

DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DE UMA FRANQUIA: um estudo de caso no segmento de alimentação

JOÃO VICTOR DA FONSECA GALVÃO DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
jvictorgalvao@hotmail.com

ANTONIO FRANCISCO DE ALMEIDA DA SILVA JUNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
afranc13@hotmail.com

Introdução

A análise de uma empresa tendo como fundamentação teórica a vantagem competitiva apresentada por Porter (1989), a visão dos recursos discutida em Barney (1991) e os conceitos de competências essenciais de Hamel e Prahalad (1995), possibilita a discussão das escolhas estratégicas que formam o diferencial competitivo. A construção analítica com base teórica visa identificar alternativas de investigação que contribuam no estudo de problemas de decisão.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Considerando que teorias que discutem vantagens competitivas, competências essenciais e a visão baseada em recursos abordam os elementos que formam diferenciais competitivos em organizações, quais seriam esses diferenciais competitivos de uma franquia de sucesso no ramo de alimentação? O objetivo principal do artigo é investigar os diferenciais competitivos da Subway com base nos conceitos apontados em Porter (1989), Barney (1991) e Hamel e Prahalad (1995).

Fundamentação Teórica

Kraaijenbrink et al. (2010) interpretam a visão baseada em recursos (VBR) como complementar à perspectiva da vantagem competitiva. Dushek (2004) afirma que a VBR é um conceito mais formal que o de competências essenciais. Hafeez et al. (2002) e Lopez (2005) discutem o conceito de mudanças de capacidades com o tempo levando em consideração como uma dinâmica da VBR gera competências essenciais e vantagens competitivas, em uma perspectiva de comunicação que existe entre essas abordagens teóricas.

Metodologia

O modelo de análise mapeia vantagens competitivas e a busca de suas fontes, tendo-se utilizado para isso, a perspectiva das vantagens competitivas e a visão baseada em recursos. Esta análise permitiu constatar a existência de conjuntos complexos de habilidades e tecnologias que foram submetidos a requisitos estabelecidos por autores que abordam o tema das competências essenciais. O modelo analítico com base em três perspectivas teóricas foi aplicado em um estudo de caso na franquia Subway.

Análise dos Resultados

O estudo evidenciou a aplicabilidade do modelo analítico e a interação entre as abordagens teóricas. Foram identificadas 23 vantagens competitivas, 10 recursos estratégicos e relações que formam conjuntos que fortalecem os diferenciais competitivos da rede. Tais conjuntos foram submetidos a critérios que definem competências essenciais, resultando na identificação de três: operação compacta e flexível; geração e difusão de inovações em produtos e processos e modelo de expansão descentralizado.

Conclusão

As diferentes perspectivas teóricas são complementares, embora existam algumas sobreposições. A questão fundamental apresentada no texto é de que essas perspectivas formam um conjunto único para análise de um negócio. Isso não quer dizer que outras abordagens teóricas não possam agregar valor a esse referencial. Isso não significa também que essa perspectiva de análise seja a mais apropriada, tendo em vista a complexidade do tema. O estudo de caso validou a aplicabilidade do modelo de análise.

Referências Bibliográficas

BARNEY, J. (1991); CARLETTO, B.; FRANCISCO, A.; KOVALESKI, J. (2005); DAHAB, S. (1996); DUSHEK, S. (2004); GODOY, A. S. (2006); HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK N. (2002); HAMEL, G.; PRAHALAD, C. (1995); JAMBEIRO, L. (2008); KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. E GROEN, A. (2010); LEE, Y.; KIM, S.; SEO, M. (2014); LOPEZ, S. (2005); MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. (2008); MOONEY, A. (2007); NEWBERT, S. (2008); PLÁ, D. (2001); PORTER, M. (1989); PORTER, M. (2004). RIBEIRO, A. et al (2013); SIGAUD, M. (1997);

DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DE UMA FRANQUIA: um estudo de caso no segmento de alimentação

Autores

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o franchising conseguiu estabelecer-se como uma das importantes alternativas de fazer negócios, aliando o projeto do empresário que deseja expandir rapidamente as operações, sem desprender de grandes investimentos, e o sonho de empreendedores que almejam ter um negócio próprio com riscos minimizados (PLÁ, 2001). Segundo a ABF (2015), o Brasil ocupa a 3ª posição no ranking mundial de franquias atrás somente dos EUA e do Japão.

O modelo vem obtendo crescimentos expressivos na última década, tendo aumentado seu faturamento em 400% entre 2004 (31.639 bilhões reais) em relação a 2014 (127.331 bilhões de reais). Dados mais recentes demonstram que esse modelo de negócio continua crescendo significativamente no Brasil, em 2011, possuía 93.098 unidades franqueadas, com um faturamento de R\$ 88,8 bilhões. Em 2015, já eram cerca de 138 mil unidades franqueadas com um faturamento estimado em R\$ 139,6 bilhões (ABF, 2015). É importante destacar que em 2015 o setor apresentou um crescimento de 8,3% na contramão da economia brasileira que nesse período apresentou uma queda de 3,8% (BANCO CENTRAL, 2016). Outro indicador relevante é o crescimento no número de redes. Em 2004 o Brasil possuía 804, em 2015 esse número alcançou a marca de 3.073, um aumento de mais de 280%. Esse crescimento impactou a geração de empregos, 90.000 novos postos de trabalho em 2015, tendo alcançado um total de 1,189 milhões de empregos diretos (ABF, 2015).

Ao cogitar adotar o franchising é fundamental que o empresário verifique se o seu negócio atende a alguns pré-requisitos básicos. Segundo o SEBRAE (2016) os seguintes fatores são importantíssimos na análise de franqueabilidade: disponibilidade de capital para investimento, viabilidade econômico-financeira, registro de marca, controle administrativo-financeiro e diferencial competitivo. É exatamente esse último fator, “diferencial competitivo”, que este artigo tem como objeto de estudo.

Porter (1989) menciona que o protagonismo de determinadas empresas, independentemente do setor a que pertençam, normalmente possui origem em sólidas vantagens competitivas. A visão baseada nos recursos de Barney (1991) é complementar a essa perspectiva, pois, enquanto a primeira foca na análise das atividades para compreender as fontes das vantagens competitivas, ela afirma que os recursos são os elementos, de fato, fundamentais. Hamel e Prahalad (1995) acrescentam que as constantes mudanças no mercado tornam obrigatório que as organizações desenvolvam competências essenciais que as permitam reinventar suas estratégias, a fim de garantir a continuidade de seu protagonismo. A ausência de competências essenciais leva empresas de sucesso a trilharem um caminho similar ao ciclo de vida de seus produtos, passando por um período de forte crescimento que as projeta como líderes de mercado, em seguida alcançando a maturidade e, posteriormente, amargando um período de queda nas vendas e conseqüentemente de participação de mercado.

Muitas das redes de franquia que figuram entre as líderes do segmento de alimentação foram fundadas há muito tempo e conseguiram manter-se na liderança por décadas. É o caso das redes americanas Mc Donalds fundado em 1955 em Illinois, Subway fundada em Connecticut em 1965 e Burguer King estabelecida em 1954 na Flórida. Essas empresas demonstraram ter capacidade de se adaptarem às mudanças na estrutura de mercado e ambiente de concorrência, permitindo que tanto franqueados que ingressaram na franquia na década de 90 como os que entraram no século XXI tivessem sucesso em seus negócios.

A análise de uma rede de franquia estabelecida e consolidada tendo como fundamentação teórica a vantagem competitiva apresentada por Porter (1989), a visão baseada nos recursos discutida em Barney (1991) e os conceitos de competências essenciais de Hamel e Prahalad (1995), possibilita a discussão das escolhas estratégicas que formam o diferencial competitivo da rede de franquia. Essa análise visa contribuir na avaliação da aplicabilidade da teoria e ao mesmo tempo procura identificar os fatores de sucesso de uma franquia do setor de alimentos. Evidentemente, o objetivo deste artigo não é apontar os caminhos que devem ser seguidos por outras empresas do ramo ou mesmo de outros setores de negócio. No entanto, a construção analítica com base teórica visa identificar alternativas de investigação estruturadas que contribuam no entendimento e busca de soluções para problemas reais de decisão.

Na próxima seção, discute-se o problema de pesquisa. Na terceira seção é apresentada a fundamentação teórica do artigo. Nessa seção, são discutidos os conceitos e características de franquias, e apresentados os elementos propostos em Porter (1989), Barney (1991) e Hamel e Prahalad (1995). Ainda na seção de fundamentação teórica são discutidos alguns trabalhos que tratam dos conceitos discutidos por esses autores. Na quarta seção, é descrita a metodologia empregada neste artigo. A metodologia parte da construção de uma abordagem analítica elaborada a partir da discussão teórica. Essa abordagem analítica é empregada em um estudo de caso na rede de franquia Subway, maior de rede de restaurantes do mundo com mais de 44 mil unidades em 111 países. Os resultados do artigo são apresentados e discutidos na quinta seção. Essa seção avalia a aplicação do modelo analítico proposto na seção metodológica e empregado no estudo de caso. Finalmente, o texto apresenta as conclusões em sua última seção.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este artigo investiga os diferenciais competitivos de uma franquia no ramo de alimentação. Esta análise ocorrerá através de um modelo analítico a ser construído, que terá como fundamento as seguintes teorias: Vantagem Competitiva, Visão Baseada nos Recursos (VBR) e Competências Essenciais.

A bibliografia existente sobre franchising aborda uma diversidade de temáticas, explorando temas como: conflito franqueador-franqueado, fatores críticos de sucesso, gestão do conhecimento, empreendedorismo, finanças, internacionalização, avaliação de desempenho, aspectos jurídicos, entre outros. No entanto, foram encontradas poucas pesquisas explorando a problemática trazida por este artigo. Sigaud (1997) realizou uma pesquisa quantitativa que resultou na apresentação dos fatores críticos de sucesso em redes de franquia do ramo de perfumaria e cosméticos. O autor identificou fatores como: unidade piloto, padronização, localização; layout, seleção do franqueado, treinamento supervisão, entre outros como fundamentais para o sucesso em redes de franquia do ramo.

Foram identificados estudos de caso que abordam a trajetória de algumas empresas que expandiram suas operações através do franchising em segmentos específicos. É o caso do trabalho desenvolvido por Jambeiro (2008) que analisou a Subway focando nas vantagens competitivas oferecidas pela rede. Existem muitos outros trabalhos que apresentam empresas que conquistaram significativo sucesso utilizando franquias em diversos ramos como: construção civil, cosméticos, vestuário, fast-food, etc.

Lee, Kim e Seo (2014) examinaram a relação entre ambiente de incerteza, competências essenciais, vantagem competitiva e desempenho financeiro no contexto de franquias de fast-food que mantiveram uma harmonia entre o ambiente externo e seus recursos e competências internas. Através de uma pesquisa do tipo survey, os autores identificaram que a incerteza no ambiente e as competências essenciais podem levar empresas

ao sucesso. Os autores afirmam que existe uma relação positiva entre competências essenciais e desempenho.

O problema explorado no artigo é o seguinte: Considerando que teorias que discutem vantagens competitivas, competências essenciais e a visão baseada em recursos abordam os elementos que formam diferenciais competitivos em organizações, quais seriam esses diferenciais competitivos de uma franquia de sucesso no ramo de alimentação? Dessa forma, um pressuposto deste artigo é que a capacidade de renovar a estratégia a partir do aproveitamento de vantagens competitivas, administração de recursos e construção de competências essenciais permitiu que a Subway fosse ampliada de forma sustentável.

O objetivo principal do artigo é investigar os diferenciais competitivos de uma franquia de sucesso no ramo de alimentação, com base nos conceitos apontados em Porter (1989), Barney (1991) e Hamel e Prahalad (1995). Alguns objetivos específicos são perseguidos pelo texto como a investigação do setor de franquias no segmento de alimentos, o desenvolvimento de um modelo analítico, com base no referencial teórico, e a realização de um estudo de caso para aplicação do modelo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta uma discussão sobre franquias e conceitos de vantagens competitivas, visão baseada em recursos e de competências essenciais. O objetivo desta seção é evidenciar como esses conceitos podem ser aplicados no entendimento das estratégias empresariais em franquias.

3.1 Franquias

A IFA (2016) descreve franchising como um método de expandir negócios e distribuir mercadorias e serviços através de uma relação de licenciamento. Segundo Dahab (1996) é possível supor que o franchising representa uma alternativa para melhorar as chances de sobrevivência e uma oportunidade para a expansão de pequenos negócios. Dados da Associação Brasileira de Franchising comprovam que a mortalidade no setor é baixa levando-se em consideração o contexto brasileiro. Em 2015, a mortalidade (número de unidades fechadas em relação ao total de franquias no ano) foi de apenas 4,4% (ABF, 2016).

A Lei 8.955 traz uma visão ampla dos diversos aspectos que podem estar envolvidos em uma relação entre franqueador e franqueado.

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

Dahab (1996) define como um fenômeno mundial que tem demonstrado uma elevada capacidade de inovação na gestão da produção, distribuição e comercialização, destacando-se frente a formas alternativas de organizar e expandir das pequenas e médias empresas. O autor menciona que as franquias estão fundamentadas em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema; e uma forte capacidade de gerar e difundir inovações. Além do direito de utilizar sua marca e comercializar seus produtos, o franqueador disponibiliza o seu know-how de instalação e operação da empresa. Por outro lado, o franqueado assume integralmente o financiamento da sua atividade e remunera o seu franqueador com uma porcentagem calculada sobre a receita auferida, uma contrapartida conhecida como royalties.

Ribeiro et al. (2013), apresentam dois tipos de franchising que se diferenciam conforme nível de profissionalização e sistematização de processos. O primeiro tipo são as Franquias de Produto e Marca, onde a franqueadora licencia sua marca ao franqueado e fornece seus produtos com ou sem exclusividade. Pode ser vista como uma estratégia de expansão em que o franqueador exerce pouco controle sobre a operação do franqueado. O segundo tipo é a Franquia de Negócio Formatado (Business Format Franchising). Esse modelo é amplamente difundido no Brasil e no mundo. Além de marca e produtos o franqueador oferece ao franqueado todo know-how necessário à operação do negócio. O franqueador presta serviços de assessoria e acompanha o dia a dia dos franqueados. O padrão de operação é rígido e denominado “pacote de franquias”, onde tudo que precisa ser de conhecimento do franqueado está definido em manuais de procedimentos. No business format verifica-se uma integração operacional, já que o franqueador é parte integrante nas decisões negociais do franqueado.

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

3.2 Vantagens competitivas

Segundo Porter (2004), a lucratividade das empresas está relacionada ao nível de atratividade dos setores, que por sua vez, sofre a influência de cinco forças competitivas que determinam a intensidade da competição: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

Segundo o autor, embora a melhor estratégia para dada empresa dependa de suas circunstâncias específicas, no nível mais amplo uma empresa só pode assumir três estratégias genéricas que lhe permitirão superar as cinco forças competitivas, são elas: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Na liderança em custos, o principal objetivo da empresa é oferecer um produto com custos mais baixos que os da concorrência. Na estratégia de diferenciação, o foco é oferecer produtos com atributos que os diferenciam em relação aos oferecidos pela concorrência. Por fim, a estratégia de enfoque, visa atender um nicho de mercado oferecendo um produto adequado às suas necessidades específicas.

De acordo com Porter (1989), vantagem competitiva é uma combinação única de valor. Assim, a oferta de um produto ou serviço com uma característica distinta daquela apresentada pelos concorrentes, reconhecida como valiosa pelos clientes, confere a uma empresa uma vantagem competitiva. Segundo o autor, a vantagem competitiva sustentável é o fundamento de um desempenho acima da média a longo prazo. Ele afirma que, embora uma empresa possa deter diversos pontos fortes e pontos fracos, só existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Esses tipos básicos combinados com o escopo de atividades que as suportam levam às três estratégias genéricas mencionadas anteriormente.

Segundo o autor, a vantagem competitiva tem origem nas atividades que a empresa executa nas diversas áreas (produção, marketing, logística, projeto...). Segundo ele, o modo diferenciado de desempenhar algumas atividades e até mesmo a execução de atividades totalmente novas, não desempenhadas pela concorrência, são responsáveis por criar um conjunto de valores que distingue a empresa de seus rivais. Essas atividades podem contribuir para uma posição mais vantajosa em custos, resultado de uma maior eficiência e/ou criar produtos e serviços diferenciados que entreguem maior valor aos clientes.

Para Porter (1989), a configuração de cada atividade engloba a forma como é realizada, as pessoas envolvidas, tecnologia empregada e arranjos organizacionais. Ele apresenta um instrumento para identificar vantagens competitivas a partir da análise das atividades de uma organização, a cadeia de valor. O valor é algo que os consumidores estão dispostos a pagar. O valor superior provém da entrega de um benefício similar ao da concorrência por um preço inferior aos praticados no mercado ou um benefício único por um valor que compensa um preço mais alto. A análise para identificação das atividades que contribuem para a vantagem competitiva perpassa pela análise da cadeia de valor.

Para o autor, a cadeia de valor emprega atividades que podem ser classificadas como primárias e de apoio. As atividades primárias estão relacionadas à criação física do produto e sua venda e transferência para o comprador incluindo os serviços pós-venda. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos e infraestrutura. As atividades de valor são como blocos de construção da vantagem competitiva. A economia alcançada com a execução da atividade de valor determinará se a empresa tem altos ou baixos custos em relação à concorrência, enquanto o modo como essas atividades são realizadas determinará o nível de diferenciação.

A cadeia de valor apresenta cinco categorias genéricas de atividades que fazem parte de qualquer indústria, em cada uma delas podem ser encontradas atividades distintas conforme a peculiaridade de cada indústria. As categorias são: a) Logística interna; b) Operações; c) Logística externa; d) Marketing e vendas; e e) Serviço. A importância de cada categoria para a vantagem competitiva muda de acordo com a indústria. Da mesma forma, a cadeia de valor apresenta quatro categorias de atividades de apoio: a) Aquisição; b) Desenvolvimento de tecnologia; c) Recursos Humanos; e d) Infra-estrutura.

A extensão da integração entre as atividades desempenham uma função chave na vantagem competitiva, nesse sentido Porter (1989) destaca a importância dos elos entre as atividades de valor inseridas em uma cadeia de valor. Frequentemente, algumas atividades impactam no desempenho de custo ou diferenciação de outra atividade de valor. A administração desses elos pode representar uma fonte sustentável de vantagem competitiva. Os elos também podem existir entre cadeias de valor de empresa e seus fornecedores e entre canais, esses são chamados pelo autor de elos verticais (PORTER, 1989).

3.3 Visão Baseada em Recursos

Barney (1991) preconiza que as vantagens competitivas sustentam-se nos recursos. Segundo ele, os recursos estratégicos estão distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e não são facilmente copiados pelos concorrentes, por esse motivo, são responsáveis pela vantagem competitiva. O autor afirma que os recursos da firma podem ser classificados em três categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional. Capital físico envolve tecnologia física usada em uma firma, equipamentos, planta, localização geográfica e acesso a insumos. Capital humano inclui treinamento, experiência, capacidade crítica, inteligência, relacionamentos e ideias criativas de gestores e funcionários. Capital organizacional se refere à estrutura formal, planejamento, coordenação e controle de sistemas, relações informais entre grupos dentro da firma e entre a firma e seu ambiente.

Barney (1991) ressalta que nem todos os recursos incluídos nessa classificação devem ser considerados estratégicos e propõe um modelo para sua identificação que se baseia em quatro características: a) valioso, de forma a permitir explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças; raro, já que caso seja de propriedade de todos concorrentes não gerará uma vantagem competitiva a nenhum dos players; c) difícil de imitar, pois é ineficaz estabelecer uma estratégia valiosa e rara, mas que seja facilmente imitada por concorrentes; d) insubstituível, pois caso um atributo possa ser substituído por outro atributo dando origem a mesma vantagem competitiva ele não poderá ser considerado um recurso.

3.4 Competências essenciais

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as competências essenciais são portas para as oportunidades futuras. Deste modo, o que impulsiona o processo de desenvolvimento de competências é o desejo de liderar o setor ao oferecer um benefício fundamental ao cliente. Hamel e Prahalad (1995) definem competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Uma das contribuições que distinguem essa teoria é a possibilidade que as competências essenciais resultem no desenvolvimento de diferentes categorias de produtos, independentemente, do momento em que são lançados. Os autores mencionam o exemplo da Sharp e Toshiba cuja competência estava relacionada ao domínio da tecnologia de telas planas, que permitiu as essas empresas entrarem com sucesso na fabricação de laptops e televisões. As competências mais valiosas são as que abrem portas para um maior número de possíveis mercados.

Hamel e Prahalad (1995) chamam atenção para o longo tempo necessário para desenvolver competências essenciais mencionando que resulta mais do aprendizado cumulativo do que de grandes saltos de inventividade. Segundos os autores, embora os ciclos de produtos estejam se tornando cada vez menores, a disputa pela liderança das competências essenciais provavelmente ainda será medida em anos e não em meses. Dessa forma, a competição pela liderança em competências costuma anteceder a competição pela liderança em produtos. Dessa forma, o que está em jogo não é só a posição da empresa nos mercados existentes, mas seu posicionamento futuro nos novos mercados. Portanto, uma diretoria que não consiga assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e estímulo de competências essenciais estará abrindo mão do futuro da empresa.

As competências essenciais necessitam de aprendizagem organizacional coletiva, com o envolvimento e comprometimento de todos os membros da organização. O aproveitamento das competências essenciais depende da capacidade da empresa em promover a integração, comunicação e a cooperação entre as áreas (CARLETO et al., 2005). Uma vez identificada uma oportunidade, é necessário buscar na organização as competências essenciais para aproveitá-la. Hamel e Prahalad (1995) alertam para um fato comum que dificulta e sub alavanca oportunidades. Empresas cujo foco está relacionado à competição de produtos, normalmente, estruturam-se em unidades de negócios sendo possível que pessoas que detenham competências necessárias para explorar determinada oportunidade estejam espalhadas por diferentes unidades. Uma visão míope dos gerentes de unidade ou a falta de foco da organização em suas competências essenciais podem resultar na não alocação desses talentos na nova arena de oportunidades.

Os autores afirmam que o mapeamento de competências essenciais pode ser uma tarefa difícil já que envolve um conhecimento profundo do negócio e uma análise crítica que permita identificar quais conjuntos de habilidade e tecnologias são de fato essenciais. Números muito elevados de competências podem sugerir que estejam sendo relacionadas habilidades e tecnologias separadamente e não as competências essenciais. Por outro lado, a identificação de apenas uma ou duas competências pode indicar um nível de agregação demasiadamente amplo.

Para ser considerada uma competência "específica" da organização, uma habilidade precisa passar em três crivos: a) Valor percebido pelo cliente; b) Diferenciação entre concorrentes; e c) Capacidade de expansão. As competências essenciais não são ativos tangíveis registrados em balanços patrimoniais. Ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem depreciação, normalmente, quanto mais uma competência é utilizada mais aprimorada e mais valiosa ela se torna, entretanto isso não significa dizer que são eternas (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

3.5 A integração de abordagens para análise de franquias no setor de alimentação

Para compreender a complementaridade entre vantagens competitivas e a VBR é necessário entender o conceito de atividade, definido por Maranhão e Macieira (2010) como um processo elementar composto de entradas, transformação e saídas. Os recursos mencionados por Barney (1991), capital físico, humano e organizacional, são recursos utilizados nos elementos constitutivos da atividade. Barney (2007) ratifica o impacto abrangente das competências essenciais ao mencionar que tratam-se de conjuntos complexos de recursos e capacidades que ligam diferentes atividades e processos em uma organização diversificada por meio de know-how de gestão e técnico, experiência e sabedoria. Newbert (2008) vê a estratégia baseada em recursos como uma fonte de obtenção de vantagens competitivas.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que uma competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva, pois é única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Mooney (2007) destaca que embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Uma localização próxima a matérias-primas, acesso exclusivo a uma tecnologia e baixo custo de mão-de-obra podem se caracterizar em vantagens competitivas, entretanto por não serem habilidades não devem ser consideradas competências essenciais. Dushek (2004) afirma que a visão baseada em recursos é um conceito mais formal que o conceito de competências essenciais. Esse último conceito teria um foco mais gerencial. Hafeez et al. (2002) apresenta elementos comuns à abordagem da VBR, competências essenciais e uma terceira abordagem denominada de capacidades dinâmicas. Para os autores, o termo capacidade dinâmica está relacionado à habilidade em renovar as competências em função das mudanças do ambiente de negócios.

Ao contrário do paradigma com enfoque na estrutura da indústria apresentado por Porter, os conceitos por trás da visão baseada em recursos e de competências essenciais estão mais focados para o interior do negócio. Kraaijenbrink et al. (2010) interpretam a VBR como um complemento à abordagem de organização industrial proposta pela literatura de vantagem competitiva. Assim, essas abordagens são complementares. Assim como Hafeez et al. (2002), Lopez (2005) discute o conceito de mudanças de capacidades com o tempo levando em consideração como uma abordagem dinâmica da visão baseada em recursos permite a geração renovada de competências essenciais e de vantagens competitivas, em mais uma perspectiva da comunicação que existe entre essas abordagens teóricas.

Ao optar pelo modelo de franquia, os franqueadores precisam dedicar especial atenção ao desafio de garantir o sucesso no futuro, que envolve cenários mutáveis e incertos. Observa-se que grande parte dos franqueadores líderes no mercado de alimentação possuem décadas de atuação, tempo que possibilitou uma expansão para além das fronteiras de seus países de origem alcançando milhares de franqueados. O franqueado decide pela aquisição de uma franquia pois acredita que o franqueador reúne competências essenciais no negócio, o que possibilitará a rede continuar seu processo de crescimento. Além disso, o franqueado acredita que o franqueador possui recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar, e insubstituíveis. Para ambos os lados do negócio, espera-se que a sinergia entre franqueado e franqueador permita a exploração de vantagem competitiva. Para destacar o esforço deste artigo na integração dessas abordagens, os termos competências essenciais, visão baseada em recursos e vantagem competitiva são denominados como diferenciais competitivos.

A interação franqueador-franqueado pode ser analisada usando as três perspectivas teóricas, levando em consideração que o diferencial competitivo pode ser mantido em função dessa interação. Fleury et al. (2012) analisa as relações entre matriz-subsidiárias no contexto do desenvolvimento de competências. Dushek (2004) explora a visão baseada em recursos e as competências essenciais em cooperações inter-firmas, onde recursos específicos são

utilizados em alianças orientadas ao aprendizado. Embora a relação franqueador-franqueado discutida neste artigo não seja a mesma relação discutida por Fleury et al. (2012) e Duschek (2004), o conceito de competências que flui na direção vertical em ambos os sentidos na relação matriz-subsidiária-matriz, ou na relação horizontal entre subsidiárias, ou mesmo na relação horizontal inter-firmas, pode também ser explorado na relação franqueador-franqueado-franqueador. Um exemplo é o trabalho de Avdzeus et al. (2011) que explora essa relação no sentido franqueador-franqueado.

4. METODOLOGIA

Como visto anteriormente, este artigo busca apresentar e aplicar uma abordagem que permita a avaliação de diferenciais competitivos em uma franquia no setor de alimentação. O diferencial competitivo aqui é interpretado como um ou mais fatores cruciais para definir o sucesso de empreendimentos de franquia. O presente estudo pressupõe que as competências essenciais são diferenciais competitivos de grande valor, uma vez que permitem a determinadas franquias se manterem como líderes de mercado por um longo período garantindo a expansão da rede. Os benefícios advindos da geração de diferenciais competitivos são reconhecidos pelos clientes e a sinergia franqueador-franqueado contribui para a manutenção da liderança de mercado.

A abordagem metodológica adotada foi o estudo de caso de caráter descritivo que segundo Godoy (2008), apresenta informações detalhadas de um fenômeno social que envolve, por exemplo, configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. A escolha do estudo de caso como metodologia para este trabalho deve-se ao objetivo de compreender uma situação a partir da interação entre teoria e prática. Essa abordagem é indicada quando se objetiva entender a dinâmica de organizações.

Os dados da pesquisa foram coletados utilizando documentos e entrevista. No que tange aos documentos, buscou-se registros que permitissem compreender: a história da rede, mix de produtos, tecnologia utilizada, pacote de serviços oferecidos ao franqueado, informações sobre a rede franqueada, modelo de operação, avaliações de clientes etc. A entrevista foi realizada com um Agente de Desenvolvimento (DA), um representante do franqueador responsável pelo desenvolvimento de determinada região e suporte aos franqueados.

A entrevista foi realizada em duas etapas, a primeira visou o desenvolvimento da cadeia de valor da Subway e a consequente identificação de atividades que agregam diferenciação ao produto ou reduzem custos, que segundo Porter (1989), caracterizam as vantagens competitivas. Uma vez relacionada as vantagens competitivas, iniciou-se a segunda etapa da entrevista onde foi realizada uma análise aprofundada de cada uma delas visando compreender os elementos que as fundamentam. Essa análise permitiu identificar os recursos estratégicos da organização assim como os conjuntos complexos de recursos (habilidades e tecnologias) que segundo Hamel e Prahalad (1995) caracteriza uma competência essencial.

4.1 O Modelo de Análise

O trabalho desenvolvido por Hafeez et al. (2002) se aproxima dessa pesquisa ao aplicar a teoria das competências essenciais a um caso prático em uma indústria inglesa, tendo desenvolvido uma metodologia para identificação de competências essenciais. Conforme discutido no referencial teórico, os autores apresentam uma visão das competências essenciais muito próxima da perspectiva apresentada por Duschek (2004). Isso se reflete na proposição de um modelo de análise de competências onde essas são função de recursos difíceis de imitar, raros e não substituíveis. No entanto, uma competência para ser considerada essencial deve ter valor percebido pelo cliente e deve ter capacidade de expansão. A questão de geração de valor proposta na modelagem dos autores é tratada na perspectiva da

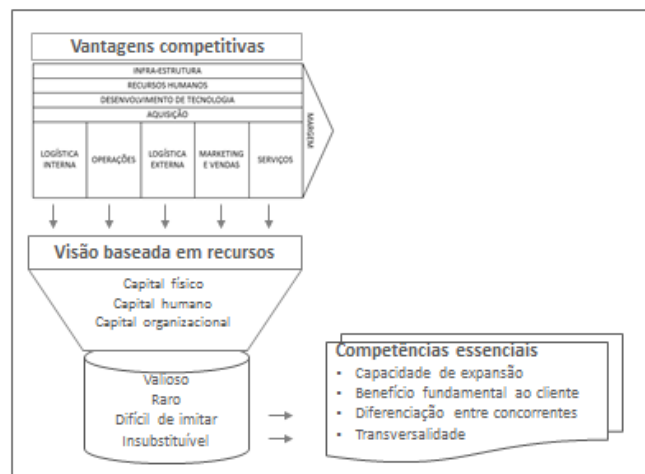
metodologia de conhecimento amplo denominada de *Balanced Scorecard*. No entanto, a capacidade de expansão não parece ser diretamente abordada. Hafeez et al. (2002) propõem a aplicação do modelo sobre o produto, negócio e funções, mas não fazem uma conexão com a cadeia de valor de Porter, embora pareça estar implícita no modelo.

O modelo de análise usado nesse trabalho parte do pressuposto de que a identificação das competências essenciais de uma empresa deve iniciar pelo mapeamento de suas vantagens competitivas e pela busca de suas fontes, tendo-se utilizado para isso, a perspectiva das vantagens competitivas (foco nas atividades) e a visão baseada em recursos. O desenvolvimento de vantagens competitivas faz parte de um esforço movido pela organização para criar uma posição defensável em um setor, através de uma estratégia competitiva que visa lidar com as cinco forças preconizadas por Porter (2004) objetivando obter um desempenho superior. A visão abrangente das vantagens competitivas da organização, proporcionada pela cadeia de valor permitiu compreender a sua estratégia genérica, que direciona a aquisição e o desenvolvimento de recursos e competências essenciais.

Uma vez mapeada as vantagens competitivas da empresa e identificada a sua estratégia competitiva, buscou-se identificar atributos que as fundamentam. Conforme mencionado por Barney (1991), esses atributos podem envolver: ativos, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimentos controlados pela firma. Eles habilitam a firma a conceber e implementar estratégias que aumentam a eficiência e efetividade. Tais atributos foram submetidos a uma matriz que inicialmente os classificam nas categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional. A matriz objetivou avaliar o potencial que esses atributos possuem de sustentar vantagens competitivas mediante avaliações de 1 a 5 para cada um dos quatro critérios preconizados por Barney (1991): valioso, raro, não imitável e insubstituível.

A análise ampliada das atividades de valor que dão origem às vantagens competitivas e dos recursos estratégicos que as fundamentam permitiu obter uma melhor compreensão da existência de relações entre esses elementos. Porter (1989) corrobora com essa visão ao mencionar a importância dos elos entre as atividades de valor que podem representar uma fonte sustentável de vantagem competitiva. Em alguns casos eles formam conjuntos tão complexos que torna difícil visualizá-los enquanto atividades e recursos isolados tornando-se mais verosímil ao que Hamel e Prahalad (1995) denominaram de habilidades e tecnologias. Esses conjuntos foram submetidos a critérios que objetivaram identificar competências essenciais. A integração entre as três perspectivas desenvolvidas no modelo analítico é apresentada na figura 1.

Figura 1 – Modelo de Análise



Fonte: Os autores

A perspectiva de um conjunto único que integra as vantagens competitivas, visão baseada em recursos e competências essenciais, apresentada na figura 1, culmina em um modelo de análise para a identificação das competências essenciais. Esse modelo visa consolidar requisitos estabelecidos por autores que abordam o tema. Os requisitos considerados foram: capacidade de expansão, benefício fundamental ao cliente, diferenciação entre concorrentes, transversalidade, tempo de desenvolvimento, aprendizado cumulativo, quantidade e intangibilidade. Esses requisitos e suas fundamentações teóricas foram relacionados a questões-chave que são apresentadas no quadro 1. O objetivo final com o uso das questões-chave aplicada na entrevista foi identificar as competências essenciais da organização.

Quadro 1 – Modelo analítico para identificação de competências essenciais

MODELO ANALÍTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS			
	REQUISITOS	REFERENCIAL TEÓRICO	QUESTÕES CHAVES
MAPEAMENTO	Capacidade de expansão	Existe possibilidade que as competências essenciais resultem no desenvolvimento de diferentes categorias de produtos, independentemente, do momento em que são lançados (HAMEL & PRAHALAD, 1995).	Quais os produtos mais importantes? Como foram desenvolvidos? Ocorreram mudanças no mix de produtos ao longo da história da empresa? Quais?
	Oferece um benefício fundamental aos cliente	Hamel e Prahalad (1995) definem competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um benefício fundamental e desproporcional aos clientes.	Qual o benefício fundamental que a empresa oferece ao cliente (chechar se existem pesquisas que validem a resposta)?
	Diferenciação entre concorrentes	Precisa ser competitivamente única, uma capacidade em que a empresa é substancialmente superior a das outras empresas. Existem capacidades que constituem um pré-requisito para a participação em um determinado setor, mas não fornecem um diferencial em relação aos concorrentes (HAMEL & PRAHALAD, 1995).	Em sua opinião quais os diferenciais oferecidos pela empresa? O que a distingue dos concorrentes?
	Transversais a diferentes negócios de uma organização	Barney (2007) menciona que as competências essenciais ligam diferentes negócios em uma organização diversificada por meio de know-how de gestão e técnico, experiência e sabedoria.	A empresa faz parte de algum grupo? <u>Quais os negócios do grupo?</u> Quais habilidades e tecnologias são transversais aos negócios do grupo?
VALIDAÇÃO	Longo tempo necessário para desenvolver-se.	Hamel e Prahalad (1995) chamam atenção para o longo tempo necessário para desenvolver competências essenciais mencionando que resulta mais do aprendizado cumulativo do que de grandes saltos de inventividade.	Quando essa capacidade começou a ser desenvolvida?
	Aprendizado cumulativo	As competências essenciais necessitam de aprendizagem organizacional coletiva, com o envolvimento e comprometimento de todos os membros da organização. O aproveitamento das competências essenciais depende da capacidade da empresa em promover a integração, comunicação e a cooperação entre as áreas (Carleto, B. et al, 2005).	Como essa capacidade se desenvolveu?
	Não são numerosas (<15).	Números muito elevados de competências podem sugerir que estejam sendo relacionadas habilidades e tecnologias separadamente e não as competências essenciais. Por outro lado, a identificação de apenas uma ou duas competências pode indicar um nível de agregação demasiadamente amplo. Geralmente, o nível de agregação mais útil varia de cinco a quinze competências essenciais. (HAMEL e PRAHALAD, 1995).	Quantas possíveis competências essenciais foram identificadas?
	Intangibilidade	Hamel e Prahalad (1995) mencionam que competências essenciais não são ativos tangíveis registrados em balanços patrimoniais. Fábricas, marcas, patentes e equipamentos não são habilidades e por isso não podem ser consideradas competências essenciais. Ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem depreciação, normalmente, quanto mais uma competência é utilizada mais aprimorada e mais valiosa ela se torna.	As possíveis competências essenciais são tangíveis?
	Conjunto integrado e complexo de tecnologia e habilidades	Hamel e Prahalad (1995) estabelece o conceito de competências essenciais que podem ser compreendidas como um conjunto integrado e complexo de recursos (tecnologia e habilidades).	A competência essencial está fundamentada em um conjunto integrado de habilidades e tecnologias ou é uma atividade ou recurso individual?

Fonte: Os autores

5. RESULTADOS

A pesquisa identificou 23 vantagens competitivas no desenvolvimento da cadeia de valor da Subway. O quadro 2 apresenta um resumo das vantagens competitivas identificadas.

Quadro 2 – Vantagens competitivas identificadas na Subway

VANTAGENS COMPETITIVAS	
A T I V I D A D E P R I M Á R I A S	INFRAESTRUTURA
	1 Gestão financeira integrada e bem desenvolvida. 2 Gestão descentralizada da rede. 3 Suporte pré-operacional.
	RECURSOS HUMANOS
	4 Treinamento inicial e periódico. 5 Perfil do proprietário. 6 Motivação de equipes.
	DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA
	7 Processo estruturado de desenvolvimento de novos produtos. 8 Desenvolvimento de equipamentos sob medida para operação do negócio. 9 Desenvolvimento de produtos adaptados a cultura local.
	AQUISIÇÃO
	10 Compras integradas que garantem menores custos de insumos. 11 Aquisições integradas de equipamentos garantem menores preços. 12 Certificação de fornecedores elevam a qualidade de insumos. 13 Processo de compra simplificado que reduzem as despesas relacionadas.
	LOGÍSTICA INTERNA
	14 Logística planejada com entregas semanais que minimizam estoques.
	OPERAÇÕES
	15 Desenvolvimento e padronização de processos. 16 Operação simples. 17 Elaboração do produto diante do cliente. 18 Customização do produto pelo cliente. 19 Saudabilidade, rapidez e portabilidade. 20 Suporte operacional oferecido pelo franqueador
	MARKETING E VENDAS
	21 Marca consolidada. 22 Investimentos integrados em marketing e propaganda. 23 Apoio a iniciativas de marketing local por consultores da rede.

Fonte: Os autores

Ao analisá-las é perceptível o foco da Subway em perseguir a estratégia genérica de liderança em custos. As seguintes vantagens competitivas confirmam essa constatação: (1) gestão financeira integrada e bem desenvolvida, (10) compras integradas que garantem menores custos de insumos, (11) aquisições integradas de equipamentos garantem menores preços, (13) processo de compra simplificado que reduzem as despesas relacionadas, (14) logística planejada com entregas semanais que minimizam estoques, (15) desenvolvimento e padronização de processos, (16) operação simples e (22) investimentos integrados em marketing e propaganda.

Embora essas vantagens competitivas concedam a Subway um diferencial competitivo em custos em relação a redes menores e empresas independentes, o mesmo não pode ser afirmado ao observar a concorrência com grandes redes de fast-food, a exemplo do seu maior concorrente o Mc Donald's. Na concorrência com essas redes, as vantagens competitivas em custo da Subway podem ser compreendidas como requisitos básicos para competição.

Para competir com as grandes redes de fast-food, a Subway demonstra adotar como alternativa a estratégia de diferenciação tentando se posicionar como uma empresa que possui

algo singular a oferecer. Nesse sentido, a empresa aposta no conceito de saudabilidade (19), oferecendo refeições mais saudáveis e nutritivas que as encontradas na maioria dos fast-foods, disponibilizando saladas e sanduíches menos calóricos. A vantagem competitiva (18), customização do produto pelo cliente, corrobora com essa análise, já que aumenta a diferenciação do produto. A empresa oferece a oportunidade do consumidor montar o sanduíche de acordo com a sua preferência, garantindo um produto customizado.

Uma análise aprofundada das vantagens competitivas permitiu identificar diversos atributos que as sustentam. Esses atributos foram submetidos à matriz de identificação de recursos mencionada na fundamentação teórica. A tabela 1 apresenta apenas os atributos que devido ao atendimento a esses critérios foram considerados recursos.

Tabela 1 – Recursos identificados na Subway

Atributo	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Insubstituível	Total
Capital físico					
Tecnologia empregada nos equipamentos	5	4	3	3	15
Tamanho da rede	5	5	4	5	19
Localização geográfica	5	5	4	5	19
Acesso a insumos	5	4	4	4	17
Capital humano					
Ampla conhecimento de mercado	5	5	4	5	19
Rede global de Das	5	5	4	3	17
Rede de inovação	5	5	3	3	16
Capital organizacional					
Marca global	5	4	4	5	18
Modelo de expansão	5	5	4	4	18
Processos desenvolvidos e padronizados	4	3	3	4	14

Fonte: Os autores

A análise das atividades de valor e dos recursos que as sustentam possibilitou identificação de relações entre eles que formam conjuntos complexos que fortalecem os diferenciais competitivos da rede. A complexidade desses conjuntos resultou em uma dificuldade em enxergá-los enquanto atividades e recursos isolados, mas preservaram uma semelhança com o que Hamel e Prahalad (1995) chamam de habilidades e tecnologias. Tais conjuntos foram submetidos a critérios que definem competências essenciais, resultando na identificação de três delas: operação compacta e flexível; geração e difusão de inovações em produtos e processos e modelo de expansão descentralizado. A seguir, cada uma dessas competências é apresentada juntamente com as atividades que as fundamentam (as numerações remetem a cadeia de valor). Vale salientar que os recursos identificados são elementos constitutivos dessas atividades e, dessa forma, incorporam os conjuntos que dão origem às competências essenciais.

Operação compacta e flexível

A operação em espaços reduzidos (lojas compactas e flexíveis) permite a empresa se posicionar em pontos não tradicionais como: facultades, escolas, hospitais, bases militares, postos de gasolina, etc. Os maiores concorrentes da Subway (Mc Donalds, Burguer King, Bobs, entre outros) possuem lojas com maiores dimensões, o que dificulta a entrada nessas praças. Essa competência decorre de um conjunto complexo das seguintes atividades:

a) (8) Desenvolvimento de equipamentos sob medida para operação do negócio. A Subway concebe os requisitos necessários para os equipamentos que são utilizados na operação. Eles são desenvolvidos sob medida, levando-se em consideração as melhores configurações para o alcance de uma produção ótima com o nível de qualidade exigido pela

rede. Dessa forma, além de um investimento reduzido o franqueador oferece um equipamento de alta qualidade configurado para as necessidades do negócio. O lançamento do forno de tostar foi uma inovação de grande impacto que contribuiu significativamente para o sucesso da rede.

b) (12) Certificação de fornecedores elevam a qualidade de insumos.

Os fornecedores passam por uma seleção criteriosa do franqueador, que avalia a capacidades dos mesmos em atenderem os requisitos definidos para os insumos a serem adquiridos pela rede. Após a seleção, são firmados contratos de fornecimento com preços fixados definidos e iguais para qualquer franqueado. Esse processo garante insumos com um padrão de qualidade que reduzem perdas e retrabalhos, elevando a eficiência da operação.

c) (14) Logística planejada com entregas semanais que minimizam estoques.

Os franqueados recebem os insumos semanalmente de apenas três fornecedores, o que concede maior eficiência ao processo de recebimento de mercadorias e reduz os espaços dedicados ao acondicionamento dos estoques.

d) (15) Desenvolvimento e padronização de processos.

Os processos da Subway foram desenvolvidos e melhorados ao longo de décadas de operação do negócio e estão estabelecidos em um manual de operações. As franquias passam por auditorias periódicas que abrangem fatores como: atendimento ao cliente, equipamentos, decoração, temperatura, qualidade do produto, etc.

e) (16) Operação simples.

A operação das lojas Subway é muito simples, uma vez que os insumos vêm em quase sua totalidade prontos não necessitando de processos de cozimento que envolveria a necessidade de fogão, gás, exaustão, etc. Essa praticidade na montagem do produto implica em uma menor necessidade de espaço físico.

Geração e difusão de inovações em produtos e processos

A rede apresenta um conjunto de habilidades e tecnologias que favorecem o desenvolvimento de produtos adequados à cultura local assim como o surgimento e disseminação de práticas gerenciais. O franqueador não é o único produtor de conhecimento da rede e assume um papel de integrador de conhecimentos produzidos pelos franqueados, os quais possuem acesso aos consumidores e detém conhecimentos específicos da região. Embora careça de maior desenvolvimento, essa competência tem agregado significativa vantagem competitiva ao gerar inovações relevantes em grande número. Essa competência decorre de um conjunto complexo das seguintes atividades:

a) (7) Processo estruturado de desenvolvimento de novos produtos.

A empresa possui uma unidade-laboratório localizada na sua sede em Milford nos Estados Unidos, onde são desenvolvidos novos produtos. O centro possui um papel importantíssimo para rede ao possibilitar a renovação do mix de produtos e sua adaptação a mudanças nos hábitos de consumo.

b) (9) Desenvolvimento de produtos adaptados à cultura local.

A Subway possui um mix "fixo" de produtos, formado por doze sanduíches que estão presentes em todas as unidades da rede, e um mix "variável" que se adapta a cultura local do país ou região. O desenvolvimento desses últimos é de responsabilidade dos escritórios regionais, conhecedores dos hábitos de consumo local.

c) (20) Suporte operacional oferecido pelo franqueador.

O franqueador oferece suporte operacional ao franqueado através de visitas periódicas de consultores e disponibilização de canais de comunicação com o Agente de Desenvolvimento

da sua região e com o escritório regional. Esse suporte possibilita a difusão de inovações em processos operacionais e gerenciais.

Modelo de expansão descentralizado

Modelo marcado pela terceirização do desenvolvimento da região, suporte aos franqueados e investimentos integrados em marketing e propaganda. Esse modelo, que permitiu a empresa expandir em 111 países e adaptar-se as peculiaridades de cada região, contempla as seguintes atividades:

a) (2) Gestão descentralizada da rede.

A franquia possui escritórios regionais que são fundamentais para adequar os 5 Ps de marketing a realidade do país ou grupo de países. O escritório no Brasil está localizado em Curitiba. Os Agentes de Desenvolvimento assumem um papel crucial na rede. São parceiros de negócios, responsáveis pelo desenvolvimento da região, seleção de novos franqueados e suporte operacional aos franqueados da sua região. Diante do escopo de atuação abrangente, os DAs organizam-se em pessoas jurídicas e contratam os profissionais necessários. A remuneração é totalmente variável e atrelada aos *royalties* dos franqueados de sua região, que confere um nível de dedicação elevado ao desenvolvimento da região e aos franqueados.

b) (21) Marca consolidada.

A franquia possui uma marca mundialmente conhecida e de elevada credibilidade. A expansão contínua da rede, o aprimoramento de produtos e processos e os investimentos integrados em marketing e publicidade contribuem para uma crescente difusão e fortalecimento da marca.

c) (22) Investimentos integrados em marketing e propaganda.

Cada franqueado contribui com 4,5% da receita líquida para um fundo de marketing e propaganda. As ações são desenvolvidas pela gerencia de marketing da rede conjuntamente com conselhos regionais e nacionais compostos por representantes dos franqueados. Os franqueados possuem uma atuação ativa, sugerindo ações mais aderentes ao público de determinada região e buscando orçamentos mais baixos, aproveitando-se do conhecimento local de empresas e parceiros.

d) (23) Apoio a iniciativas de marketing local por consultores da rede.

O franqueador oferece através de seus consultores um apoio ao desenvolvimento do plano de marketing local da unidade, incluindo o marketing realizado na abertura da unidade.

6. CONCLUSÕES

O tema estratégia é complexo e apresenta diferentes perspectivas teóricas de análise. Este texto se concentra em apenas três perspectivas que são conhecidas como vantagens competitivas, visão baseada em recursos e competências essenciais. Essas diferentes perspectivas são utilizadas para configurar um modelo de análise que é aplicado ao setor de franquia de alimentos, em um estudo de caso da Subway.

As diferentes perspectivas teóricas são complementares, embora existam algumas sobreposições. Alguns autores argumentam que a teoria que fundamenta a perspectiva de vantagens competitivas tem foco fora da empresa e é uma abordagem muito vinculada à organização industrial. Existem autores que defendem que a visão baseada em recursos tem um caráter mais formal e abrangente que a perspectiva de competências essenciais, que teria um caráter mais gerencial. A questão fundamental apresentada neste texto é de que essas perspectivas formam um conjunto único para análise de um negócio. Isso não quer dizer que outras abordagens teóricas não possam agregar valor a esse referencial. Isso não significa

também que essa perspectiva de análise seja a mais apropriada, tendo em vista a complexidade do tema.

O texto apresenta um modelo analítico para aplicação no estudo de caso que tem como objetivo estabelecer o vínculo entre a teoria e a prática. O estabelecimento de um modelo de análise não tem como objetivo esgotar a discussão sobre as perspectivas. Ao contrário, o modelo em si é uma tentativa de sistematizar a análise teórica e de permitir o aprofundamento da discussão. Além disso, o modelo analítico permite a elaboração de um instrumento que pode ser aplicado ao estudo de caso.

A pesquisa resultou na identificação de 23 vantagens competitivas, que se encontram fundamentadas em 10 recursos estratégicos para o estudo de caso na Subway. A análise também constatou a existência de 3 conjuntos de habilidades e tecnologias que após aplicação do modelo analítico vieram a se confirmar como competências essenciais que permitiram a Subway expandir e tornar-se a maior rede de franquias em número de unidades do mundo. O fato dessas competências essenciais estarem fundamentadas em um conjunto integrado e complexo de fatores, agrega diferenciais competitivos sólidos e duradouros à franquia e abrem portas para novas oportunidades no futuro.

Sugere-se para futuras pesquisas o aprofundamento na construção do modelo analítico, a incorporação de outras teorias e a elaboração de novos estudos de caso.

REFERÊNCIAS

AVDZEUS, E.; SANTOS, C.; NETTO, R. (2011) Vantagem do Know-how transmitido pelo Franqueador para a Gestão de uma Franquia: um Estudo de Caso do Setor Alimentício do Salvador Shopping. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 8., Resende.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. (2015) **Desempenho do Franchising Brasileiro**. Disponível em < <http://www.abf.com.br/> desempenho-do-franchising-brasileiro-2015>. Acesso em: 16 mar. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Projeção para o PIB em 2016 e revisão de 2015. **Relatório de inflação**, dez. 2015. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?RI>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120.

BRASIL (1994). Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 16 dez.1994. Seção 1, p.19733.

CARLETTO, B.; FRANCISCO, A.; KOVALESKI, J. (2005). Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade. CEFET/PR, Porto Alegre.

DAHAB, S. (1996) **Entendendo o franchising**: Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade.

DUSHEK, S. (2004). Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Management Revue**, v. 15, n. 1, p. 53-73.

FLEURY, A., FLEURY, M. e BORINI, F. (2012). Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? **International Journal of Production Economics**, v. 140, p. 439-449.

- GODOY, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.;BANDEIRA-DE-MELLO, R., et al (Ed.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p.115-146
- HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: a structured methodology for identifying Core Competence. **IEEE Transactions on Engineering Management**. . v. 49, n. 1, p. 28-35, fev.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. (1995). **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Global entrepreneurship monitor: Empreendedorismo no Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas>. Acesso em: 13 fev. 2016.
- JAMBEIRO, L. (2008). **As vantagens competitivas e as franquias de alimentação: Um Estudo de de caso da Subway**. 68 f. Monografia (Graduação). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. E GROEN, A. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372.
- LEE, Y.; KIM, S.; SEO, M. (2014). Franchise Core Competency and Its Relationship with Environmental Uncertainty, Competitive Advantage, and Financial Performance: An Empirical Assessment of Food-Service Franchise Firms. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**. v. 20, n. 10, p. 1151-1173.
- LOPEZ, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 661-669.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M (2008). **O processo nosso de cada dia: Modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MOONEY, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What is the Difference? **Journal of Education for Business**, v. 83, n. 2, p. 110-115.
- NEWBERT, S. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 745-768.
- PLÁ, D. (2001). **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Ed. Senac.
- PORTER, M. (1989). **Vantagem Competitivas: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. (2004). **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
- RIBEIRO, A. et al (2013). **Gestão estratégica do franchising: Como construir redes de franquia de sucesso**. São Paulo: DVS Editora.
- SEBRAE. A franquia como ferramenta de expansão empresarial. 2016. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 8 jul. 2016.
- SIGAUD, M. (1997). **Fatores críticos de sucesso em empreendimentos de franquia: Um estudo do setor de perfumaria e cosméticos**. 1997. 214 f. Tese (Doutorado) – COOPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.