

Case-Study

CASA DO PÃO DE QUEIJO

Estudo sobre franquias

Neste caso, descrevem-se alguns métodos e estratégias utilizadas por franqueadoras do setor *fast-food*. Além disso, o estudo põe em discussão as estratégias da Casa do Pão de Queijo para manter a sua liderança entre os concorrentes diretos.

Nota Importante

ESTE CASE SE DESTINA EXCLUSIVAMENTE AO ESTUDO E DISCUSSÃO EM CLASSE, SENDO PROIBIDA A SUA UTILIZAÇÃO OU REPRODUÇÃO EM QUALQUER OUTRA FORMA. DIREITOS RESERVADOS.

Este case foi elaborado por Michelle R. Higuthi, sob a orientação do professor Alexandre Gracioso, com base em publicações editadas no período de janeiro/98 a setembro/01.

I. Introdução

A Casa do Pão de Queijo é uma das maiores franquias nacionais, com mais de 300 lojas espalhadas pelo território nacional, e um faturamento anual de R\$ 70 milhões. A rede foi uma das grandes propagadoras do hábito de consumo de pão de queijo no Brasil.

Eleita a segunda marca mais admirada do segmento de *fast-food*, a Casa do Pão de Queijo tem planos ambiciosos para os próximos cinco anos: a meta é dobrar o seu tamanho ao longo deste período e para isso serão feitos esforços para ampliar a rede de lojas, especialmente as franquias empresariais, inovar o *mix* de produtos e até mesmo internacionalizar a marca.

Este caso coloca em discussão as ações que a rede Casa do Pão de Queijo irá utilizar para atingir suas metas de crescimento.

II. Casa do Pão de Queijo

A primeira loja da rede Casa do Pão de Queijo foi aberta no centro de São Paulo em 1967 pelo engenheiro Mário Carneiro. Inicialmente surgiu como um pequeno negócio familiar que visava apenas servir aos paulistas o famoso pão de queijo da Dona Arthêmia (mãe do fundador), utilizando uma receita desenvolvida por ela enquanto ainda morava em Uberlândia. A loja obteve ótima aceitação do público, atingindo a marca de 42.000 pães de queijo vendidos em um só dia.

O passo seguinte na estratégia de Carneiro foi expandir a rede própria e se diferenciar no segmento de *fast-food*. Em meados da década de 1980, a rede chegou a ter 15 lojas próprias com o mesmo formato da primeira. Em 1987, a Casa do Pão de Queijo passou a ser uma franquia, com produtos e técnicas operacionais e de vendas padronizado, agregando a imagem da Vovó Arthêmia que passou a ser sua marca registrada.

Hoje, a Casa do Pão de Queijo é líder no segmento de *snack bar*; são atendidas em suas lojas mais de 150 mil pessoas por dia. De acordo com pesquisa realizada pela própria rede com os clientes atuais no ano de 2000, o público que frequenta a franquia são homens e mulheres em geral das classes A e B, com idade superior a 25 anos. Outro dado levantado pela pesquisa foi que cerca de 66% dos pesquisados frequentam as lojas da Casa do Pão de Queijo de uma a quatro vezes por semana. Os pontos-de-venda da rede, localizados nos Estados em destaque na cor mais escura, normalmente são situados em *shoppings*, hipermercados, galerias, avenidas e ruas, e presentes em redes conhecidas de postos como Texaco, Ipiranga, BR e Esso, em hospitais e redes de lojas como Americanas, Saraiva, Siciliano.

Fonte: Departamento de Expansão da Casa do Pão de Queijo, 2000.

Tipo de loja	Ticket Médio (R\$) - 1999
Rua	2,65
Hipermercado	2,55
Shopping	2,25
Posto	3,00

Fonte: Casa do Pão de Queijo, 1999.

Como parte da sua estratégia de expansão de linha de produtos, além do pão de queijo, a empresa passou a oferecer em suas lojas sanduíches, bebidas frias e quentes, doces brasileiros e sorvetes. São vendidos também produtos *take home*, como pães de queijo congelados e massas prontas.

No início do ano de 2000, a empresa vendeu 70% de seu capital ao Patrimônio Private Equity, fundo de capital de risco administrado pelo Patrimônio Investimentos e Participações, por meio do qual a Casa do Pão de Queijo conseguiu o capital necessário para manter o seu ritmo de crescimento. A rede fechou o ano dentro de sua meta de crescer 30% ao ano e com realizações como a introdução de novos produtos, entre eles sorvete de iogurte, novas versões de sucos, sanduíches *lights* e reforço na família de doces brasileiros, com as sobremesas doce-de-leite e abóbora com coco; implementação de sua nova loja-conceito na região central de São Paulo, que recebeu investimentos de cerca de R\$ 1 milhão.

Com um novo *design* arquitetônico e decoração diferenciada, a loja-conceito realiza testes de aceitação de novos produtos da rede, conta com um amplo espaço para treinamento dos franqueados e equipamentos modernos, substituindo a sua loja-escola. Na unidade funcionam também os departamentos de promoção e *merchandising* e operações.

No segundo semestre de 2001, a Casa do Pão de Queijo inaugurou sua nova fábrica em Itupeva, interior paulista, com o objetivo de aumentar em 5 vezes a capacidade de produção de alimentos da franquia e reduzir cerca de 10% dos custos da empresa. O empreendimento teve investimentos da ordem de R\$ 10 milhões, substituindo a fábrica na Barra Funda que tinha capacidade para produzir 3 mil toneladas de alimentos ao ano.

A rede faz planos para ampliação de seu *mix* de produtos, com lançamento do café expresso em sachê com a marca da própria Casa do Pão de Queijo e até máquina de café expresso, a qual custará por volta de 500 reais.

A franquia Casa do Pão de Queijo pretende também utilizar o formato *delivery* em todas as suas lojas. Ainda em fase de testes em sua loja-conceito, a entrega em domicílio já é oferecida por algumas filiais, porém de forma limitada.

II.1. Sistema de Franquia

Franchising é um sistema de distribuição de produtos e serviços em que é possível, mediante pagamento de taxas e algumas obrigações, estabelecer um negócio a partir de um conceito operacional e de uma marca já conhecidos no mercado.¹

A Casa do Pão de Queijo possui 330 franqueados; destes apenas 10% são “franquias empresariais”, ou seja, com várias lojas regionais. Durante todo o ano é feita uma seleção de franqueados. Os recém-franqueados recebem treinamento durante aproximadamente um mês, durante o qual são enfocados aspectos operacionais do dia-a-dia e temas comerciais, administrativos, financeiros e comportamentais. Anualmente é feito um treinamento de reciclagem para franqueados e funcionários, além de cursos regulares durante o ano.

A franquia dispõe de profissionais especializados tanto na identificação e avaliação de oportunidades de pontos, de acordo com localização e perfil comercial, como supervisores, que visam contribuir para o desenvolvimento operacional e comercial das lojas franqueadas e assegurar o cumprimento dos padrões estabelecidos pela rede nas áreas de atendimento, promoção e *merchandising*, higiene, limpeza e na preparação e manipulação de alimentos. A rede procura premiar as lojas que melhor atendem a estes padrões.

A Casa do Pão de Queijo possui um canal de comunicação para com seus franqueados chamado CPQ NEWS, que relata as principais ações da rede, tais como lançamentos de novos produtos, campanhas promocionais, inaugurações, ações de treinamento etc.

Os custos estimados de montagem de uma loja variam de 100 a 500 mil reais, dependendo do tamanho dos pontos-de-venda. O capital de giro inicial é de cerca de 12 mil reais, dos quais 2 mil deverão ser destinados ao setor de marketing. Os *royalties* (taxa cobrada pelo uso da marca) equivalem a 3% do faturamento bruto do franqueado. O mesmo valor é destinado aos fundos de propaganda.

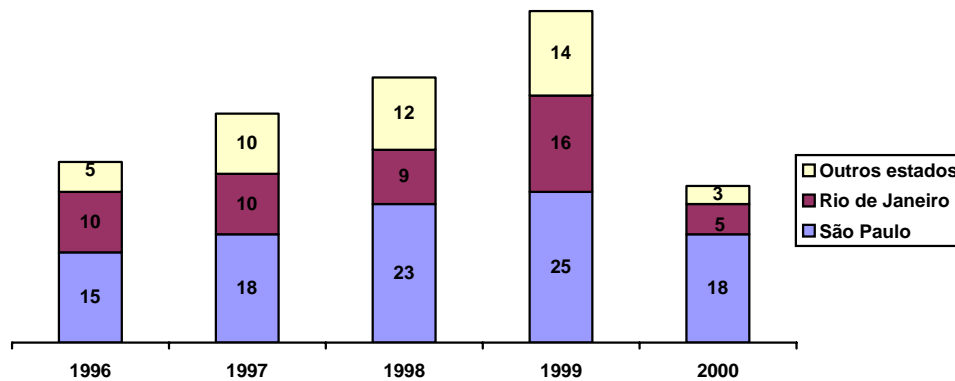
Para abertura de uma loja, o *franchising* da Casa do Pão de Queijo respeita critérios de cruzamento de índices como IPC (Índice Potencial de Consumo), densidade populacional e núcleos regionais de mídia.

II.2. Expansão

Para atingir sua meta, abrir cerca de 750 novas unidades num prazo de cinco anos, a Casa do Pão de Queijo está investindo bastante na abertura de lojas em lugares do Brasil onde sua presença ainda é tímida ou inexistente, como as regiões Norte e Nordeste. Esta última concentrou cerca de 40% dos investimentos do grupo no Brasil no ano de 2001.

¹ Definição extraída do Panorama Setorial da *Gazeta Mercantil*.

Número de lojas abertas no Brasil por localidade, por ano



Fonte: Departamento de Expansão da Casa do Pão de Queijo, 2000.

No início de 2001, a empresa passou a ser uma marca internacional, com a inauguração de unidades em Portugal e na Espanha. Para explorar a marca, foi criada uma empresa, a Casa do Pão do Queijo Ibérica, por meio de um acordo com o grupo Português Caravelas Alimentação, franqueador da marca Häagen Dasz no Brasil e com o industrial Valentim Fuertes, produtor de máquinas de café, o primeiro com participação de 50% e o segundo com 10%, sendo os 40% restantes da própria Franquia Casa do Pão do Queijo.

Para abastecer os novos pontos-de-vendas no continente europeu, foi construída uma fábrica de 2 mil metros, Barcelona, Espanha, com capacidade para produzir 200 toneladas do produto por mês. Embora o queijo seja feito na Europa, foram feitos estudos para garantir o mesmo sabor do queijo minas. Os investimentos foram de US\$ 1,5 milhão.

Segundo o presidente da Franquia, Alberto Carneiro Neto, a Casa do Pão de Queijo Ibérica vem obtendo bons resultados, e já planeja abrir lojas nos Estados Unidos e no México.

III. Mercado

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. Desde o início do Plano Real, o sistema de *franchising* cresceu mais 170%², principalmente no setor de alimentação, que representa 23% do total de redes no país, seguido pelos setores de vestuário, 13%, educação e treinamento, 11% e esporte, saúde e beleza, 10%.

² Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF) — 2000.

O mercado de *fast-food* corresponde hoje a cerca de 40% do mercado nacional de alimentação fora de casa ³, é bastante competitivo e requer um alto investimento com retorno de médio a longo prazo.

O sistema de franquia do setor de *fast-food* segue quase o mesmo padrão, oferecendo sistema de apoio ao franqueado, que envolve treinamento e acompanhamento das unidades e avaliação de oportunidades de pontos. O que diferencia um do outro é o nível de autonomia do franqueado.

O mercado de *snacks* é muito amplo. São desde empresas que fazem do pão de queijo seu carro-chefe, como Pão de Queijo Tinho e Expresso Pão de Queijo, até empresas que oferecem o pão de queijo dentro do seu *mix* de produtos, como por exemplo as redes Café do Ponto e Rei do Mate.



Expresso Pão de Queijo

Sua primeira loja surgiu em 1989, passando a ser franquia dois anos depois. Hoje são quase 40 franquias.

Em 1998 a Expresso Pão de Queijo resolveu adotar uma imagem mais jovem, abandonando sua antiga logomarca de um trenzinho em marcha, investindo em campanhas que reforça seu novo perfil, batendo de frente com sua principal concorrente a Casa do Pão de Queijo, com a seguinte chamada: “E tem gente que prefere o pão de queijo da vovó”. A nova postura da empresa concentra seus esforços na prestação de serviços, treinamento dos funcionários, seleção do *mix* de produtos e escolha criteriosa dos futuros pontos-de-venda. Dentre suas ações estão: lançamento de novos sabores de sanduíches, montagem de uma loja-escola, início da venda pela Internet com serviços *delivery* e relançamento de seu pão de queijo doméstico.

As principais áreas de atuação da Expresso Pão de Queijo são: São Paulo e Região Sul.



Café do Ponto

Fundada em 1950, a empresa é a segunda principal no mercado interno brasileiro de café torrado e moído. Além do café a rede também tem no seu cardápio o pão de queijo. A Café do Ponto faz parte do conglomerado Sara Lee que atua em vários setores. A franquia tem hoje mais de 60% das lojas presentes no Estado de São Paulo.

³Fonte: Associação Brasileira Da Indústria da Alimentação — Abia.

Recentemente, a empresa adotou uma estratégia de expansão inovadora e atacou o segmento empresarial, colocando máquinas de café expresso em empresas.



Rei do Mate

Começou suas atividades em 1970 com uma pequena loja e 20 anos mais tarde aderiu ao sistema de franquia. Hoje possui mais de 60 lojas divididas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará, em locais como *shopping-centers*, galerias comerciais, aeroportos, hipermercados e outros. A rede possui no seu *mix* de produtos, diversas combinações de mate gelado, sucos naturais, capuccino, pão de queijo, pão de batata, salgados e acessórios para chimarrão.

A franquia Rei do Mate cobra taxas de *royalties* de 4% sobre o faturamento bruto e 1% para publicidade.

IV. Conclusão

A Casa do Pão de Queijo traçou metas agressivas para os próximos anos e, para atingi-las, tem feito altos investimentos no seu marketing *mix*. Com a abertura de suas lojas em Portugal, a rede passou a fazer parte de um seleto grupo de cadeias brasileiras de restaurantes e *fast-food*, que se transformaram em marcas internacionais. São empresas como Habib's, Vivenda do Camarão, Bob's, China in Box, entre outros.

A leitura do caso da Casa do Pão de Queijo permite que sejam levantadas algumas questões:

1. O que você acha das metas de crescimento da Casa do Pão de Queijo? Elas são realistas ou não, considerando a dificuldade de fixar a marca como a mais representativa, em um setor cujo produto é muito parecido nas várias franquias?
2. Em quais segmentos, geográficos e de clientes, a Casa do Pão de Queijo deve concentrar os seus esforços?
3. Em sua opinião, a Casa do Pão de Queijo deve tentar adequar o seu *mix* de produtos às preferências de cada mercado específico em que ela atuar? Existiria um limite máximo para essa adequação, considerando-se o risco de descaracterizar a loja? O que fazem outras redes de *fast-food* nesse aspecto?
4. Quais estratégias a empresa deve utilizar para penetrar os mercados estrangeiros? Como você tentaria criar o hábito de consumo de pão de queijo em outros países? Como você tentaria posicionar a marca "Casa do Pão de Queijo"?
5. Como a Casa do Pão de Queijo deve preparar-se para controlar uma rede de lojas de franquias igual a duas vezes a rede atual e que contará com lojas no exterior? Quais tipos de controles você gostaria de implementar nessa rede? Como controlar, por

exemplo, a qualidade dos produtos e dos serviços prestados? Como se certificar de que as taxas de franquias pagas por cada franqueado estão corretas?

6. Defina qual deveria ser a missão da empresa.

Nota: Para responder a essas questões, recomenda-se que o aluno investigue os métodos de controle usados na prática por franqueadores de *fast-food*.

Referências bibliográficas:

www.casadopaodequeijo.com.br

www.investnews.net