1
O problema

1.1
Introdução

1.1.1
Contextualização do problema

Nos últimos anos, a urbanização acelerada do País, a inserção da mulher no mercado de trabalho e um ritmo de vida cada vez mais atribulado colaboraram para a escassez de tempo para que as pessoas fizessem suas refeições em casa. Estes fatores, aliados à melhoria da renda, fazem com que os brasileiros gastem grandes somas por ano com a alimentação fora do lar. No ano de 2009, esse hábito movimentou R$ 58 bilhões e deve crescer ainda mais, pois há previsão de acréscimo da ordem de 10% para o ano de 2010 (ABRASEL, 2010b). Neste contexto, as perspectivas do setor, somadas ao ótimo momento da economia brasileira, acabam por favorecer, inclusive, o interesse de empresas internacionais no mercado de alimentação brasileiro[1] (BETTI, 2010).

Quanto aos hábitos de alimentação fora do lar, merece destaque o levantamento feito pela empresa de pesquisa GFK (LVBA, 2010). De acordo com esta investigação, as pessoas que comem fora de suas casas, tanto nos finais de semana quanto nos dias úteis, já representam 12% da população. Um número maior, 24% da população, se alimenta fora apenas no fim-de-semana e 16% apenas durante a semana. Em geral, os respondentes que jantam fora gastam mais nesta refeição (média semanal R$ 76,77), quando comparamos com o almoço (média semanal R$ 67,13). A pesquisa

[1] Até o fim de 2010, a rede paulista de lanchonetes de beira de estrada Frango Assado abrirá seis novas unidades nas principais rodovias do Sudeste. Nesse mesmo período, a rede Viena inaugurará oito restaurantes em cidades como Porto Alegre, Rio de Janeiro e Brasília. Para esses investimentos, serão necessários 150 milhões de reais. Não vão faltar recursos. O dinheiro que será gasto na expansão desses negócios virá de investidores estrangeiros, entre eles fundos institucionais, como o que administra as doações que sustentam a Universidade Harvard, dos Estados Unidos. As redes Viena e Frango Assado foram compradas recentemente pela International Meal Company (IMC) (BETTI, 2010).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

também apresenta dados relativos ao sexo, faixa etária e social dos consumidores que se alimentam fora do lar[2].

É neste cenário favorável que as redes de *fast-food* faturam por ano, aproximadamente, 2,7 bilhões de dólares (Gianini, 2008). E não é surpresa que esta dinâmica acabe por fomentar o interesse de grupos internacionais, que disputam espaço com competidores locais em busca da ampliação de seus mercados, especialmente em praças ainda pouco exploradas[3] ou que ofereçam perspectivas de ganhos econômicos superiores àqueles percebidos em praças já saturadas, como a americana. (YOUNG; HOGGATT; PASWAN; 2001).

1.1.2
Números do *franchising* brasileiro

Não obstante a inaudita crise financeira internacional iniciada em setembro de 2008 com o estouro da bolha imobiliária americana, o *franchising* brasileiro movimentou neste mesmo ano a significativa cifra de R$ 55 bilhões, o que representa um crescimento de 19,5% sobre 2007 (FERNANDES, 2009). Em 2009 o setor de franquias não desandou. Fechou o ano com um faturamento de R$ 63 bilhões, um crescimento de 14,7% em relação a 2008, conforme pode ser verificado na figura 1.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

[2] As mulheres comem fora menos do que os homens (42% vs. 56%). Nas classes C e D menos da metade se alimenta fora de casa (38%), cenário oposto aos das classes AB (67%). Das pessoas entre 18 e 24 anos, 73% se alimentam fora de casa, já entre aqueles com 25 e 34 anos são 62%, entre 35 e 44 anos 50%, entre 45 e 55 anos 39% e entre as pessoas de 56 anos ou mais 27%.A constituição familiar também influencia na opção pelas refeições. As famílias sem crianças costumam almoçar e jantar fora com mais frequência. De acordo com o cruzamento dos dados, 63% das famílias sem crianças costuma almoçar fora mais de uma vez por semana, enquanto entre as famílias com crianças 54% optam por comer longe de casa. Jantar fora mais de uma vez por semana é comum para 46% das famílias sem criança e para 35% das com crianças. O almoço é a principal refeição realizada fora de casa (71%), considerando todas as classes, idades e sexos. Também é a mais frequente. Verifica-se que 56% da população almoça fora mais de uma vez por semana (LVBA, 2010).

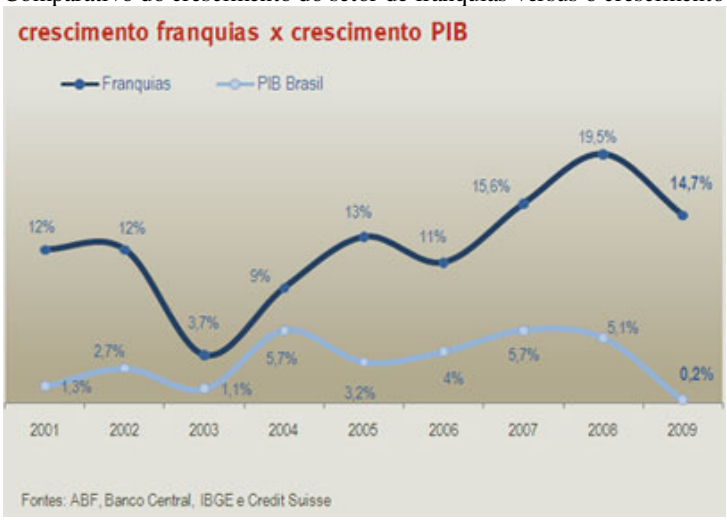
[3] Pode-se citar como exemplo a Rússia. Em nenhum outro país as vendas crescem no mesmo ritmo. Nos últimos quatro anos, a receita do setor de fast-food no país inflaram 93% (Gianini, 2008).

Figura 1
Evolução do faturamento do setor de franquias

Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Setor de franquias cresce mais do que o esperado em 2009. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=10&codC=976. Acesso em: 15, abril, 2010.

Pode-se depreender a partir do gráfico da Figura 2 que, pelo menos desde 2001, o crescimento do setor tem ultrapassado de maneira significativa o PIB brasileiro.

Figura 2
Comparativo do crescimento do setor de franquias versus o crescimento do PIB brasileiro



Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Setor de franquias cresce mais do que o esperado em 2009. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=10&codC=976. Acesso em: 15, abril, 2010.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

Na avaliação da ABF, o aumento de redes e unidades, somado ao aumento do poder de consumo das classes B e C foram os grandes responsáveis pelo crescimento do setor. O ritmo de inauguração de centros de compras e a exploração de regiões praticamente inexploradas garantiram o ritmo de crescimento em quase todas as áreas de atuação das franquias, afirma Ricardo Camargo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2010a).

Para 2010, a expectativa continua positiva. A previsão da ABF é de que em 2010 o setor cresça o faturamento em 16 %. Em número de novas marcas, a expectativa é de crescimento de 8 a 10%, já em número de unidades, essa variação pode ficar entre 10 e 12% (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2010a).

Atentos a esta questão, e às voltas com o aumento da concorrência e a exigência cada vez maior dos consumidores, as redes de varejo precisam conquistar novos mercados e necessitam que esta expansão ocorra de forma sólida e estruturada.

E é justamente o cuidado na expansão do negócio X da empresa Y o principal problema a ser estudado pela presente pesquisa. Para tal, será analisada, à luz da teoria de Michael Porter sobre estratégias competitivas, a indústria na qual o negócio X está inserido para que, em seguida, sejam identificados os principais desafios a serem enfrentados pela empresa Y ao expandir tal negócio, com base em três modelos possíveis, a saber: expansão via operações próprias, via operações franqueadas, ou por meio da forma plural[4].

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

1.1.3
A empresa Y

A empresa Y é uma organização empresarial de grande porte e atua no mercado de alimentação do Rio de Janeiro há 38 anos. Contando com aproximadamente 2.200 colaboradores, a empresa é amplamente reconhecida pela sua solidez e confiabilidade de produtos e serviços comercializados. Atualmente, a rede conta com 63 operações distribuídas nos segmentos de restaurante, *fast-food* e *delivery* e está presente em importantes pontos de rua e Shopping Centers da cidade do Rio de Janeiro e região

[4] A forma plural pode ser definida com um modelo de expansão que utiliza da associação de unidades próprias e franqueadas (BRADACH, 1997).

metropolitana. Importante destacar, que é parte integrante de sua estrutura uma fábrica própria com 5.000 m2, onde é desenvolvida e fabricada boa parte dos produtos vendidos em sua rede de lojas.

1.1.4
As atividades da empresa Y

A empresa Y possuía, antes do desenvolvimento do negócio X, quatro áreas de atividades comerciais, a saber: a) restaurante, b) *delivery,* c) fábrica e d) *express*. Em síntese, pode-se caracterizar o negócio restaurante como sendo o mais tradicional da empresa.

Os restaurantes são caracterizados por áreas com mesas e cadeiras onde o cliente é servido por garçons mediante a apresentação de cardápios. O *delivery*, ao seu turno, é identificado pelo fato de que os clientes fazem seus pedidos pelo telefone diretamente para a loja mais próxima de sua residência ou escritório. Neste caso, atendentes de telemarketing anotam as solicitações dos consumidores para que em seguida as refeições sejam entregues por entregadores, na maior parte, motociclistas.

Já o negócio e*xpress* é definido por um modelo de loja mais compacto do que os tradicionais restaurantes da rede, sendo especializado no segmento de alimentação fast-food. Não obstante a redução do espaço físico das unidades e*xpress* – há lojas com até 35m² – a empresa domina tecnologia capaz de preparar pizzas, massas, grelhados e sobremesas com agilidade e a preços bastante competitivos. É certo que esta múltipla operação não é observada nas principais redes de *fast-food* que operam no país. O mais comum é encontrar operadores especializados em uma atividade, tipo grelhados ou massas, por exemplo.

Deve-se assinalar que o fato da operação e*xpress* ser tão completa se deve em grande parte pela possibilidade de usufruir do suporte da fábrica. Esta envia para os pontos de venda os produtos pré-preparados e divididos em porções individualizadas. Deste modo, cabe apenas às lojas e*xpress* a finalização das refeições que serão entregues para o consumidor.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

Por fim, para dar suporte a todas as atividades comerciais da rede, a empresa Y dispõe de uma unidade fabril localizada no Rio de Janeiro. Contando com aproximadamente 5.000 m² de área construída, a planta produz boa parte dos produtos comercializados nos diversos pontos de vendas da empresa Y espalhados pela cidade. A fábrica é dividida em doze setores, sendo seis de produção, cinco de apoio operacional e um administrativo. Dentre os setores de produção, se destacam as seguintes áreas: processamento de massas, processamento de molhos, padaria e confeitaria. É com esta estrutura que a empresa Y consegue manter alta qualidade nos produtos, além de um padrão uniforme nos diversos pontos de venda.

1.1.5
O negócio X da empresa Y

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

Recentemente, a empresa Y desenvolveu, após alto investimento de recursos em pesquisas mercadológicas, tanto em âmbito nacional quanto internacional, um novo negócio no segmento de alimentação – o negócio X. Este projeto está perfeitamente alinhado com a nova tendência mundial de oferecer aos consumidores alimentos mais leves e equilibrados. Em um único local são oferecidas diversas opções de produtos, a saber: *frozen yogurts*, que podem ser servidos simples ou acompanhados de frutas, caldas e cereais; saladas de frutas, onde os clientes escolhem as suas frutas preferidas; *smoothies*[5]; sucos de frutas; além de uma linha de geléias de frutas preparadas artesanalmente.

Dentre os produtos acima descritos, o sorvete de iogurte, ou *frozen yogurt*, é o produto mais importante do mix de vendas. Ele é comercializado nos EUA há anos, mas só recentemente[6] chegou no Rio de Janeiro, para em seguida, se espalhar pelos diversos estados brasileiros**.** Trata-se de um produto que, com baixo teor de gordura – ou zero gordura, dependendo dos ingredientes adicionados – é saudável e promete não ser apenas um modismo no setor de alimentação, mas ser o principal ator de um novo nicho de negócio a ser explorado (GLOBONEWS, 2010).

[5] Trata-se de uma mistura de frozen yogurt e frutas frescas.
[6] A primeira operação carioca a comercializar tal produto estabeleceu-se há 3 anos.

Foi neste cenário que o empreendimento X foi estruturado e desenvolvido para que os resultados de seu desempenho operacional e financeiro fossem otimizados ao máximo. Com este objetivo, uma equipe de profissionais altamente qualificados e de formação multidisciplinar foi contratada para que a rede X se tornasse referência nesta categoria.

Pois é justamente o negócio X que a empresa Y decidiu multiplicar. Neste modelo de operação, o investimento é significativamente menor, não só por conta da redução do espaço físico necessário para a loja, mas também pela menor complexidade dos equipamentos envolvidos.

Se em um restaurante tradicional da empresa Y são necessários até 500 metros quadrados de área livre, no caso do modelo X este número cai para 25 metros quadrados, em média. Ademais, as oportunidades de áreas com metragens menores são mais frequentes que espaços para restaurantes tradicionais (RYFER, 2010). Neste sentido, deve-se anotar que o crescimento do número de shoppings centers no Brasil é muito favorável para o negócio X, gerando, portanto, mais possibilidades de negócios nos espaços locáveis dos shoppings. [7]

Hoje, a rede X possui doze operações próprias, sendo sete no Rio de Janeiro, uma em São Paulo, três em Brasília e uma em Salvador. Entretanto, se está claro para a empresa Y que dentre suas áreas de atuação o negócio X é o escolhido para ser multiplicado, o conhecimento da indústria no qual ele está inserido ainda é pequeno. Ademais, a empresa não tem experiência com os desafios e oportunidade do sistema de *franchising*, que pode ser uma importante ferramenta para o projeto expansionista da rede.

[7] Em plena expansão no País, a indústria de Shopping Centers do Brasil fechou o ano de 2009 com um faturamento de R$ 71 bilhões, ante os R$ 64,6 bi verificados em 2008, um aumento de 9,91% no período, segundo dados da Associação Brasileira de Shopping Centers – Abrasce.Em 2009 foram inaugurados 16 empreendimentos, contribuindo para a geração de 36 mil postos de trabalho no País. Há hoje no Brasil 393 centros de compras desse tipo, que juntos empregam 757 mil pessoas. Para 2010 a Abrasce prevê incremento de 12% nas vendas e ultrapassar R$ 79 bilhões em faturamento. Estão previstas 21 inaugurações em grandes capitais e nas cidades do interior. Os novos empreendimentos devem somar mais de 540 mil m2 de ABL e aproximadamente 53 mil novos empregos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS, 2010).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

1.1.6
Formulação do problema

Neste contexto, foram formuladas questões que deverão ser respondidas ao longo da pesquisa:

a. Quais os principais desafios que a empresa Y irá enfrentar ao expandir o negócio X por meio do sistema de *franchising*?
b. Estes desafios seriam diferentes se a empresa Y optasse por expandir o negócio X por meio de operações próprias?
c. Quais os critérios que devem ser utilizados como parâmetros para a escolha do modelo de expansão a ser adotado?
d. Há a possibilidade de expansão do negócio X por meio da forma plural, ou seja, utilizando-se da coexistência do sistema de *franchising* e da abertura de operações próprias?
e. Em caso afirmativo, quando usar a franquia e quando usar a operação própria?
f. Quais os principais pontos fortes e vulnerabilidades de cada um destes modelos aplicados ao negócio de *fast-food*?

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

1.2
Objetivos do estudo

1.2.1
Objetivo final

Definir qual o modelo de expansão mais apropriado para o negócio X da empresa Y, considerando-se as seguintes possibilidades: crescimento via sistema de *franchising*, crescimento por meio de unidades próprias ou expansão utilizando-se da forma plural.

1.2.2
Objetivos Intermediários

1. Descrever o grau da intensidade da concorrência que será enfrentada pela empresa Y, bem como a expectativa de lucratividade da indústria;
2. Identificar quais os principais desafios que a empresa Y irá enfrentar ao expandir o negócio X por meio do sistema de *franchising*, por meio de recursos próprios, ou utilizando-se da forma plural, à luz da teoria de Michael Porter sobre estratégias competitivas;
3. Identificar as principais características dos três modelos de expansão, bem como suas vantagens e desvantagens.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA

1.3
Delimitação do estudo

O estudo foi conduzido privilegiando-se identificar as características das estratégias competitivas de Porter para a indústria na qual o negócio X está inserido.

A pesquisa também se limita a analisar os três modelos de expansão do negócio X: sistema de *franchising*, operações próprias e forma plural, na busca de multiplicar sua atuação no Rio de Janeiro. O trabalho parte da premissa de que a empresa Y irá se expandir inicialmente para o município do Rio de Janeiro e mediante a replicação do negócio X.

Limitou-se o estudo aos três modelos de expansão apresentados acima, pois estes sistemas são mais comumente adotados no segmento de mercado que a empresa atua.

1.4
Relevância do estudo

O conhecimento que este trabalho pretende gerar poderá auxiliar os tomadores de decisão da empresa Y na busca da multiplicação das operações X. Do mesmo modo, a problemática interessa a dirigentes de redes de *fast-food*, na medida em que serão

analisadas três modelos de expansão para um negócio de sucesso, suas características e implicações. Adicionalmente, o estudo explorará as vantagens e desvantagens destes modelos e suas aplicações.

De modo semelhante, as informações descritas na obra poderão ser proveitosas para os profissionais interessados no mercado de varejo em geral. A análise das características de cada um dos três modelos de expansão pode fornecer interessantes subsídios para redes que queiram se expandir. Outrossim, a temática investigada pode ser útil para a revisão de modelos já adotados por outras redes de varejo que operam no país.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712942/CA