

FRAN'S CAFÉ

I – Introdução

Este caso descreve o desafio da rede Fran's Café para se reposicionar no mercado de cafeterias de alto padrão, como a melhor no ramo. A empresa busca aprimorar seu produto principal, o café, e investir em mudanças que a médio e longo prazo coloquem a rede como uma das melhores cafeterias do Brasil. Além disso, a estratégia da empresa inclui um plano de expansão de suas lojas por todo o país, o que impõe um segundo desafio para a rede: levar o café de alta qualidade para regiões onde o consumo de café não é tão expressivo quanto nas capitais brasileiras.

Hoje, o mercado de café expresso no Brasil movimentava 100 milhões de reais por ano e, segundo o Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo (Sindicafé), tem potencial para muito mais.

A rede Fran's começou há três anos um processo de mudanças para recompor seu mix de produtos, promover algumas modificações na sua arquitetura e lançar sua marca própria de café, o Café Fran's, uma mistura de grãos de alta qualidade.

O aumento no consumo de café expresso se deve também a uma mudança no hábito do consumidor, que, desde o início dos anos 90, vem tomando seu habitual cafezinho fora de casa. Mas o principal fator que leva a rede paulista a renovar seu produto principal, o café, e buscar mais qualidade, é a ameaça da concorrência, principalmente externa, que está de olho nesse lucrativo mercado.

A rede Fran's Café não é a maior da capital paulista, mas tem um perfil único. O tempo de permanência dentro de suas lojas é de vinte minutos durante o dia e uma hora e meia durante a noite. Aberta 24 horas (exceto as unidades de shopping e em pontos onde o fluxo de pessoas só ocorre em horário comercial) e com um cardápio diferenciado, as lojas Fran's tornaram-se ponto de encontro para quem busca um ambiente com estilo e ao mesmo tempo descontraído.

Além disso, a rede Fran's Café conseguiu reunir um misto de lanchonete e cafeteria ao mesmo tempo, segundo Sérgio Freire, gerente de marketing do Fran's, as lojas proporcionam uma sensação de integração. Sensação porque na verdade, segundo Freire, o cliente dentro da loja dificilmente é abordado por outro, ou seja, não é um lugar para se conhecer pessoas, porém o cliente tem a sensação contrária de que está num ambiente familiar.

A estratégia adotada pela rede Fran's Café diante da concorrência é a diferenciação de suas lojas e seus produtos. Essa diferenciação é composta por alguns elementos como: padronização de suas lojas, exclusividade de produtos, identificação com a marca e comunicação dirigida.

O desafio, hoje, da rede é unir esse conceito Fran's com a mais alta qualidade de seus produtos. Para isso, a empresa deu início em 2002 a um processo de mudanças nas mais diversas áreas, mas, principalmente, reposicionando seu produto principal: o café.

II – Mercado para Cafeterias no Brasil

No Brasil, o consumo de café de alta qualidade está crescendo. Na cidade de São Paulo, o consumo de café expresso cresceu 10% entre 2000 e 2001. O expresso é um produto que no Brasil ainda é consumido na grande maioria das vezes fora de casa. Isso abre oportunidades para a expansão de cafeterias, que hoje é um ramo de negócio bem definido e diferenciado, que comporta lojas dos mais diferentes tipos e formatos.

Por semana são consumidas na cidade de São Paulo 3,5 milhões de xícaras de café expresso¹, e existe demanda bastante forte por parte do consumidor brasileiro não apenas por bebidas de qualidade, mas também por ambientes que oferecem mais que uma xícara de café.

Pouco significativo na década passada, o mercado de café expresso hoje representa 5% do total do faturamento anual da indústria cafeeira nacional. Essa representatividade poderá atingir 10% ou, nas previsões mais otimistas, 15% em cinco anos, como ocorreu nos Estados Unidos. Nas vendas do varejo, o café gourmet é mais representativo, chegando seu preço a ser 35% a 45% superior ao café tradicional².

Em restaurantes, o preço do café gourmet pode ser de oito a quinze vezes superior do que em supermercados, chegando a dois reais a xícara. Apesar de em 2002 o Brasil estar colhendo sua maior safra dos últimos 50 anos, o preço do café fora de casa aumentou 126% desde o início do Plano Real, sendo seu preço hoje o mais alto dos últimos oito anos.

1 Fonte: Instituto de Economia Agrícola

2 Pesquisa realizada pelo SINDICAFÉ www.espm.br/publicações

Hoje, nos supermercados, 11% da área de vendas na categoria café é ocupada pelos especiais. Quase 20 marcas nacionais e importadas disputam nas gôndolas um mercado que, na Grande São Paulo, movimentava mais de 40 milhões de reais, conforme estimativas do Sindicafé. Para Nathan Herszkowicz, presidente do Sindicafé, esse negócio não representa mais um nicho, mas sim um mercado já consolidado.

Os hábitos de consumo também mudaram. Há alguns anos atrás não se tinha o costume de pagar pelo cafezinho em restaurantes, por exemplo. Hoje, o brasileiro está aprendendo a diferenciar um café tradicional de um café gourmet.

O fato de o consumidor ter adquirido o hábito de tomar café expresso há pouco tempo explica parte do porquê do desenvolvimento tardio dos cafés gourmet no país. A rede Café do Ponto começou a comercializar cafés especiais de quatro regiões do Brasil em 1992. Dois anos depois, chegou ao país a italiana Illy, hoje já consolidada no mercado. "São Paulo responde por 80% do faturamento de 2,5 milhões de dólares no Brasil", afirma Lauro José Bastos, diretor da Illy no país. Na mesma época, fazendeiros de café montavam torrefadoras e criavam suas próprias marcas de café gourmet, como é o caso das marcas Café Astro e Café do Centro. A produção de café de alta qualidade ganhou impulso ainda em razão da baixa do preço do café verde, que motivou plantadores a apostar numa parcela da produção com grande rentabilidade. Enquanto a saca do café comum é comercializada por cerca de 70 reais, a de café especial atinge a média de 200 reais.

III – Histórico do Fran's Café

O primeiro estabelecimento comercial da rede Fran's Café foi fundado em 27 de abril de 1972 pelos empresários Francisco Antônio Conte e José Roberto Conte, em Bauru, no interior do Estado de São Paulo. Assim, a rede Fran's Café começou com uma simples loja, que funcionava no centro da mencionada cidade e atendia a demanda dos lojistas e transeuntes que circulavam pela localidade.

Com o aumento das vendas, em um curto espaço de tempo, o fundador do Fran's Café abriu a segunda loja, localizada na estação rodoviária de Bauru, local também de intenso movimento daquela cidade.

Sem dúvida, essa experiência foi a grande responsável pela formatação do atual conceito 24 horas Fran's Café, tendo em vista que, o fato de a loja funcionar em uma estação rodoviária, obrigou seu fundador a mantê-la aberta ininterruptamente, a fim de atender ao constante fluxo de pessoas que entravam e saíam da cidade.

Enfim, com a rápida expansão das duas lojas na cidade de Bauru, no ano de 1988, o fundador do Fran's Café associou-se a José Henrique Ramos Ribeiro, que viabilizou a operação do Fran's Café, na Cidade de São Paulo, inaugurando a primeira loja nesta capital, instalando-se no Edifício Itália, um dos cartões postais da cidade.

Devido ao alto padrão de qualidade dos produtos comercializados, e com a criação de um ambiente diferenciado para o público consumidor de café e tortas doces, a primeira loja do Fran's Café em São Paulo conquistou rapidamente os consumidores locais. Nesse ponto, as lojas Fran's Café ultrapassaram o conceito de simples Coffee-Shop e, em três anos, foram inauguradas mais seis lojas Fran's Café na cidade de São Paulo e uma em Belo Horizonte, consolidando o nome e a marca Fran's Café, como boutiques de café charmosas e aconchegantes, com uma fiel e assídua clientela.

Em 1992, com o rápido crescimento da Rede, a Fran's Café decidiu pela expansão de seus negócios pela implantação de Sistema de Franchising, iniciativa pioneira, tendo em vista que, à época, eram poucos os profissionais que atuavam na área de franquia no país.

Dessa forma, toda a experiência e Know-how obtidos no decorrer de todo o percurso acima mencionado resultaram na criação do Sistema de Franquia Fran's Café, o qual é franqueado a candidatos que possuam as características preferenciais determinadas pela Fran's Café.

IV – A Estratégia

A rede de franquia do Fran's Café trabalha com um conceito muito semelhante ao das cafeterias da Europa, que tem como objetivo proporcionar não só um bom café, mas também um ambiente agradável e de conforto para seus clientes. www.espm.br/publicações

Hoje, a rede Fran's vende cerca de 170.000 xícaras de café por semana, o que soma quase 10 milhões de reais por ano – quase a metade do faturamento total da rede, que foi de 22 milhões de reais em 2001.

A empresa trabalha com um mix de 80 a 90 produtos e uma loja Fran's pode faturar cerca de R\$ 35 mil, sendo o café o responsável pela maior parte de suas vendas. Porém são vendidos tortas, cigarros, refrigerantes, sorvetes, sanduíches, saladas e sopas. A localização ideal das lojas para o conceito da rede são os pontos de rua, isso porque a rede oferece mesas e cadeiras para o consumidor usufruir o prazer de um bom café.

O Sistema de Franquia Fran's Café conta com mais de 50 lojas franqueadas e 6 lojas operadas por seus fundadores e vem-se consolidando no mercado nacional, não apenas pela qualidade dos produtos que comercializa, mas também pela localização das lojas, as quais se encontram presentes nos melhores pontos comerciais, como logradouros do comércio varejista e em grandes shoppings centers.

Em 2000, a rede inaugurou uma nova Central de Franquias voltada, principalmente, para melhorar a qualidade de atendimento da rede.

Além de abrigar os departamentos de recursos humanos, administrativos, financeiro e operacional, o local conta com um showroom, onde os futuros novos franqueados poderão conhecer de perto uma loja padrão do Fran's Café, que incorpora o novo modelo arquitetônico da rede. Na Central de Franquias, todas as informações são transmitidas online, "facilitando o processo logístico da franquia e a resolução de problemas rotineiros" diz Lupércio de Moraes, sócio da empresa.

A rede atualmente está sob a direção da Fran's Café Franchising, mas já foi administrada pela LM3 Franchising Management que assumiu o Fran's Café há três anos e tinha contrato de gestão de dez anos com os proprietários da marca. A LM3 era responsável por toda a administração e por lançar as novas estratégias para revigorar a imagem e o perfil corporativo da rede Fran's Café. Desde dezembro de 2001, a LM3 não gerencia mais os negócios da rede e sim passou a ser uma empresa do grupo Fran's.

Para a empresa, o primeiro passo para a estratégia de reestruturação e posicionamento da rede foi reconhecer que o atendimento não tem o mesmo nível de qualidade em todas as lojas, em parte devido ao funcionamento 24 horas, que impede a presença constante do proprietário e em parte devido à rotatividade de funcionários, muito alta desse tipo de negócio.

Na área de atendimento a Fran's Café trabalha com um conceito semelhante às cafeterias da Europa, onde há uma grande descontração no ambiente, porém sem perder o requinte. Com o slogan "Estilo e arte de beber café", a empresa se posiciona como uma cafeteria genuinamente nacional que possui atrativos únicos como o ambiente diferenciado, horário de atendimento, produtos de alta qualidade e público selecionado.

A empresa trabalha com o conceito 24 horas e lojas padrão que tenham no mínimo 80 m, no entanto para adequar-se a novos modelos de negócios a rede abriu lojas tipo quiosques e office, como as que funcionam em prédios comerciais e também lojas 16 horas para localidades onde o fluxo de clientes não ultrapassa, na sua maioria, do horário comercial. Essa flexibilidade no tamanho das lojas se deve a grande dificuldade de se encontrar pontos nas regiões de interesse da rede que comportem uma loja no formato tradicional.

Na estratégia desenhada pela empresa para reposicionar a rede Fran's Café inclui uma comunicação visual forte que vai desde uma padronização arquitetônica marcante, atualização da logomarca e peças exclusivas, bastante sensíveis ao consumidor.

A linha de comunicação que foi adotada, segundo o Gerente de Marketing Sérgio Freire, foi baseada na elegância e sofisticação, características inerentes ao consumidor de café gourmet, buscando cores sóbrias, como areia e o preto. Já nas peças publicitárias a linha adotada busca favorecer o "appetite appeal" como fotos bastante marcantes, neste sentido, com um padrão único.

A última estratégia da empresa foi uma grande reestruturação em sua linha de produto, lançada em junho de 2002. As diferenças são sutis, já que se trata apenas de um reforço no reposicionamento da marca, mas constituem um grande passo estratégico. www.espm.br/publicações

“todas as lojas venderão o café Fran’s, um expresso de altíssima qualidade” diz Lupércio.

Desde de 1996, o café servido nas lojas Fran’s Café é o Spresso, da Melita. Agora, a rede quer vender exclusivamente o café da marca Fran’s, produzido com grãos especiais e 100% nacional. Também foi lançada em 2002 a linha Collection, de produtos exclusivos da marca Fran’s Café. Serão vendidas cafeteiras, xícaras especiais, aventais, camisas pólo e outros artigos da marca. O investimento inicial foi de 1 milhão de reais, divididos entre 15.000 novos pratos e xícaras, 70 moinhos de café e publicidade nas lojas.

A linha Collection manteve a mesma coerência de comunicação, valorizando a elegância e sofisticação, sendo que todas as embalagens do café estão na cor preta. Além disso, a rede desenvolveu um móvel/display, de acordo com a arquitetura da loja, onde expõem e vende os produtos. Esse conjunto rendeu a rede prêmio de melhor conjunto de design no Prêmio Brasileiro de Embalagens e Design de 2002.

A empresa, que hoje possui 75 lojas no país, pretende abrir mais 200 novas lojas, sendo 18 só em 2002. Para aplicar esse plano de expansão, a rede conta com uma logística eficaz: o café Fran’s é embalado de forma especial que mantém o teor e a qualidade de seus grãos e o restante do mix de produtos são produzidos por fornecedores que possuem distribuição nacional. A rede inaugurou recentemente uma loja em Recife e diz que a logística é muito eficiente.

A política de preços para as diferentes regiões onde a rede pretende atuar será estudada praça a praça, segundo Sérgio Freire. Isso porque existem diferenças de hábitos e poder aquisitivo da população em determinadas regiões.

V – A Concorrência

O Brasil possui atualmente 1.500 cafeterias, um terço das quais funciona como franquias das marcas Café do Ponto, Café Pelé, Fran’s Café, Mr. Coffee e de redes como a Casa do Pão de Queijo e Dunkin’Donuts, nas quais o conceito é outro, mas a venda de café tem grande peso. Cada rede de cafeterias possui uma estratégia singular de fato que, muitas delas, não são concorrentes diretamente entre si.

O que ocorre é que o perfil de cada loja é, em alguns casos, muito diferente. Em algumas lojas o cliente apenas entra e consome, na maioria das vezes, no balcão mesmo. Em outras, como a rede Fran’s Café o cliente pode consumir tanto um cafezinho como fazer uma refeição completa.

Cabe ressaltar que a rede Fran’s Café vem seguindo há algum tempo uma estratégia similar à americana Starbucks. O sucesso da Starbucks Coffee Company é uma das histórias mais notáveis do mundo dos negócios registradas na última década: partiu de uma única loja varejista na zona portuária de Seattle para uma empresa com mais de mil lojas espalhadas pelos Estados Unidos, com uma média de 50 novas lojas sendo inauguradas por mês.

A Starbucks lidera o mercado de torrefação e varejo de cafés especiais, oferecendo mais de 20 tipos de café, dos mais simples aos mais elaborados, como os servidos gelados. Além disso, a rede abriu um novo canal de distribuição com as famosas garrafinhas de Frappuccino, seu produto mais famoso, que são vendidas em lojas de supermercado e conveniência. Seus produtos possuem qualidade superior e um preço premium, sendo o Frappuccino eleito em 96 “O melhor produto novo do ano”³ nos EUA.

A Starbucks investe muito em treinamento de funcionários, buscando sempre um melhor atendimento, e desde 1998 a rede figura entre as melhores empresas para se trabalhar⁴. A rede, ao longo dos anos, estabeleceu diversas parcerias que foram determinantes em sua trajetória de sucesso. Entre essas parcerias se destaca a que a empresa estabeleceu com a Pespri, com o objetivo de criar novos produtos relacionados ao café, para distribuição em massa, incluindo bebidas frias feitas com café, em garrafa ou em lata.

Apesar da presença mundial, todas as lojas Starbucks são padronizadas e localizadas em lugares estratégicos de bastante movimentação. Além disso, sua decoração é toda voltada para passar o romance do café, com folhetos explicativos e canecas artesanalmente trabalhadas.

Mesmo sem quase fazer propaganda, que hoje se restringe aos pontos-de-venda, a Starbucks foi considerada uma das 25 maiores marcas globais do século 21, pela revista Interbrand magazine. A empresa

³ Business Week, 13 janeiro 1997

⁴ Revista Fortune, 1998, 1999, 2000 e 2001 www.espm.br/publicações

alcançou um faturamento de US\$ 2,6 bilhões em 2001.

A rede americana tem planos para a América Latina e principalmente para o Brasil. A Starbucks trabalha com lojas próprias nos Estados Unidos e fora dele por meio de parcerias.

Para vir para o Brasil, a empresa alega depender de uma parceria que, segundo seu CEO Orin Smith, não se trata de uma rede de franchising como o Mc Donald's e sim uma empresa que já atue no setor de café. Essa parceria faz parte de uma estratégia para que a empresa possa adaptar-se à cultura local.

Na rede paulista Café Pelé, as lojas são na maioria localizadas em shoppings e hipermercados. Além do acordo com a rede de hipermercados Wal-Mart, a empresa negocia a instalação de franquias da marca em lojas de conveniência, como a BR Mania, da Petrobrás. Na expansão da rede para outros Estados, a idéia é repetir a estratégia adotada no Paraná, onde o franqueado do Wal-Mart é um desenvolvedor de área e cuida da prospecção de novos parceiros, em troca de 50% dos royalties e de 33% da taxa de franquia.

A rede Café Pelé trabalha com um mix de 25 a 30 itens, e suas unidades são em sua maioria (95% de seus pontos) no formato de lojas e quiosques, os quais, além do tradicional cafezinho, oferecem as combinações com leite, cappuccino, chás, pães de queijo, doces, sorvetes, cigarros e café solúvel; sendo que o café representa, em média, 30% do faturamento das unidades da rede. Fora o ponto, um quiosque requer R\$ 43 mil, e uma loja, R\$ 55 mil. O faturamento médio é de R\$ 15 mil, mas pode oscilar de 7 mil a 42 reais, dependendo dependendo do local está localizada e do gerenciamento.

Sob o comando do grupo Sara Lee Cafés do Brasil Ltda., a rede de cafeterias Café do Ponto atua no setor desde 1976, quando inaugurou sua primeira loja de café no Shopping Ibirapuera (São Paulo). No ano de 1992, foi criado o Departamento de Franquia, com uma equipe de profissionais especializados, para prestar suporte ao franqueado durante a implantação, operação e administração da loja.

A empresa hoje está desempenhando um processo de reestruturação na estrutura de seu negócio que tem como foco principal a "padronização" entre lojas e serviços prestados. Para isso, a rede fornece suporte a seus franqueados com treinamento, acompanhamento e visitas pré e pós-inauguração da loja; além disso, a empresa procura franqueados que tenham experiência no ramo de cafeterias, reduzindo os riscos do investimento.

Atualmente a rede conta com 93 unidades franqueadas e 10 unidades próprias operando em todo o país e exterior. O foco de desenvolvimento da rede está centralizado no eixo Rio-São Paulo, Brasília e Região Sul do Brasil, sendo seu direcionamento voltado para shoppings centers, hipermercados ou outros empreendimentos fechados.

Com um mix de produtos variados que incluem cafés para consumo imediato, em grãos ou moído, as lojas também oferecem uma grande variedade de produtos: salgados, doces, refrigerantes, sorvetes, souvenirs, drink's à base de café e cigarros.

Em agosto de 2000, a rede McDonald's inaugurou o primeiro McCafé do país e já são 12 as lojas na cidade de São Paulo.

Com um ambiente charmoso e melhor atendimento, a rede McDonald's arrisca nesse concorrido mercado de cafeterias.

Para a empresa, bons produtos e atendimento eficiente é a fórmula para o sucesso desse tipo de negócio. Para bebidas, a rede estabeleceu uma parceria com a Nestlé, que já é fornecedora do McDonald's no mundo todo há 15 anos. A mistura de grão do café foi desenvolvida pela Nestlé com exclusividade para o McCafé. O brownie vendido nas lojas é importado da França, isso porque a empresa não encontrou esse tipo de iguaria com qualidade à altura de seu padrão de qualidade aqui no Brasil

Segundo a empresa, o diferencial do McCafé é o atendimento rápido, porém sem que o cliente deixe de receber a atenção necessária. Cada unidade da rede recebe diariamente cerca de 300 consumidores, que lá permanecem por média de 15 minutos. Para abrir um McCafé é necessário um investimento de 120.000 reais. O franqueado é responsável pelo mobiliário e pelos equipamentos, enquanto o McDonald's se encarrega do prédio e do treinamento dos funcionários. www.espm.br/publicações

publicações

VI – Conclusão

O setor de cafeterias é tido hoje como uma boa alternativa de investimento. Isso porque o consumo de café expresso tem aumentado no Brasil. Porém, o setor enfrenta alguns desafios, pois o brasileiro não possui o hábito de distinguir a qualidade do café e está muito pouco disposto a pagar um preço alto por um “cafezinho”. Além disso, a concorrência nesse setor deverá crescer bastante no futuro, principalmente se a americana Starbucks realmente entrar no mercado brasileiro.

É nesse ambiente que a rede de cafeterias Fran’s Café se esforça para se reestruturar e posicionar sua marca através de mudanças na arquitetura de suas lojas, na comunicação e no seu produto principal: o café. A rede busca trabalhar seu composto de marketing, criando uma marca que seja sinônimo de um bom café e de um ambiente agradável.

A rede Fran’s busca no modelo Starbucks e nas cafeterias européias inspiração para sua estratégia de posicionamento no setor. Da Europa, a rede buscou trazer o romantismo e glamour e da Starbucks a estratégia de constituir uma marca forte. Porém, a rede Fran’s Café, ao contrário da americana Starbucks, investiu fortemente na comunicação com seu público-alvo.

Fonte: www.espm.br