



SPOLETO: o Brasil internacionaliza a culinária italiana

De um pequeno quiosque de comida italiana, a Spoleto cresceu para tornar-se, em 2009, uma rede de mais de 200 restaurantes em todo o Brasil, além de dispor de oito unidades na Espanha e onze no México e ter planos para se expandir para Portugal e Estados Unidos. Por detrás desse crescimento, um duro trabalho de aprendizado, em que sucessos e insucessos ajudaram a plasmar um modelo de negócio inovador¹.

Histórico

Os negócios dos empresários Mario Chady e Eduardo Ourivio, amigos desde a adolescência, se iniciaram em 1992, com a abertura, no Rio de Janeiro, do restaurante Guilhermina Café, um empreendimento de grande sucesso inicial. Ourivio era formado em hotelaria na Suíça, com especialidade em massas, tendo trabalhado previamente no Hotel Intercontinental, um hotel cinco estrelas do Rio de Janeiro, onde acompanhava as operações de um famoso restaurante italiano, o Alfredo de Roma. Já Chady era graduado em Comércio Exterior pela New York University.

Entusiasmados com a grande aceitação do Guilhermina Café, os sócios rapidamente abriram sete restaurantes, com sócios distintos. Os restaurantes não seguiam um padrão, mas tinham cardápios

e ofertas distintas, tendo, em decorrência, marcas e posicionamentos diferenciados entre si. No entanto, a rápida expansão, a falta de planejamento e controle e o excesso de endividamento acabaram por dar um duro golpe em seus negócios. Para se re-equilibrarem financeiramente, os sócios tiveram que desfazer as sociedades e vender cinco dos sete restaurantes. Um dos restaurantes que permaneceu nas mãos dos sócios era um quiosque de comida italiana, em uma espécie de praça de alimentação chamada Estação Ipanema. Foi a partir dele que Chady e Ourivio construíram a rede Spoleto¹, que teve início em 1999.

Nos primeiros anos, os empresários, com mais cautela do que nos empreendimentos anteriores, se preocuparam em construir o modelo de negócio que seria a base do crescimento da Spoleto. Esse modelo era baseado no princípio da customização em massa: por meio de uma operação padronizada, capaz de permitir o atendimento rápido, dava-se ao cliente a possibilidade de escolher entre 11 tipos de massa, 34 ingredientes e cinco molhos, de modo a compor o seu próprio prato. Essa combinação proporcionava suficiente variedade ao cliente, permitindo, ao mesmo tempo, montar uma operação simplificada e de custo baixo. Na visão dos sócios, era preciso ter uma operação simples, que pudesse ser replicada, já que consideravam fundamental, em função da falta de capital para a expansão, adotar o processo de franquia. Uma vez estabelecido o modelo de negócio, a empre-

¹O presente case foi construído a partir de informações publicadas em jornais e revistas de negócios, pela professora Angela da Rocha, do IAG – Escola de Negócios da PUC-Rio e pelo professor Renato Cotta de Mello do Coppead/UFRJ.

²Zappa, R. Dei a volta por cima. Valor Econômico, 30.10.2009.

sa cresceu rapidamente, passando de 5 lojas em 1999 para quase 50 em 2002.

Em 2004, já dispo de cerca de 80 lojas no Brasil, a Spoleto fez um acordo com a empresa mexicana Alsea, franqueada master da Domino's, assumindo a gestão no Brasil da rede Domino's, uma cadeia de pizzarias dos EUA voltada principalmente para a entrega a domicílio. Dentro desse acordo estava prevista a abertura de cinco restaurantes no México, que seriam geridos pela Alsea.

Já em 2006, a Spoleto havia conseguido reverter a trajetória de declínio da Domino's no Brasil, obtendo um incremento de 15% nas vendas. Isto se deu graças a uma "naturalização" do cardápio e a esforços de rejuvenescimento da marca. Em função dos excelentes resultados obtidos, a Spoleto tornou-se, em 2008, franqueada master da Domino's, assumindo integralmente a operação no Brasil. Naquele mesmo ano, inaugurou uma fábrica de massas em São Paulo. O faturamento esperado para 2009 com a operação da Domino's era de R\$ 30 milhões, um acréscimo de R\$ 4 milhões relativamente a 2007. Em meados de 2009, a rede Domino's tinha 26 restaurantes no Brasil.

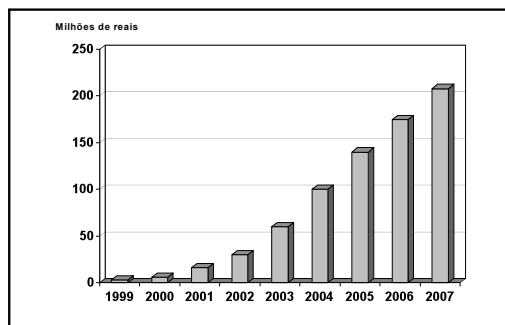
Ao final de 2007 foi criada a holding Úmbria, voltada para a gestão de food service, que passou a controlar a rede Spoleto, a Domino's Pizza Brasil, além das lojas próprias das três marcas, da fábrica e das franquias.

Em fevereiro de 2008, a holding Úmbria adquiriu 80% do controle da Koni Store, rede carioca especializada em comida japonesa, que dispunha de 16 lojas. Os outros 20% permaneceram em mãos do antigo dono. Ao adquirir essa rede, a Úmbria investiu em São Paulo, abrindo uma loja conceito e preparando o terreno para a abertura de sete unidades, pretendendo-se expandir para 25 na capital paulista e 11 no interior do Estado. Ainda em 2008, a empresa abriu

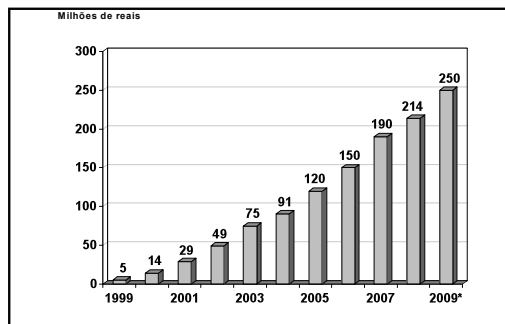
a primeira loja da Koni Store em Belo Horizonte, expandindo-se ainda para Salvador, Curitiba, Vitória e Brasília.

Os gráficos seguintes mostram o crescimento da rede Spoleto em faturamento e número de lojas, não incluindo as redes Domino's e Koni Store.

Evolução das Vendas da Spoleto



Número de Lojas da Spoleto



Fonte: Os dados foram obtidos de diversas fontes.

Em 2008, os empresários desenvolveram um modelo compacto de loja, para ser utilizado em shopping centers de menor movimento. O teste com uma loja piloto produziu retorno superior ao esperado. Desta forma, os empresários pretendiam atingir o segmento de classe C no Brasil, que se estimava iria dobrar de tamanho em cinco anos.



Apesar do crescimento acelerado e da necessidade de recursos para a expansão, os empresários haviam aprendido a lição de sua primeira aventura empresarial: não ir além de sua capacidade. Em uma entrevista em 2008, Mario Chady indicou que o crescimento da empresa havia sido financiado por geração de caixa da própria rede e observou: “Sempre evitamos alavancagem, mesmo nos momentos de liquidez do mercado.”²

Internacionalização

O primeiro mercado internacional da empresa foi o México, em função da oportunidade aberta pela parceria com a Alsea. Na ocasião, o empresário declarou: “Estamos otimistas pelo avanço internacional da rede. O objetivo é formar uma rede de fornecedores locais para dar sustentação ao negócio no país. Com exceção da massa seca e da matéria-prima para produção de massas frescas, ambas importadas da Itália, os demais produtos virão de parceiros mexicanos”³.

No entanto, o desenvolvimento de fornecedores locais não foi trivial. Embora fosse feita uma transferência de tecnologia para o fornecedor escolhido, repassando-se, inclusive, conhecimentos relativos ao desenvolvimento do produto, o fornecedor trabalhou para a empresa por cerca de um ano sem conseguir atingir o padrão de qualidade desejado.

Para resolver o problema, a empresa exportou os equipamentos necessários do Brasil para um novo fornecedor que já trabalhava com a Domino's no México. Dessa vez, porém, os problemas pareciam estar relacionados ao desinteresse do fornecedor, que trabalhava com grandes redes e considerava pouco atrativo o negócio com a Spoleto, dando pouca atenção ao mesmo. Isso levou a nova mudança de fornecedor e a que a Spoleto considerasse a hipótese de implantar uma fábrica de massas no México.

Além dos problemas com fornecimento, a primeira experiência internacional sofreu outros percalços. Embora o parceiro – a Alsea – fosse um grupo mexicano que detinha a franquia master de várias grandes marcas de fast-food como Domino's, Starbucks e Burger King, a parceria não foi bem-sucedida, sendo rapidamente desfeita.

Em 2006, a Alsea repassou a franquia master, vendendo as operações da Spoleto no México para o grupo Serna, tradicional empresa familiar mexicana, que adquiriu as três lojas então existentes. A expectativa era de que o novo franqueado master ampliasse rapidamente o número de lojas. Em 2008, a Spoleto foi escolhida como a melhor franquia de alimentos e bebidas do México, chegando a onze lojas franqueadas no país em 2009, com mais duas inaugurações previstas para o início de 2010.

Ao final de 2006, a rede expandiu-se para a Espanha, abrindo dois restaurantes franqueados em Madrid e um em Málaga. Segundo a imprensa, a Spoleto planejava chegar a 50 lojas na Espanha no prazo de cinco anos. Na ocasião, um dos empresários declarou que a escolha da Espanha fora “estratégica”, em função de “características do mercado, do varejo e de sua economia”⁴. O sócio-gestor da franquia master para a Europa era o grupo espanhol Franchise Hispania, que fora responsável pela marca Burger King no sul da Europa.

Pirataria

No decorrer de sua existência, a Spoleto teve que enfrentar vários casos de pirataria. Em 2002, quando ingressava no mercado do Recife, a Spoleto se defrontou com uma rede local que havia copiado sua marca e o layout das lojas (conhecido no jargão da franquia como trade dress).

A empresa já vinha considerando a entrada em Portugal, mas viu-se detida neste processo por uma

²Acabou a bonança. É hora de cortar. O Estado de São Paulo, 26.12.2008. <http://www.zap.com.br/revista/empregos/2008/12/26/>.

³Rede de restaurantes Spoleto abrirá cinco lojas no México.23.02.2005. <http://www.exportnews.com.br/NOTICIAS/a...06a34.htm>.

⁴Leite, V.S. Spoleto entra na Europa via Madri. Gazeta Mercantil, 17.10.2006, p.C2.

“ingrata surpresa”, que foi o fato de uma empresa portuguesa ser dona da marca Spoleto. Neste caso, a Spoleto também foi forçada a recorrer aos tribunais contra a rede local que havia copiado sua marca e seu modelo de negócio. Essa empresa, a Oritap, havia ingressado no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) de Portugal com um pedido de depósito da marca Spoleto. Seguiu-se uma batalha judicial que durou seis anos, ao final dos quais a Spoleto ganhou o direito de usar sua marca em Portugal.

Embora a direção da Spoleto já se preocupasse com registro da marca no exterior desde a criação da empresa, em 1999, essas experiências de pirataria levaram os empresários a investir na obtenção de patentes e registro da marca em 16 países, prevendo o avanço futuro para esses mercados.

Planos Futuros

A empresa começava a traçar planos mais ambiciosos para investir no maior mercado mundial de fast-food, os Estados Unidos. No entanto, estava consciente dos perigos de uma expansão desordenada pelo mundo, particularmente em função da importância de dispor de bons fornecedores locais. Assim, os empresários optaram por consolidar sua posição nos mercados em que já atuavam. Na América Latina, pretendiam concentrar-se em desenvolver o mercado mexicano, deixando para mais tarde a abertura de novos mercados na região. Na Europa, pretendiam consolidar posição na Espanha e possivelmente em Portugal. No entanto, não estavam fechados a oportunidades que pudessem se apresentar.

Em uma entrevista, um dos principais executivos da empresa explicou porque o conceito da Spoleto era transferível para outros mercados:

“Não vendemos ‘brasilidade’. O fato de a comida italiana ser popular no mundo

facilita nossa internacionalização. Teríamos dificuldade se nosso produto fosse estranho ao paladar do estrangeiro. Nesse caso, precisaríamos criar o hábito de consumo, o que é demorado e dispendioso”⁵.

Com relação a seus diferenciais competitivos em relação à concorrência, a direção da empresa acreditava que estivessem em dois aspectos: de um lado, o fato de se tratar de alimentos saudáveis, dada a forma de preparo e os ingredientes; de outro, a possibilidade de customização, bastante incomum no mercado de fast-food.

Os empresários desejavam tornar-se “um grande grupo consolidado no varejo de alimentação”, e para isso acreditavam que seria necessária a abertura de capital da empresa. A expectativa era de que isso ocorresse em um prazo de três anos, mas antes disso desejavam alcançar um faturamento maior.

LIÇÕES DO CASO SPOLETO

1. A expansão muito rápida sem planejamento e controle pode causar graves problemas para a empresa.

O caso da Spoleto mostra que o processo de expansão de uma empresa pequena deve ser feito de forma cautelosa, não excedendo os limites da capacidade do negócio. Excesso de endividamento e descontrole são problemas comuns nos passos iniciais de um novo empreendimento com potencial de crescimento. Crescer é importante, mas é preciso gerenciar o crescimento de forma equilibrada e planejada. O ideal é que o próprio empreendimento forneça uma parte dos recursos necessários para sustentar a expansão. Foi essa uma das lições que os empresários da Spoleto aprenderam e passaram a aplicar em sua expansão internacional.

⁵Zaparoli, Domingo. Ambição global. Valor Econômico, 29.06.2007.



2. Muita atenção para o registro de marcas e patentes no exterior.

É importante que as empresas atentem para a necessidade de registro de marcas e patentes em outros mercados. À medida que uma empresa se torna mais conhecida, mesmo que só opere inicialmente no Brasil, cresce a probabilidade de oportunistas se aproveitarem do conceito de negócio ou da marca no exterior. Por isso mesmo, os empresários devem se preocupar com registro de marcas e patentes, mesmo em um estágio anterior à internacionalização. Os donos da Spoleto tinham essa preocupação desde o início, mas não investiram o suficiente na proteção de sua marca e de seu modelo de negócio. Mas uma vez iniciada a expansão nacional e internacional, eles perceberam que deveriam investir nesse tipo de proteção.

3. Questões de fornecimento de matérias-primas devem ser consideradas com muita atenção no processo de internacionalização da empresa.

Ao se expandir para outros mercados, uma questão fundamental é a cadeia de fornecimento. Muitas vezes, não é possível a uma empresa estar presente em determinado mercado devido à falta de fornecedores para ingredientes ou componentes críticos. No caso da Spoleto, o ingrediente crítico era a massa fresca, sendo necessário dispor de um fornecedor que atendesse a certos requisitos de qualidade, e esse tipo de fornecedor não estava disponível no México. A empresa viu-se obrigada a substituir fornecedores, a transferir tecnologia e a considerar a abertura de uma fábrica no México.

4. Em lugar de expandir-se para vários mercados, pode ser melhor concentrar-se apenas em alguns mercados internacionais, trabalhando bem esses mercados.

À medida que a Spoleto começou a se expandir no exterior, os empresários se deram conta de que era melhor aprofundar a presença em poucos mercados do que ter uma presença insignificante em muitos mercados. No caso da Spoleto, isso era particularmente importante se se considera o impacto da marca (muito maior quando há número maior de lojas), o interesse dos fornecedores (muito maior se o número de unidades da rede é grande) e a facilidade de controle (muito mais simples quando há concentração geográfica). Além disso, a administração podia concentrar sua atenção em poucos mercados, procurando entender melhor suas especificidades.