

DA VBR ÀS CAPACIDADES DINÂMICAS NO *FRANCHISING*: o Caso Subway

FROM THE RESOURCE-BASED VIEW TO DYNAMIC CAPACITIES: the Subway case

DE VBR A CAPACIDADES DINÂMICAS EN FRANQUICIAS: El caso Subway

João Victor da Fonseca Galvão

Administrador na Petrobras

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia

E-mail: jvictorgalvao@hotmail.com

Antonio Francisco de Almeida da Silva Junior

Professor da Escola de Administração da UFBA (EAUFBA)

Pós-doutorado como pesquisador visitante na New York University

Doutor pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica

E-mail: antoniofasj@ufba.br

Artigo recebido em 29/01/2019. Revisado por pares em 01/12/2021. Recomendado para publicação em 10/01/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 06/02/2023. Avaliado pelo Sistema double blind review.

©Copyright 2021 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

RESUMO

Este artigo identifica as fontes de vantagem competitiva de uma empresa líder no segmento de *fast-food*. Foram identificados 11 recursos estratégicos, além de capacidades dinâmicas voltadas à percepção das mudanças de mercado, desenvolvimento de produto, processos e tecnologia. Os autores qualificam o mercado como moderadamente dinâmico. Conclui-se que a obtenção de um sucesso duradouro neste segmento exige não apenas a posse de recursos estratégicos, como também o desenvolvimento de capacidades dinâmicas sustentadas na interação entre os *stakeholders* na estrutura de organização e atribuições de papéis na rede e no desenvolvimento de inovações em processos, produtos e tecnologia.

Palavras-chave: *fast-food*; *franchising*; capacidades dinâmicas; Subway; Visão Baseada em Recursos.

ABSTRACT

This research identifies the sources of competitive advantage of a leading company in the fast food sector. The authors identify 11 strategic resources as well as dynamic capabilities focused on the perception of market changes, product development, processes and technology. After highlighting several changes that have occurred throughout fast-food history and the adaptive movements of the major chains, the authors qualify it as a moderately dynamic market. It is concluded that in order to achieve lasting success in this segment, not only the possession of strategic resources is required, as the development of dynamic capabilities which allow companies to adapt to market dynamics is also deemed necessary.

Keywords: fast-food; franchising; dynamic capabilities; Subway; Resource Based View.

RESUMEN

Este artículo identifica las fuentes de ventaja competitiva de una empresa líder en el segmento de comida rápida. Se identificaron 11 recursos estratégicos, además de capacidades dinámicas enfocadas en la percepción de los cambios del mercado, desarrollo de productos, procesos y tecnología. Los autores califican el mercado como moderadamente dinámico. Se concluye que obtener un éxito duradero en este segmento requiere no sólo la posesión de recursos estratégicos, sino también el desarrollo de capacidades dinámicas sostenidas en la interacción entre las partes interesadas, la estructura organizativa y las asignaciones de roles en la red y el desarrollo de innovaciones en procesos, productos y tecnología.

Palabras clave: comida rápida; franquicias; capacidades dinámicas; Subway; Visión basada en recursos.

1 INTRODUÇÃO

O setor de alimentação trilhou um processo evolutivo no século passado, originando diversos segmentos que transformaram a forma como a sociedade realiza refeições fora de casa. Tais mudanças refletem uma adaptação às tendências relacionadas à mudança de hábitos de consumo, acirramento da competição e internacionalização de mercados. Em meados do século XX ganha força nos EUA o *fast-food*, um segmento que revolucionou o setor ao oferecer como principais atrativos um serviço rápido e preço acessível. Esses atrativos só se tornaram possíveis graças a um modelo padronizado de atuação similar a uma linha de montagem.

A padronização elevou a eficácia operacional das redes de *fast-food*, que ao longo do tempo desenvolveram um modelo de negócio eficiente, enxuto e duplicável. Em 1955, Ray Kroc identificou no *franchising* uma oportunidade para impulsionar a expansão do McDonald's, visão que resultou no caso mais bem sucedido da aplicação desse modelo no setor de alimentos. Percebendo que o franqueamento potencializava o modelo de negócio desenvolvido e impulsionava sua capacidade de replicação, diversas redes passaram a adotá-lo. A relação entre *fast-food* e *franchising* foi tão exitosa que resultou na criação de grandes redes como: McDonald's, Subway, KFC, Burger King e Pizza Hut.

A internacionalização das redes de *fast-food* elevou a competição e adicionou um maior dinamismo ao mercado. Um aspecto chama atenção ao analisar a história dos atuais líderes do segmento: a fundação deles remete às décadas de 19 a 1960. Diante de significativas mudanças que acometeram o *fast-food* ao longo desse período, assim como a necessidade de ajustar o modelo de negócio para expandir internacionalmente, presume-se que essas empresas demonstraram uma significativa capacidade de adaptação.

Beske, Land e Seuring (2014) consideram a indústria de alimentação um exemplo de ambiente dinâmico, mencionando as elevadas expectativas dos consumidores por segurança alimentar e produção sustentável. Butiskyte (2015) aplica a abordagem das capacidades dinâmicas no setor de *fast-food*, evidenciando adaptações realizadas pelo McDonald's e KFC para obterem sucesso no mercado chinês. Foram identificadas capacidades dinâmicas relacionadas à obtenção e aplicação de conhecimentos locais e a adaptação a uma diferença cultural e de hábitos de consumo. Essas capacidades dinâmicas levaram à inclusão de pratos tradicionais chineses, mudanças na estrutura e ambiente das lojas e no modelo de negócio.

Porter (1989) menciona que o protagonismo de determinadas empresas, independentemente do setor a que pertençam, possui origem em atividades de valor que lhes conferem vantagem competitiva. Barney (2011) aprofunda a análise sobre as atividades de valor, concluindo que as origens da vantagem competitiva de uma empresa encontram-se em seus recursos e capacidades. Através de um estudo que envolveu uma análise em uma longa escala de tempo, Rumelt (1991) concluiu que atributos internos da firma são significativamente mais importantes que fatores externos. Teece, Pisano e Shuen (1997) ressaltam que apenas o desenvolvimento de recursos estratégicos, tal como proposto pelos autores da Visão Baseada em Recursos, não é suficiente para manter a vantagem competitiva em ambientes complexos e dinâmicos. Assim, a abordagem de capacidades dinâmicas surge em complementação à abordagem da Visão Baseada em Recursos.

O objetivo da pesquisa é identificar no *franchising* as fontes de vantagem competitiva de uma empresa do setor de *fast-food*, a Subway, e evidenciar a interação delas com as capacidades dinâmicas que lhe permitem adaptar-se à dinâmica de mercado. Diante do objetivo proposto, o presente estudo agrega ao seu referencial teórico a abordagem das capacidades dinâmicas, a qual traz maior relevância à necessidade de considerar o dinamismo do ambiente como um fator que determina quais serão as fontes de vantagem competitiva em determinado contexto (HELFAT; PETERAF, 2009). Dessa forma, a pesquisa adota um referencial teórico composto por duas abordagens: Visão Baseada em Recursos (VBR) e Capacidades Dinâmicas. Ela demonstra que tais abordagens são complementares e a incorporação delas a um modelo analítico contribui para uma maior riqueza na investigação. A pergunta que norteia o trabalho é: como uma empresa de *franchising* do setor de *fast-food* pode desenvolver capacidades dinâmicas?

Vale destacar que a escolha pelo *franchising* aumenta a responsabilidade sobre a longevidade das empresas, uma vez que do seu sucesso depende a sobrevivência de seus franqueados. É preciso que as fontes de vantagem competitiva sejam permanentemente renovadas de modo a evitar uma possível fase de declínio que prejudique, principalmente, os franqueados mais novos que ainda não alcançaram o retorno esperado sobre o investimento. Nesse sentido, um olhar sobre as fontes de vantagem competitiva de uma rede líder do setor de *fast-food* é de grande relevância para outras redes.

A pesquisa auxilia empreendedores no momento da escolha da franquia, revelando a capacidade de reinventar-se como um requisito fundamental que contribui para uma maior

longevidade do negócio. No que tange a empresários já estabelecidos, são fornecidas informações importantes para aqueles que sonham em tornar-se um franqueador.

A pesquisa contribui para o desenvolvimento teórico-empírico da VBR e da abordagem das capacidades dinâmicas. Com relação à primeira, conforme mencionado por Farjoun (1994), a pesquisa empírica tem sido limitada. Acredita-se que a dificuldade de medição de conceitos fundamentais, como conhecimento tácito e capacidades, tenha dificultado trabalhos empíricos que aplicam a abordagem. No que tange às capacidades dinâmicas, acredita-se que ela amplie a visão sobre as fontes de vantagem competitiva de organizações ao dar ênfase à necessidade de reconfigurar recursos continuamente para enfrentar ambientes dinâmicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo da investigação implicou na necessidade de incorporar ao referencial teórico abordagens que pudessem explicar as origens da vantagem competitiva de uma empresa do setor de *fast-food*, assim como fatores que lhe permitem se adaptar continuamente às mudanças de mercado. Após análises de diversas abordagens teóricas, concluiu-se que a Visão Baseada em Recursos e a abordagem das capacidades dinâmicas podem, juntas, compor um modelo analítico capaz de cumprir o objetivo desta pesquisa.

Tendo em vista a adoção do *franchising* como estratégia de expansão pelas principais redes de *fast-food* e sua importância para a vantagem competitiva alcançada por elas, é importante compreender esse modelo de organização e os motivos de sua adoção. Posteriormente, na apresentação dos resultados será possível observar como o *franchising* encontra-se vinculado a algumas fontes de vantagem competitiva da empresa investigada.

2.1 FRANQUIAS

Ribeiro *et al.* (2013) afirmam que o *franchising* é uma estratégia de expansão de negócios que envolve a transferência de *know-how* e métodos pelo franqueador (detentor da marca) para o franqueado (terceiro interdependente que investe no negócio). Dahab (1996) afirma que as franquias se fundamentam em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema; e uma forte capacidade de gerar e difundir inovações.

Por outro lado, o franqueado assume integralmente o financiamento da sua atividade e remunera o franqueador com um percentual sobre a receita (*royalties*).

Ribeiro *et al.* (2013) apresentam um tipo de *franchising* denominado Franquia de Negócio Formatado (*Business Format Franchising*), um modelo amplamente difundido no Brasil e no mundo, no qual, além de marca e produtos, o franqueador oferece ao franqueado todo *know-how* necessário à operação do negócio. O franqueador presta serviços de assessoria e acompanha o dia a dia dos franqueados. O padrão de operação é rígido e tudo o que precisa ser de conhecimento do franqueado está definido em manuais de procedimentos.

Recentemente, tem-se observado uma evolução no modelo do *business format*. Algumas redes de franquias estão construindo junto a seus franqueados uma rede de aprendizagem que objetiva gerar inovações. A franqueadora deixa de ser a única produtora de conhecimento e passa a ser a grande integradora de todo conhecimento produzido pelos franqueados, os quais possuem acesso aos consumidores e detêm conhecimentos específicos de cada região (RIBEIRO *et al.*, 2013). Essa evolução, denominada de *Learning Network Franchising* (Franquia de aprendizado em rede) tem agregado significativa vantagem competitiva ao gerar um volume maior de inovações.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A VBR é uma abordagem cuja ênfase na obtenção da vantagem competitiva recai primeiramente sobre os fatores internos. A abordagem sugere que a decisão de ingressar em novas indústrias deve fundamentar-se na identificação dos recursos exclusivos da organização para, em seguida, escolher as indústrias em que esses recursos podem gerar lucros mais elevados (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997). A VBR fundamenta-se em duas premissas. A primeira delas consiste na heterogeneidade de recursos, cujo significado reside em diferenças no conjunto de recursos das empresas, ainda que elas compitam em um mesmo setor. A outra premissa é a imobilidade de recursos, que se refere à possibilidade dessas diferenças serem duradouras por ser custoso adquiri-los ou desenvolvê-los. Essas duas premissas geram, como consequência, a diferença de desempenho entre empresas que competem em um mesmo setor (BARNEY, 2011; EINSENHARDT; MARTIN, 2000).

Barney (2011) classifica os recursos (o que inclui capacidades) em quatro categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros abrangem todo

dinheiro que as empresas utilizem para criar e implementar estratégias. Recursos físicos envolvem tecnologia física usada em uma firma, equipamentos, planta, localização geográfica e acesso a insumos. Recursos humanos incluem treinamento, experiência, capacidade crítica, inteligência, relacionamentos e ideias criativas de gestores e funcionários. Recursos organizacionais referem-se à estrutura formal, planejamento, coordenação e controle de sistemas, relações informais entre grupos dentro da firma e entre a firma e seu ambiente.

Barney (2011) sugere a utilização da ferramenta VRIO (Quadro 1) para identificar recursos estratégicos, a qual contempla quatro questões que devem ser consideradas para determinar o potencial competitivo: valor, raridade, imitabilidade e organização.

A questão referente a **valor** se propõe a analisar se os recursos ou capacidades permitem à empresa explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas. O autor sugere o uso da cadeia de valor como forma de identificar recursos potencialmente valiosos. Porter (1989) menciona que a cadeia de valor abrange atividades distintas que permitem à empresa criar um produto valioso para seus compradores. Ele enxerga tais atividades como blocos de construção da vantagem competitiva e suas configurações englobam a forma como é realizada, pessoas envolvidas, tecnologia empregada e arranjos organizacionais.

A economia alcançada com a execução da atividade de valor determinará se a empresa tem altos ou baixos custos em relação à concorrência, enquanto o modo como essas atividades são realizadas determinará sua contribuição para as necessidades do comprador e para diferenciação. O autor classifica essas atividades em dois tipos, primárias e secundárias. As atividades primárias estão relacionadas à criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, incluindo os serviços pós-venda. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos e gestão.

A questão da **raridade** visa identificar quantos concorrentes possuem os recursos e capacidades levantados na etapa anterior, pois caso eles sejam de propriedade de muitos, não gerarão vantagem competitiva. A questão da **imitabilidade** reflete uma possível desvantagem de custo que um concorrente teria para desenvolver ou adquirir determinado recurso ou capacidade. A questão da **organização** envolve estrutura formal de reporte, sistemas de controle gerencial e políticas de remuneração. O autor afirma que esses atributos são, muitas vezes, conhecidos como recursos e capacidades complementares, porque

enquanto isoladamente têm capacidade limitada, quando combinados a outros recursos, permitem que eles sejam melhor explorados e gerem vantagem competitiva.

Quadro 1 – O Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney (2011).

Para Teece (2014) os recursos intangíveis (recursos intelectuais em particular) pertencem à classe de ativos que, mais frequentemente, atende todos os critérios do modelo VRIO. Tais recursos são difíceis de serem negociados e obtidos por outras empresas, pois sua propriedade fundamenta-se em aspectos difusos e sua construção depende do contexto específico vivenciado pela organização. Teece, Pisano e Shuen (1997) mencionam que o ponto-chave na VBR é que os recursos estratégicos de um organização não podem ser substituídos por transações realizadas no mercado e não podem ser refletidos em balanços patrimoniais.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), tendo em vista que a VBR prega que o controle de recursos escassos é a fonte de vantagem competitiva, questões como aquisição de competências, aprendizagem e acumulação de ativos tangíveis e intangíveis tornam-se questões estratégicas. Os autores acreditam que nessa dimensão podem encontrar-se as maiores contribuições para estratégia.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

O aumento da velocidade com que as mudanças acontecem em alguns mercados desafia a proposta original da VBR como algo estático e de certa forma negligenciando as influências da dinâmica de mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Teece (2007) menciona que em ambientes marcados por rápidas mudanças, competição global e dispersão geográfica

das fontes de inovação, vantagens competitivas sustentáveis requerem não somente a posse de recursos difíceis de imitar como também capacidades dinâmicas únicas e difíceis de imitar.

Wu (2015) demonstra em sua pesquisa que em ambientes estáveis há uma fraca relação entre capacidades dinâmicas e performance, entretanto, essa relação é positiva em ambientes turbulentos, demonstrando que essa abordagem tem maior relevância para mercados com essa natureza. Harris e Ogbonna (2001) identificam ciclos de vantagem competitiva na indústria de alimentação, motivados por mudanças no mercado que acontecem a uma velocidade cada vez maior. Para os autores, o crescente uso da tecnologia torna as informações mais disponíveis, fato que reduz as discrepâncias de informações entre os competidores, permitindo-os emular as fontes de vantagem competitiva mais rapidamente.

O setor de *fast-food* parece enquadrar-se nas características mencionadas por Eisenhardt e Martin (2000) de mercados moderadamente dinâmicos. Os autores afirmam tratar-se de mercados onde mudanças acontecem com frequência, embora por meio de caminhos aproximadamente previsíveis e lineares. Eles têm estruturas setoriais relativamente estáveis, de modo que as fronteiras do mercado são claras e os jogadores são bem conhecidos.

O conceito de capacidades dinâmicas surgiu a partir da evolução da Visão Baseada em Recursos e do conceito de competência organizacional. A denominação “capacidades dinâmicas” foi cunhada por Teece, Pisano e Shuen (1997) com o objetivo de enfatizar dois aspectos chaves. O termo “dinâmica” está relacionado à capacidade de renovar para alcançar congruência com as mudanças no ambiente, enquanto o termo “capacidades” enfatiza o papel-chave da gestão estratégica de reconfigurar recursos e competências para alinhá-los aos requisitos de mudança do ambiente. Os autores afirmam que as capacidades dinâmicas lutam continuamente contra as mudanças do ambiente e assumem um papel direcionador.

Capacidades dinâmicas ajudam a reconfigurar recursos de forma a inovar e responder a mudanças no mercado e no ambiente de negócios. Elas permitem à empresa desenvolver cenários sobre a evolução das preferências dos consumidores, tecnologia e outras mudanças que podem caracterizar-se ameaças. Assim, é possível realinhar ativos e atividades, para promover inovação e mudanças contínuas. Elas também possibilitam influenciar o ecossistema que as envolve, ao desenvolver novos produtos, processos e implementar novos modelos de negócio. Estas capacidades podem ser aproveitadas para criar, estender,

melhorar, proteger e manter relevante a base única de recursos de uma empresa (TEECE, 2007).

Teece, Pisano e Shuen (1997) identificam vários fatores que ajudam a determinar a origem das capacidades dinâmicas e os classificam em três categorias: processo, posições e caminhos (*path dependence*). A essência está nos processos organizacionais, mas os seus conteúdos e as oportunidades de desenvolvimento de vantagem competitiva que eles possibilitam são modeladas significativamente pelos ativos que a firma possui e por sua trajetória de evolução. Por processos, os autores referem-se à forma como as coisas são realizadas na firma, ou o que pode ser entendido como rotinas. Posição envolve tecnologias, propriedades intelectuais, ativos, base de clientes e relações externas com fornecedores. Por caminhos, eles se referem às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e as possibilidades de retornos a elas associadas, alternativas estas que possuem uma relação de dependência com a trajetória da firma.

Teece (2007) sugere que as capacidades dinâmicas sejam classificadas em três dimensões: *sensing*, *seizing* e *transforming*. Ele afirma que as empresas devem desenvolver as três classes de capacidades e empregá-las simultaneamente. A dimensão *sensing* está relacionada à capacidade de sentir as mudanças de mercado e engloba atividades de mapeamento, criação, aprendizagem e interpretação. A dimensão *seizing* envolve a capacidade de tomada de decisão oportunamente, mobilizando recursos para atender às necessidades e oportunidades identificadas na primeira dimensão.

O autor ressalta que muitas organizações não conseguem passar da etapa "*sensing*" para a etapa "*seizing*", ou seja, conseguem perceber a oportunidade, mas falham nos investimentos necessários para aproveitá-la. Isso ocorre, geralmente, devido a fatores culturais relacionados à resistência a mudanças e a processos de tomada de decisão burocráticos e mal estruturados (TEECE, 2007). A dimensão *transforming* está relacionado à capacidade de renovar-se continuamente, aspecto que diferencia a abordagem, já que ao invés de focar em desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, geram-se uma série de vantagens competitivas de curto prazo, cada uma delas adaptadas a determinado cenário (TEECE, 2014).

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou como abordagem metodológica o estudo de caso de natureza descritiva. A escolha do estudo de caso origina-se do desejo do pesquisador em compreender uma situação a partir da prática e por ser indicado para entender a dinâmica de organizações. O método mostrou-se adequado para o objetivo de identificar as fontes de vantagem competitiva da Subway e evidenciar a interação delas com as capacidades dinâmicas.

Uma vez que a pesquisa possuiu como um de seus objetivos específicos descrever a dinâmica de mudanças do setor de *fast-food* e os principais movimentos adaptativos promovidos por algumas empresas, entre elas a própria Subway, optou-se pela realização de uma análise longitudinal. A análise dos fatos situa-se no período entre 1921 (ano em que surgiu o primeiro restaurante com características de *fast-food*) e 2017 (ano em que a pesquisa foi concluída). Diante do surgimento da Subway apenas em 1965, os movimentos adaptativos da rede são avaliados à luz das mudanças que ocorreram após sua inauguração.

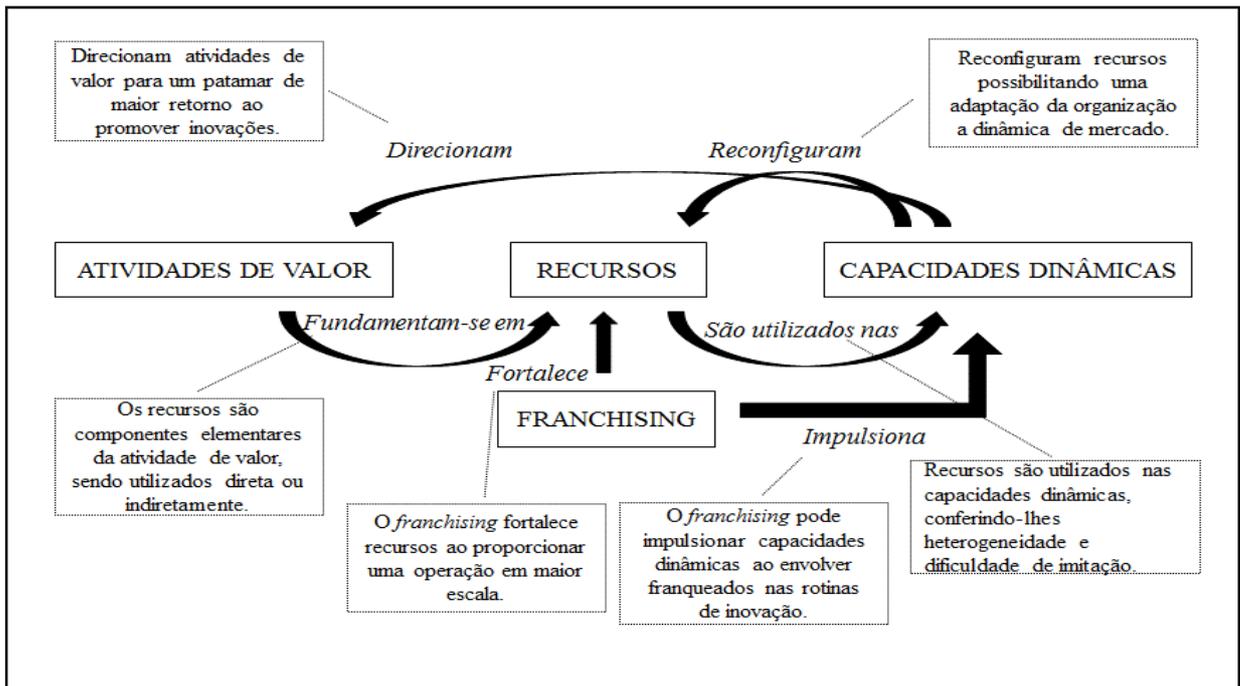
3.1 MODELO ANALÍTICO

Adotou-se um modelo analítico misto, composto por duas abordagens teóricas de estratégia e um referencial teórico sobre *franchising*. A VBR e a abordagem das capacidades dinâmicas são complementares, sendo que esta última aprofunda e dá maior robustez a investigações em mercados com significativo grau de dinamismo. A figura 1 apresenta o modelo analítico desenvolvido, o qual evidencia a contribuição de cada abordagem e a relação existente entre elas.

As atividades de valor permitem à organização gerar maior valor econômico que a concorrência e suas configurações envolvem recursos tangíveis e intangíveis, como: equipamentos, *softwares*, habilidades, conhecimentos, relacionamentos, patentes, estruturas organizacionais, liderança, capital financeiro, etc. Deste modo, o modelo de análise desenvolvido considera a cadeia de valor um instrumento analítico útil para proceder à investigação sobre os recursos estratégicos de uma organização. A análise sobre as atividades de valor permite identificar recursos que são utilizados direta ou indiretamente para transformar *inputs* em *outputs*. Uma vez que os recursos podem ou não agregar valor à mesma, é fundamental analisar o impacto de cada um deles nessas atividades. Esta análise

deve constatar se tais recursos contribuem para reduzir custos ou para agregar uma diferenciação reconhecida como valiosa pelos clientes. A ferramenta VRIO auxilia nessa análise, permitindo, também, compreender a durabilidade da vantagem competitiva gerada pelo recurso.

Figura 1 – Modelo analítico



Fonte: Elaboração própria.

As capacidades dinâmicas são rotinas complexas que se utilizam de recursos para promoverem inovações, que podem estar relacionadas a produtos, processos e tecnologias. Elas visam propor a configuração futura da organização, promovendo as mudanças necessárias para adaptá-la à dinâmica de mercado. As adaptações perpassam pelo direcionamento das atividades de valor para patamares de maior retorno e pela reconfiguração dos recursos da organização.

A adoção do *franchising* agrega enorme vantagem competitiva ao dar origem a novos recursos estratégicos e fortalecer os já existentes. Isso acontece em razão da escala de operação que esse modelo proporciona, maximizada pelo compartilhamento de investimentos entre franqueador e franqueados. Outro ponto fundamental está na divisão de tarefas entre esses atores. Enquanto em um negócio independente o empresário divide seu tempo entre atividades operacionais e outras de cunho estratégico (nas quais nem sempre é

dispensada a devida atenção), nas franquias essas últimas ficam centralizadas no franqueador. Essa centralização, juntamente com os recursos financeiros provenientes da arrecadação de *royalties*, permite ao franqueador contratar profissionais especializados e pesquisas de mercado que possibilitam uma tomada de decisão mais bem fundamentada. O maior volume financeiro também permite adquirir e desenvolver recursos valiosos, que são compartilhados por toda rede de franqueados.

O *franchising* poderá, em maior ou menor grau, impulsionar as capacidades dinâmicas ao envolver franqueados nas rotinas de inovação. Conforme evidenciado anteriormente, algumas franquias estão desenvolvendo junto aos seus franqueados uma rede de aprendizagem com o propósito de gerar um maior volume de inovações. Nessas redes, o franqueador absorve informações valiosas dos franqueados agregando conhecimentos específicos de diferentes regiões. Quanto maior e mais dispersa geograficamente for a rede, maior o potencial para “sentir” o mercado, permitindo à organização antecipar mudanças, perceber tendências e identificar ameaças e oportunidades.

3.2 COLETA DE INFORMAÇÕES

As informações da pesquisa são oriundas de múltiplas fontes de dados (documentos, entrevista e observação direta) articulados e complementares entre si, cujas informações obtidas foram trianguladas, a fim de cumprir os objetivos pertinentes à investigação. A técnica documentos analisou registros que objetivaram compreender o negócio da Subway e sua história, o setor de *fast-food* e a dinâmica de mudanças que o influencia, assim como as capacidades dinâmicas que permitem à organização estudada se adaptar às mudanças.

As entrevistas (do tipo semiestruturadas) foram realizadas presencialmente, gravadas e posteriormente transcritas. Objetivando obter informações sob diferentes pontos de vista foram entrevistados 4 pessoas: 2 franqueados, 1 agente de desenvolvimento e 1 consultor (os dois últimos representam o franqueador). Visando evidenciar possíveis capacidades dinâmicas, foi feita uma adaptação do modelo VRIO, inserindo um novo campo denominado “Dinâmica”, onde os entrevistados qualificaram o nível de evolução percebida de cada recurso ao longo do tempo em: “Não evoluiu”, “Evolução pontual” e “Evolução significativa”. Sempre que as respostas apontavam alguma evolução, era lhes solicitado que descrevessem como

ocorreu. Em seguida aplicou-se um roteiro desenvolvido para identificar capacidades dinâmicas.

A observação foi do tipo direta (não participante) e realizou-se em uma das lojas da rede. A observação teve como objetivo compreender o funcionamento operacional de uma franquia da Subway e os recursos utilizados na operação. A observação permitiu evidenciar na prática muitas das atividades que compõem a cadeia de valor, ampliando sua compreensão.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE

Adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que aconteceu em três etapas. A primeira delas objetivou relacionar as atividades de valor, tendo sido adotado como modelo a cadeia de valor trazida por Porter (1989). Essa etapa visou identificar quais atividades, de fato, podem ser apontadas geradoras de vantagem competitiva.

Na segunda etapa, realizou-se uma análise dessas atividades individualmente e em seu conjunto, objetivando evidenciar os recursos que as suportam. Observou-se que alguns recursos poderiam ser considerados valiosos, de acordo com definição de Barney (2011), e, na maioria dos casos, aparentavam ser fundamentais para mais de uma atividade de valor. Esses recursos potencialmente valiosos foram inseridos na matriz VRIO, classificando-os nas categorias capital físico, humano, organizacional e financeiro. Foi solicitado aos entrevistados colocar “sim” ou “não” nos critérios: valioso, raro, custoso de imitar e organização.

A análise das respostas do campo “Dinâmica” gerou informações relevantes que serviram de base para a etapa seguinte, que teve como foco a identificação de capacidades dinâmicas. Como visto no referencial teórico, as capacidades dinâmicas geram mudanças em recursos e capacidades, permitindo à empresa adaptar-se a mudanças no ambiente.

Na terceira etapa, analisou-se as respostas ao roteiro de entrevista para identificação de capacidades dinâmicas, o qual foi desenvolvido tomando como base o referencial teórico. Ele contemplou questões que tiveram o objetivo de compreender os movimentos adaptativo da Subway e suas origens, de modo a evidenciar nelas características de capacidades dinâmicas vistas na literatura. As capacidades dinâmicas foram classificadas em *sensing* e *seizing*, seguindo o modelo sugerido por Teece (2007). Em *seizing*, elas foram subdivididas em

desenvolvimento de produtos, tecnologias e processos. A categoria *transforming* evidencia os elementos que contribuem para a continuidade do processo adaptativo.

4 RESULTADOS

A Subway foi fundada em 1965, em Bridgeport, no estado de Connecticut (nordeste dos Estados Unidos). A empresa é a maior rede de restaurantes do mundo, no critério número de lojas, com mais de 44 mil unidades em 113 países, todas franqueadas. Ela promove um estilo de vida saudável, oferecendo refeições rápidas e mais nutritivas que outras redes de *fast-food* existentes no mercado. Diferentemente dos seus principais concorrentes que adotaram o hambúrguer como carro chefe, a Subway oferta sanduíches do tipo submarino, incluindo opções com seis gramas de gordura e saladas. Foram identificadas 10 atividades que agregam valor ao negócio, seja pela redução de custos seja pela diferenciação no atendimento às demandas dos clientes:

- a) gestão da rede;
- b) desenvolvimento de pessoal;
- c) desenvolvimento de produtos, processos e tecnologia;
- d) gestão de contratos de fornecimento;
- e) logística de distribuição de insumos;
- f) planejamento e padronização de processos;
- g) operação;
- h) suporte operacional oferecido pelo franqueador;
- i) auditorias periódicas; e
- j) ações de marketing integradas e com participação dos franqueados.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS DE ACORDO COM A VRIO

A partir da análise prévia da cadeia de valor, foram identificados 18 recursos com potencial de serem valiosos. A aplicação da matriz VRIO permitiu classificá-los em fontes de vantagem competitiva sustentável, temporária ou de paridade competitiva. Tecnologia empregada nos equipamentos, liderança estratégica, relação com franqueados, equipe de consultores, sistema de treinamento, manual de operações e sistemas de controle são vistos

pelos entrevistados como fontes de paridade competitiva. A seguir são apresentados os recursos que agregam vantagem competitiva sustentável e temporária:

- a) tamanho da rede: A imensa rede composta por mais de 44 mil lojas é um recurso crucial que fundamenta quase todas as atividades de valor e encontra-se vinculada a outros recursos estratégicos para a rede;
- b) presença global: O fato de as unidades estarem internacionalmente distribuídas alavanca a vantagem competitiva gerada pelo tamanho da rede. O conhecimento obtido com relação à dinâmica de mercado desses países e dos hábitos de consumo da população é valioso para o processo de expansão. A presença nesses países também permite à empresa identificar o surgimento de novas tendências de mercado;
- c) localizações não tradicionais: A empresa possui um modelo de negócio compacto, que lhe permite ocupar espaços reduzidos, impossíveis de serem explorados por seus principais concorrentes como: parques de diversões, estádios, escolas, universidades, hospitais, bases militares, escolas e supermercados. Além da limitação de espaço físico, essas praças geralmente não oferecem uma demanda suficiente para explorar negócios com custos fixos elevados que exigem grandes faturamentos;
- d) rede global de DAs: Os agentes de desenvolvimento (*development agents*) são parceiros de negócio da Subway responsáveis pelo desenvolvimento de determinado território. Para ocupar essa função, eles devem, necessariamente, ser franqueados com elevada representatividade. A Subway possui uma rede de 350 agentes de desenvolvimento (13 no Brasil) que cobre todos os continentes, fato que permite ao franqueador estar próximo ao franqueado e oferecer um atendimento personalizado. Diante do escopo de atuação abrangente, eles organizam-se em pessoas jurídicas e contratam os profissionais necessários para realizar o atendimento aos franqueados. A remuneração obtida é totalmente variável (participação em *royalties*), fato que contribui para um elevado nível de engajamento. Os DAs assumem um papel duplamente importante na adaptação da rede à dinâmica de mercado, pois ao mesmo tempo que difundem as inovações eles identificam mudanças que ocorrem localmente em seu território e reportam ao franqueador;

- e) força da marca: A franquia possui uma marca mundialmente conhecida e de elevada credibilidade. A expansão contínua da rede e o aprimoramento de produtos e processos contribuem para uma crescente difusão e fortalecimento da marca, a qual já conquistou diversos prêmios. Além do impacto positivo na venda de produtos, a força da marca ajuda na negociação com *shopping centers* e gera um maior interesse e motivação dos funcionários;
- f) acesso a insumos: A Subway desenvolveu uma logística de suprimento que, além de agregar simplicidade, comodidade e baixos custos, representa um dos pilares da expansão da rede. Os pedidos partem de cada restaurante e são endereçados diretamente a um dos três fornecedores. Esse modelo permite uma maior celeridade no atendimento aos pedidos, característica fundamental para uma empresa que oferece produtos perecíveis e assume como *slogan* “Eat fresh!”. As negociações de insumos são realizadas por cooperativas de compras (IPC), cujas atividades são fiscalizadas e direcionadas por um conselho de franqueados eleitos, fato que garante maior transparência. A centralização das negociações garante preços mais baixos e maior diferenciação (insumos com um padrão de qualidade);
- g) *know-how*: O *know-how* da Subway vem sendo desenvolvido desde o estabelecimento de sua primeira loja. A empresa conseguiu simplificar a operação e, ao mesmo tempo, garantir um padrão de qualidade replicável em todas as lojas. Ele confere ao negócio algumas características extremamente valiosas como a operação em espaços reduzidos, customização do produto pelo cliente, operação enxuta e replicável. Esse *know-how* encontra-se formalizado no manual de operação, o qual é atualizado constantemente de modo a contemplar melhorias decorrentes do processo de aprendizagem da rede;
- h) reputação: O sucesso da Subway está fundamentado em uma rede de colaboradores e parceiros de negócio que contempla: franqueados, agentes de desenvolvimento, funcionários da sede e de escritórios regionais/continentais, fornecedores, agências de marketing, consultorias etc. A reputação da organização é um recurso chave para algumas atividades de valor que exigem um bom relacionamento com esses *stakeholders*;
- i) capacidade de marketing: A capacidade de marketing da Subway é considerada um recurso valioso devido ao gigantesco volume de recursos do fundo de publicidade,

o qual é alimentado pelos franqueados com 4,5% da receita líquida de cada unidade. Esse fundo permite à rede realizar iniciativas de marketing impactantes como o uso de imagens de filmes, propagandas em canais abertos, patrocínio a grandes eventos esportivos, etc. Foram identificadas evidências de uma participação ativa dos franqueados nos direcionamentos das ações de marketing, fato que também fortalece essa capacidade;

- j) escritórios regionais/continentais: Os escritórios são recursos fundamentais para o processo de expansão, sendo os principais elos entre a empresa e os franqueados. A Subway possui 4 escritórios continentais (América Latina, Oceania, Europa e Ásia-África) e 23 escritórios regionais. Entre as atribuições desses escritórios destacam-se: disseminação de novas orientações, atualização de procedimentos, coordenação de pesquisas de mercado, contratação de agências de marketing e consultorias, treinamentos, coordenação dos comitês, etc. Além disso, eles assumem um papel fundamental na adequação do negócio às peculiaridades locais, coordenando processos de desenvolvimento de novos produtos e promovendo pequenos ajustes nos procedimentos operacionais;
- k) recursos financeiros: Os recursos financeiros da Subway (franqueadora) são alimentados mensalmente por percentuais que incidem sobre o faturamento de todas as lojas da rede. Os franqueados contribuem com *royalties* de 8% da receita líquida de suas lojas ajudando a formar um montante que permite à rede financiar um amplo pacote de serviços.

4.2 EVIDÊNCIAS DA DINÂMICA DO SETOR DE *FAST-FOOD* EM COMPETIÇÃO GLOBAL

O *fast-food* é o segmento que mais cresce no setor de alimentação, motivado por novos hábitos da sociedade que privilegiam refeições práticas e rápidas. Segundo UOL, tal crescimento é resultado de uma mudança econômica que forçou mais mulheres a ingressarem no mercado de trabalho (9 MAIORES..., 2009). Esse contexto resultou no crescimento do hábito de realizar refeições fora de casa, fato que ajudou a impulsionar o *fast-food*, que traz, como algumas de suas vantagens, um atendimento rápido e preço acessível.

Globalmente, a indústria de *fast-food* fatura 570 bilhões de dólares e há uma expectativa de crescimento de 2,5% nos próximos anos (FRANCHISE HELP, 2017). A tabela 1

apresenta um *ranking* das maiores redes de *fast-food*. As empresas analisadas foram extraídas de QSR MAGAZINE e do *ranking* Franchise 500 desenvolvido por Entrepreneur (ENTREPRENEUR, 2017; THE QSR..., 2016). As empresas foram classificadas em ordem decrescente de número de unidades, tendo sido escolhidas as doze maiores redes para compor o *ranking*. As receitas das redes foram obtidas em relatórios financeiros anuais (capital aberto) e notícias publicadas em sites especializados (capital fechado) e têm como data base 31 de dezembro de 2016.

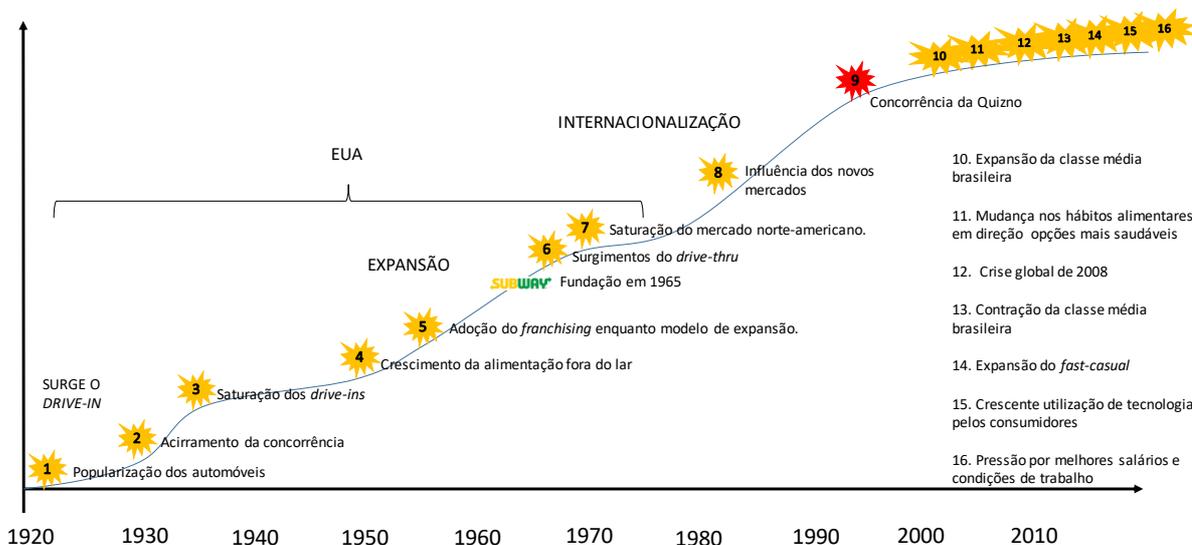
As participações de mercado evidenciadas na tabela baseiam-se na receita global do setor informada por Franchise Help (2017) atualizada para 2016 considerando-se o crescimento estimado pelo mesmo para este ano (2,5%). As doze empresas do ranking são responsáveis por 42% do mercado global de *fast-food*. Observando-se a coluna “Países”, verifica-se que as redes apresentam elevada dispersão geográfica, fato que contribui significativamente para o nível de globalização do segmento. Todas as redes tiveram origem nos EUA, fato que evidencia a posição desse país enquanto grande disseminador.

Tabela 1 – Maiores redes de *fast-food*

Maiores redes de <i>fast food</i>							
Rede	Unidades	Receita (\$/bi)	Market share	Nº países	% franquias	Capital aberto?	Fundação
1 Subway	44.830	17,1	2,9%	113	100%	Não	1965 - EUA
2 McDonalds	36.899	85,0	14,5%	120	85%	Sim	1940 - EUA
3 Starbucks	25.085	30,0*	5,1%	75	49%	Sim	1985 - EUA
4 KFC	20.604	21,3*	3,7%	128	93%	Sim	1939 - EUA
5 Pizza Hut	16.409	12,0*	2,1%	103	97%	Sim	1958 - EUA
6 Burger King	15.738	21,0*	3,6%	100	99,5%	Sim	1954 - EUA
7 Domino’s Pizza	13.800	12,5*	2,1%	85	97%	Sim	1960 - EUA
8 Dunkin’ Donuts	12.258	10,8	1,8%	45	100%	Sim	1950 - EUA
9 Baskin-Robbins	7.822	10,1	1,7%	52	99,9%	Sim	1945 - EUA
10 Dairy Queen	6.711	5,3*	0,9%	27	100%	Não	1940 - EUA
11 Taco Bell	6.604	9,9*	1,7%	22	87%	Sim	1964 - EUA
12 Wendy’s	6.537	9,6*	1,6%	29	95%	Sim	1969 - EUA

Fonte: Elaboração própria com informações extraídas dos sites.

Gráfico 1 – Mudanças relevantes no setor



Fonte: Elaboração própria.

Dez entre as doze empresas do *ranking* visualizaram na abertura de capital a possibilidade de obter recursos para impulsionar suas expansões. Com a exceção da Starbucks, todas as líderes de mercado assumem majoritariamente o *franchising* como modelo de expansão.

A pesquisa identificou mudanças importantes que influenciaram a trajetória do setor globalmente e ajudaram a criar um ambiente dinâmico que exige das empresas uma elevada capacidade de adaptação. O gráfico 1 consolida as principais mudanças identificadas na análise documental e nas entrevistas realizadas. As mudanças são posicionadas em uma curva que estima o crescimento do setor. Devido à não identificação de números históricos, o mesmo foi projetado de maneira qualitativa, fundamentando-se nos documentos analisados.

4.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

A pesquisa identificou alguns movimentos adaptativos ao longo da história da Subway que visaram enfrentar mudanças ocorridas em seu ambiente competitivo. O quadro 2 apresenta, sucintamente, as principais mudanças ocorridas no setor que impactaram a Subway e as adaptações promovidas pela empresa para enfrentá-las.

Quadro 2 – Mudanças no setor e adaptações da Subway

MUDANÇAS	ADAPTAÇÕES
4. Crescimento da alimentação fora do lar	Modelo de expansão baseado em pequenas lojas e ocupação de localizações não tradicionais Lançamento da Subway Café
7. Saturação do mercado americano	Internacionalização através de agentes de desenvolvimento
8. Influência dos novos mercados	Adaptações a novos mercados
9. Concorrência da Quizno	Lançamento do <i>toaster</i>
10. Expansão da classe média brasileira	Posicionamento para atender ao crescimento da classe média brasileira
11. Mudança nos hábitos alimentares em direção a opções mais saudáveis	Crescente busca pela “saudabilidade”
12. Crise mundial (2008)	Oferta de produtos a preços baixos
13. Contração da classe média brasileira	Reposicionamento para atender as classes A e B brasileiras
14. Expansão do <i>fast-casual</i>	Novos conceitos de lojas
15. Crescente utilização de tecnologia pelos consumidores	Adoção de novas tecnologias
16. Pressão por melhores salários e condições de trabalho	Foco em eficiência de processo, automatização e autosserviço

Fonte: Elaboração própria.

Percebeu-se que a capacidade de promover adaptações da Subway está fundamentada em uma rede de inovação que envolve atores internos e parceiros estratégicos (empresas de consultoria, agências de marketing e fornecedores). Os esforços de inovação são, geralmente, coordenados pela sede da rede em Milford, embora tenha sido constatada uma considerável autonomia dos escritórios regionais/continentais para o desenvolvimento de produtos adequados ao contexto local.

Existe interação constante entre *stakeholders* e a formação de uma rede de inovação. A dinâmica de mercado impõe mudanças que afetam todos os atores envolvidos. A percepção das mudanças e das necessidades de adaptações são transmitidas à sede, através de fluxos de informação (em amarelo) que materializa a dimensão *sensing*. Os franqueados são fontes importantíssimas de sugestões de melhorias, tendo em vista sua proximidade com o cliente final. Os principais responsáveis por captar essas contribuições são os agentes de desenvolvimento, que levam essas contribuições para fóruns específicos de discussão chamados comitês, onde são analisadas e discutidas, juntamente com membros do escritório. Outros fluxos partem de parceiros estratégicos (consultorias, agências de marketing e fornecedores) que conduzem pesquisas de mercado e monitoram redes sociais.

A centralização de grande parte das decisões relacionadas à adaptação na sede é fundamental para a implementação de uma visão estratégica única. A adoção do *franchising* reduz a autonomia do franqueador, tornando indispensável a existência de um poder central que direcione o futuro da rede. Contudo, tendo em vista a dinâmica do mercado e a diversidade de contextos a que a Subway se encontra suscetível em diferentes regiões do mundo, a concessão de relativa autonomia a escritórios regionais/continentais é igualmente indispensável. Dessa forma, esses escritórios coordenam localmente esforços de monitoramento do mercado envolvendo fornecedores locais, consultorias e agências de marketing que conduzem estudos com escopo local. Por esse motivo, as setas amarelas demonstram que também existe um fluxo de informação dos parceiros estratégicos em direção aos escritórios.

Alimentada por informações dos diferentes atores, a empresa coordena esforços de inovação, que se traduzem em movimentos adaptativos disseminados por todas as lojas (setas na cor verde), materializando a dimensão *seizing*. A relativa descentralização das decisões potencializa a capacidade de adaptação da rede, permitindo-a acompanhar as numerosas mudanças que surgem de forma geograficamente dispersa. Por fim, a relação de parceria entre os atores e a existência de uma sistemática de inovação bem estabelecida possibilita que o monitoramento da dinâmica de mercado e a promoção de movimentos adaptativos aconteçam de forma contínua, materializando a dimensão *transforming*.

O desenvolvimento de novos produtos na Subway é reflexo de um conjunto complexo de atividades que envolvem diversos atores e acontecem tanto de forma centralizada, na sede em Milford, como de maneira dispersa geograficamente, coordenados pelos escritórios. Na primeira situação, os produtos são desenvolvidos em um departamento gigantesco de P&D, que conta com um laboratório que replica as condições operacionais de um restaurante da rede. Lá, são feitas experiências através da combinação de ingredientes visando alcançar os requisitos dos produtos indicados na dimensão *sensing*. As iniciativas de desenvolvimento na sede visam compor o *mix* de produtos global, comum a todos os países onde a rede está presente.

As iniciativas em âmbito local visam compor o *mix* variável, que se ajusta a hábitos de consumo locais. O desenvolvimento inicia com a discussão das sugestões de produtos provenientes da etapa anterior (*sensing*) nos Comitês de Produto. Lá, são analisados fatores, como *fit* (alinhamento com o posicionamento da marca), custos, disponibilidade de

fornecedores e desafio operacional para incorporá-lo ao *mix*. Caso o novo produto implique na necessidade de desenvolvimento de um novo insumo, a rede especifica as características desejadas e transmite a fornecedores, os quais tentam desenvolver em seus laboratórios os insumos solicitados e, posteriormente, apresentam as opções que eles conseguem fornecer dentro daquela faixa de especificação. A partir das discussões no Comitê de Produto, um *briefing* com as informações necessárias para desenvolvimento é repassado a empresas de consultoria especializadas no desenvolvimento de produtos para restaurantes *food-service*.

Os produtos desenvolvidos pelas empresas especializadas são apresentados em um evento semestral denominado *Ideation Section*. Participam desse evento membros do Conselho Nacional de Marketing, do Comitê de Produto e profissionais do escritório regional. As atividades partem de 80 prospectos de produtos e vão passando por filtros, como *fit*, disponibilidade de insumos, equipamentos necessários, entre outros. Ao fim das etapas, restam 20 produtos que são divididos nas seguintes categorias: produtos saudáveis, indulgentes, econômicos, acompanhamentos e sobremesa. O evento encerra-se com a degustação dos produtos e a seleção de quais avançarão para a fase de testes.

Os testes de produtos duram 90 dias e são realizados em algumas lojas localizadas no Rio de Janeiro, Curitiba e Salvador, cidades consideradas amostras representativas do mercado nacional. Para serem aprovados, os produtos precisam alcançar 3% do faturamento das lojas. Uma vez aprovado na fase de testes, os produtos entram na fase de lançamento, na qual o escritório regional desenvolve um documento denominado "*playbook*" com todas as informações necessárias para disponibilização do novo produto nas lojas, incluindo informações sobre elaboração, manipulação e acondicionamento dos insumos. Posteriormente, a nova rotina é adicionada ao manual de operações. A fase de lançamento abrange treinamentos para consultores, que aprendem na prática as rotinas referentes ao novo produto, tornando-se aptos a compartilhá-las com os franqueados. O lançamento exige o desenvolvimento de ações publicitárias e materiais posicionados no interior das lojas (*totens, posters, flyers, etc.*), atividades em que a rede conta com o apoio de agências de publicidade.

O desenvolvimento de processos operacionais da franquia é conduzido exclusivamente pela sede. A centralização do desenvolvimento de processos é justificada pela necessidade de manter um padrão operacional, oferecendo aos clientes uma experiência similar em qualquer loja da rede. Ficou evidenciado que os processos operacionais da franquia

não costumam ser modificados com frequência. Os franqueados não se recordaram de mudanças relevantes desde que passaram a fazer parte da rede. As poucas mudanças ocorridas estiveram relacionadas a procedimentos necessários para elaboração de um novo produto ou utilização de uma nova tecnologia.

A capacidade dinâmica que dá origem às inovações tecnológicas da rede não é tão desenvolvida como a de desenvolvimento de produtos. Em grande parte dos casos, ela resume-se à identificação de necessidades tecnológicas e à busca por fornecedores capazes de resolvê-las. Uma das formas utilizadas para buscar essas soluções é a organização bianual de uma convenção internacional nos EUA. Nesses eventos, a rede promove uma feira de grandes dimensões com fornecedores que apresentam novidades tecnológicas.

As atividades vinculadas às inovações tecnológicas estão centralizadas na sede e são sustentadas por planos de investimentos cujos recursos originam-se na captação de *royalties*. Uma vez definida a incorporação de uma nova tecnologia, inicia-se a fase de implementação. Nessa fase, os escritórios assumem um papel importantíssimo, apoiando a realização de testes com o objetivo de analisar a adequação da nova tecnologia ao contexto local e, posteriormente, disseminando-a entre as unidades.

Assim, as capacidades têm sua dinâmica sustentada na interação entre os *stakeholders*, na estrutura de organização e atribuições de papéis na rede e no desenvolvimento de inovações em processos, produtos e tecnologia, o que alimenta as fontes de vantagem competitivas obtidas na gestão dos seus recursos. As capacidades dinâmicas são relacionadas à percepção das mudanças do ambiente (*sensing*) e à mobilização de recursos (*seizing*) para enfrentar as mudanças.

5 CONCLUSÕES

A vantagem competitiva da Subway tem fundamento na interação entre um conjunto de recursos e capacidades dinâmicas que lhe permitiu adaptar-se à dinâmica de mercado. Mudanças em seu modelo de expansão, produtos, processos e tecnologias marcam a história da rede e evidenciam uma considerável flexibilidade para adaptar-se.

Foram identificados 11 recursos estratégicos: tamanho da rede, presença global, localizações não tradicionais, rede global de DAs, força da marca, acesso a insumos, *know-how*, reputação, recursos financeiros, capacidade de marketing e escritórios

regionais/continentais. Ficou evidenciado que a adoção do sistema de franquias potencializa a maioria desses recursos, o que o torna um modelo a ser considerado por empresas que pretendem expandir no setor de *fast-food*.

A pesquisa corroborou as visões dos autores Beske, Land e Seuring (2014), que consideram a indústria de alimentação um exemplo de ambiente dinâmico, e de Sena ([2016?]), que alerta para um cenário de mudanças dinâmicas no segmento de *fast-food*. Esse fato faz com que a posse de recursos estratégicos não seja suficiente para garantir longevidade às empresas. O cenário exige que elas possuam uma significativa capacidade de adaptação para enfrentar mudanças inerentes a um ambiente dinâmico.

Os movimentos adaptativos promovidos pela Subway foram cruciais para que ela superasse as ameaças impostas pelo mercado. A contração da classe média é o maior desafio da rede no Brasil e exige um reposicionamento para que ela volte a atender às expectativas das classes A e B. A crescente busca pela saudabilidade é um dos principais movimentos adaptativos e tem exigido uma elevada capacidade de inovação em produtos. O lançamento da Subway do Futuro é uma resposta à expansão dos restaurantes *fast-casual*, que estão atraindo consumidores do *fast-food* ao oferecer um ambiente atrativo e produtos mais bem elaborados.

Concluiu-se que as fontes de vantagem competitiva da rede vão além de seus recursos estratégicos, abrangendo as capacidades dinâmicas que lhe permite reinventar-se e desenvolver uma série de vantagens competitivas de curto prazo, adequando-se à dinâmica de mercado. Nesse sentido, identificou-se capacidades dinâmicas relacionadas à percepção das mudanças do ambiente (*sensing*) e à mobilização de recursos (*seizing*) para enfrentar as mudanças.

Ficou evidenciado uma sólida capacidade dinâmica voltada para o desenvolvimento de produtos. Por outro lado, nas capacidades dinâmicas voltadas para o desenvolvimento de tecnologia e processos não foi constatado um nível similar de organização de rotinas. Por não se tratar de um setor intensivo em bens tecnológicos e pelo fato de o sistema de franquias impor algumas dificuldades à implementação de mudanças de processos, é possível sugerir que as capacidades dinâmicas relacionadas ao desenvolvimento de produto sejam as mais importantes em redes de *fast-food*.

O trabalho evidenciou que as capacidades dinâmicas da Subway utilizam recursos estratégicos, sendo impossível existirem sem a presença deles. Essa constatação confirma a

complementariedade existente entre a VBR e a abordagem das capacidades dinâmicas. O vínculo identificado corrobora com Teece e colaboradores (1997), os quais propõem as “posições” como uma das origens dessas últimas.

Diante da complexidade do tema, o presente trabalho não pretende oferecer uma lista que contemple todas as fontes de vantagem competitiva da Subway. O tema é alvo de diversas abordagens teóricas que analisam tais fontes sob diferentes ângulos e que podem enriquecer a análise com elementos não identificados pelo modelo analítico adotado.

REFERÊNCIAS

9 MAIORES cadeias de fast-food. **UOL**, dez. 2009. Disponível em: <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/9-maiores-cadeias-de-fast-food.htm>. Acesso em: 12 nov. 2016.

BARNEY, J. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis is of the literature. **Internacional Journal of Production Economics**, v.152, p. 131-143, Jun. 2014.

BUTISKYTE, L. **Understanding Western Fast-Food Chains' Internationalization in Chinese Market: A Co-evolutionary perspective**. 2015. 61 f. Dissertação (Mestrado) – Aalborg University, Dinamarca, 2015.

DAHAB, S. **Entendendo o franchising: Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10, p.1105–1121, Oct. 2000.

ENTREPRENEUR. **Franchise 500**. Irvine, 2017. Disponível em: <http://www.entrepreneur.com/franchise-500>. Acesso em: 02 fev. 2017.

FARJOUN, M. Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups. **Organization Science**, v.5, n.2, p.185-199, May 1994.

FRANCHISE HELP. **Fast Food Industry Analysis 2017 - Cost & Trends**. New York, 2017. Disponível em: www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/. Acesso em: 18 jul. 2017.

HARRIS, L.; OGBONNA, E. Competitive advantage in the UK food retailing sector: past, present and future. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.8, n.3, p. 157-173. May 2001.

HELIFAT, C.; PETERAF, M. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic organization**, v.7, n.1, p. 91–102, 2009.

PORTER, M. **Vantagem competitivas**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, A. *et al.* **Gestão estratégica do franchising**: como construir redes de franquia de sucesso. São Paulo: DVS Editora, 2013.

RUMELT, R. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v.12, n.3 p.167-185, Mar. 1991.

SENA, M. **Fast Food Industry Analysis 2017**. New York, [2016?]. Disponível em: www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-food-industry-report/. Acesso em: 25 nov. 2016.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13, p.1319–1350, Aug. 2007.

TEECE, D. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management**, v. 28, n.4, p.328-352, Nov. 2014.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, Aug. 1997.

THE QSR 50. **QSR Magazine**, Aug. 2016. Disponível em: www.qsrmagazine.com/QSR-50>. Acesso em: 24 jul. 2017

WU, C. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**, v.68, p. 1581-1588, Jul. 2015. Disponível em: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315000697. Acesso em: 08 set. 2016.