvimento de uma estratégia de expansão por franquias e das estratégias de crescimento. Com base em pesquisa qualitativa, foi realizado um estudo de caso da franquia *Roasted Potato*, a maior rede de batatas recheadas do Brasil, com o intuito de analisar as estratégias adotadas pela empresa para expandir o número de franqueados. A pesquisa foi realizada com a Gerência do Departamento de Franquias, para melhor evidenciar as estratégias de crescimento da franquia. Este estudo pressupõe que o sucesso das lojas de franquias não depende apenas da construção de um mix de marketing bem elaborado ou da existência de uma proposta de valor agregado, mas é de fundamental importância ter o envolvimento do franqueado na gestão dos negócios. O êxito nas estratégias de ampliação e o alcance dos resultados satisfatórios incidirão a partir deste envolvimento.

Palavras-chave: *Franchising*. Estratégia. *Roasted Potato*. Expansão.

1 Introdução

Ao pensar em sistema de franquias, logo se lembra o nome de grandes marcas consolidadas como *Mc Donald's*, *Boticário*, *Habib's*, *Bob's* dentre outras. Poucos conhecem a profundidade que existe por trás deste modelo de negócio. De um

¹ Discente do curso de pós-graduação (MBA) em Marketing do Centro de Pós-Graduação das Faculdades Integradas "Antonio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente. E-mail: maira@tvfronteira.com.br. Bolsista do Programa de Iniciação Científica das Faculdades Integradas "Antonio Eufrásio de Toledo".

² Docente do curso de graduação em Administração das Faculdades Integradas "Antonio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente. E-mail: alexandresasaki@uol.com.br

lado, tem-se a figura do franqueador, o empreendedor, o “dono da marca ou metodologia”, que deseja expandir sua idéia, fazê-la crescer e transformá-la em uma empresa franqueadora. Do outro lado, encontra-se o franqueado, aquele que quer montar um negócio próprio e busca no sistema de franquias uma oportunidade para realizá-lo.

A partir desta concepção, o trabalho tem como objetivo mostrar a preeminência do *franchising* na contemporaneidade como grande oportunidade de abrir um negócio próprio e participar da sua gestão para posteriormente alcançar novos mercados consumidores.

Para abordar o assunto, este artigo apresentará, num primeiro momento o sistema de *franchising*. Ressaltará sua origem, evolução e relevância que tem desempenhado nos variados segmentos de mercado, principalmente o alimentício, foco primordial deste trabalho.

Num segundo momento, será abordada a expansão deste modelo de negócio. Destacam-se as estratégias. Percebe-se que a estratégia de crescimento é a mais adequada ao sistema de franquias, pois é necessário todo um procedimento de execução do plano de negócio para posterior expansão do número de franqueados.

Num terceiro e último momento será feita à análise da franquia de batatas recheadas *Roasted Potato*, selecionada por conseguir: (i) agregar valor a um produto considerado *commodity*, (ii) diferenciá-lo em um mercado altamente competitivo e (iii) expandir suas operações de modo acelerado. É legitimamente um exemplo de expansão de franquia.

A empresa teve início no interior do Estado de São Paulo e hoje, de acordo com informações da ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) uma das preferidas no mercado de *franchising*. A unidade de análise será a loja localizada no *Shopping Center Americanas* na cidade de Presidente Prudente/SP, justamente a primeira unidade das operações da *Roasted Potato*.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 *Franchising*

Na visão de Cherto (2006) na essência, o *franchising* consiste em replicar, ou, como se tornou moda dizer, em “clonar”, em diversos locais ou mercados, um mesmo conceito de negócio. Cada um dos “clones” do conceito de negócio é implantado, operado e gerido por um terceiro autônomo, o Franqueado, a quem a organização Franqueadora autoriza, através de contrato, a comercialização de determinados produtos e/ou a prestação de serviços, em combinação com o uso de uma ou mais de uma marca e de métodos, sistemas, políticas e padrões desenvolvidos e/ou estipulados por ela, a Franqueadora.

Lehnisch e Mendez (1991) definem o sistema de franquia segundo a FFF (Federação Francesa de Franquia) como um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e outra ou várias empresas franqueadas de outro, tendo como objetivo o crescimento acelerado das empresas envolvidas. Rabaça e Barbosa (2002) ressaltam *franchising* como o licenciamento da marca, dos produtos e da tecnologia de negócios de uma empresa (franqueador) para terceiros (franqueados).

Plá (2001) afirma que o *franchising* estabelece que o franqueador conceda ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know-how* e marca, mediante uma contratação financeira. Kotler (2000) acrescenta dizendo que o contrato entre as partes – produtor e distribuidor e retratado dentro de um canal de distribuição, como sendo um Sistema de Distribuição Vertical Contratual. O detentor de um negócio de sucesso viabiliza a outros interessados a entrada em um negócio por meio da aquisição de direitos para produzir, ofertar e/ou comercializar produtos e/ou prestar serviços de forma exclusiva, com sua marca, tecnologia ou *know-how*, mediante o estabelecimento, portanto, de um contrato formal, com direitos e obrigações estabelecidos a ambas as partes.

De acordo com a Lei 8.955/94 “franquia empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”. (Franquia & Oportunidade).

2.2 Origem e evolução do sistema de franquias

A história mostra exemplos de práticas comerciais que se assemelham ao sistema de franquias desde o século XII, em Londres. De forma geral, considera-se que o sistema tenha começado nos EUA após a guerra civil, quando a empresa de máquinas de costura *Singer* estabeleceu uma rede de revendedores. (Franquia & Oportunidade). Las Casas e Garcia (2007), *apud* Robert Justis e Richard Judd em *Franchising* (1989), dizendo que a franquia desenvolveu após a II Guerra para empregar ex-combatentes e expandir negócios rapidamente.

Cherto (2006) diz que depois da *Singer*, foi a vez da *General Motors*, que em 1898, utilizou a franquia para expandir a rede de pontos de venda de carros. Em 1899, a *Coca-Cola* criou sua primeira franquia de produção. A partir do século XX, o uso do *Franchising* se difundiu nos Estados Unidos. Em 1925 surgiu à primeira franquia de *fast food*, a *A&W*. Na década de 50 foi a vez do *Mc Donald's*, *Burger King*, *KFC* dentre outros do setor de alimentos. Pode-se dizer que o *Mc Donald's* foi o sistema de franquia que verdadeiramente revolucionou os negócios dos EUA. Ray Kroc não fez apenas um empreendimento bem sucedido, mas um modelo que serviria como base para uma geração inteira de empreendedores criarem o fenômeno da franquia. (Franquia & Oportunidades).

No Brasil, o sistema de *franchising* surgiu com o lançamento das franquias de idioma *Yázigi*, em 1950 e o *CCAA* nos anos 60. (<www.franquia.com.br>). Houve evolução devido à ativa expansão de franqueadores americanos para outros países por causa do fenômeno da Globalização (Cherto, 2006)

Para contribuir ainda mais com o sistema, nos anos 80 surge a ABF – Associação Brasileira de *Franchising*. Uma entidade criada sem fins lucrativos que tem como missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional do sistema de franquias. Congrega todas as partes envolvidas na franquia – franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços – em torno de um ideal comum: o *Franchising* forte, próspero e ético. (www.abf.com.br). Surgiu para divulgar os grandes sucessos e oportunidades de negócios e orientar os franqueados sobre as variadas alternativas.

Nos anos 90, com intensa globalização no mundo dos negócios, as franquias começam a se destacar no Brasil, onde os franqueados mais exigentes buscam mais informações para conhecer melhor o franqueador. A internet estreitou o relacionamento entre franqueador e franqueado. De 2000 em diante, o sistema contém maior consistência e melhor preparo entre franqueados e franqueadores. Houve crescimento e maior profissionalização do sistema. (Franquia & Oportunidade).

Seguindo esta evolução, percebe-se que antes, a franquia se mostrava adequada para aqueles recém-desempregados, profissionais de nível gerencial, que buscavam algo que pudesse servir de oportunidade para serem os próprios patrões. Las Casas e Garcia (2007). Hoje muitos jovens percebem o *franchising* como verdadeira oportunidade para expansão de negócios próprios. As franquias surgem como ótima opção para o primeiro negócio na área do comércio, principalmente pelo investimento reduzido e a segurança em atuar em algo já estruturado. (Franquia & Oportunidade).

Contudo, não há mais espaço para amadorismo e incompetência. O erro é punido com severidade e rigor. Quem erra está fora do jogo. Abrir um negócio é algo arriscado. O *franchising* surge como ferramenta extremamente poderosa e útil para diminuir e suavizar riscos empresariais. Plá (2001).

2.3 Termos da franquia

Las Casas e Garcia (2007) mencionam o artigo *Why do Global?* de William Edwards (2006) para citarem os principais termos de franquia:

O franqueador (*franchisor*) é aquele que detém um negócio bem sucedido e vai expandi-lo por meio da venda de direitos a quem se interessar em ter um negócio semelhante. O franqueado (*franchisee*) é quem tem recursos e perfil para adquirir e administrar um negócio cuja forma de operar já está definida. A franquia (*franchising*) é o negócio detalhado tanto do ponto de vista administrativo quanto operacional. E finalmente, o franqueador-mestre (máster *franchisor*) é

intermediário entre o franqueador e o franqueado, que tem responsabilidade de negociar, gerir e desenvolver a franquia, em determinado território.

2.4 Franqueador, franqueado e seus papéis.

Plá (2001) descreve que um dos elementos que determinam o bom funcionamento do sistema de franquias é a boa comunicação entre franqueador e franqueado. Essa troca de informações é extremamente importante e construtiva para o sistema como um todo.

Para isto, Cherto (2006) afirma que tanto franqueador quanto franqueado precisam estar atentos aos diversos papéis. A partir do momento em que à Empresa-Franqueadora definir e desenvolver o conceito de negócio que será franqueado deverá testar na prática esse conceito; estabelecer as Normas, Processos, Políticas e Padrões a serem observados pelos Franqueados, quanto à implantação, operação e gestão; capacitar os Franqueados através de programas de capacitação; manter uma equipe qualificada para assessorar e orientar; supervisionar e monitorar a Rede de Franquias. Por consequência, caberá a cada Franqueado investir os recursos necessários para implantar a respectiva unidade de negócios e para mantê-la funcionando de acordo com os padrões; pagar o Franqueador os valores da aquisição e continuidade da Franquia. Normalmente, uma taxa de Franquia ou taxa inicial, uma taxa de *royalites* periódica e uma combinação também periódica para um Fundo Cooperativo de *Marketing* ou algo do gênero. O franqueado deverá arcar com os custos e despesas relacionados à operação e gestão do negócio.

Ainda segundo o autor, o “fazer acontecer” dependerá da envoltura do franqueado, na sua unidade, cuidando do dia-a-dia, orientando os colaboradores, ouvindo e cativando seus clientes e desempenhando as demais funções que cabem ao dono do negócio que deseja vê-lo bem sucedido.

Seguindo com eficácia estes papéis entre franqueador e franqueado é que o *franchising* tem alcançado resultados pertinentes desde a sua origem e conquistado grandes posições diante das franquias mundiais.

2.5 O Brasil no *ranking* das franquias

Bernard (1993) mencionou a previsão elaborada pela *University of Nebraska*, Campos de Lincoln, em 1987:

“As características sócio-econômicas do Brasil o tornam um mercado potencial entre os mais importantes do mundo para os próximos anos, havendo previsões que passe a ser o terceiro país em número de franquias dentro de dez anos, atrás apenas dos EUA e do Japão”.

Nota-se que o mercado brasileiro de franquias é tão forte quanto à previsão citada pelos autores. Cherto (2006) confirma e diz que o Brasil é hoje um dos primeiros colocados no *ranking* mundial de *Franchising*, tanto em matéria de número de redes, como de Unidades franqueadas em funcionamento.

Atualmente, o Brasil é o quarto país em número de franqueadores no mundo. O mercado de franquia está crescendo ano após ano a taxas de 15% a 20%. De 2007 para 2008 o número de franqueadores cresceu 15,6%. E, cada vez mais, indústrias estão interessadas em ir para o varejo através do esquema de franquias (Bittencourt, 2008) (www.arquivar.com.br/espaco_profissional/noticias/dicas-e-noticias-franquias/brasil-e-o-quarto-em-numero-de-franqueadores-no-mundo-05/07/2008).

De acordo com os resultados da pesquisa trimestral feita pela Associação Brasileira de *Franchising* em parceria com o Provar – Programa de Administração de Varejo, da Fundação Instituto de Administração (FIA), e pela Felisoni & Associados, houve uma evolução de 24,48% no faturamento das redes de franquias entre janeiro e março de 2008, em relação ao mesmo período de 2007. O levantamento foi realizado com uma amostra de 61 redes de franquias, englobando 6851 lojas de vários segmentos: alimentação, cosméticos, perfumaria, escolas, negócios, dentre outros. Com relação ao faturamento, o melhor desempenho foi verificado entre as empresas de Alimentação, com um avanço de 22,39% na comparação com o primeiro trimestre de 2007.

Comparando o balanço dos anos de 2006 e 2007, percebe-se que o sistema brasileiro de *franchising* teve crescimento de 15,6% em 2007. No total, o faturamento das redes de franquias ficou em R\$ 46 bilhões. Trata-se do melhor resultado na série histórica que teve início em 2001. Houve um incremento de 4,7%

no número de unidades franqueadas, passando de 62,5 mil para 65,5 mil em 2007. Em 2007, o sistema de *franchising* criou 30 mil novos postos de trabalho, totalizando atualmente 594 mil empregos diretos. (Franquia & Oportunidade).

“O faturamento está refletindo o bom momento da economia do país e o aumento de empresas que adotam o sistema de franquia como estratégia de expansão. A ABF trabalha com projeção de que em 2008 haja expansão entre 6% e 7% no número de unidades franqueadas”. (ABF, 2008)

Em 2005 foi comprovado que 90% das franquias no mercado nascem de empresas nacionais, que se instalam, em sua maioria (65%), em *shoppings centers*, onde o setor de franquias já é responsável por 50% das operações (Administradores, 2005).

Abrir franquias em *shopping centers* foi estratégia exaustivamente reprisada por franqueadores brasileiros nos anos 80, em razão das vantagens naturais de atratividade do cliente e de maior segurança no estabelecimento. Bernard (1993). Hoje é o local de atratividade para os consumidores e opção para os interessados abrirem franquias com excelente localização.

Segundo Pinto (2001) as pessoas vão encontrar dentro do *shopping* praça de alimentação, cinemas, teatros, brinquedos para crianças, diversão (...) sem falar na diversidade de lojas onde o cliente encontra tudo o que precisa. Para facilitar, oferecem área de estacionamento para clientes. O consumidor economiza tempo. O conforto oferecido é compartilhado por toda família. Levy e Weitz (2000) dizem que a combinação de muitas lojas sob o mesmo teto cria uma sinergia que atrai mais clientes do que se as lojas estivessem em locais separados. É nos *shoppings* que os adolescentes passam o tempo e encontram amigos. Alguns *malls* visualizam seu novo papel como um centro de entretenimento para a família.

Dentro da concepção de se ter franquia dentro das praças de alimentação nestes locais tão exaltados, os *shoppings centers*, é que se comenta sobre o segmento de *fast food*.

2.6 Fast Food

Segundo Schlosser (2001) durante as últimas três décadas, a chamada *fast food*, literalmente “comida rápida”, infiltrou-se em todas as frestas e frinchas da sociedade norte-americana. Fizeram os americanos gastarem mais dinheiro com *fast food* do que com ensino superior, computadores, carros novos, cinema, livros e outros. O *Mc Donald's Corporation* tornou-se símbolo poderoso da economia de serviços do país. Com a globalização, grandes marcas de *fast food* puderam se instalar no mercado brasileiro. O *Mc Donald's* foi o primeiro, seguido de *Habib's*, *Bob's* e muitos outros, o que possibilitou a disseminação deste modo de alimentação.

Bernard (1993) menciona o conceito de *fast food* segundo o órgão francês SNARR, Sindicato Nacional de Restauração Rápida dizendo que

Fast Food é uma empresa de alimentação e de restauração rápida cuja vocação é vender, exclusivamente no balcão, alimentos e bebidas apresentados em embalagens descartáveis, podendo ser consumidos no local.

O autor expõe que o *franchising* no setor do *fast food* encontrou condições propícias para se desenvolver. A vantagem se dá pelo fato de os franqueados serem os reais proprietários de seus restaurantes. Schlosser (2001) diz que a chave para uma franquia bem-sucedida pode ser resumida numa única palavra: “uniformidade”. Uma marca oferece sensação de segurança quando seus produtos são sempre os mesmos em toda parte.

É esta segurança que os consumidores buscam junto com algo que agregue valor as suas vidas e que lhes proporcionem sensações de prazer e satisfação. A escolha do produto que traga felicidade é essencial no ato de compra. Isto é notável principalmente na classe C. Serviços, atendimento, ambiente agradável também são essenciais para cativar esta população. (Parente, 2008). Estes consumidores querem produtos com valores agregados. Estão menos dispostos a pagar um preço substancialmente mais alto por produtos e serviços que não oferecem de fato um valor maior. (Hooley, Piercy e Saunders, 2005).

Compram algo para fazerem parte de um círculo social. Trata-se de um grupo que tem necessidade de se sentir incluído e respeitado, apesar de sua condição financeira. Revista Cenp (Outubro de 2006).

Diante do exposto de se ter franquias de *fast food* em localidades privilegiadas, os *shoppings*, é que será abordado o conceito de estratégia.

2.7 Estratégia

Kotler (2003) menciona estratégia como o adesivo por meio do qual se constrói e fornece proposição de valor consistente e diferenciada ao mercado-alvo. Quando for idêntica a dos concorrentes, não é estratégia. Se for diferente, mas facilmente imitável, será uma estratégia ruim. Se for absolutamente diferente e difícil de copiar, será uma estratégia poderosa e sustentável.

Porter e Montgomery (1998) dizem que estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

2.8 Franquia: uma Estratégia de Expansão.

Bernard (1993) diz que o *franchising* pode ser analisado e concebido de modo diverso pelo franqueador e pelo franqueado, no sentido das conseqüências estratégicas por ele esperados:

- o franqueador pode conceber a franquia como uma técnica capaz de alavancar o crescimento de seu negócio; como uma estratégia de distribuição a custos baixos; como uma estratégia de financiamento, como um contrato de cooperação comercial; como uma estratégia mercadológica diferenciadora frente à concorrência.

- o franqueado pode conceber a franquia como uma oportunidade de reconversão profissional; uma oportunidade de ter seu comércio assistido por especialistas tarimbados; uma alternativa de investimento (franquia vista como um produto financeiro).

Depois de apresentar a diversidade de análise do *franchising*, o autor cita Michael Porter (*Choix stratégiques et concurrence*. Paris. Ed. Econômica, 1982):

“Existe três estratégias básicas de longo prazo que podem ser adotadas por uma empresa em face da concorrência: a dominação global do nível de custos; a concentração da atividade (ou especialização) e a diferenciação na

produção e na distribuição. O *franchising* inscreve-se, tipicamente, no quadro de uma **diferenciação** na estratégia de distribuição, tanto no âmbito do comércio especializado como no dos serviços. A marca registrada como símbolo de uma padronização da qualidade que reduz os custos do consumidor, a velocidade de desenvolvimento propiciada pela alavancagem da franquia e a implantação dos pontos de venda geralmente em localizações comerciais privilegiadas promovem uma vantagem de ordem estratégica considerável”.

Em relação a esta concepção, alguns autores colocam suas contrariedades. Pereira e Cobra (2002) dizem que a diferenciação de produtos e serviços é uma necessidade em setores altamente competitivos. Outros argumentam que a estratégia de crescimento é a mais condizente para as empresas que desejam ampliar suas bases de atuação. No caso de franquias, onde o franqueado negocia a categoria ou segmento de loja para um ou vários franqueadores, é uma forma de expansão de mercado. Dentro desta perspectiva, para Hooley; Piercy e Saunders (2005) as estratégias de construção (ou crescimento) são apropriadas para o mercado em desenvolvimento, já que melhora o desempenho organizacional e colabora para a expansão das atividades. Geralmente nestes mercados é considerado mais fácil de expandir, já que esta expansão não precisa acontecer à custa da concorrência. A expansão do mercado pode vir através de três principais rotas: os usuários novos (encontrados mediante expansão geográfica das operações da empresa tanto doméstica quanto internacionalmente); os usos novos (segmentos novos com necessidades existentes) e o aumento da frequência de compra (encorajar os usuários existentes a usarem o produto com maior frequência).

Diante do exposto, Cherto (2006) nota o *Franchising* como uma das muitas Estratégias da qual uma organização pode fazer uso para expandir seus negócios e seus resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado e escoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços. Trata-se de uma estratégia de Expansão de Negócios via Cobertura e Penetração de Mercado.

O autor salienta que a essência do *Franchising* é a expansão da rede. De forma geral, o ganho de uma empresa Franqueadora está na escala de unidades. Redes pequenas (de até cinco unidades) em geral possuem margens baixas e resultados baixos, sendo que estas mesmas redes, após o crescimento, potencializam suas margens e geram resultados excelentes.

2.9 Aspectos Mercadológicos: importantes para a estratégia de expansão de franquias.

Las Casas e Garcia (2007) dizem que o sistema de franquia é muito semelhante ao varejo no que diz respeito a seu composto mercadológico. Na realidade, os seis P s do varejo mantêm-se os mesmos para a franquia, considerando-se, contudo, no caso da franquia, a padronização necessária para o que se vende, se faz, ou o serviço que se presta, o que nos permite considerar o padrão como um sétimo P, em vez dos seis do varejo, uma vez que a padronização seja uma constante em tudo o que se faz em uma franquia.

Seguindo esta análise pertinente dos autores, o estudo de caso da *Roasted Potato* terá abordagem focada nos 7 P s: Produto, Ponto, Preço, Promoção, Apresentação, Venda Pessoal e a Padronização, que, devidamente planejados, junto com o envolvimento e comprometimento dos franqueados, contribuirão para as estratégias de expansão da franquia por todo o país.

3 METODOLOGIA

O método utilizado foi a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, com estudo de caso, que tem como característica investigar a partir de fontes já existentes e da opinião de especialistas sobre a expansão da franquia no país, as atitudes dos franqueadores em relação a *Roasted Potato*, e o envolvimento que precisa haver para obter esta continuidade.

Utilizou-se também pesquisa bibliográfica, com assuntos publicados em Revistas como *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, livros relacionados ao assunto abordado, assim como a empresa pesquisada. Realizou-se a pesquisa com aplicação de entrevistas com a gerência do Departamento de Franquias.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

4.1 Estudo de Caso: *Roasted Potato*

A *Roasted Potato* teve uma origem humilde e hoje é uma história de sucesso extraordinário baseada na visão de Modesto Carone e Maria Augusta Carone, e, apresentada neste trabalho por Fernando Bortoleto (Entrevistado A). Uma empresa que utilizou a batata, produto comum, *commodity*, quase banal, e o transformou em um produto de grande aceitação, com valor agregado que atrai o desejo de consumo de muitos brasileiros em todos os cantos do país. Uma idéia que teve início em 1987, na cidade de Presidente Prudente/SP, e em 1992 gerou a primeira franquia. Hoje são 46 lojas franqueadas, presentes em vários estados brasileiros. Uma expansão que deu certo. Saborear batata recheada tornou-se opção favorita de quem escolhe refeição rápida, diferenciada e nutritiva.

A entrevista comprova que as estratégias da *Roasted Potato* acontecem principalmente porque seus franqueados se comprometem em adquirir, implantar, operar e gerir a empresa conforme o Contrato. Há o comprometimento.

“Não vendemos sucesso, mas *know-how*. 60% é gestão. O proprietário ter e controlar o negócio. O restante é marca”. (Entrevistado A)

É fundamental que haja o envolvimento do franqueado para que os negócios cresçam. Diz que a maioria dos franqueados que já possuem uma loja estão partindo para a compra da segunda ou terceira.

“Existe confiança na marca. Eles verdadeiramente vestem a camisa. São extremamente positivos, sempre tem sugestões interessantes a apontar. A empresa sabe ouvir e sempre que pode, atende aos pedidos”. (Entrevistado A)

Esta situação é evidenciada no número de desistentes da rede. Das 46 empresas franqueadas, houve apenas uma desistência. O que mostra que a empresa sabe lidar com os franqueados e estes por sua vez também estão “fazendo acontecer”. O trabalho do franqueado junto com o *know how* da franqueadora tornou a *Roasted Potato* uma das redes de franquia alimentícia mais bem sucedidas do país.

A empresa realiza várias estratégias para garantir ótima localização do ponto de venda. Fazer levantamentos de *shoppings* que ainda vão inaugurar, para garantirem com antecedência o local pretendido, é uma delas. Ele garante que isto funciona e ainda comprova dizendo que a empresa já tem vários pontos comprados até o ano de 2011.

Outra estratégia desempenhada é de se instalar em *shoppings* que possuem lojas âncoras, assim como o *Mc Donald's*. O gerente explica que as marcas fortes atraem os consumidores, que, ao escolherem a alimentação, poderão experimentar a batata recheada. É assim que os consumidores acabam conhecendo a *Roasted Potato*, sempre perto das outras marcas, é escolhida e depois indicada.

Quanto às estratégias de ampliação, a *Roasted Potato* costuma abrir seis franquias por ano. Para 2008 a previsão é de se abrir dez. Tem-se como planejamento de expansão a abertura de quinze a vinte lojas por ano. A cada ano, as lojas alcançam índices cada vez mais altos e estáveis de vendas, e este desempenho reflete intensamente o crescimento da franquia. Em 2006 a *Roasted Potato* teve um aumento de 40% em relação a 2005, resultado de um forte trabalho de expansão e investimento em *marketing*. Nas previsões futuras, existe a possibilidade de expansão internacional.

Para abrir uma franquia da *Roasted Potato*, o franqueado conta com o investimento mínimo de R\$290.000,00, com taxa de franquia inclusa, 5% de *royalites*, 2% Fundo de Propaganda. O tamanho ideal da loja é de 30 a 40 metros quadrados. O *payback* é de 24 a 36 meses.

Quanto ao *mix* de *marketing* da franquia, ressalta-se o Produto, a batata assada e recheada é o *mix* principal. O Preço não é único para toda rede. Tem variações e é estabelecido de acordo com cada região. O preço médio é R\$ 11,00. O Ponto são as lojas em *shoppings centers*. A marca é Promovida através de outdoor, rádio, panfletagem dentro do *shopping* quando permitido e mala direta. Em relação a Venda Pessoal, a equipe recebe treinamentos e orientações dos supervisores, nutricionistas, cozinheiros, gerentes. Os franqueados são obrigados a participarem dos treinamentos antes de abrir a loja. Quanto a Apresentação, existe todo um cuidado para transmitir qualidade, confiança, credibilidade e estimular o consumo da batata.

Em 2008 a *Roasted Potato* foi certificada com o Selo de Excelência em *Franchising* da ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, o que leva em consideração os aspectos éticos e técnicos da franqueadora e significa que a rede tem compromisso constante com o aprimoramento de seus métodos de sistemas, de acordo com os mais elevados padrões de ética empresarial.

Recentemente a Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios publicou a série As Melhores Franquias do Brasil 2008, com as melhores redes de franquia nos ramos de *fast food*, restaurante, pizzaria, massas, bar e *delivery*. Das 46 empresas citadas, a *Roasted Potato* teve uma posição extremamente considerável, ficando em oitavo lugar no *ranking*, na frente de grandes marcas de sucesso como *Giraffas*, *Bob's*, *Pizza Hut* e muitas outras.

A tabela abaixo mostra as marcas classificadas por ramo de atividade e pela média final obtida na avaliação de quesitos de Excelência:

TABELA 1: Avaliação das melhores franquias do Brasil

	Alimentação	Tipo de Negócio	Média final 2007	Desempenho da Rede	Qualidade da Rede	Satisfação franqueado
H C	Mc Donald's	Fast Food	8,61	8,48	9,43	7,99
1	Spoletto Culinária Italiana	Fast Food	7,91	8,59	8,24	7,20
2	Habib's	Fast Food	7,85	6,85	9,49	7,03
3	Patroni Pizza	Fast Food	7,79	8,70	7,11	7,83
4	Vivenda do Camarão	Culinária rápida de frutos do mar	7,44	7,93	8,27	6,42
5	China in Box	Fast Food	7,38	5,65	8,65	7,35
6	China House Deliveryy	Fast Food	7,29	5,54	6,57	9,00
7	Bom Grillê	Fast Food	6,95	7,39	7,04	6,58
8	Roasted Potato	Fast Food	6,90	7,07	7,66	6,13

Fonte: As Melhores Franquias do Brasil 2008. Pequenas Empresas & Grandes Negócios.

Grande conquista para a *Roasted Potato*, uma empresa instituída como oitava melhor franquia do Brasil no quesito de Excelência. A empresa também aparece no *Ranking* entre as 10 que mais cresceram.

TABELA 2: Franquias com maior crescimento

Empresa	Faturamento em 2007 (em R\$ milhões)	Faturamento em 2006 (em R\$ milhões)	Crescimento (em %)
Bebelu Sanduíches	18,1	9,2	96,8
China House delivery	4,8	2,5	90,5
Jungle Juice	2,2	1,2	83,3
Dina Pizza	0,003	0,002	71,4
Premiatto Express	1,4	0,8	66,7
Quiosque Chopp da Brahma	24,0	15,1	59,6
Patronni Pizza	55,9	36,7	52,1
Vivenda do Camarão	65,0	47,0	38,3

Risotto Mix Gastronomia	13,5	10,2	32,6
Roasted Potato	36,3	27,6	31,6

Fonte: As Melhores Franquias do Brasil 2008. Pequenas Empresas & Grandes Negócios

A tabela mostra que entre os anos de 2006 e 2007 a *Roasted Potato* obteve um crescimento de 31,6%, o que evidencia a expansão da franquia por todo o país e também a grande aceitação do público para o consumo da batata recheada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, constatou-se que a *Roasted Potato* desempenha com eficácia suas estratégias de expansão e consegue fazer com que seus franqueadores estejam cada vez mais envolvidos com a gestão e continuidade dos negócios. Neste sentido, esta empresa pode ser destacada como uma franquia de sucesso, pois uma idéia que iniciou no interior do Estado de São Paulo, tão inovadora, uma verdadeira proposta de valor, que, em tão pouco tempo, pôde aumentar o número de lojas franqueadas e cada vez estes números alavancam. Futuramente busca um novo caminho: a expansão internacional.

Com sugestão a outros estudos, seria interessante verificar as estratégias que as franquias devem desempenhar para obter ampliação em territórios internacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Gustavo Guimarães; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

BARKI, Edgar; LIMEIRA, Vidigal, Tânia; PARENTE, Juracy. **Varejo para baixa renda**. São Paulo/SP. Artmed Editora S.A., 2008.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising. Avalie este investimento**. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1993.

CHERTO, Marcelo. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo. Premier Máxima, 2006.

COBRA, Marcos; PEREIRA, Inês. **Casos de Marketing Best**. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2002.

GARCIA, Maria Tereza; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Estratégias de Marketing para Varejo**. São Paulo, Novatec, 2007.

GULLO, José; PINHEIRO, Duda. **Comunicação Integrada de marketing**. São Paulo, Ed. Atlas S.A., 2005.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel; SAUNDERS, John. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo, Pearson *Education* do Brasil, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. 80 conceitos que todo profissional precisa saber, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.

LEHNISCH, Jean – Pierre; MENDEZ, Max de. **Como fazer da Franquia um bom negócio**. São Paulo, Nobel, 1991.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia. A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998.

O Futuro do Franchising. 17 ABF Expo aponta as tendências do setor. **Revista Franquia & Oportunidades**. Publicação Oficial ABF. Junho/julho 2008.

Pequenas Empresas Grandes Negócios. As melhores franquias do Brasil. Editora Globo. 2008.

PINTO, Dinah Sonia Renault. **Shopping Center. Uma nova era empresarial**. Rio de Janeiro, Forense, 2001.

PLA, Daniel. **Tudo sobre Franchising**. Rio de Janeiro. Ed. SENAC, 2001.

Revista CENP. Outubro 2006.

SCHLOSSER, Eric. **País Fast Food**. São Paulo, Ed. Ática, 2001.

Sites:

Roasted Potato. www.batatarecheada.com.br. Acesso em 01/08/2008.

Portal Franquia. www.franquia.com.br. Acesso em 01/08/2008.

Associação Brasileira de Franchising. www.abf.com.br. Acesso em 01/08/2008.