

1. A multiplicação da Baked Potato

06/12/2010 IstoÉ Dinheiro SP Revista Insper 88/89

A MULTIPLICAÇÃO DA **BAKED POTATO**

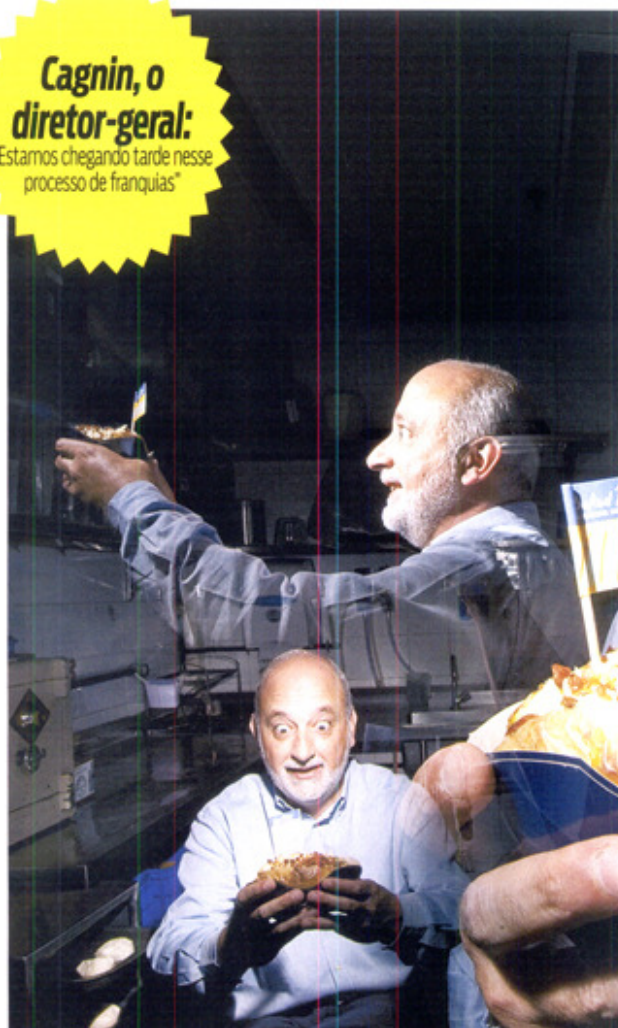
Desde que foi criada, há mais de duas décadas, a rede sempre caminhou com as próprias pernas. Agora, vai entrar no mercado de franquias e quer dobrar de tamanho. Como mudar uma cultura de uma hora para outra?

Érica POLO

Quando a primeira loja da Baked Potato foi aberta no shopping Morumbi, em São Paulo, em 1984, a marca se tornou uma das grandes promessas do fast-food. A princípio, a ideia das quatro sócias fundadoras, as amigas Magali Teixeira, Maria Cristina Barreto, Beatriz Miranda e Elizangela Cappello, parecia estranha para os padrões brasileiros. Batatas recheadas, uma tradicional receita inglesa, como refeição? Pois o negócio logo virou uma febre cinco anos depois que o McDonald's abriu sua primeira loja no País. **De lá para cá, muita coisa mudou: a rede americana hoje conta com 1.218 lojas e fatura R\$ 3,5 bilhões, enquanto a Baked Potato soma 45 unidades e tem faturamento de R\$ 54 milhões.** Os números refletem o modelo de gestão de cada empresa. Uma optou pelo crescimento acelerado com a abertura de franquias. A outra preferiu manter a expansão sob o domínio dos próprios donos. Correu menos risco, é verdade, mas cresceu menos. Agora, 26 anos depois, a Baked Potato sai em busca do tempo perdido. Por isso, vai partir para o sistema de franquias em 2011. A meta é aproveitar a quantidade de shoppings que serão abertos para dobrar o número de lojas até 2013 - uma tacada extremamente ousada para uma rede que sempre agiu com cautela. "Estamos chegando tarde nesse processo de franquias", admite Hércules Cagnin, diretor-geral da rede. "O crescimento vegetativo dos shoppings foi muito rápido e percebemos que não havia outra saída", diz.

Cagnin, o diretor-geral:

"Estamos chegando tarde nesse processo de franquias"



Pode parecer uma decisão fácil para quem trabalha no setor de fast-food – um segmento tomado pelas franquias –, mas para a Baked Potato essa estratégia está sendo delineada com muita cautela. A franquia permite o crescimento acelerado, porém embute alguns riscos que podem decretar o fim do negócio. Há, por exemplo, a possibilidade de perda da qualidade dos produtos e o vaivém de franqueados. Sem contar que a marca pode

sair arranhada. “Quando a opção é franquear, a empresa consegue crescer mais rápido empregando menor volume de investimentos. No entanto, há o outro lado da moeda”, diz David Kallás, professor de estratégia do Insper. “É preciso criar uma estrutura de comunicação eficiente entre franqueador e franqueado para que a marca não sofra.” Os executivos da Baked Potato sabem disso. “Estamos inclusive contratando a empresa que

vai desenhar o nosso modelo de franquias”, diz Cagnin. Fora o ponto, o gasto com a estrutura de uma unidade é de R\$ 250 mil, diz o executivo. Há, ainda, outra intenção por trás dessa estratégia. A expansão reforçará a visibilidade da marca. Por isso, mesmo com o projeto de franquias em andamento, a aposta em unidades próprias não será abandonada.

No próximo ano, sete novas lojas serão abertas, seis em São Paulo e



O império da batata

A Baked Potato vende cerca de **2 milhões** de quilos de batatas por ano
São aproximadamente **4,21 milhões** de batatas
Seriam necessários **504 quilômetros** para enfileirá-las
A receita da empresa chegou a **R\$ 54 milhões em 2009** e deve alcançar **R\$ 63 milhões em 2010**

uma em Porto Alegre. “É compreensível a opção de não deixar para trás o plano utilizado até hoje. O dono da marca normalmente fica com cerca de 5% a 7% da receita mensal de uma franquia, equivalente à cobrança de royalties pelo uso da marca”, diz Enzo Donna, diretor da consultoria ECD Food Service. “Isso sem contar a taxa cobrada pelo franqueador na abertura do negócio.” Além de expandir a operação para novas capitais, as franquias permitirão chegar às regiões Norte e Nordeste. “O interior paulista também está na mira”, diz Cagnin. As primeiras unidades, entretanto, deverão estar nas regiões onde a infraestrutura da empresa consegue atender. Para que os produtos cheguem frescos ao Nordeste e Norte, a rede terá que investir em centros de distribuição e em outra unidade industrial. Para não fugir de suas raízes, a Baked Potato não fará isso tão rapidamente. Um passo de cada vez. 

A multiplicação da Baked Potato

Desde que foi criada, há mais de duas décadas, a rede sempre caminhou com as próprias pernas. Agora, vai entrar no mercado de franquias e quer dobrar de tamanho. Como mudar uma cultura de uma hora para outra? Por Érica Polo

Quando a primeira loja da Baked Potato foi aberta no shopping Morumbi, em São Paulo, em 1984, a marca se tornou uma das grandes promessas do fast-food. A princípio, a ideia das quatro sócias fundadoras, as amigas Magali Teixeira, Maria Cristina Barreto, Beatriz Miranda e Elizangela Cappello, parecia estranha para os padrões brasileiros.

Batatas recheadas, uma tradicional receita inglesa, como refeição? Pois o negócio logo virou uma febre cinco anos depois que o McDonald's abriu sua primeira loja no País. De lá para cá, muita coisa mudou: a rede americana hoje conta com 1.218 lojas e fatura R\$ 3,5 bilhões, enquanto a Baked Potato soma 45 unidades e tem faturamento de R\$ 54 milhões. Os números refletem o modelo de gestão de cada empresa.

Uma optou pelo crescimento acelerado com a abertura de franquias. A outra preferiu manter a expansão sob o domínio dos próprios donos. Correu menos risco, é verdade, mas cresceu menos.

Agora, 26 anos depois, a Baked Potato sai em busca do tempo perdido. Por isso, vai partir para o sistema de franquias em 2011. A meta é aproveitar a quantidade de shoppings que serão abertos para dobrar o número de lojas até 2013 - uma tacada extremamente ousada para uma rede que sempre agiu com cautela.

"Estamos chegando tarde nesse processo de franquias", admite Hércules Cagnin, diretor-geral da rede. "O crescimento vegetativo dos shoppings foi muito rápido e percebemos que não havia outra saída", diz.

Pode parecer uma decisão fácil para quem trabalha no setor de fast-food - um segmento tomado pelas franquias -, mas para a Baked Potato essa estratégia está sendo delineada com muita cautela. A franquia permite o crescimento acelerado, porém embute alguns riscos que podem decretar o fim do negócio.

Há, por exemplo, a possibilidade de perda da qualidade dos produtos e o vaivém de franqueados. Sem contar que a marca pode sair arranhada. "Quando a opção é franquear, a empresa consegue crescer mais rápido empregando menor volume de investimentos.

No entanto, há o outro lado da moeda", diz David Kallás, professor de estratégia do Insper. "É preciso criar uma estrutura de comunicação eficiente entre franqueador e franqueado para que a marca não sofra."

Os executivos da Baked Potato sabem disso. "Estamos inclusive contratando a empresa que vai desenhar o nosso modelo de franquias", diz Cagnin. Fora o ponto, o gasto com a estrutura de uma unidade é de R\$ 250 mil, diz o executivo. Há, ainda, outra intenção por trás dessa estratégia. A expansão reforçará a visibilidade da marca. Por isso, mesmo com o projeto de franquias em andamento, a aposta em unidades próprias não será abandonada.

No próximo ano, sete novas lojas serão abertas, seis em São Paulo e uma em Porto Alegre. "É compreensível a opção de não deixar para trás o plano utilizado até hoje. O dono da marca normalmente fica com cerca de 5% a 7% da receita mensal de uma franquia, equivalente à cobrança de royalties pelo uso da marca", diz Enzo Donna, diretor da consultoria ECD Food Service.

"Isso sem contar a taxa cobrada pelo franqueador na abertura do negócio." Além de expandir a operação para novas capitais, as franquias permitirão chegar às regiões Norte e Nordeste. "O interior paulista também está na mira", diz Cagnin.

As primeiras unidades, entretanto, deverão estar nas regiões onde a infraestrutura da empresa consegue atender. Para que os produtos cheguem frescos ao Nordeste e Norte, a rede terá que investir em centros de distribuição e em outra unidade industrial. Para não fugir de suas raízes, a Baked Potato não fará isso tão rapidamente. Um passo de cada vez.