



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**GIAN AUGUSTO LICO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

**A IMPORTÂNCIA DE SUA UTILIZAÇÃO EM LOJAS FÍSICAS DE FAST FOOD**

**Assis/SP  
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**GIAN AUGUSTO LICO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

**A IMPORTÂNCIA DE SUA UTILIZAÇÃO EM LOJAS FÍSICAS DE FAST FOOD**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

**Orientando (a):** Gian Augusto Lico

**Orientador (a):** Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Assis/SP  
2017**

#### FICHA CATALOGRÁFICA

L698p LICO, Gian Augusto  
Planejamento Estratégico: a importância de sua utilização em  
lojas físicas de Fast Food / Gian Augusto Lico. – Assis, 2017.

42p.

Trabalho de conclusão de curso (Administração). – Fundação  
Educativa do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

1.Planejamento estratégico 2.Franquias

CDD 658.401

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A IMPORTÂNCIA DE SUA UTILIZAÇÃO EM LOJAS FÍSICAS DE FAST FOOD

GIAN AUGUSTO LICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** \_\_\_\_\_  
Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Claudiner Buzinaro

Assis/SP  
2017

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me deu sabedoria e persistência para nunca desistir, a minha família, que sempre me deu forças para vencer e se dou, renunciando aos seus sonhos, para que eu pudesse realizar o meu.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder a vida para chegar a este tão sonhado momento.

Aos meus pais, Silvio e Nilda, e a minha irmã Isabela, por sempre me incentivarem e nunca me deixarem desistir nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas de sala, por sempre proporcionarem noites agradáveis e aulas mais extrovertidas. Aos meus amigos e amigas, por sempre dividirem as dificuldades, tornando-as mais leves para todos nós.

E por último, mas não menos importante, a todo o corpo docente do curso, por ministrar aulas de excelente qualidade e com muito aprendizado para todos nós. Em especial, a minha orientadora Maria Beatriz, por se prontificar a me auxiliar e fazer por merecer cada conversa, cada reunião, cada cobrança. Este é o resultado de tudo isso.

Muito obrigado a todos!

“A maioria das pessoas não planeja fracassar,  
fracassa por não planejar”

John L. Beckley

## RESUMO

O Planejamento Estratégico (PE) é uma arma poderosa que tem o poder de alavancar empresas quando bem planejado e aplicado. Por isso, neste trabalho discutiremos sobre praticamente todo o desenvolvimento do PE, enfatizando como auxilia o crescimento e a sustentação no mercado das franquias mais conhecidas de *fast food* do mundo.

Por isso, abordaremos os seguintes assuntos: análise SWOT; missão, visão e valores que a organização considera importante; as necessidades, vantagens e benefícios do PE para a organização; o compromisso da mesma com seus clientes internos e externos; como fidelizar e conquistar novos clientes; como preparar os clientes internos para o PE e quais as três maiores redes de *fast food* que cresceram através de um PE bem organizado e aplicado.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Franquias; *Fast Food*.

## **ABSTRACT**

Strategic Planning (SP) is a powerful weapon that has the power to leverage companies when well planned and implemented. Therefore, in this work we will discuss practically the whole development of the SP, emphasizing how it helps the growth and the market support of the best-known fast food franchises in the world.

Therefore, we will cover the following subjects: SWOT analysis; Mission, vision and values that the organization considers important; The needs, advantages and benefits of the SP for the organization; Its commitment to its internal and external customers; How to create loyalty and win new customers; How to prepare internal customers for the SP and which are the three largest fast food chains that have grown through a well-organized and implemented SP.

**Keywords:** Strategic Planning; Franchises; Fast Food.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Análise SWOT.....	17
Figura 2. Primeira Loja Física do Mc Donald's.....	34
Figura 3. Museu do Mc Donald's.....	35
Figura 4. Loja Física em Sidney, na Austrália.....	35
Figura 5. Primeira Loja Física do Bob's, em Copacabana (RJ).....	37

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BK *Burger King*

PE Planejamento Estratégico

SWOT *Strenghts Weakness Opportunities Threats*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 ANÁLISE SWOT .....	17
2.2 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	18
2.3 VISÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	18
2.4 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	18
2.5 ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	19
<b>3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE FAST FOOD 21</b>	<b>21</b>
3.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE ESTE CONCEITO .....	21
3.2 NECESSIDADES DO P.E NAS FRANQUIAS.....	22
3.3 VANTAGENS DO P.E. NAS FRANQUIAS.....	22
3.4 BENEFÍCIOS DO P.E. NAS FRANQUIAS.....	23
3.5. COMPROMISSO COM O CLIENTE EXTERNO E INTERNO.....	24
<b>4. FIDELIZAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
4.1. CONQUISTA DE NOVOS CLIENTES .....	27
4.1.1. PASSOS BÁSICOS PARA FIDELIZAR OS CLIENTES .....	28
<b>5. PREPARAÇÃO DOS COLABORADORES PARA O USO E ATUAÇÃO DO P.E. ....</b>	<b>31</b>
5.1. CONSEQUÊNCIAS DO DESPREPARO, DA FALTA DE EMPENHO E NÃO ACEITAÇÃO.....	31
<b>6. GRANDES EMPRESAS QUE APLICAM O PE .....</b>	<b>34</b>
6.1. MC DONALD'S.....	34
6.2. BOB'S.....	37
6.3. BURGUER KING.....	38
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com a extrema rapidez na transferência da informação e com o capital intelectual sendo considerado de grande importância pelas empresas, a ponto de, em muitos casos, apresentar maior valor que o financeiro, o mercado sofre mudanças constantes, fazendo com que as organizações busquem uma administração conforme suas necessidades e mais adequada para sua sobrevivência. Porém, ainda existem casos em que operam de forma desorganizada, não considerando a necessidade de colocar em prática o Planejamento Estratégico (PE). Devido à crise que o Brasil (assim como em quase todo planeta) está exposto, o PE muitas vezes pode ser considerado como um investimento inviável, devido ao tempo necessário para sua prática e ao investimento a ser aplicado, que é alto na maior parte dos casos.

Porém, é importante que se pondere que nos dias atuais um PE bem estruturado pode favorecer a sobrevivência das empresas no segmento de mercado em que atuam.

O PE é um dos processos gerenciais fundamentais de utilização nas empresas como fonte de vantagem competitiva, tendo como objetivo principal estruturar e preparar a organização para possíveis situações. Assim, antecipa os cenários e leva em consideração os valores e políticas da organização, bem como seus aspectos internos e externos. Também pode ser entendido como um processo administrativo capaz de amparar a empresa em vários cenários, através de um direcionamento, e utilizar seus diferenciais internos e as oportunidades do meio externo para atingir suas metas e objetivos; engloba as várias áreas e é um processo contínuo, onde a análise dos fatores e decisões é feita constantemente, prevendo ocasiões que possam vir a mudar o sentido da direção administrativa.

Tempos atrás as organizações se preocupavam com sua infraestrutura, com os modelos administrativos usados, além de como administrar seu estoque, suas vendas, seus colaboradores, etc. Entretanto hoje, esses fatores são parte de um planejamento, pois a concorrência é grande e exige que as mesmas estejam preparadas e cientes do que acontece em seu meio externo, como dominar o conhecimento sobre seus fornecedores e clientes, assim como quais são suas perspectivas futuras de crescimento, de mercado e de expansão.

Além disso, estas empresas devem estar cientes das ameaças que o mercado pode oferecer e analisar o potencial do seu segmento através da identificação de barreiras. Também se torna imprescindível a elas buscarem saber se o poder de compra dos consumidores ainda continua bom para que as mesmas possam constituir suas metas e objetivos; esquematizar uma direção a seguir e controlar os planos de ação através de um *feedback* feito por indicadores de desempenho, para que, assim possam ter condições de se manterem ativas, com vantagens competitivas frente aos seus concorrentes e terem a capacidade de crescer, mesmo em momentos de dúvida.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico pode ser entendido como um processo de formulação das estratégias da organização, buscando entender qual a área de atuação da mesma, sua missão, visão e valores dentro do ambiente de mercado em que atua. Também pode ser reconhecido como o conceito mais vasto de “Estratégia”, sempre estando presente na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não metódica.

Mesmo na época em que a economia era menos complicada e a facilidade em colocar os produtos no mercado era maior, não era simples imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de idealização sobre o futuro, ou que deixassem de conhecer melhor a natureza de seus negócios, pois afinal, não há forma melhor para se determinar o conceito de Planejamento Estratégico do que:

- Conhecer a natureza do próprio negócio e os potenciais dos mercados e da empresa;
- Considerar o futuro e se organizar para enfrentá-lo;
- Saber reconhecer ameaças e oportunidades, e assim encontrar saídas viáveis para elas.

O PE também consiste em preparar, de acordo com a missão e o negócio da empresa, um Plano de Ação e de Metas, com a finalidade de garantir a qualidade, o lucro e o reconhecimento de sua marca, oferecendo uma visão de futuro, independente do porte e do segmento da mesma, ou seja, o PE é o ponto de partida para a busca de soluções eficientes e eficazes para o crescimento da empresa no mercado em que atua. Esse planejamento tem como objetivo adotar medidas cruciais e resultados positivos na direção de atitudes proativas na gestão das organizações.

O objetivo do planejamento, conforme Martins (2007) consiste basicamente em responder três perguntas essenciais feitas pelas organizações a si mesmas para garantir os resultados. São elas: Quem somos? Como fazemos para alcançar nossos objetivos? Quem queremos ser no futuro? Ainda, o planejamento deve ser executado de forma a envolver a análise do ambiente de trabalho, estabelecer metas para o seu desenvolvimento e decidir as ações necessárias para que se possa atingi-las, oferecendo *feedback* dos resultados aos gestores e mantendo a empresa focada na sua missão e visão organizacionais.

Para Oliveira (2001), o PE é responsável pela sustentação metodológica da organização, estabelecendo a melhor direção a se seguir e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Segundo o mesmo autor (1991), os níveis mais altos da empresa são encarregados de definir o PE a ser seguido, pois esse está no topo da pirâmide que tem como base planejamento operacional e tático. Ele se relaciona com os objetivos de longo prazo e com métodos para alcançá-los que atingem a empresa como um todo.

Rodrigues (2003) afirma que as decisões provenientes do PE são relevantes e podem levar a empresa a novos produtos, mercados, crescimento de receitas, redução de custos, novas alianças e parcerias, etc.

Para Drucker (1984, p. 25):

[...] planejamento estratégico é um processo contínuo de maior conhecimento possível do futuro contido, toma decisões atuais que envolvam riscos; organiza sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, mede o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Este conceito surgiu no século XVIII, juntamente com a Revolução Industrial. Nesta época, começaram a se formar mercados consumidores de massa, fazendo com que as empresas existentes comesçassem a planejar suas compras, suas vendas e suas rotinas internas.

Quem também se utilizava deste método eram as tropas militares, em guerras, onde criavam estratégias com o intuito de derrotar o inimigo, alcançando assim seu principal objetivo. Grandes vitórias foram conquistadas através de um excelente planejamento militar. Napoleão foi um dos principais guerrilheiros a utilizar este método. Ele costumava fazer os planos de batalha acompanhado de seus conselheiros no alto de uma colina, pois nesse local tinha uma visão abrangente de seu campo de batalha, o que favorecia discutir as estratégias de batalha a serem utilizadas.

Foi no ambiente das guerras que o conceito de “estratégia” ganhou o significado como é conhecido hoje. Com a ocorrência das batalhas verificou-se a necessidade de buscar a antecipação dos fatos que se desencadeariam para poderem se organizar e buscar a vitória com uma certeza maior.

De acordo com KOTLER (1998, apud HENDERSON AND MONTGOMERY, 1998, p. 14):

[...] dois competidores não conseguem sobreviver em um mesmo ambiente utilizando as mesmas maneiras de sustento, seja na natureza ou nos negócios a

estratégia existe e deve ser planejada, desenvolvendo vantagens competitivas. Para as organizações se manterem ativas no mercado é necessária a diferenciação das mais importantes características para se destacarem nos diversos segmentos de mercado através de valores, princípios, produtos e serviços.

Com o passar dos anos este método foi se tornando cada vez mais reconhecido em todo o mundo, uma vez que aqueles que o utilizavam sempre obtinham um benefício, sendo financeiro ou não, e um resultado positivo em consequência do planejamento. Hoje, grande parte das empresas utilizam o PE, sua elaboração e execução aumentam a possibilidade de que, no futuro, estejam no lugar, na hora certa e utilizem as estratégias de forma correta.

Atualmente, a maioria das empresas, experientes ou não no mercado, necessita de um PE bem elaborado e eficiente, para que o sucesso que elas almejam seja alcançado de forma rápida e eficaz. Ao mesmo tempo, grande parte dos gerentes e sócios destas empresas desconhecem o assunto e, quase sempre, as administram de forma errônea.

Ao criar e dirigir uma organização, o empreendedor se depara com variadas situações, aonde a decisão correta é fundamental. E para que isso se concretize, é realizado o planejamento estratégico (CLEMENTE et al., 2004).

Por isso, grande parte destas (principalmente as multinacionais e as grandes redes) está fazendo grandes investimentos nesse método para alcançar o maior número de clientes em grande escala por todo o Brasil, principalmente nas cidades do interior.

Para Clemente et al (2004), a visão geral do planejamento estratégico abrange: Análise SWOT; Missão, Visão e Valores da empresa, além de realizar uma análise dos seus concorrentes.

Após todas essas etapas, o planejamento estratégico está praticamente montado. Todavia, como é interativo, ao longo do tempo o empreendedor deve retornar a ele, "revisando o impacto das novas diretrizes estratégicas em todas as atividades desta fase do planejamento do negócio" (CLEMENTE et al., 2004, p. 25).

A seguir apresentaremos os tópicos citados acima, necessários para a organização e prática do PE.

## 2.1 ANÁLISE SWOT

Como as organizações encontram-se cercadas pelo ambiente externo, não é possível que se realize apenas uma análise ambiental interna da empresa. É necessário que se analise o ambiente externo também.

Um método que se encaixa nesse tipo de análise é a MATRIZ SWOT (siglas compostas pelas palavras em inglês: *strenghts* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)). Essa análise dos ambientes internos e externos acontece do seguinte modo: o Ambiente Interno é composto pelas forças e fraquezas da empresa e o Externo pelas oportunidades e ameaças oriundas do ambiente.



**Figura 1 - Análise SWOT**

Fonte: Baseado em Clemente (2004, p. 23)

As variáveis que constituem o Ambiente Interno da empresa devem estar sob o controle da mesma. Suas forças são seus pontos fortes, que propiciam a vantagem de competição que a mesma tem frente a sua concorrente. Já suas fraquezas tornam a organização menos competitiva em seu ambiente mercadológico. Do ponto de vista estratégico, os pontos fortes compõem a base para a elaboração de um PE. Se a empresa não possui pontos fortes significativos, é necessário que eles sejam desenvolvidos e analisados. Os pontos fracos compõem elementos que enfraquecem a base do planejamento e devem ser sanados na seguinte ordem: do mais importante para o menos importante, com o objetivo de fortalecer a base do mesmo.

## 2.2 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

A missão organizacional é a razão de ser da empresa, o que ela representa para a comunidade. Quando se define a razão de ser está se definindo também o posicionamento estratégico da empresa. Peter Drucker (1973, apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 43) desenvolveu uma série de perguntas que ajudam o administrador no momento de formular a missão de sua organização, sendo elas:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem é o cliente?
- O que tem valor para o cliente?
- Qual será o nosso negócio?
- Como deveria ser o nosso negócio?

## 2.3 VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

A visão nada mais é que a definição dos aspectos como “de onde se quer estar” e “qual o caminho para se alcançar o objetivo que se quer”. Ou seja, nesse tópico se realiza a explicitação daquilo que deve ser feito pela empresa para que a direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com a postura estratégica definida.

Também pode ser definida pela empresa como uma “catalisadora das aspirações do empreendedor” (CLEMENTE et al., 2004, p. 30), entretanto, é necessário que ela corresponda à realidade em questão. Ou seja, ela é o retrato do caráter da empresa, e deve refletir suas aspirações e crenças. É uma declaração do que a empresa pretende ser ou se transformar.

## 2.4 VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais podem ser compreendidos de maneiras distintas, tanto para os colaboradores quanto para os clientes. Para os colaboradores são originários de seus líderes e fundadores, que os designaram por acreditar neles e achar que seria o melhor para a organização. Já para os clientes, o valor se dá do seguinte modo, segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 62) “O valor total para o cliente corresponde à soma de

benefícios que se espera receber pelo uso de um produto ou serviço ou pela aceitação de um conceito. O custo total para o cliente é representado por todos os custos relacionados com avaliar, utilizar e descartar o produto, serviço ou conceito.”

Ou seja, para ambos há uma visão diferente sobre o que se pode considerar como valor e o que não se pode. Os colaboradores o fazem por se tratar de algo vindo de seus superiores, algo que eles acreditam ser muito importante para o desenvolvimento da organização. Já para os clientes, o propósito mais visível na explicação de Chiavenato é que eles buscam produtos que possam agregar algum tipo de benefício a eles (status, economia financeira, tempo de vida do mesmo etc.)

## 2.5 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Apesar de fazer parte da análise externa, a análise dos concorrentes é um item de extrema importância, tanto para a empresa quanto para o seu planejamento. Michael Porter (1985, p.11) identificou cinco forças que determinam a atratividade de um segmento em longo prazo. São elas:

- a) Concorrentes do setor (rivalidade no segmento): Um segmento não será atrativo se possuir concorrentes poderosos, em grande número, barreiras à saída grandes. Essas condições do segmento levarão os concorrentes a enfrentarem guerra de preços, batalha de propaganda e lançamentos de novos produtos (KOTLER; KELLER, 2006).
- b) Fornecedores (poder de barganha dos fornecedores): Se houver poucos substitutos, se o produto fornecido for importante. Um segmento não será atrativo quando o preço do produto a ser fornecido pela empresa depender apenas de um fornecedor, tendo ele o poder de ditar o preço pelo qual o produto será vendido (KOTLER; KELLER, 2006).
- c) Compradores (poder de barganha dos compradores): Os compradores tentarão forçar uma queda dos preços, exigirão mais qualidade e colocarão os concorrentes uns contra os outros. Para se protegerem é necessário que as empresas busquem compradores que necessitam do produto, que possuem uma menor capacidade de negociação e que tem dificuldade em mudar de fornecedor (KOTLER; KELLER, 2006).
- d) Substitutos (ameaça de substitutos): Os substitutos limitam os preços e os lucros de um segmento quando existem em um segmento, podendo fazer com que o produto ofertado seja facilmente trocado por outro. Preços e tendências devem ser monitorados constantemente para manter o produto a frente dos demais (KOTLER; KELLER, 2006).
- e) Novos concorrentes potenciais (ameaça de mobilidade): Segmento interessante varia conforme as barreiras de entradas e saídas. O melhor segmento é aquele que possui altas barreiras para entrada e baixas barreiras para a saída, dificultando desse modo o ingresso de novos concorrentes no segmento e a saída mais fácil dos existentes da concorrência (KOTLER; KELLER, 2006).

Portanto, pode-se perceber que analisar seus concorrentes não é apenas fazer uma simples avaliação deles. É buscar informações mais profundas e avaliações seguras e confiáveis de clientes, a fim de traçar sua própria estratégia, se baseando nos possíveis “erros” que seus concorrentes possam ter e, principalmente, nas falhas que eles acabam praticando ao longo da vida da empresa, o que causa insatisfação ao cliente e, conseqüentemente, a perda do mesmo.

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE FAST FOOD

Já vimos que o planejamento estratégico é uma ferramenta muito útil para todos os tipos de empresas, sendo iniciantes ou veteranas no seu segmento de atuação. Neste capítulo nos aprofundaremos em um ramo relativamente novo para a humanidade que é o setor de comida rápida (mais conhecido como *Fast Food*), como o PE está diretamente ligado a seu ciclo de vida (nascimento, crescimento e, principalmente desenvolvimento), não deixando que a mesma caia em decadência e acabe na fase mais crítica desse ciclo que é a falência, ou o término das atividades. Também analisaremos seus benefícios, suas vantagens e principalmente a sua necessidade para que este ramo se mantenha atuante no mercado alimentício.

#### 2.6 BREVE HISTÓRICO SOBRE ESTE CONCEITO

O termo *Fast Food* significa, em tradução literal para o português, comida rápida. Trata-se de um setor de alimentação bem diferente do que se via antes de seu surgimento, onde a padronização, a mecanização e a rapidez, além da garantia da origem dos ingredientes, atraíam os clientes. Os restaurantes ou lanchonetes do tipo *Fast Food* são uma evolução do tipo drive-in, criados na década de 1940, no sul da Califórnia, EUA. O *drive-in* (também conhecido como *drive-thru*) é um tipo de estabelecimento comercial onde os clientes podem ser servidos sem a necessidade de deixar seus carros.

A ideia de aperfeiçoar o atendimento, agilizando o serviço e economizando com os salários dos funcionários, foi um marco para a história da culinária em meados do século XX. Os pioneiros e criadores deste novo método foram os irmãos Richard e Maurice McDonald, fundadores do Mc Donald's. Apostar em um sistema de produção parecido como uma linha de montagem e idealizar uma cozinha que comporte os equipamentos para o preparo de pouca variedade de alimentos, porém em grandes quantidades, parecia impossível de se realizar. Porém, a novidade foi tão bem aceita pela população, que acabou se tornando um dos ambientes mais frequentados por eles, desbancando todos os restaurantes famosos e caros daquela região. Com o passar dos anos, a ideia foi “copiada” por outros investidores.

Atualmente, além do McDonald's, outras multinacionais especialistas em Fast Food estão espalhadas pelo mundo todo, como o Bob's, o SubWay e o Burguer King, por exemplo. Essas empresas fazem uso do sistema de franquias para se multiplicarem. Ceder uma franquia significa vender, ou melhor, alugar o direito do uso da marca, dos produtos e dos métodos utilizados a um terceiro, que além de pagar as instalações e as taxas, geralmente repassa um percentual de seu lucro para a matriz.

## 2.7 NECESSIDADES DO P.E NAS FRANQUIAS

Os restaurantes de comidas rápidas são, em sua grande maioria, frutos de franquias já renomadas pelo mundo. Por serem deste ramo, seu planejamento inicial é realizado pela própria matriz, a fim de avaliar se será rentável (principalmente na forma financeira) a inserção dos mesmos na região desejada.

É de crucial importância analisar todo o ambiente em que se quer inseri-la. Fazer uma análise demográfica é o primeiro passo. Este ato já pode fazer com que ela seja aprovada para a próxima fase ou descartada da lista de uma nova unidade.

Após a instalação da mesma, o planejamento passa a ser feito pelos controladores da unidade. São eles que, em conjunto com profissionais da área, avaliarão se realmente o negócio está indo bem ou se será necessário modificar a estratégia para continuar nele.

Pode-se dizer então que realizar um Planejamento Estratégico é muito mais que uma necessidade para as redes de Fast Food. É através dele que as empresas analisam o presente, pensando em como podem melhorar suas condições no momento, e planejam o futuro, buscando desde já alternativas para se firmarem e garantirem seu espaço no mercado onde atuam.

## 2.8 VANTAGENS DO P.E. NAS FRANQUIAS

Mesmo em um mundo tão atual e globalizado como é o nosso hoje em dia, ainda existem empresas e empresários que acham o PE desnecessário e sem nenhuma importância para o crescimento da mesma. Mas o que não percebem é que a falta de um PE normalmente gera desperdício, principalmente de tempo. As ações tomadas sem nenhuma análise prévia dos ambientes da empresa podem ser ineficazes ou até mesmo

prejudiciais, causando até mesmo o desperdício de dinheiro, que poderia ser aproveitado de forma mais importante pela empresa.

Para que isso não aconteça, é necessário pensar nas vantagens que a utilização do PE pode causar quando bem estruturado, tais como:

- Agilidade nas tomadas de decisões;
- Conhecimento de seus concorrentes;
- Melhor comunicação entre os funcionários, pois todos devem falar a “língua” da empresa;
- Orientação maior no comportamento de seus colaboradores, pois todos irão saber onde devem chegar;
- Consciência coletiva, motivação e comprometimento de todos os envolvidos para chegar ao resultado esperado;
- Conhecimento do ambiente interno da empresa;
- Relacionamento favorável entre a empresa e o ambiente, uma vez que há um estudo constante dos cenários em que a mesma atua;
- Maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa, quando necessário;
- Visão de conjunto.

Essas são algumas vantagens que, sendo bem aproveitadas, podem garantir um presente e, quem sabe até um futuro promissor para a empresa.

Por isso, é sempre necessário aplicar, avaliar e atualizar de tempos em tempos o planejamento estratégico em uma organização, pois as vantagens que o mesmo gera para ela ultrapassa a barreira de ser apenas o ganho, ou a redução dos gastos com atividades e matérias primas, se tornando até um fator de readaptação dos setores e colaboradores dentro da organização.

### 3.4. BENEFÍCIOS DO P.E. NAS FRANQUIAS

As franquias são um dos tipos de organização que mais sofrem se o resultado do PE for negativo, podendo, na maioria das vezes, perderem o direito de exercer suas atividades na região em que atuam. Porém, se este resultado for positivo, os benefícios são extremamente importantes para que a mesma se assegure cada vez mais naquela região.

Pensando nisso, alguns benefícios que podem fazer com que a organização chegue nesse fator positivo são os seguintes:

- Alinhamento da empresa com o mercado em que atua;
- Conhecimento sobre seus clientes e concorrentes;
- Comprometimento dos colaboradores para atingir os objetivos traçados;
- Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo;
- Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo;
- Comportamento sistêmico envolvendo toda a organização; e
- Eficiência na tomada de decisões que sejam de grande importância para a mesma.

Estes são apenas alguns benefícios que podem ocorrer com a utilização de um planejamento bem organizado dentro das franquias. Mas uma coisa é certa, e já está clara no desenvolvimento de todo este trabalho acadêmico, que é a grande importância que o PE tem na vida atual e principalmente futura da organização que o utiliza, pois mostra o caminho correto para o sucesso da mesma (ou o fracasso dela se não for bem aplicado).

### 3.5. COMPROMISSO COM O CLIENTE EXTERNO E INTERNO

Hoje em dia todos nós sabemos que nenhuma empresa consegue sobreviver no mercado sem que haja clientes internos e externos. Porém ainda existem muitos empresários que não sabem diferenciar um tipo de cliente do outro. Os clientes internos são seus colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços dentro da empresa. Ou seja, são aqueles que auxiliam a mesma para que se consiga atingir seu objetivo (o produto e/ou serviço final, que será adquirido pelo cliente externo). Já os clientes externos são aqueles que adquirem os produtos/serviços prontos, finalizados das empresas.

Porém, nenhuma empresa consegue sobreviver no mercado por muito tempo apenas com a mesma cartela de clientes. Vários fatores podem interferir e fazer com que estes que auxiliam/compram seus produtos/serviços possam mudar de opinião e começar a adquiri-los de outras empresas. Por isso, neste capítulo será ponderada a importância de fidelizar estes dois tipos de clientes, bem como a importância de se conquistar novos deles.

## 4. FIDELIZAÇÃO

Podemos notar que para se fidelizar clientes, o modo mais fácil é o conhecer melhor e, com isso, chegar onde eles querem. No mundo globalizado no qual vivemos atualmente, não se deve acomodar por ter apenas os clientes antigos, mas sim mantê-los e conquistar novos deles. Para isso, é importante manter o máximo que puder na mente deles (seja em uma propaganda visual, audiovisual ou escrita) o nome da sua marca, pois é através desse investimento maciço em divulgação que o atingimento de novos clientes será alcançado.

Para SANTOS (2008, p.18):

[...] Fidelização de clientes é medir, gerenciar e criar valor. É tornar a fidelização de clientes parte integrante da missão da empresa, integrando sistemas de informação, criando valor superior, ou seja, transformando clientes satisfeitos em clientes fiéis. Medir a fidelização faz-se necessário, como também o impacto dos sistemas de gestão do relacionamento com clientes.

Atualmente, as empresas têm verificado que manter um público cativo permite um retorno mais expressivo e rápido do que somente investir na conquista de novos clientes. Não se trata de repudiar a prospecção de novos negócios (que é fundamental para qualquer empresa), mas criar estratégias de fidelização fundamentadas no planejamento e na criatividade geram benefícios para o público que, além de manter durável a carteira de clientes, proporciona valor agregado às marcas da mesma, tornando-a forte, bem posicionada e ainda mais aparelhada para a prospecção.

Para Kotler (2006, p. 153):

[...] existem duas maneiras principais de fortalecer a retenção de clientes. Uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação a ele. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos. O atendimento a clientes e os programas de manutenção de clientes não funcionam de forma isolada. Necessitam de uma visão abrangente ou um foco orientador para fazê-lo funcionar. Considere o marketing, como sendo aquele princípio orientador, crie todos os seus programas de manutenção de clientes sob guarda-chuva de marketing. Isto lhe permitirá direcionar e avaliar seus esforços.

Portanto, como podemos observar até agora, o objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que os mesmos migrem para a concorrência, pois assim podem aumentar o

valor dos negócios que as mesmas proporcionam. Podemos perceber também que o esforço nesta retenção é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e a redução das despesas. Clientes fiéis são aqueles com mais tendências a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet etc.) e, conseqüentemente, consomem mais que aqueles que são adeptos apenas a um canal de compra. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Porém, ainda há uma dúvida com relação a isso: fidelizar os clientes é o mesmo que satisfazê-los?

Em um mundo tão globalizado e tecnológico como é o que vivemos hoje em dia, onde se pode encontrar na rede mundial de computadores qualquer tipo de resposta para qualquer tipo de pergunta, ainda há essa dúvida para muitos empresários.

Mas respondendo a esta pergunta, a satisfação é uma parte do processo de fidelização. Como já vimos neste tópico, fidelizar os clientes é retê-los em sua carteira de clientes, porém, para chegar a este ponto é imprescindível que os satisfaça em todas as situações em que ele necessite dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

De acordo com LIMA et al. (2014, p. 10):

[...] a satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência. Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

Ou seja, a satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista após algum tempo de relação entre ambas as partes. Um cliente satisfeito não hesitará em buscar ofertas melhores e mais rentáveis na concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de optar por um outro fornecedor ou prestador de serviço, mesmo tendo algumas vantagens, como por exemplo preço baixo do mercado oferecido pela empresa concorrente. A linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser disfarçada por um escudo de confiança. Somente através dessa relação de confiança entre clientes e empresa é que se podem criar barreiras para inibir a ação da concorrência perante seus clientes.

Mas como fazer para tornar fiéis os clientes satisfeitos?

Inicialmente, os clientes precisam ser identificados, pois não há como estabelecer uma relação com aquele que não se conhece. A partir daí, deve-se aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos, para utilizar-se dessas informações a fim de estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais e melhor. Isso oferece à empresa um diferencial e cria barreiras de confiança, tornando inconveniente a migração dos seus clientes para um concorrente, pois o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes.

Portanto, podemos concluir neste tópico que para se fidelizar um cliente, seja ele externo ou interno, leva-se um tempo considerável, pois precisa haver um conhecimento mútuo entre ambas as partes, e também necessita de um estudo frequente de seu concorrente, para que nenhuma mudança realizada por ele o afete (neste caso, com relação a mudança de seus clientes para seu concorrente). Podemos observar também que o cliente pode ser rigoroso no que se refere a fidelidade, optando por outra empresa de acordo com o que considera favorável ou vantajoso, tais como a crise, problemas financeiros, qualidade de um produto, etc. Sendo assim, as empresas devem a todo momento rever suas relações com a sua clientela, favorecendo o equilíbrio de uma relação.

#### 4.1. CONQUISTA DE NOVOS CLIENTES

Em um mundo atualizado, onde mudanças acontecem a todo momento, conquistar novos clientes está cada vez mais difícil. Em épocas passadas, somente a concorrência oferecia ameaça aos empresários, porém nos dias atuais outros fatores podem ser vistos como ameaças, como as tecnologias que avançam frequentemente, o poder de busca e conhecimento das pessoas em saber em quais empresas comprar ou não, analisando vários fatores que julgam importantes.

Com o avanço da tecnologia, ficou cada vez mais fácil encontrar informações precisas das empresas. A internet, por exemplo, é a principal divulgadora destas informações. Podemos encontrar na rede, todas ou grande parte das informações de todos os tipos de empresas, desde as informais, as micro e pequenas até uma multinacional. Sendo assim, os clientes têm maior facilidade em escolher a empresa que o satisfaz considerando os fatores como ambiente agradável e confortável, preço abaixo da concorrência ou mais adequado aos valores agregados ao produto.

Porém, ainda existem os clientes que optam pelo modo tradicional de pesquisa: como o “porta a porta”, onde buscam informações, preços de produtos ou serviços etc. diretamente nas empresas, desperdiçando tempo e dinheiro, na grande maioria dos casos. Existem também aqueles clientes que valorizam o bom atendimento, explicando que um bom relacionamento entre ele e a empresa muda totalmente o conceito que o mesmo terá pela empresa.

Portanto, podemos concluir que cada vez mais os clientes estão sendo criteriosos e rigorosos na escolha das empresas vendedoras ou fabricantes dos produtos que desejam adquirir. Para combater isso, as empresas precisam investir cada vez mais em divulgações de seus produtos. Divulgar e vender pela internet hoje em dia é a melhor solução, pois uma parte considerável da população tem acesso a ela. Porém, não devem abandonar os métodos tradicionais (outdoor, panfletos, propagandas no rádio, TV, etc.), pois estes ainda alcançam muitas pessoas e, em algumas regiões do país, são os principais responsáveis pelo número de vendas ser tão elevado.

#### **4.1.1. PASSOS BÁSICOS PARA FIDELIZAR OS CLIENTES**

Como estamos vendo neste capítulo, fidelizar clientes atualmente vem sendo uma tarefa muito difícil para as empresas, devido ao grande número de opções (como a qualidade, os preços, o quão é conhecida a marca etc.) que os mesmos tem para poder avaliar até escolherem a melhor para eles.

Porém, se a empresa deseja muito que seus clientes sejam fiéis a elas, existem algumas opções. Após pesquisas realizadas, Clemente (2004) chegou aos cinco principais passos que podem fazer com que os clientes se tornem fiéis, podendo chegar ao ponto de não frequentarem novos concorrentes por já conhecerem seus produtos e a qualidade dos mesmos.

Estes passos são:

- **Atenda o cliente como ele quer ser atendido:** o atendimento deve ser visto como um diferencial com relação a seus concorrentes, pois ele pode ser o essencial para a conquista de cada cliente, uma vez que outros fatores podem ser copiados pela concorrência. Importante ficar atento e perceber os sinais oferecidos pelo cliente durante a compra, como necessidades, preferências e interesses. Assim, fazer

desse primeiro contato um bom atendimento é o primeiro passo para cativar os clientes.

- **Direcione o foco para o cliente certo:** antes de gastar suas energias tentando conquistar todo o mundo, lembre-se que é necessário direcionar as ações estratégicas da empresa para as pessoas certas e manter o foco nesse público alvo, pois só assim é possível garantir um atendimento de qualidade.

Saber responder as seguintes perguntas: quem são seus clientes potenciais? Onde estão eles? O que eles buscam? O que eles esperam do seu produto? é fundamental para direcionar sua estratégia para o público correto e, assim, garantir a fidelização dos mesmos.

- **Fidelize clientes com a teoria da pirâmide invertida:** na teoria da pirâmide invertida o cliente está sempre no topo, sendo destinados à ele os maiores esforços que uma empresa pode oferecer. Em segundo plano encontramos os vendedores e todos que lidam diretamente com o cliente e, na última etapa, estão os líderes e gestores, tendo como responsabilidade dar todo o suporte necessário para que o sistema se sustente.

A imagem descrita por essa teoria mostra o quão é importante o papel dos clientes dentro de uma empresa que visa a fidelização. Esses clientes são o motivo que justifica todo o trabalho. Eles são o foco, deixando os vendedores, os líderes e os gestores como o pivô que sustentam toda a estratégia de atendimento. Isso significa, na prática, uma cultura empresarial de bom atendimento, visando um relacionamento de qualidade com cada cliente e reconhecendo o valor de cada ferramenta utilizada no pós venda.

- **Dê tratamento VIP aos clientes fiéis:** pesquisas comprovam que clientes fiéis correspondem à aproximadamente 65% do faturamento total da empresa, por isso merecem algo de diferente do que qualquer outro tipo de cliente. Investir, por exemplo, em cupons de desconto e vantagens para um clube de fidelidade são algumas das opções. Como eles garantem o maior capital para sua empresa, vale também antecipar lançamentos e ofertas e personalizar alguns desses conteúdos para os mesmos, para que assim eles possam, mesmo que de forma indireta, ajudar no marketing de sua empresa.
- **Monitore sempre:** toda ação voltada para a fidelização de clientes deve ser monitorada. Para isso, a empresa deve possuir um bom gerenciamento no que diz respeito ao relacionamento com seus clientes, contando com uma equipe que

esteja sempre focada em resultados. Todo esse preparo permite que haja uma otimização constante da estratégia que, a partir dos resultados obtidos, pode reunir informações relevantes ao seu público alvo, as preferências dos mesmos e suas necessidades.

Neste passo, é importante ressaltar que é necessário encarar esse processo como um ciclo vicioso, pois quanto mais a empresa monitora seus clientes, mais conhece seu público e maior é sua capacidade em criar estratégias para fidelizar os mesmos.

Portanto, podemos observar neste capítulo o quão é importante fidelizar o máximo de clientes possíveis, pois assim a empresa se torna cada vez mais conhecida e mais influenciadora no ramo em que atua. Para que isso aconteça faz-se necessário ter um plano de marketing bem elaborado e aplicado e um controle sobre os possíveis riscos que a empresa possa ter a fim de garantir um sucesso duradouro para a mesma.

## **5. PREPARAÇÃO DOS COLABORADORES PARA O USO E ATUAÇÃO DO P.E.**

Uma das fases mais importantes de um planejamento estratégico é a sua implantação. Nela, todo o cuidado é pouco para que tudo saia o mais perfeito possível. Porém, é necessário salientar que todo tipo de planejamento deve ser flexível, pois podem surgir problemas que devem ser solucionados, remodelados ou readaptados para que o processo continue se desenvolvendo de forma satisfatória.

Um dos fatores mais importantes e, ao mesmo tempo, mais preocupantes em um planejamento é a preparação dos colaboradores para o uso do mesmo. Colaboradores mal preparados fazem com que o PE seja um investimento perdido. Já quando os mesmos estão bem preparados e alinhados com todo o sistema, o investimento pode trazer grandes ganhos (financeiros ou não) para a empresa, sejam eles a curto ou longo prazo.

Por isso, neste capítulo, falaremos sobre como preparar corretamente os colaboradores para que os mesmos possam fazer do planejamento estratégico uma arma para a evolução do bom funcionamento e, principalmente, dos benefícios que esse preparo traz a eles e à organização como um todo. Inicialmente, discutiremos o despreparo dos colaboradores em relação ao PE e como essa falta de qualificação pode ser prejudicial a eles e à organização.

### **5.1. CONSEQUÊNCIAS DO DESPREPARO, DA FALTA DE EMPENHO E NÃO ACEITAÇÃO**

Todas as vezes que se pensa em implantar um novo método de se planejar e executar os serviços, pensa-se sempre em tudo o que se precisa adaptar e renovar para que o planejamento seja viável e funcione corretamente. Porém, o principal empecilho que geralmente leva mais tempo para se resolver está relacionado aos colaboradores.

Em muitos casos, estes têm um bloqueio quanto às mudanças, o que pode ser comum quando há mudanças em uma metodologia de trabalho, à qual os colaboradores estão adaptados. Outros não a aceitam simplesmente porque a maioria não aceita.

As consequências que essas atitudes podem trazer para ambos são muitas. A principal delas é o gasto desnecessário, uma vez que, se os colaboradores não aceitarem e não quiserem se adaptar ao planejamento, fica inviável manter o mesmo em funcionamento.

Outro fator que esse despreparo pode causar é o mau atendimento ao cliente, que como consequência pode haver o seu afastamento, assim como comentários sobre a situação vivenciada, comentários feitos pessoalmente e em redes sociais, que pode ter como consequência a diminuição e o não aumento da clientela. Essas situações podem causar o afastamento ou demissão do atendente envolvido.

Outra consequência que pode afetar diretamente no PE é a falta de empenho do colaborador. Muitas vezes o mesmo se sente desmotivado por um salário baixo, uma fala mal colocada de seu superior, ou até mesmo um problema familiar pode levar o mesmo a não ser produtivo naquele dia ou período. Sabemos que esses problemas podem ser resolvidos através do atendimento oferecido pelo setor de Recursos Humanos, ou por outros profissionais. Em situações em que a solução não é encontrada, o colaborador será substituído por outro que ofereça as características necessárias.

E por fim, mas não menos importante, temos um dos casos mais recorrentes nas empresas que é a não aceitação do novo planejamento por parte dos colaboradores.

Sabemos que colaboradores mais antigos, acostumados a um mesmo modo de trabalho durante muito tempo, ficam receosos em relação as mudanças. Para isso, é necessário que os responsáveis por estas mudanças façam um marketing bem elaborado para eles, a fim de ganharem seu apoio e dedicação ao buscar o aprendizado no que diz respeito a utilização do novo planejamento. Porém, se mesmo após estes fatos, aqueles colaboradores mais conservadores não contribuirão para o avanço da empresa, uma decisão deverá ser tomada o mais rápido possível pelos responsáveis pela mesma, uma vez que, além de não colaborarem para o progresso da empresa, podem deixar os clientes insatisfeitos, fazendo com que os mesmos nunca mais voltem a comprar seus produtos.

Portanto, podemos concluir neste capítulo que colaboradores despreparados podem causar sérios danos para a empresa, desde problemas internos (como queda na produtividade e relacionamentos conturbados entre colaboradores e queda nas vendas devido ao mau atendimento realizado). Concluimos também que é possível resolver estes conflitos, basta que todos os responsáveis por essas mudanças tenham resiliência para

lidar com os mesmos, sabendo tomar a decisão certa, na hora certa e com o colaborador certo.

## 6. GRANDES EMPRESAS QUE APLICAM O PE

Como temos visto nos tempos atuais, utilizar-se do planejamento estratégico tem sido uma grande oportunidade para as empresas crescerem no mercado. Grandes nomes do setor de *fast food*, por exemplo, tem seu reconhecimento hoje graças ao PE. Empresas como o Mc Donalds, o Bobs e o Burger King se tornaram mundiais graças a visão estratégica que seus investidores tiveram e colocaram em prática.

Poderíamos citar aqui várias outras empresas de vários outros ramos de atividade que investiram no planejamento e hoje são referência no seu segmento. Sabemos que a caminhada para atingir os objetivos foi longa, mas que com esforço e dedicação de todos os envolvidos foram alcançados, e certamente outros serão superados, pois estas empresas sempre se reinventam para atingir o maior público possível.

Considerando o empenho que as mesmas buscam alcançar no dia a dia, mostraremos neste capítulo como algumas empresas do ramo de *fast food* se inseriram no mercado e como fazem para se manterem nele.

### 6.1. MC DONALD'S



**Figura 2. Primeira Loja Física do Mc Donald's**  
Fonte: Mundo das Marcas (online)



**Figura 4. Museu do Mc Donald's.**  
Fonte: Mundo das Marcas (online)



**Figura 3. Loja Física em Sidney, na Austrália.**  
Fonte: Mundo das Marcas (online)

Atualmente o Mc Donald's é conhecido como a maior empresa de *fast food* do mundo. Está presente em 119 países, possui mais de 33 mil restaurantes e cerca de 1,7 milhões de colaboradores (MCDONALD'S, 2013).

Porém, sua história de sua transformação na maior rede de alimentação rápida do mundo começou em 1937 quando os irmãos Richard (Dick) e Maurice (Mac) McDonald abriram um modesto restaurante no sistema drive-In na cidade de Arcádia, estado da Califórnia, nos Estados Unidos, para venderem cachorro-quente. Em 1940, mudaram-se para San Bernardino, onde implementaram alguns diferenciais.

Seu principal diferencial nessa época eram os carhops (garçons que serviam os clientes em seus carros movimentando-se através de patins). Devido ao grande número de clientes que a mesma recebia por causa desta "atração", 8 anos após sua fundação, os irmãos McDonald tiveram que renovar totalmente seu restaurante. Este foi o segundo diferencial mais importante para o sucesso deles. Dentre as inovações adotadas estavam: substituição de todos os utensílios por embalagens descartáveis; visitação pública da cozinha; eliminação do serviço de garçoneiro e uma nova forma de produção dos sanduíches, que passaram a ser preparados com base em uma linha de montagem. Com o passar dos anos, e com a popularidade da marca aumentando incrivelmente, os irmãos resolveram abrir franquias seguindo o mesmo estilo do restaurante original. Estes foram os principais diferenciais que eles conseguiram alcançar antes de venderem a marca para um americano chamado Ray Kroc.

Após assumir o comando da empresa, Ray Kroc fez a sua primeira e mais importante mudança: levar o modelo de franquia criado pelos antigos donos para fora de seu estado de origem. Não podemos negar que foi a partir daí que a empresa começou a crescer

definitivamente. Pessoas ficaram fascinadas com esta nova ideia, fazendo com que em um ano tivessem sido criadas mais de 20 novas franquias.

Mesmo com o sucesso estrondoso, Kroc queria ir além. Foi aí que ele, juntamente com um arquiteto renomado na América, criou aquele que seria o logotipo mais conhecido no mundo nos dias atuais: o famoso M amarelo. Essa criação teve como principal enfoque chamar a atenção dos motoristas, mesmo que estivessem longe do restaurante. Para que o mesmo também pudesse ser visto durante a noite, foram implantadas luzes de neon cor de rosa, fazendo dele um atrativo ainda maior do que era durante o dia.

Com o passar dos anos, Kroc foi inovando mais e mais suas franquias, sempre pensando no crescimento e, principalmente, no reconhecimento de sua marca perante a sociedade norte americana. Foi ele, por exemplo, que implantou mesas e cadeiras nesse tipo de restaurante, visando a comodidade e o conforto de seus clientes.

Foi somente no ano de 1967 que ele deu seu principal salto para o sucesso: abrir uma franquia fora dos EUA. As primeiras foram no Canadá e em Porto Rico, seguidas por Japão e Holanda em 1971. Em um período de aproximadamente 34 anos, a rede de *fast food* possuía pelo menos uma unidade em aproximadamente 95% dos países existentes na Terra.

Como vimos até agora, a rede teve um reconhecimento mundial em um espaço de tempo relativamente curto. Porém, após a virada do século (mais precisamente em 2004), surgiu uma questão que a afetaria completamente: as críticas quanto aos malefícios de suas refeições em relação à saúde da população no mundo. Mais do que depressa, Kroc e toda sua equipe se reuniram para pensar em uma forma de livrar sua rede destas críticas. Seu objetivo era oferecer um cardápio mais saudável e menos calórico a seus clientes, além de desenvolver campanhas e ações contra a obesidade infantil, focando em uma vida saudável. Após uma série de esforços por parte da empresa, revisando seu cardápio e cortando o sódio e as calorias dos alimentos, Kroc conseguiu reposicionar sua empresa como uma opção saudável de alimentação, fazendo com que ela esteja nesse grupo até os dias atuais.

Portanto, pudemos ver nesta breve história sobre o Mc Donald's que, se não fosse a realização do planejamento nos tempos certos, a empresa não teria o nome que tem hoje. O que mais se percebe é a avaliação constante por parte dos donos no ambiente interno e externo da organização, buscando o melhor sempre. Detalhes que muitas vezes

passam despercebidos, eles conseguiram (e ainda conseguem) notar e, em todos eles, buscam resolver as falhas, sempre com muito esforço e dedicação. Por isso é que essa rede se tornou tão especial e tão conhecida em todo o mundo.

## 6.2. BOB'S



**Figura 5. Primeira Loja Física do Bob's em Copacabana (RJ)**

Fonte: [www.bobs.com.br/o-bobs](http://www.bobs.com.br/o-bobs)

Pioneirismo no país, criatividade na hora de montar o layout físico e qualidade dos produtos. Estas características marcam o Bob's desde sua fundação, em 1952 no Rio de Janeiro, pelo americano Robert Falkenburg, campeão de tênis no torneio de Wimbledon nos anos de 1948 e 1949. O conceito de *fast food* ainda nem existia no país, quando o jovem tenista vislumbrou a possibilidade de fazer sucesso por aqui.

Robert já era um empreendedor nato antes de investir em um *fast food* no Brasil. Em 1951, Bob (como era chamado pelos amigos) abriu a FALKENBURG Sorvetes Ltda., onde vendia exclusivamente sorvete de baunilha, com máquinas e receitas trazidas diretamente dos Estados Unidos. Porém o negócio não deu muito certo no primeiro ano.

Como ele era americano, conheceu as famosas lojas de comidas rápidas em seu país de origem. A princípio gostou muito da ideia, e pensou em trazer uma loja desta franquia para o Brasil, porém não obteve resultado positivo na conversa com os detentores da marca. Com isso, vendo o fracasso que sua sorveteria estava se tornando, e com um novo conceito de culinária em mente, Bob abriu, em 1952, a primeira loja Bob's, em Copacabana, lançando no Brasil o hot-dog, o hambúrguer, o milk-shake e o sundae.

Em 1984, a rede iniciou seu sistema de franquias, com a abertura de duas unidades em Vitória (ES). A partir daí o sucesso da rede, que já era grande nas áreas que atuava, ficou ainda maior com a possibilidade de expansão para o restante do país

Atualmente, além de mais de 1.000 pontos de venda em várias cidades do Brasil, o Bob's tem franquias em Angola e no Chile, e busca cada dia mais crescer mundialmente, principalmente nas grandes potências.

Seu sucesso não é por acaso, afinal, as receitas desta rede foram desenvolvidas com o intuito de atender sempre o paladar dos brasileiros. Por isso, o Bob's é nacionalmente reconhecido por seus produtos de excelente qualidade e sabores tipicamente brasileiro.

Podemos perceber que, assim como no caso do Mc Donald's, o criador do produto utilizou-se de uma ideia inovadora para o país onde morava, porém com uma diferença: inspirou-se em um modelo já pronto, mas adequou os alimentos e temperos, entre várias outras coisas, para o nosso país. Percebemos também que o mesmo demorou a utilizar-se de um planejamento estratégico para expandir seus negócios, uma vez que entre a data de inauguração da primeira loja para a data da primeira franquia passaram-se 32 anos. Com o início das franquias da rede, o planejamento estratégico começou a fazer parte da rotina da empresa. Sempre analisando e controlando o ambiente interno e externo, a empresa cresce a cada dia nesse ramo, e busca ser a concorrente mundial do Mac Donald's o quanto antes.

### 6.3. BURGER KING

O Burger King (BK) é a terceira maior rede de hambúrgueres do mundo. Possui mais de 14 mil lojas, servindo mais de 11 milhões de consumidores por dia em mais de 100 países ao redor do mundo.

Fundado em 1953 por dois empreendedores no estado da Flórida (EUA), a rede possuía o nome de "Insta Burger King". O nome atual só passou a ser utilizado um ano depois da sua fundação, quando os criadores venderam a marca para empresários norte americanos que gostaram da novidade e queriam implantá-la em todo o país. Porém, a ideia não obteve sucesso e após oito anos eles revenderam a marca.

Aproximadamente 90% dos restaurantes espalhados pelo mundo pertencem e são operados por franquias independentes, muitas delas operadas por empresas familiares que estão no ramo há décadas.

No Brasil, o BK é um master franqueado do *Burger King Corporation* no país. A marca está em solo brasileiro desde 2004, quando inauguraram o primeiro restaurante.

Permaneceram por um período de seis anos com uma quantidade modesta de lanchonetes, até que, em setembro de 2010, o grupo 3G Capital adquiriu os direitos de comandar a marca no país e, através de uma *joint venture* entre eles e o fundo Vinci Partners, abriram centenas de lojas, alcançando cerca de 601 no final de 2016.

Em 2012, a 3G Capital vendeu 29% do controle da rede para o fundo Justice Holdings, do investidor americano Bill Ackman, por US\$ 1,4 bilhão.

Em agosto de 2014, o BK comprou, por cerca de US\$ 12,5 bilhões, a rede canadense de cafés Tim Hortons e, após esta conquista se torna a terceira maior rede de *fast food* do planeta.

Com relação ao modo como a empresa enxerga e busca seu crescimento, podemos encontrar no site oficial do BK a seguinte descrição sobre este assunto:

Acreditamos que o nosso bem mais valioso é a nossa gente. Por isso, apostamos na carreira de nossos colaboradores, com o objetivo de impulsionar a visão de dono daqueles que, junto com a gente, acreditam em um sonho grande: ser a mais prazerosa experiência de alimentação.

Para sustentar esse sonho, nos focamos em quatro pilares: sermos a marca de fast food preferida, mais rentável, com pessoas talentosas e com forte presença nacional.

Analisando toda a história da empresa, bem como o pensamento citado acima, podemos concluir, com relação ao planejamento estratégico, que a mesma possui características muito semelhantes aos dois exemplos citados anteriormente (Mc Donald's e Bob's). Podemos perceber que a empresa sofreu muito em seu início, passando por vários compradores até chegar nos investidores corretos, que conseguiram expandir a marca para o mundo.

Percebemos, ao realizar visitas a uma dessas lanchonetes, que a padronização dos alimentos e tarefas, bem como a avaliação constante dos clientes/ambientes internos e externos é realizada da mesma forma como nas citadas anteriormente. Isso mostra que, além de ter os mesmos objetivos de seus concorrentes, o BK busca melhorar a cada dia todo o seu planejamento, seja investindo em novas unidades em cidades menores, onde as concorrentes não almejam investir em novas lojas, ou melhorando e adaptando as já existentes de acordo com o *feedback* que recebe de seus colaboradores e clientes que a buscam para se satisfazerem através dos produtos oferecidos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial importante para a sobrevivência organizacional frente ao seu ambiente de atuação. O mesmo é utilizado para encontrar uma visão a longo prazo do ambiente interno e externo das organizações, tornando-as preparadas para situações as quais podem ser expostas de acordo com a economia de cada país, o mercado, a concorrência e a clientela.

A elaboração de um PE possui os elementos missão, visão, valores e análise SWOT, de acordo com a realidade organizacional e enxerga não somente o ambiente interno como também o externo, tornando a empresa mais competitiva frente a seus concorrentes.

Não somente a elaboração do planejamento deve ser bem realizada como todos os processos durante sua implantação. Estes devem dar um enfoque especial na empresa, buscando sempre confirmar as premissas elaboradas com os resultados provenientes do trabalho realizado.

Fatores como a fidelização dos clientes externos e a preparação dos colaboradores devem ser cruciais para que o PE seja eficiente e eficaz em seus resultados, pois a junção de estratégias e fatores são fundamentais para que o sucesso e o crescimento aconteçam.

As empresas de *fast food* são provas de que a realização de um bom PE, averiguação dos processos e correção das falhas as tornam mais competitiva em seu mercado de atuação, fazendo com que as mesmas se perpetuem e tenham um crescimento constante em seu mercado, mesmo em tempos adversos da economia.

Após toda a pesquisa realizada, podemos afirmar que o PE quando bem organizado e executado é a melhor forma de se garantir o sucesso e o crescimento de empresas, considerando especialmente as franquias de *fast food*, tema abordado neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CLEMENTE, Armando; ROCHA, Alexandre, et al. **Planejamento do Negócio: como transformar ideias em realizações**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A bíblia do Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LIMA, Márcia Cristina Almeida; BERTARELLI, Rosana; ALVES, Rosilene Pereira. **Fidelização de Clientes: Uma Ferramenta Estratégica de Marketing**. 2014. 22p. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2014/downloads/2014/Fidelizacao%20De%20Clientes%20Uma%20Ferramenta%20Estrat%C3%A9gica%20De%20Marketing.pdf>>. Acesso em: 02 mar 2017.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 4ª. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: Uma Abordagem Empreendedora**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Práticas**. 15ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- RODRIGUES, Marcelo do Carmo. **Interação entre o balanced scorecard e as teorias de análise de decisão**. In: Seminários em Administração – VI SEMEAD. 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Editora Saraiva, 2003. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)>. Acesso em: 27 jan. 2017.
- SANTOS, Daniela. **Fidelização de Clientes**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/fidelizacao-declientes/20882/>> Acesso em 24 fev. 2017.