

4 Descrição dos casos

O objetivo deste capítulo é apresentar uma breve descrição das empresas que compuseram o estudo de caso múltiplo. A partir do entendimento geral sobre aspectos como história, porte, modelo de negócio e modelo de planejamento, busca-se construir uma visão que permita uma melhor interpretação das informações levantadas nas entrevistas, e sua interpretação frente o quadro teórico deste estudo.

4.1. Sistema Coca-Cola Brasil

A Coca-Cola começa sua história em 1886, quando John Pemberton produziu pela primeira vez em Atlanta uma mistura de água carbonatada e concentrado de xarope que viria a ser o refrigerante mais conhecido em todo o mundo. O princípio do negócio se baseou na venda de copos com o produto, que eram servidos após uma mistura preparada na mesma hora por meio de máquinas próprias denominadas fountains. Contudo, este modelo de negócio exigia não somente uma estrutura física especializada, como também restringia a capacidade de atingir um público maior – somente se vendia para quem comprava no próprio estabelecimento.

Em 1898 a empresa já havia passado para o controle de Asa Candler, e este concedeu a dois empreendedores, que vislumbraram o potencial deste novo refrigerante, a exclusividade de engarrafar e comercializar Coca-Cola em todo o território dos Estados Unidos da América. Nascia assim um modelo de negócio fundamental para a definição da Coca-Cola como ela é hoje: o sistema de franquia da The Coca-Cola Company.

Em 1942 instala-se a primeira fábrica de Coca-Cola no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro. Três anos depois nascia a primeira franquia no país, dada à Industrial de Refrescos, do Rio Grande do Sul, para fabricação de Coca-Cola em Porto Alegre. O contrato de fabricação permitia, àquela empresa, total exclusividade de produção e comercialização no território de sua franquia. E para um produto novo registrou-se em um mês a venda de um volume

inexpressivo, mas que serviu de estímulo para que se redobrassem os esforços de expansão e construção da marca.

Atualmente o Sistema Coca-Cola Brasil atua em sete segmentos do setor de bebidas não-alcoólicas - águas, chás, refrigerantes, sucos, energéticos, isotônicos e lácteos, com uma linha de mais de 150 produtos. Emprega diretamente mais de 53 mil funcionários, gerando indiretamente cerca de 500 mil empregos. Os investimentos do Sistema no Brasil somaram mais de R\$ 8 bilhões nos últimos seis anos e, em 2011, foram investidos mais R\$ 2,5 bilhões.

No tocante do modelo de negócio, de 1945 até os dias hoje as franquias da Coca-Cola espalharam-se por todo o Brasil, existindo no país, atualmente, 15 grupos de Fabricantes que operam 38 fábricas e 141 linhas de produção. Esses Fabricantes congregam-se na Associação dos Fabricantes Brasileiros de Coca-Cola, fundada em 1972. A Coca-Cola Indústrias Ltda., que representa, no Brasil, a The Coca-Cola Company, proprietária da marca, dá assistência aos Fabricantes nas áreas de produção, marketing, promoção e em muitas outras relacionadas ao bom andamento dos seus negócios. Neste modelo, cabe ao franqueado o trabalho de geração de aprendizados e levantamento de oportunidades, como a construção de estratégias e planos que serão implementados para captura-las. Contudo, não somente pelo porte dos franqueados, mas também pelo seu papel de regionalizar as oportunidades e plano de forma a melhor captura-los no mercado, este processo é bastante participativo, configurando-se de fato como uma relação colaborativa participativa.

Assim, o processo de planejamento estratégico do sistema também se faz de forma integrada, capitaneado pela The Coca-Cola Company, porém sempre contando com a participação ativa dos franqueados, seja via um processo de críticas e feedbacks aos planos, bem como alinhamento de investimento e prioridades estratégicas. Para que este processo ocorra em sua plenitude, organiza-se diversos eventos dentro de um calendário anual de planejamento, como forma de organizar no tempo o processo de construção de uma estratégia. Uma vez que cada mercado possui seu plano regional construído, inicia-se a implementação e a retroalimentação do processo através de aprendizados sobre o que funcionou e o que não funcionou sendo o início do novo ciclo.

4.2. Rede Spoleto

Em 1998, os sócios Eduardo Ourivio e Mario Chady observaram que havia uma oportunidade a ser aproveitada: atender às pessoas que se alimentam fora de casa diariamente, que não têm muito tempo, mas que fazem questão de uma refeição com qualidade e em conta. O Spoleto nasce da combinação da velocidade de um fast-food, com a qualidade de restaurante e a escolha do prato pelo cliente. Tudo isso para uma oferta de massas italianas, saladas, carpaccios, risotos, entre outros.

Em 2011 a rede Spoleto obteve faturamento de R\$ 402 milhões, 16% a mais do que em 2010 e acima do projetado para o ano. Seu crescimento físico também foi significativo, alcançando a marca de 11%, resultado da inauguração de 28 novas lojas. A projeção para 2012 é de abrir 30 novas unidades, chegando ao faturamento de R\$ 471,2 milhões (o equivalente a 17% de crescimento). Hoje a rede possui 311 restaurantes. São 283 no Brasil e 28 no exterior - 26 no México e duas na Espanha.

O Spoleto pertence ao grupo Trigo, 100% brasileiro de gestão de *food service*, formado ainda pelas redes alimentícias Domino's Pizza e Koni Store. O sistema – que engloba a controladora das lojas próprias, distribuidora, fábrica e franquias das três marcas - registrou crescimento de 5,4% em 2011, chegando ao faturamento de R\$ 450 milhões. No período, foram abertas 44 unidades. O grupo conta com 334 restaurantes e o objetivo é, ao longo do ano, inaugurar 60 novos pontos para as três marcas do grupo, chegando a aproximadamente 400 lojas.

Em seu modelo de planejamento, o Spoleto centraliza as tomadas de decisões a respeito de aspectos estratégicos da empresa, como linhas de produto, fábrica para produção dos alimentos e estratégia de expansão e expansão internacional da empresa. Cabe ao franqueado a operacionalização de sua franquia – restaurante – e influenciar o processo de planejamento de novos ciclos para a empresa.

Este grupo de franqueados se organiza em unidade regionais, e possuem um conselho de franqueados responsável por avaliar e comentar as proposta estratégicas do grupo, bem como construção de aprendizados com base em um sistema compartilhado de informações com métricas e medidas comuns.