

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia de pesquisa

Ao se apresentar a metodologia da presente pesquisa, optou-se por adotar a taxonomia de Vergara (2006), que propõe dois critérios para classificação da pesquisa, a saber: quanto aos fins da pesquisa e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, esta investigação pode ser caracterizada como descritiva e explicativa. É descritiva, pois se propõe a expor as características de determinada população (a empresa Y e o negócio de iogurteria que ela pretende expandir) assim como descrever a indústria na qual está inserida. A pesquisa também é explicativa, uma vez que tenta esclarecer os principais fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos que são apresentados ao longo do estudo (Vergara, 2006).

Quanto aos meios utilizados, este trabalho pode ser classificado com sendo uma pesquisa de campo baseada em entrevistas com especialistas, pois foram realizados encontros com gestores de redes de franquias de alimentação e especialistas em formatação de negócios e *franchising*. O objetivo principal destas visitas foi o de colher suas opiniões sobre a indústria emergente de iogurterias e a definição do melhor modelo de expansão aplicável a este negócio. Com esta finalidade, foi construído e aplicado um questionário com diversas perguntas que abrangiam boa parte dos temas estudados no referencial teórico.

Ainda como parte da pesquisa de campo, com o objetivo de se definir o melhor posicionamento estratégico para o negócio de iogurterias, foi destacado um grupo de executivos da empresa Y para fazer uma detalhada visita aos principais competidores da indústria. Para tal, foi elaborado um *check-list* com base na metodologia para a análise das capacidades da concorrência proposta por Porter ([1986] 2004).

A pesquisa também se suporta em estudo bibliográfico, na medida em que a investigação é sistematizada e desenvolvida com material publicado em livros, teses e dissertações acadêmicas, revistas, jornais e redes eletrônicas para sustentar o referencial teórico.

Ao longo do estudo analisaram-se, à luz da teoria de Michael Porter ([1986] 2004), alguns grandes temas, tais como: a estrutura da indústria na qual o negócio X está inserido; as estratégias competitivas genéricas; a análise da concorrência, especialmente as capacidades de cada um dos competidores da indústria; as dimensões da estratégia competitiva e as características das indústrias emergentes. Foram cotejados com Porter ([1986] 2004) alguns autores que também analisaram a mesma matéria (BARNEY, 2007; CARNEIRO, 2004; CARNEIRO, CAVALCANTI, FERREIRA DA SILVA, 1997; HILL, JONES, 1998; GHEMAWAT, 2000;)

Além disto, foi examinada a teoria dos três modelos de expansão propostos no trabalho. Neste caso, o autor se serviu de diversos estudiosos (BRADACH, 1997; CHERTO, 2006; CHONG-EN BAI, TAO, 2000; CLIQUET, 2000; COHEN, 1998; FOSTER, 1995; LEITE, 1991; MARTIN, 1988; PLÁ, 2001; RAJIV, DANT, CLIQUET, 2008; SILVA, AZEVEDO, 2007; TOLEDO, 2005; YOUNG, HOGGATT, 2001; WINTER, SZULANSKY, 2009).

3.2 Seleção de iogurterias e entrevistados

Para efeitos deste estudo, destacaram-se nove¹⁴ marcas de iogurterias que atuam no município carioca, que se utilizam ou não do sistema de *franchising* como forma de multiplicar seus pontos de venda.. É certo, contudo, que há a possibilidade de que alguma outra marca não tenha sido identificada e, portanto, tenha sido excluída desta relação. Credita-se esta possível falha ao fato do estudo tratar de uma indústria emergente, que é caracterizada pela dificuldade de identificar com precisão todos os competidores que atuam no mercado em um determinado momento. Entretanto,

¹⁴ Neste número consta o negócio X da empresa Y.

entende-se que ainda que haja outras marcas que não fizeram parte desta seleção, esta ausência não influenciará os resultados da pesquisa, haja vista a presença das mais significativas.

Limitou-se especialmente o estudo à cidade do Rio de Janeiro, pois a primeiras iogurterias surgiram na zona sul deste município para, em seguida, se multiplicarem não só dentro da cidade como para além dos seus limites. Não obstante haver algumas redes regionais em outros estados do país, acredita-se que a investigação da indústria apenas na capital fluminense seja suficiente para sua perfeita compreensão. Ademais, as maiores redes, que já se espalham pelo território nacional, estão todas, sem exceção, estabelecidas nesta cidade.

Quanto ao aspecto da limitação temporal, entendeu-se que, como se trata de uma indústria emergente, não seria prudente limitar a seleção de iogurterias às operações com um determinado tempo de funcionamento. Assim, mesmo as operações mais recentes foram incluídas.

Acredita-se que a decisão de considerar também operações com uma única loja, acaba por aumentar a amplitude da seleção, o que pode favorecer a identificação de tendências ou novidades de produtos e serviços para a categoria.

Após a identificação das redes de iogurterias, definiram-se os respondentes da pesquisa. Com o intuito de uma melhor compreensão, estes foram divididos em dois grupos, a saber:

- Um grupo com cinco executivos que trabalham para a empresa Y;
- Um grupo com nove especialistas, assim subdivididos: um subgrupo formado por dois proprietários; um ex-proprietário; um diretor e um ex-diretor de redes de *fast-food*; e um subgrupo com quatro renomados especialistas em formatação de negócios e *franchising*.

Ressalte-se que por uma questão de sigilo profissional, preferiu-se não divulgar os nomes dos entrevistados. Os especialistas foram assim denominados:

- Executivo 1 (EX 1) – executivo de uma rede de *fast-food* com abrangência nacional;
- Consultor 2 (CO 2) – consultor especializado em *franchising* com base em São Paulo;
- Consultor 3 (CO 3) – consultor especializado em *franchising* com base em São Paulo;
- Empresário 4 (EM 4) – empresário com uma rede tipo *fast-food* localizada no Rio de Janeiro;
- Empresário 5 (EM 5) – empresário que possuiu uma rede de *fast-food* localizada no Rio de Janeiro e em São Paulo;
- Empresário 6 (EM 6) – empresário que possui uma rede tipo *fast-food* no Rio de Janeiro;
- Consultor 7 (CO 7) – consultor especializado em *franchising* com base no Rio de Janeiro;
- Consultor 8 (CO 8) – consultor especializado em *franchising* com base no Rio de Janeiro;
- Executivo 9 (EX 9) – ex-executivo de uma rede de *fast-food* com abrangência mundial.

3.2.1

Executivos da empresa Y

Cinco executivos, incluindo-se o autor, que trabalham para a empresa Y foram destacados para analisar a concorrência por meio de uma avaliação realística das capacidades de cada um dos nove competidores da seleção. Todos os profissionais receberam um *check-list* e foram a campo para colher *in loco* as informações constantes no instrumento.

O objetivo desta fase era o de se estimar os pontos fortes e fracos de cada competidor, a fim de se situar o negócio X estrategicamente diante da concorrência. Para tal, privilegiaram-se alguns dos aspectos anotados por Porter ([1986] 2004) em sua metodologia, quer por sua possibilidade de aferição, quer por aplicabilidade ao tema objeto do estudo.

Ao final da verificação, os questionários foram recolhidos e tabulados. Seus resultados estão apresentados na coleta de dados.

3.2.2 Especialistas

Foram entrevistados nove especialistas por meio de um questionário composto por dez perguntas de múltipla escolha, nove questões que deveriam ser ordenadas e doze questões abertas. Os quesitos foram formulados com base no referencial teórico, enfrentando temas ligados à análise da indústria, da concorrência, e dos modelos de expansão investigados.

A seleção dos especialistas obedeceu a um rígido critério. Foram convidadas para participar da pesquisa consultorias em *franchising* e executivos que trabalham ou que trabalharam para empresas franqueadoras atuantes no mercado de *fast-food*.

No caso das consultorias, decidiu-se por optar por empresas e profissionais renomados dentro do cenário brasileiro de *franchising*. Além disso, colocou-se como critério para as entrevistas a exigência de que estas organizações atuassem há pelo menos vinte anos em consultoria de negócios e formatação de franquias. Adicionalmente, um importante requisito foi imposto. Os consultores deveriam ter capacidade para responder às questões ligadas ao setor de iogurterias.

Optou-se por entrevistar consultorias renomadas no mercado de *franchising* pelo fato de oferecerem larga experiência adquirida e credibilidade nos serviços prestados. De fato, todas as três consultorias contatadas, são afiliadas a Associação Brasileira de Franchising e preencheram os requisitos estabelecidos pelo autor. O quarto consultor, ao seu turno, ocupou o cargo de presidente da sucursal Rio de Janeiro da Associação Brasileira de Franchising.

No que tange aos especialistas ligados à área de *fast-food*, os requisitos determinados para suas participações foram os seguintes: deveriam trabalhar ou ter trabalhado em cargos de direção em empresas com mais de cinco anos em atividade comercial de alimentação tipo *fast-food*; estas empresas deveriam contar no mínimo com dez operações em funcionamento no Rio de Janeiro. O intuito desta limitação temporal foi a de garantir informações fidedignas e homogêneas, haja vista que operações com menor tempo ainda estão em fase de maturação, o que poderia gerar

distorções na análise. Do mesmo modo, o requisito de ter ao menos dez operações em funcionamento tem como finalidade a verificação de que o conceito foi multiplicado com sucesso em um número razoável de pontos.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de três etapas:

- a) Pesquisa bibliográfica em material publicado em livros e dissertações acadêmicas com dados pertinentes à problemática, revistas especializadas, jornais e redes eletrônicas. A pesquisa bibliográfica se sustenta, à medida que foram levantadas informações sobre a indústria na qual o negócio estudado está inserido, bem como conceitos teóricos sobre os modelos de expansão selecionados.

Adicionalmente, foram levantados alguns dados econômicos disponíveis em documentos privados, como nos casos da Associação Brasileira de Franchising (ABF), Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), e periódicos especializados. Tais informações são necessárias para se aferir a taxa de crescimento da indústria, bem como a expansão específica do sistema de *franchising* em *fast-food*.

- b) Pesquisa de campo realizado por executivos da empresa Y. Esta etapa teve como finalidade a visitação de todo os concorrentes que atuam no mercado de iogurterias no município do Rio de Janeiro com o objetivo de verificar suas capacidades.

Foi elaborado um roteiro de visitas que começou no bairro do Leblon, para, em seguida se percorrer lojas de Ipanema, Copacabana e Botafogo. O ponto final da pesquisa foi no negócio X da própria empresa Y. Importante destacar que se deixou de

analisar a zona norte da cidade, pois todas as lojas presentes nesta região possuem pontos de venda nos bairros percorridos. Todas as vistorias foram realizadas de posse de um *check-list* onde constavam quesitos que deveriam ser observados em cada um dos competidores. A utilização do *check-list* teve como finalidade guiar a visita de maneira a não se perder o foco durante a avaliação.

A elaboração e aplicação do *check-list* tiveram como meta identificar, sob a ótica dos executivos da empresa Y, como os competidores se apresentam dentro da indústria. A seguir, passa-se a descrever de maneira breve os passos seguidos para desenvolver e aplicar o *check-list*, que é apresentado no anexo 1.

1º passo – Elaboração do *check-list*

O *check-list* foi elaborado juntamente com o orientador, com base na teoria de Porter ([1986] 2004) sobre avaliação das capacidades de cada um dos competidores, e contém uma única sessão.

O instrumento foi elaborado com nove quesitos fechados. O respondente deveria, ao visitar a iogurteria, atribuir um índice para cada quesito formulado. O objetivo da vistoria era o de analisar o grau de diferenciação de algumas capacidades dos competidores. O *check-list* deveria, obrigatoriamente, ser respondido no ato da inspeção ao concorrente ou imediatamente após sua saída da loja. Isto por conta do alto número de observações. Caso se deixasse para preencher o instrumento ao final do roteiro, corria-se o sério risco de se confundir as operações analisadas.

Utilizaram-se as seguintes escalas para aferir cada quesito do *check-list*: “muito baixa”, “baixa”, “alta” e “muito alta”. Esta opção é baseada na formulação de escalas com número par de categorias apresentada por Motta (2004). Preferiu-se não colocar um campo intermediário, tipo “nem baixo, nem alto”, para forçar os executivos a se posicionarem (MOTTA, 2008). Isto porque se temeu que, caso se apresentasse a avaliação intermediária, o colaborador se sentisse confortável para escolhê-la, ou seja, evitando assim se comprometer.

Do mesmo modo feito com os especialistas, optou-se por não identificar as empresas analisadas. Estas foram classificadas por letras de “a” até “h”. O negócio X aparece na tabela como “neg. X”

Exemplo:

CAPACIDADE/MARCA	neg. X	a	b	c	d	e	f	g	h
variedade produtos (MIX)									

2º passo – Pré-teste do *check-list*

A primeira versão do *check-list* foi testada com dois executivos da empresa Y, que não participaram do roteiro. Foi solicitado que cada um comentasse o que deveria ser observado nos concorrentes em cada um dos quesitos e, em seguida, que relatassem suas dúvidas. As dificuldades de compreensão foram sanadas e as críticas integraram a versão definitiva.

3º passo – Aplicação do *check-list*

Feito o pré-teste e pronta a versão final, o autor se reuniu com todos os avaliadores antes de iniciar o roteiro para lhes explicar, quesito por quesito, o que deveria ser inspecionado. Após os esclarecimentos prestados, teve início a série de visitas.

Mesmo com o cuidado do pré-teste, e uma reunião antes de ir a campo, houve dúvidas ao longo da visitação. A principal delas se deu no quesito referente à qualidade do *frozen yogurt*. Neste caso, os respondentes tenderam a associar a qualidade do produto aos seus gostos pessoais, o que certamente acabou por enviesar suas respostas.

O fato de o *check-list* ter sido respondido na presença do autor, que estava presente durante as visitas, favoreceu o entendimento do que se estava investigando.

- c) Pesquisa de campo com entrevistas pessoais semi-estruturadas com ocupantes de cargos indicados na seleção de entrevistados, bem como entrevistas da mesma natureza com consultores de *franchising*. As entrevistas foram realizadas nos locais e horários definidos pelos entrevistados. No caso do entrevistado que estava fora do Rio de Janeiro, a coleta de dados foi feita em São Paulo.

Todas as entrevistas pessoais foram feitas de maneira semi-estruturada. Como objetivo de se otimizar tempo, um questionário era apresentado ao entrevistado. A elaboração e aplicação dos quesitos tiveram como objetivo testar a percepção dos especialistas quanto aos principais pontos identificados no referencial teórico. A seguir são descritos de forma sucinta os passos seguidos para desenvolver e aplicar o instrumento, que é apresentado no anexo 2.

1º passo – Elaboração do questionário

O questionário foi elaborado juntamente com o orientador, com base em alguns temas apresentados por Porter ([1986] 2004), a saber: a estrutura da indústria na qual o negócio X está inserido; as dimensões da estratégia competitiva dentro da indústria; a análise da concorrência, especialmente as capacidades de cada um dos competidores da indústria. A relação de quesitos também abordava os três modelos de expansão estudados. O questionário foi dividido em três partes:

1ª parte: Cinco questões fechadas de múltipla escolha visando analisar o grau das cinco forças do modelo de Porter na indústria de iogurterias, e cinco questões, também de múltipla escolha, com o objetivo de se identificar o grau de diferenciação de algumas capacidades dos concorrentes da indústria, também com base nas dimensões competitivas de Porter que se aplicavam ao caso.

Solicitou-se ao entrevistado que situasse as suas respostas considerando o mercado do Rio de Janeiro.

Utilizou-se uma escala ordinal do tipo Likert, com 4 intervalos, deixando-se um campo para a hipótese de não se saber responder à questão. Verificou-se a

necessidade de se deixar um campo para esta hipótese, pois a indústria investigada ainda é recente e, portanto, havia a possibilidade de o respondente não saber a resposta mais adequada.

As escalas apresentadas eram as seguintes: “muito baixa”, “baixa”, “alta e “muito alta”. Preferiu-se não colocar um campo intermediário, tipo “nem baixo, nem alto”, por receio de que o entrevistado, que não conhecesse a resposta, ficasse inseguro e acabasse por não se comprometer marcando este campo. O entrevistador alertou a todos os entrevistados sobre a novidade da indústria e mostrou o campo “não sei responder” como a alternativa natural para o caso de incerteza quanto à resposta do quesito. Mais uma vez, esta opção foi baseada na formulação de escalas com número par de categorias apresentada por Motta (2008).

Exemplo:

1. Como você classifica a intensidade da rivalidade entre as redes de iogurterias existentes?

Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Não sei responder

2ª parte: Nove questões sobre modelos de expansão aplicados ao negócio de iogurterias. Os modelos de expansão apresentados foram: expansão via operações próprias, expansão via *franchising* e expansão via forma plural (operações próprias e franqueadas).

Nesta segunda parte, foram apresentados alguns critérios para decisão de expandir uma iogurteria aplicados a três formas alternativas de expansão. Os critérios foram selecionados com base na literatura estudada (BRADACH, 1997; CHERTO, 2006; CLIQUET, 2000; PLÁ, 2001).

Os respondentes deveriam ordenar as alternativas de expansão em função do melhor atendimento a cada critério, atribuindo o valor 1 àquela alternativa que melhor atende, valor 2 à que atende em segundo lugar e valor 3 à que pior atende. Cabe destacar que os especialistas poderiam repetir um mesmo índice se entendessem não haver diferença significativa

Exemplo:

11. Maior velocidade de expansão:

Alternativas de Expansão	Ordem
só lojas próprias	
só franquia	
forma plural (franquia e lojas)	

3ª parte: Representada por doze questões abertas, a terceira parte do questionário teve como objetivo, colher dos entrevistados impressões gerais sobre a indústria de iogurterias, sua concorrência, a identificação de grupos estratégicos, e sobre as características dos modelos de expansão.

Exemplo:

10. Você acredita ser possível a coexistência de operações próprias e franqueadas? Quais os pontos positivos e negativos desta coexistência?

2º passo – Pré-teste do questionário

A primeira versão do questionário foi testada com seis pessoas, sendo quatro executivos da empresa Y e dois empresários da área de *fast-food*. Foi solicitado que cada um respondesse às questões apresentadas e relatassem as suas dúvidas. As dificuldades de leitura foram regularizadas e as sugestões fizeram parte da versão final.

Mesmo com o cuidado do pré-teste, houve dúvidas ao longo da resposta das questões. Especialmente na segunda parte, que pedia aos respondentes para ordenar de 1 à 3 a alternativa que melhor atendia ao quesito. Neste sentido, dois entrevistados começaram marcando com um “x” a questão que lhes parecia mais adequada. Como o questionário era respondido na presença do autor, a incorreção foi prontamente sanada.

3º passo – Aplicação do questionário

O questionário foi aplicado na presença do autor em entrevistas pré-agendadas.

Para facilitar as entrevistas com os especialistas em *franchising*, o autor sempre se ofereceu para ir ao encontro dos entrevistados. Dentre as quatro consultorias convidadas, duas são de São Paulo e duas tem sede no Rio de Janeiro. A atuação das empresas paulistas no mercado fluminense acabou por facilitar as entrevistas, que foram realizadas no mesmo dia e em solo carioca. A primeira delas realizou-se nas dependências do negócio X. Em seguida, foi a vez da segunda consultoria paulista. Sendo esta realizada em um restaurante da Zona Sul. A terceira entrevista, a primeira com um consultor carioca foi realizada na sede da sucursal Rio de Janeiro da Associação Brasileira de Franchising. Por fim, a quarta e última entrevista foi a mais longa. Também em um restaurante, durou aproximadamente 4 horas, permitindo maior aprofundamento das questões.

Da mesma forma como se procedeu com as consultorias em *franchising*, o autor se ofereceu para entrevistar os proprietários e executivos de empresas de alimentação em data e local por eles estabelecidos. E assim foi feito. A primeira das entrevistas foi realizada na sede administrativa de uma franqueadora especializada em hambúrgueres, com o diretor de expansão e de franquias. A segunda, com o proprietário de uma rede de restaurantes *fast-food* foi realizada em sua loja do Leblon. No mesmo dia, à tarde, em seu restaurante, foi feita a entrevista com o ex-presidente de uma importante rede com atuação no Rio de Janeiro e São Paulo. O quarto encontro ocorreu em um restaurante na Barra da Tijuca com um dos sócios de uma rede especializada em lanches rápidos. A quinta e última entrevista se deu em São Paulo, na Praça de Alimentação de um shopping center. O entrevistado era o ex-diretor de expansão e de franquias de uma cadeia de hambúrgueres.

Importante ressaltar que era intenção inicial do pesquisador pedir autorização para que as entrevistas fossem gravadas. A ideia era a de que ao se tomar esta medida, fosse possível aproveitar ao máximo o encontro, pois, caso não se gravasse o depoimento, haveria risco de perda de qualidade no processo. Contudo, os planos foram mudados. Logo na primeira entrevista o autor percebeu que a gravação iria inibir sobremaneira o depoimento dos entrevistados. Afinal, falar de fracasso e dos fatores que o deflagraram é desconfortável para todos. Entende-se se que esta decisão foi acertada na medida em que os respondentes se mostraram mais confortáveis sem o gravador e passaram muitas informações ao pesquisador, inclusive dados mais confidenciais que não estão sendo revelados, a pedido dos mesmos. Outro fator que inibiu a gravação das entrevistas foi o local onde boa parte delas se realizou. Para que este recurso possa ser utilizado com eficácia é necessário que o ambiente esteja silencioso. De fato, dos nove encontros, apenas dois atendiam a esta questão técnica, haja vista as demais terem sido realizadas em ambientes bastante ruidosos.

Portanto, ainda que autor tenha plena convicção de que coletou mais informações relevantes ao não gravar as entrevistas, é dever ressaltar que esta medida pode ter ocasionado falha de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado. Entende-se, todavia, que este fator foi mitigado, haja vista a maior parte do questionário ser de múltipla escolha e de ordenação numérica.

3.4. Análise dos dados

O tratamento dos dados foi feito por uma abordagem que privilegia procedimentos qualitativos de pesquisa. Foram destacadas as principais características da indústria na qual o negócio X está inserido, relacionando-o em seu meio ambiente. Não obstante a grande amplitude deste espaço, abrangendo tanto forças sociais quanto econômicas, o aspecto principal que influencia a empresa é a indústria em que ela atua (Porter, 2004). O trabalho buscou identificar o potencial de lucro nesta indústria por meio da descrição das cinco forças competitivas básicas apresentadas por Porter ([1986]

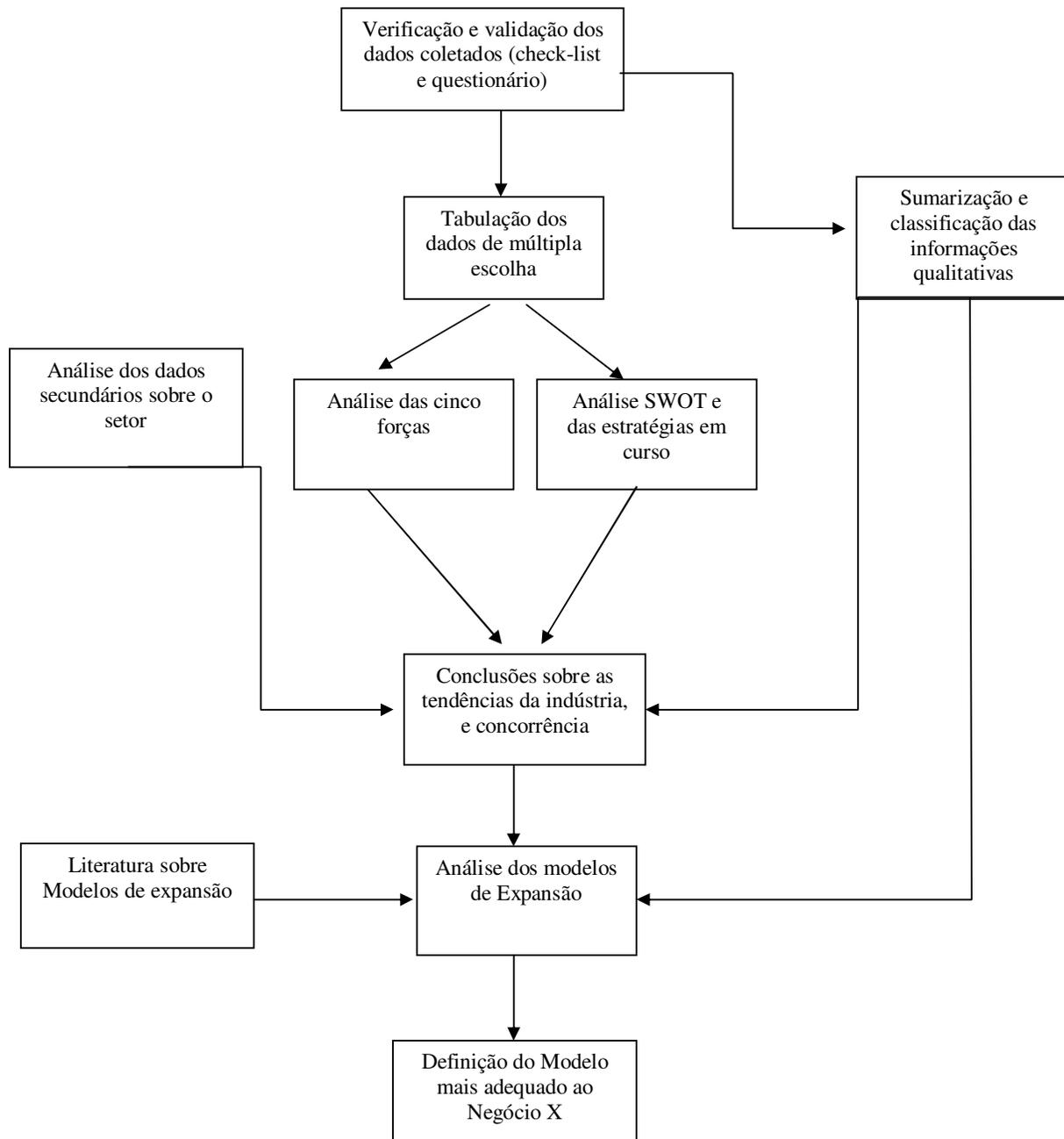
2004). Adicionalmente, procurou-se uma posição dentro da indústria em que a empresa pudesse suportar as forças competitivas ou manobrá-las em seu favor.

Ultrapassada a questão de posicionamento estratégico, a pesquisa entrou em uma segunda etapa. Nesta fase foram identificadas as principais características do sistema de *franchising*, do modelo de operações próprias e da forma plural. O objetivo desta etapa é identificar as principais características de cada um dos modelos de expansão, especialmente, seus pontos fortes e fracos, quando aplicados ao negócio de *fast-food*.

Os check-lists utilizados para a visitação nos concorrentes tiveram como objetivo identificar suas principais capacidades. Os dados retirados destes instrumentos serviram para identificar as estratégias adotadas pelos principais operadores na categoria.

As entrevistas feitas com os especialistas foram tabuladas a fim de se obter uma média aritmética dos quesitos. As informações coletadas nesta etapa foram de sua importância para se conhecer melhor a indústria em que o negócio X está inserido, bem como se analisar os modelos de expansão propostos. Os resultados auferidos pela tabulação dos questionários foram conjugados com a literatura para se analisar congruências e divergências.

Abaixo, apresenta-se o fluxograma da pesquisa para, em seguida, comentá-lo brevemente ponto a ponto.



Verificação e validade dos dados coletados – esta etapa consistiu no acompanhamento dos preenchimentos dos *check-lists* e questionários. Sempre que o respondente finalizava a anotação dos campos que julgava mais adequado e entregava o questionário ou *check-list* para o autor, este verificava item por item o preenchimento. Houve casos em que o respondente deixava respostas em branco ou preenchia de forma a suscitar dúvidas. Nestes casos, o autor questionava o respondente sobre a opção escolhida para verificar a perfeita compreensão do que se estava perguntando.

Tabulação dos dados de múltipla escolha – foram criadas planilhas em Excel onde os dados dos instrumentos aplicados foram registrados. Em seguida foram calculadas as médias aritméticas.

Sumarização e classificação das informações qualitativas – neste momento da pesquisa, elaborou-se uma planilha com as impressões mais importantes dos respondentes sobre a indústria de iogurterias e os três modelos de expansão. Estes relatos foram obtidos na terceira sessão do questionário, que era composto por perguntas abertas.

Análise das cinco forças – foi realizada por meio do cotejamento tanto das informações da literatura, quanto dos dados coletados junto aos especialistas.

Análise SWOT e das estratégias em curso – a análise SWOT e a identificação das estratégias em curso foram realizadas com base nos dados coletados pela aplicação do *check-list* em todos os competidores da indústria de iogurterias na cidade do Rio de Janeiro.

Análise dos dados secundários do setor – estas informações foram reunidas ao longo da pesquisa e foram identificadas principalmente dos sites da ABF, da ABRASCE, da ABRASEL, e de publicações de credibilidade.

Conclusões sobre a tendência da indústria e concorrência – trata-se de um dos objetivos principais deste trabalho e sua compreensão foi de fundamental importância para o posicionamento estratégico adotado pelo negócio X. Para ser alcançada, foi preciso que se cotejassem as seguintes análises: dados secundários do setor, as cinco forças, SWOT e as informações qualitativas extraídas das perguntas abertas do questionário.

Literatura sobre modelos de expansão – a partir da leitura de autores especializados, objetivou-se compreender as principais características e pontos fortes e fracos dos três modelos de expansão propostos para o estudo.

Análise e definição dos modelos de expansão – após a análise da literatura e das conclusões sobre a indústria e a concorrência, foi possível se definir, dentre os três modelos de expansão analisados, qual o mais adequado para o negócio X.

3.5. Limitações do método

O método empregado neste trabalho apresenta algumas limitações que passam a serem apresentadas abaixo:

1. Quanto à análise da indústria:

A metodologia de Michael Porter para análise de indústria está sujeita a algumas críticas, conforme se demonstrou no referencial teórico. Procurou-se mitigar esta deficiência ao se cotejar sua doutrina com a de outros autores e com a opinião de especialistas que foram entrevistados.

2. Quanto aos modelos de expansão escolhidos

Ao se limitar a investigação a três modelos possíveis de expansão, corre-se o risco de não se analisar outros sistemas que pudesse ser aplicados à problemática apresentada. A escolha dos três modelos apresentados se deu por conta de serem modelos já praticados largamente na indústria brasileira de *fast-food*.

3. Quanto aos concorrentes analisados:

Considerando-se que os concorrentes analisados foram as iogurterias do Rio de Janeiro, deve-se destacar que as conclusões apresentadas não servem para toda a indústria de *fast-food*, haja vista cada uma ter as suas características e peculiaridades.

Adicionalmente, o número de marcas investigadas, nove ao todo, é um número pequeno quando se pensa em formulações estatísticas. Neste sentido, as análises quantitativas ficaram prejudicadas pela escassez de dados.

A limitação espacial na cidade do Rio de Janeiro pode ter deixado de fora da pesquisa alguma rede que poderia ter sido estudada e, conseqüentemente, ter contribuído para o trabalho.

Quanto à limitação temporal, entendeu-se que não seria conveniente limitar a seleção das iogurterias às operações com um determinado tempo de funcionamento, pois se tratava de uma indústria emergente. Neste sentido, é importante destacar que esta não limitação pode prejudicar a análise dos dados, na medida em que uma determinada estratégia adotada por um entrante recém estabelecido pode não se sustentar longo do tempo.

Para fazer parte da seleção de iogurterias também foi desprezado o critério do limitador do número de unidades de cada marca. Esta decisão foi tomada para que a seleção possuísse um número razoável de empresas e para que se pudessem identificar tendências ou novidades na categoria. Mais uma vez, o risco desta decisão é identificar estratégias que não se sustentarão ao longo do tempo, ou que não se multiplicarão em uma possível expansão.

4. Quanto aos respondentes

- .Executivos da empresa Y

O número de opiniões, apenas cinco respondentes do *check-list*, é, de fato, um limitador para aferição dos dados. Entende-se, todavia, que esta limitação foi mitigada,

por conta da qualidade dos profissionais que visitaram os concorrentes. Cumpre anotar que todos estes cinco executivos possuam mais dez anos de experiência em *fast-food* e participam ativamente das decisões que norteiam o negócio X. Portanto, conhecem a matéria com profundidade.

Todavia, ainda que estes profissionais tenham sido bem orientados pelo autor, que esteve presente em todas as visitas, a fim de também formar sua convicção, bem como dirimir dúvidas, é necessário que se destaque que as respostas aos quesitos podem conter algum viés por conta de suas ligações com a empresa X.

- Especialistas

Por uma questão de ética profissional, deixou-se de entrevistar proprietários e executivos de iogurterias. É fato que este impedimento acaba por limitar o acesso às informações, já que por se tratar de uma indústria emergente, estes entrevistados poderiam fornecer informações bastante relevantes.

O número de especialistas entrevistados, nove no total, também é um limitador para aferição dos dados. Acredita-se, contudo, que esta restrição tenha sido superada pelo rigor na seleção e pela qualidade dos especialistas contatados.