

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO MINI KALZONE¹

THE PRODUCTION PLANNING AND CONTROL PROCESS: A CASE STUDY AT MINI KALZONE

Leandro Cardoso Cabral²
Leandro Silveira Kalbusch³
Thaís Cristhina Strassmann Nahas⁴
Luís Moretto Neto⁵
Valentina Gomes Haensel Schmitt⁶

RESUMO: Neste estudo foram descritas as ações que a rede Mini Kalzone, com sede em Florianópolis – Santa Catarina – vem empreendendo, em busca do seu posicionamento no segmento de fast food nacional. Em termos organizacionais existe um propósito da empresa em buscar um posicionamento único diante dos seus concorrentes, e para atingir este objetivo a empresa empreende atividades para adaptação de seus produtos e preços, de acordo com a preferência e a realidade econômica do ambiente em que se instala. Embasados em coleta de dados primários e secundários, o presente estudo caracterizou-se como exploratório, descritivo e qualitativo. Como resultado deste estudo, foi possível identificar a ausência de indicadores de natureza econômico-financeira no processo de abertura de novas lojas, bem como de planejamento estratégico no longo prazo. Paradoxalmente, a empresa Mini Kalzone experimenta crescimento funcional, progressivo, com perspectivas positivas em função de um produto inovador e diferenciado.

PALAVRAS-CHAVE: redes de *fast food*, posicionamento, diferenciação, inovação, expansão.

ABSTRACT: *This study described the actions that the network Mini Kalzone, headquartered in Florianópolis - Santa Catarina - is undertaking in pursuit of its position at the brazilian fast food segment. In organizational terms there is company's purpose to seek a single position ahead of its competitors. To achieve this goal the company undertakes activities to adapt its products and prices, according to preference and the the economic environment reality in which it installs. Based at primary and secondary data collected, its study was characterized as exploratory, descriptive and qualitative. As result it was possible identify the absence of economic and financial indicators in the process of opening new stores, and strategic planning at long term. Paradoxically, the company experienced functional and progressive growth, with a positive outlook based on an innovative product and differential.*

KEYWORDS: *fast food networks, positioning, differentiation, innovation, expansion.*

¹ Artigo Recebido em 17.02.2009. Revisado por pares em 04.11.2009. Recomendado em 05.04.2010 por Leomar dos Santos Editor. Publicado em 26.04.2010.
Organização Responsável pelo periódico: Universidade Regional de Blumenau – FURB – www.furb.br/rn

² Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC - moretto@cse.ufsc.br

³ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC - moretto@cse.ufsc.br

⁴ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC - moretto@cse.ufsc.br

⁵ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC - moretto@cse.ufsc.br

⁶ Fundação Getulio Vargas – FGV - valentinasmitt@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A estratégia surgiu com base no conceito militar, definida como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo. Estratégia é escolha, e independente de sua definição a sua concepção e aplicação deve estar baseada na inseparabilidade entre a organização e o seu entorno. Afinal, as organizações existem para cumprir atividades e atingir objetivos, sejam eles de natureza econômica, social, ambiental ou política. A vantagem competitiva surge, em princípio, do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1992).

Porter (1996) acrescenta que estratégia significa fazer coisas diferentes que seus concorrentes ou ainda fazer as mesmas coisas de maneira diferente: proporcionar mais valor aos consumidores, proporcionar o mesmo valor que os concorrentes, mas com um custo menor, ou ainda uma combinação destas duas coisas.

Diante destes conceitos, apresenta-se a rede Mini Kalzone. A empresa é a primeira rede de *fast food* de calzones do Brasil. Hoje é composta por quase 50 lojas e está presente em importantes cidades no território nacional como Brasília, Campinas, Belo Horizonte, Porto Alegre, dentre outras. O faturamento da rede ultrapassou R\$ 26 milhões o ano de 2007.

É uma marca de fácil *recall*, diretamente ligada ao seu produto principal. É assim que a Mini Kalzone procura destacar-se no mercado e fortalecer sua imagem diante de seus fornecedores e consumidores. No ano de 2008 a empresa ficou entre as 15 (quinze) de destaque no guia da Associação Brasileira de Franquias (ABF), tendo recebido o selo de excelência.

Em termos estratégicos a empresa não dispõe de planos definidos para o médio e longo prazos em termos de sua expansão geográfica, e da capilaridade dos negócios. Entretanto, está implícito na cultura organizacional a proposta de abrir lojas que possibilitem a sustentabilidade econômica do negócio e a satisfação dos seus franqueados. Essa dimensão é refletida no *slogan* que norteia o discurso gerencial: “Mini Kalzone não vende franquias, mas sim bons negócios!”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Estratégia Adotada

Diante de múltiplos conceitos de estratégia apontados por autores área, Porter (1996) consegue defini-la de maneira clara e objetiva como sendo o ato de se fazer escolhas de posicionamento competitivo. Isto significa escolher um diferente conjunto de atividades para entregar um composto de valor único, criando uma posição estratégica. Afinal, num mercado integrado e marcado por acentuada competitividade a definição de um diferencial é um elemento chave para a criação de uma posição estratégica. “É preciso ter um diferencial seja ele qual for” (SARAIVA, 2004, P. 29).

Este posicionamento estratégico pode ser alcançado baseando-se nas necessidades de um grupo de consumidores. Porém, somente atender as necessidades não significa criar uma posição significativa. Para atingir uma vantagem competitiva, exige-se acima de tudo uma diferenciação do grupo de atividades desenvolvidas pela empresa (PORTER, 1996).

A diferenciação é um tipo básico de vantagem competitiva. Para Porter (1992), esta vantagem é de certa forma uma estratégia que proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço. A palavra estratégia é manifesta de forma explícita ou subliminar em compromissos, objetivos, metas ou missão das organizações de produção.

As definições de estratégia são múltiplas e não raras vezes refletem o olhar do autor acerca do objeto analisado, possibilitando perceber a não sinergia no seu emprego, seja no espectro pessoal, empresarial ou militar. A estratégia é o meio ou fim? “[...] tudo que você vai fazer para conquistar e manter uma posição competitiva no mercado [...]” (TWEED, 1998, p. 17). A estratégia, segundo Whittington (2002) pode ser originada de uma situação deliberada, por acidente, confusão ou mesmo por um estado de inércia. O importante compreender, de forma explícita ou não, é que todas organizações acabam por ter a sua estratégia.

Portanto, o grande desafio do processo gerencial reside na busca e manutenção de condição competitiva que permita a longevidade organizacional, particularmente nas organizações de micro, pequeno ou médio porte, de origem e estrutura familiar. Este desafio corporativo é ponto de partida e mecanismo de orientação nos processos de produção e distribuição dos produtos e serviços.

Neste contexto, Fontanelle (2007) cita o caso da rede de *fast-food* do McDonald's, de acordo com o proprietário, Ray Kroc, percebendo a possibilidade de expansão na década de 50, queria fazer da marca mais do que um nome conhecido. Ele queria construir um sistema de lanchonetes que pudesse ser reconhecido por métodos de preparação uniforme e por uma comida de qualidade superior. Procurou diferenciar a empresa a partir de uma imagem inteiramente ligada ao produto: qualidade da comida, serviço rápido, uniforme e limpeza. Naquela época, isto já fazia uma grande diferença no setor de lanchonetes de *fast-food*.

Para conseguir criar a diferenciação, no entanto, a organização necessita ter conhecimento sobre o ambiente em que atua. A análise de dados existentes no ambiente empresarial proporciona informações de grande importância gerando conhecimento necessário para atingir vantagem competitiva perante seus concorrentes. Davenport (2005) defende a idéia de que quem aposta na análise extrai até a última gota de valor existente neste processo. Uma empresa dessas sabe, assim como suas adversárias, que produtos seus clientes querem – porém também sabe quanto estão dispostos a pagar, quanto cada um vai comprar ao longo da vida e o que leva alguém a comprar mais. Embora várias empresas estejam adotando a análise, são poucas as que atingiram o nível de eficiência necessário para utilizar essas informações a fim de desenvolver estratégias competitivas. A título de exemplo, merecem destaque o caso das franquias Casa do Pão de Queijo, Habib's, Fran's Café, dentre outros.

Os investimentos necessários para se desenvolver atividades a fim de gerar uma vantagem competitiva em diferenciação são empregados em inovação e em tecnologia, sempre com foco nas necessidades específicas dos clientes que agreguem valor, assim como

utilizar mão-de-obra com maior qualificação, obtendo em contrapartida melhor remuneração (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

O alvo da diferenciação pode a qualquer momento ser imitado pelos concorrentes, fazendo com que o produto perca a importância por mudanças ocorridas no ambiente. As empresas precisam, deste modo, estar sempre em movimento, aumentando o desempenho e inovando mais rápido que os concorrentes (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

2.2 Adaptação

O produto ocupa o núcleo da estratégia de marketing. É importante lembrar que produtos referem-se a algo mais do que bens tangíveis; eles geralmente são uma combinação de bens, serviços, idéias, conceitos ou até mesmo pessoas. Dada à complexa composição de muitos produtos, é preciso pensar em produtos como pacotes planejados para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores (FERREL; HARTLINE, 2005).

De acordo com Pine e Gilmore (1999), os negócios são feitos por pessoas e os ambientes dos negócios oportunizam espaços para vivências, que se materializam em experiências. Portanto, cabe às organizações possibilitar vivências memoráveis aos consumidores por ocasião da entrega dos bens e/ou dos serviços que distribuem.

Os padrões culturais e diferenças devem ser respeitados no momento da concepção do produto e a adaptação do mesmo, de acordo com Kotler e Keller (2006), é necessária. As empresas que atuam em mercados com características distintas devem estar cientes das necessidades de efetuar as mudanças necessárias para cada situação específica. Elas devem buscar a padronização da essência do produto, sem forçar nem ferir as culturas existentes em cada mercado.

Rigby e Vishwanath (2006) argumentam que toda empresa voltada ao público consumidor enfrentará o desafio de adaptação ao gosto local. É comum a tese de que a globalização implica homogeneização cada vez maior de empresas – e de seus produtos e serviços. Mas um exame das estratégias emergentes de adaptação de grandes empresas em mercados de consumo – empresas que já resistiram à customização e hoje a adotam – revela o quão equivocada é tal noção. Está ocorrendo um avanço rumo a um mundo no qual as estratégias das empresas de maior sucesso serão tão diversificadas quanto às comunidades que servem. Mesmo que demande maiores custos por parte do fabricante para a adaptação do produto de forma geral, reduz o risco de não vender produtos que não satisfaçam o gosto dos consumidores locais.

2.3 Inovação

A inovação, segundo Kuczmarski (2000), é um estado da mente, uma atitude que compreende tudo, que dirige o modo como os administradores pensam sobre estratégias de negócio, processo, liderança, e estruturas. A inovação bem-sucedida no negócio é o resultado da avaliação definida de necessidades do mercado, de demandas e de forças da empresa, habilidades para atender a tais forças, e de uma aproximação disciplinada para controlar o risco mais elevado relacionado aos produtos e processos verdadeiramente inovadores.

Goldenberg *et al* (*apud* KUCZMARSKI, 2000) apontam cinco padrões de inovação resultantes de uma análise histórica de tendências de desenvolvimento de produtos – Subtração, Multiplicação, Divisão, Unificação de funções e a Mudança na relação de dependência de atributos. Esses padrões podem ajudar a prever o surgimento de novos produtos antes mesmo que haja sinais de demanda no mercado.

A Subtração é quando, ao invés de acrescentar novas características ao produto, a fim de aprimorá-lo, retira-se alguns componentes e atributos. Essa atitude pode dar a oportunidade de substituir tal elemento por algo melhor.

A Multiplicação é o acréscimo de uma ou mais cópias de um composto existente. No entanto, essas cópias sofrem algumas alterações importantes a fim de se obter mudanças qualitativas.

A Divisão se traduz na separação de um produto nas partes que o compõe. A divisão pode ocorrer de várias maneiras: física – um produto é dividido ao longo de uma linha física; funcional – componentes do produto com funções diferentes são separados; preservadora – o produto é dividido, mas cada parte mantém as características do todo.

Unificação de funções é a atribuição de novas funções a um elemento já existente do produto ou de seu ambiente, ou seja, é a utilização dos recursos existentes para novos fins.

Mudança na relação de dependência de atributos é o desprendimento de características consideradas essenciais em um produto com o objetivo de inová-lo ao desenvolver novas dependências.

No entanto, Gottfredson e Aspinall (2005) argumentam sobre a dose certa de inovações que uma empresa deve estabelecer a fim de maximizar o potencial de lucro. Existem fortes incentivos para as empresa inovarem cada vez mais, porém o incessante lançamento de produtos ou a ampliação da linha tornam mais complexas todas as operações da organização – e à medida que o custo de administrar essa complexidade se multiplica, as margens encolhem.

Neste sentido, a busca pela inovação de produtos deve estar balizada na análise dos produtos já existentes na empresa, na possível geração de valor adicional, e no caso da criação de produtos totalmente novos, deve-se avaliar se as receitas superam os custos necessários provenientes desta inovação.

2.4 Franquias

Franchising é o método adotado por empresas para oferecer produtos e serviços ao público consumidor por meio de uma rede de franquias, sendo que a franquia é o estabelecimento aberto por um franqueado, responsável por sua instalação, operação e gestão, de acordo com os padrões fornecidos no contrato de franquia. Segundo Artur Noemio Grynbaum, presidente da ABF, “o franchising do Brasil é visto com curiosidade e admiração no exterior. Entre os setores mais reconhecidos está o de alimentação”.

O sistema de franquias ou *franchising* compreende no estabelecimento de uma licença, através de um contrato, de uso de uma marca, produto ou de negócio. Segundo Powers e Barrows (2004) há dois tipos básicos de *franchising*: de produto ou de marca e o de formato de negócio. O *franchising* de marca compreende o direito de uso de uma marca e a venda de um produto específico. No setor de hospitalidade, o qual se inclui o setor de restaurantes, o

tipo de *franchising* encontrado é o de formato de negócio, que inclui o uso do produto – e serviço-, seguido do acesso e o uso de todos os outros sistemas e padrões associados ao negócio.

No processo gerencial da franquia ocorre o estabelecimento compartilhado de critérios relacionados à escolha e manutenção do ponto aos processos de gerenciamento de capital humano, recursos financeiros, compras e controle de estoques. A essência da franquia reside no princípio da parceria, o que implica na harmonia, na cooperação e no consenso entre as partes envolvidas. Afinal, estão envolvidos franqueados e franqueador no mesmo empreendimento. Sob a ótica do consumidor, o sistema de *franchising* possibilita que produtos e serviços até então exclusivos dos grandes centros do país e do mundo sejam distribuídos nos longínquos rincões, através de entes descentralizados.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa descritiva que utiliza como instrumento de coleta de dados o levantamento, caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, cuja opinião se quer conhecer. Este foi um procedimento utilizado neste estudo, com a possibilidade de obter o conhecimento direto da realidade e quantificar os resultados. A coleta dos dados ocorreu através de análise documental e entrevistas semi-estruturadas conforme o tema. A equipe teve acesso aos documentos relevantes por via de um dos acadêmicos, que atua na empresa.

Por último, ocorreu um diálogo fundamentado em base bibliográfica, confrontado com a realidade da empresa estudada.

4. A EMPRESA: MINI KALZONE

Em abril de 1992, foi aberta a primeira loja em um pequeno ponto de aproximadamente 10m² (dez metros quadrados), no centro de Florianópolis. Eram comercializadas pizzas em fatias, com o nome fantasia de PIZZABOX. A proposta de vender pizza em fatias não alcançou os resultados esperados e os empreendedores tiveram que repensar o conceito de negócio em face da presença de um concorrente próximo que obtinha largo sucesso com a venda de pasteis. Obstáculo, portanto, levou ao repensar e à busca de uma nova alternativa, originando então, a idéia do calzone. e surgiu a necessidade de se fazer frente a um concorrente que vendia muito bem os seus pastéis. Foi então que teve origem a idéia do calzone, visto que o mesmo é uma “pizza fechada”. No início a produção era feita no local, em um reduzido espaço no mezanino. No primeiro dia, foram vendidos 7 (sete) calzones. Nos meses subsequentes, a produção foi aumentando até o espaço não ser mais suficiente, ocasionando a sua transferência para o Restaurante Capitão Gourmet em 1993, no bairro Trindade.

Em 1994, a logomarca “Mini Kalzone” foi criada e o produto passou a ser chamado Mini Kalzone e não mais calzone. Neste início, os sócios Carlos Joaquim e João Manoel ainda

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO MINI KALZONE

não imaginavam o potencial do produto que haviam desenvolvido. Posteriormente, com a grande aceitação do público foi dado o passo em direção à expansão.

Seguindo o crescimento na formação de uma rede de lojas, até janeiro de 2000 foram inauguradas mais sete lojas no estado de Santa Catarina. Em junho de 2000, um passo mais ousado foi dado: a entrada no mercado cearense, com a construção de uma central de produção e duas lojas na cidade de Fortaleza. Até o final do mesmo ano, mais três lojas foram abertas solidificando a estratégia inicial de ocupação naquele mercado.

A partir de junho de 2001, a Mini Kalzone começou a viabilizar e formatar a franquia padronizando produtos e técnicas operacionais. Hoje a rede está com 44 lojas, sendo 19 próprias e 25 franqueadas, estão localizadas nos estados destacados na figura abaixo e em sua maioria situados em Shopping Centers.

Lojas Mini Kalzone no Brasil				
Local do Ponto	Santa Catarina	Ceará	Demais Estados	Total
Supermercado	01			01
Shopping Centers	11	07	17	35
Rua	04			04
Universidades	01	01	01	03
Havan	01			01
Total	18	08	18	44

Quadro 1 - Lojas no Brasil por Ponto de Venda

Fonte: Departamento de expansão da Mini Kalzone. 2008

Lojas Mini Kalzone no Brasil				
Tipo de loja	Santa Catarina	Ceará	Demais Estados	Total
Própria	08	08	03	19
Franqueada	10		15	25
Total	18	08	18	44

Quadro 2 - Lojas no Brasil por Tipo de Loja

Fonte: Departamento de expansão da Mini Kalzone. 2008

De acordo com pesquisa encomendada pela franqueadora junto aos seus clientes no ano de 2006, constatou-se que o público do Mini Kalzone é, em sua maior parte, composto de jovens, com idade até 29 anos, homens e mulheres de classe média.

Com o intuito de satisfazer cada vez mais seus clientes, a linha de produtos vem sendo aperfeiçoada ano a ano. No começo, eram comercializados cinco sabores de Mini Kalzones, hoje são quinze. Também houve mudanças quanto à massa utilizada: além da massa salgada foi criada a massa integral e a massa doce com o intuito de satisfazer a clientes específicos.

Visto que o Brasil tem uma diversidade grande de culturas os recheios de alguns calzones foram modificados conforme a região, isso também acontece na comercialização de sucos que são escolhidos conforme a cultura encontrada na localidade de atuação da loja.

Nesta perspectiva, Porter (1996) indica o posicionamento baseado nas necessidades dos consumidores. Estas necessidades são diferentes em cada região e, para o autor, a

adaptação dos produtos e serviços para atender melhor o cliente proporciona uma posição significativa da empresa – neste caso, a rede de franquias do Mini Kalzone – diante dos concorrentes indiretos.

Não obstante, os preços também variam de acordo com a região e seu conseqüente poder aquisitivo. Logo, produtos comercializados no nordeste, por exemplo, têm valores inferiores aos praticados na região de São Paulo.

Além disto, com o pensamento dos gestores de inovar, a Mini Kalzone foi a primeira rede de *fast food* a comercializar “*smoothies*” no Brasil, um delicioso *shake* à base de frutas e sorvetes. Hoje, o seu *mix* de produtos é composto por quinze sabores de Mini Kalzone, diversos tipos de sucos, outras bebidas frias, três tipos de *smoothies*, sorvetes em algumas lojas, e dois sabores de *cookies*.

A variedade de sabores, além dos outros produtos citados, proporciona uma posição única da empresa diante do mercado. Nesse contexto, Porter (1996) define que o posicionamento da empresa é a essência da estratégia, e deve ser único e valioso, envolvendo a escolha de um arranjo interno de atividades que permitam que a empresa se diferencie de seus concorrentes.

O ano de 2003 representou um marco na história da rede Mini Kalzone. Em janeiro foi inaugurada a unidade industrial, localizada na Cidade Industrial Pedra Branca, em Palhoça (SC). Com cerca de 716m² de área construída, esta é, atualmente, a unidade responsável pela produção dos Mini Kalzone distribuídos nas lojas das regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste do Brasil, com o objetivo de aumentar a capacidade de produção e diminuir os custos da empresa.

Nesta mesma unidade, a empresa investiu em pesquisas com engenheiros de alimentos para congelamento do produto devido ao problema de logística que impossibilitaria a abertura de novas lojas longe da indústria. A frota é própria, dando agilidade e assegurando a qualidade dos produtos na entrega.

A empresa possui, atualmente, uma agência de propaganda própria que, segundo os franqueados, tornou o serviço mais ágil e dinâmico trazendo uma sinergia entre os envolvidos e facilitando a tomada de muitas decisões.

O formato *delivery* está em planejamento para ser implantado de forma padronizada em todas as unidades do Brasil, a meta é disponibilizar este serviço em 2009. Hoje, já é oferecido este serviço em algumas lojas do território nacional, mas de forma limitada.

1.1. A Franquia Mini Kalzone

A Mini Kalzone começou o processo de franquia em 2001 e, em 2008 eram 25 (vinte e cinco) franqueados atualmente. Todos os franqueados recebem o capacitação inicial durante aproximadamente um mês, no qual são enfocados aspectos operacionais da loja, comerciais, administrativos, financeiros e gestão de pessoas. São feitas capacitações de reciclagem dos franqueados e além de lançamento de novos produtos ou modificações operacionais e no padrão da franqueadora.

Para Mini Kalzone, o franqueado deve ter perfil administrativo e dinâmico, com experiência gerencial, boa fluência verbal e organização. Conhecimento da região pretendida

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO MINI KALZONE

para atuação é essencial para a empresa e, presença física do proprietário é fundamental para o negócio.

O processo de seleção começa com um preenchimento do cadastro no portal da *web* www.minikalzone.com.br. Depois de pré-selecionado, a franqueadora faz uma reunião com o interessado, visita e avalia pontos, entrega a circular de oferta de franquia. Aceitas as condições, o contrato de franquia é assinado e logo começa o treinamento em loja modelo.

O custo aproximado de instalação de uma loja Mini Kalzone, de acordo com a experiência da franqueadora, aproxima-se dos R\$200.000,00 variando de acordo com o custo do ponto comercial e da obra. O capital de giro inicial é de R\$25.000,00 e é obrigatório fazer a campanha de inauguração no valor de R\$3.000,00. Os *royalties* (taxa cobrada pelo uso da marca) equivalente a 8% e o FUM (Fundo Único de Marketing) equivalente a 4% são embutidos no preço de compra dos produtos. O contrato de franquia é de 5 anos.

A identificação e avaliação de oportunidades de pontos são feitas por um dos sócios da empresa com o auxílio de profissionais especializados, e o franqueado também participa das etapas. Os critérios para abertura de loja não foram explicados.

1.2. Expansão

No período de 2004, onde havia 27 lojas, a outubro de 2008, a rede abriu 24 lojas e fechou outras 7. Dentre as lojas fechadas, há destaque para lojas situadas em estados onde a Mini Kalzone não era conhecida, como Rio de Janeiro e Espírito Santo. Franqueados e franqueadores avaliam que o motivo principal do fechamento destas lojas se deve principalmente ao fato do Mini Kalzone não ter investido em mais lojas nos locais e com pouco apelo de marketing frente aos diversos concorrentes não conseguiu se posicionar entre os melhores.

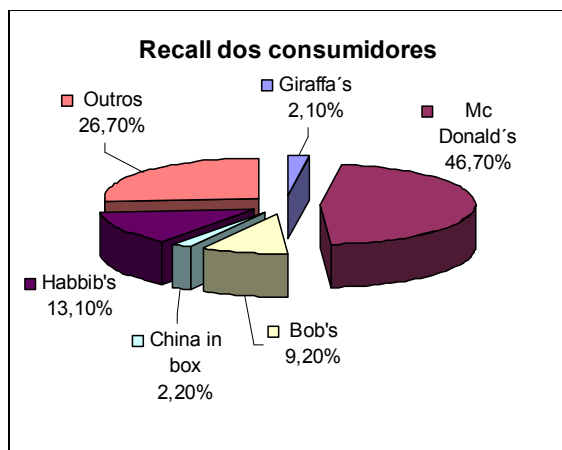


Gráfico 1 – Lembrança da marca pelos consumidores no Brasil.

Fonte: Associação Brasileira de Shopping Centers. 2007.

Aprendendo com os erros, os gestores mudaram de ação e começaram a priorizar aberturas de lojas nas cidades onde já existem lojas Mini Kalzone para fortalecer o reconhecimento da marca.

No ano de 2008, a empresa participou da feira de franquias em São Paulo, estado que detém 52% das empresas franqueadoras deste país. Com o intuito de oferecer, em âmbito nacional uma opção inovadora, principalmente para as praças de alimentação dos shoppings a empreendedores do ramo de alimentação teve uma repercussão além do esperado. Para 2009 a projeção é de mais de 25 (vinte) aberturas de lojas no estado de São Paulo, e muitas outras encaminhadas para outros estados.

Além de captar recursos de terceiros para expandir a rede, os gestores utilizam os lucros das lojas próprias para aquisição e financiamento de lojas para os funcionários, por acreditarem no espírito empreendedor e a socialização destas pessoas.

A internacionalização da marca segundo um dos sócios é uma questão de tempo, “há muitos interessados em levar o Mini Kalzone para outro continente”.

1.3. O Mercado e os Concorrentes Mais Diretos

O sistema de franquias tem sido o principal meio utilizado pelas empresas de *fast food* para crescer no país, pois ele permite a construção de uma rede de forma relativamente rápida e com capital de terceiros, o que diminui o volume de investimentos por parte do proprietário da marca.

A empresa Mini Kalzone não possui um concorrente direto, que atue em todas as regiões que a empresa atua no que se refere ao principal tipo de produto oferecido – kalzone. Somente na cidade de Florianópolis se encontra a concorrente Massa Viva que atua, principalmente, em lojas de rua, sendo seus principais produtos: calzones, mini pizzas e bebidas frias. Atua também no ramo de restaurantes com a marca Massa Viva Grill. Existem outros concorrentes como Calzone Mania e Super Calzone de menor expressão atualmente.

Existem concorrentes de franquias como Mc Donald’s, Bob’s, Giraffa’s. Essas empresas já possuem uma forte atuação no mercado nacional, sendo que até 2007 estavam estabelecidas 549, 591 e 248 lojas, respectivamente, por todo o país. Essas empresas atuam com uma linha de produtos distintos dos da rede Mini Kalzone, além do público alvo também ser diferenciado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Mini Kalzone é uma empresa que atua há apenas sete anos com o sistema de franquias. Porém, o seu método de expansão está firmando cada vez mais a marca por todo o país, demonstrando que a empresa possui um posicionamento único diante dos seus concorrentes ao adaptar produtos e preços de acordo com as preferências dos seus consumidores de cada região.

Essa adaptação não interfere, no entanto, na maneira que as franquias atuam, pois possuem um rígido sistema de capacitação e devem seguir os padrões das operações estabelecidos pela matriz, garantindo a confiança e a satisfação dos clientes.

Sendo a Mini Kalzone a primeira empresa a trabalhar com este produto inovador, ocorre que este vem sendo o principal diferencial da rede frente aos concorrentes diretos e indiretos. Como exibido no gráfico relativo ao *recall* dos consumidores, há uma fatia expressiva (26,7%) de clientes cujo destaque está ligado a outras redes de alimentação. A possibilidade de crescimento do negócio frente a este dado é relevante.

Este crescimento está atrelado ao fato de que a empresa tem uma boa aceitação nos locais em que se insere desde que haja uma comunicação efetiva do seu produto e estabeleça um plano de crescimento específico. No entanto, como visto anteriormente, a empresa não estabeleceu metas claras de crescimento. Seria um fator de desaceleração do crescimento a falta de metas neste plano?

A empresa não possui indicadores reais para a abertura de uma loja, além daqueles estipulados pelos donos ao verificar o local onde se tem o interesse de abrir a loja. A criação destes indicadores e pesquisas mais detalhadas auxiliariam em um maior sucesso do empreendimento?

Independentemente destes questionamentos, a rede Mini Kalzone vem se expandindo de maneira funcional e gradativa. A idéia é boa, o produto é bom e o ramo do negócio é eterno. Fica uma última pergunta a se pensar: até onde vai a Mini Kalzone?

6. REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Franchising (ABF). Disponível em <www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em 10 de outubro de 2008.

Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE). Disponível em <www.abrasce.com.br> Acesso em 11 de outubro de 2008.

CARVALO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Analisar para competir**. Harvard Business Review. Vol 84, No 1. Janeiro de 2006. Pag 66-75.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; **Estratégia de marketing**. Cidade: Editora Thomson, 2005.

FONTENELLE, Isleide Arruda. **Construção e Desconstrução de Fronteiras e Identidades Organizacionais: história e desafios do McDonald's**. Revista de Administração de Empresas (RAE). Vol. 47 No 1. Jan-Mar 2007. Pag 60-70.

GOTTFREDSON, Mark; ASPINALL, Keith. Innovation Versus Complexity: What Is Too Much of a Good Thing? Harvard Business Review. Novembro de 2005. 6p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUCZMARSKI, Thomas D.. **Medindo o Retorno da Inovação**. Marketing Management. Chicago: 2000

Mini Kalzone. Disponível em <www.minikalzone.com> Acesso em 10 de outubro de 2008.

Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. **As melhores Franquias do Brasil**. 6ª ed. 2008-2009

RIGBY Darrel K.; VISHWANATH, Vijay. **Localization: The Revolution in Consumer Markets**. Harvard Business Review. Abril 2006, 13p.

PORTER. Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

SARAIVA, A. A. Os mandamentos da lucratividade: as histórias e os ensinamentos de um grande negócio que parecia impossível. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TWEED, S. C. Foco estratégico: a vantagem competitiva. Tradução de Vera Caputo. São Paulo: Editora Gente, 1998.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. Tradução de Maria Lúcia G. L. Roda e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

PINE, B. J. O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços / Joseph Pine II, James H. Gilmore; tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.