

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1

Breve apresentação do cenário econômico brasileiro

Ultrapassado o rápido tropeço da crise internacional, o Brasil avança e inicia o ano de 2010 em ritmo de crescimento acelerado. Diversos setores da economia crescem numa velocidade superior a 10% ao ano (BETTI e TSUBOI, 2010). A produção das indústrias, por exemplo, teve uma alta de 20% no primeiro trimestre e, nesse mesmo período, o comércio registrou uma expansão de 13% no volume de vendas (BETTI e TSUBOI, 2010).

Neste diapasão, o desemprego recua aos menores níveis históricos, e a renda dos trabalhadores passa por uma recuperação paulatina, porém constante¹⁵. No ano de 2010 como um todo, o crescimento do PIB deverá ficar ao redor de 7%, o que seria a maior taxa desde 1986, quando houve o Plano Cruzado (BETTI e TSUBOI, 2010). Esses números representam uma primeira maneira de retratar o momento promissor, algo não visto em mais de uma geração.

Um indicativo da saúde do Brasil pode ser verificado pelo interesse inédito despertado pelo país nos investidores estrangeiros. Em verdade, o Brasil ainda suscita alguma incerteza, especialmente naqueles que investiram no país em décadas passadas.

¹⁵ Enquanto o consumo aumentou 14,9% nos últimos cinco anos, a renda dos brasileiros aumentou praticamente o dobro: 28,6%. Isso dá a medida da sustentabilidade da atual fase de crescimento. Nos anos 90, o consumo explodiu, mas a média da renda das pessoas praticamente não mudou. Entretanto, apenas o topo da pirâmide social estava gastando (e se endividando) mais. Agora todo o conjunto da população está com mais dinheiro no bolso. Desde 2000, 23 milhões de pessoas ascenderam à classe C, deixando os estratos mais pobres (classes D e E). A fatia da classe AB será a que mais engordará até 2014. Já a classe E, em que estavam três em cada dez brasileiros em 2003, recuará para 8% da população. Essa transformação se deve à criação de empregos e à formalização de trabalhadores que antes viviam de bicos. Apenas em 2010 deverão ser criados 2 milhões de empregos com carteira assinada. Serão 2 milhões de consumidores em potencial a mais (JARDIM, 2010).

Contudo, os que se debruçam mais detidamente na análise do momento brasileiro, logo mudam de ideia e se esquecem rapidamente de insucessos longínquos. Isto pode ser comprovado, por exemplo, pelos depoimentos de Darrell Van Ligten (2010) e Larry Kruguer (2010), respectivamente, vice-presidente sênior e vice-presidente de marketing e desenvolvimento do Wendy's Arby's Group. Estes executivos afirmam que o CEO de sua organização ainda demonstra alguma resistência quando o assunto é investir o capital da empresa no Brasil. "Pouca gente conhece o Brasil" informam Ligten e Kruguer. De fato, eles relembram que a primeira empreitada do grupo em solo brasileiro, mais precisamente em São Paulo, deixou más recordações.

Entretanto, depois da recente¹⁶ visita ao Brasil, quando tiveram a oportunidade de conversar sobre o panorama econômico com diversos empreendedores do food-service¹⁷ local, Ligten e Kruguer voltam para Atlanta entusiasmados, dizendo que "a orientação de nossa empresa é a de entrar no Brasil exclusivamente via franqueado (investidor local), contudo, recomendaremos ao Roland (Roland Smith, Presidente e CEO do Wendy's Arby's Group) o investimento de recursos próprios do Wendy's Arby's Group no Brasil".

Quando perguntado sobre o porquê desta recomendação, Ligten respondeu que o Grupo tem como estratégia de penetração no exterior o sistema de *franchising*, porém, diante do que viu e das conversas com operadores brasileiros, vislumbra no país uma boa oportunidade de remunerar o capital da empresa por meio de operações próprias.

Outro exemplo que aponta para o bom momento brasileiro é dado por Patrice Etlin, diretor no Brasil do Advent, um dos maiores fundos de *private equities* do mundo. Há dez anos atrás, Etlin tinha enorme dificuldade em vender a ideia de que o país era um bom lugar para se investir, mas, atualmente, recebe oferta de 2 dólares para cada 1 que seu fundo se dispõe a usar para comprar negócios promissores no país (JARDIM, 2010). De fato, as perspectivas do setor, somadas ao ótimo momento da economia

¹⁶ Darrell Van Ligten e Larry Kruguer foram entrevistados informalmente pelo pesquisador no dia 3 de junho de 2010.

¹⁷ *Foodservice* pode ser definido como a reunião de todos as organizações responsáveis pela produção ou comercialização de refeições fora do lar. Esta indústria é composta por restaurantes, escolas, hospitais, hotéis, cafeterias, operações de catering e muitos outros formatos (WIKIPEDIA, 2010).

brasileira, acaba por favorecer o interesse de empresas internacionais no food-service brasileiro¹⁸ (BETTI, 2010).

Com efeito, houve a oportunidade de conferir este ânimo diretamente com o presidente Enric Besalduch e com o diretor de operações Antônio Neves, ambos da International Meal Company (IMC) – Brasil, companhia que representa o braço de alimentação do fundo Advent no Brasil¹⁹. Os executivos ressaltaram que o país vive um excelente momento econômico e acreditam que ainda tem muito espaço para crescer. Besalduch (2010) acrescenta: “os esforços necessários para se entrar em um país são basicamente os mesmos. Portanto, damos preferência para investir onde sentimos que o retorno se dará por mais tempo”. Neves (2010), ao seu turno ressalta a ascensão da classe média brasileira ao declarar que “a nova classe média brasileira tem mais consumidores do que a população de muitos países da América Latina”.

Ratificando este favorável momento econômico, Ricardo Carvalho (2010) e Carlos Oliveira (2010), presidente e associado sênior respectivamente da Latin American Company, empresa de consultoria especializada em assessorar organizações americanas na expansão para a América Latina, afirmam que o Brasil tornou-se um local seguro para se investir e isto fez com que sua atratividade crescesse significativamente²⁰.

A comprovação deste estado de espírito vem da matéria publicada na revista Veja (JARDIM, 2010):

- A estimativa é que, até o fim do ano, terão entrado no Brasil 45 bilhões de dólares em investimentos externos diretos, um recorde. Alguns setores, como a agropecuária e a mineração, estão atraindo o dobro do que captaram no ano passado;

¹⁸ Até o fim do ano, a rede paulista de lanchonetes de beira de estrada Frango Assado abrirá seis unidades nas principais rodovias do Sudeste. Nesse mesmo período, a 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).

¹⁹ Informação colhida informalmente no dia 5 de agosto de 2010.

²⁰ Informação colhida em entrevista informal no dia 3 de junho de 2010.

- Na bolsa de ações, a Bovespa, com as variações de praxe do ramo, o capital externo supera em volume o dinheiro investido por pessoas físicas ou jurídicas brasileiras;
- Nos IPOs (aberturas de capital de empresas), mais da metade do total de ações ofertadas é comprada por estrangeiros;

As pesquisas reforçam também o mesmo sentimento revelado pelos números (JARDIM, 2010):

- Uma pesquisa da Unctad (Conferência da ONU sobre Comércio e Desenvolvimento) com 400 líderes mundiais de empresas mostra que em 2011, o Brasil será o quarto destino preferido dos investidores. À sua frente, apenas China, Estados Unidos e Índia;
- Uma das maiores consultorias e administradoras de fortunas do mundo, a americana Merrill Lynch fez um levantamento com 282 gestores globais e apontou o Brasil, como o segundo melhor porto seguro para investimento nos países emergentes. A Rússia liderou.

Ademais, vale destacar que o fato do Brasil ter conquistado o grau de investimento dado por duas agências de classificação de risco, a Standard & Poor's e a Fitch, foi vital para a virada do Brasil aos olhos estrangeiros²¹.

Verificam-se, portanto, inúmeras provas de que o momento vivido pela economia brasileira, aos olhos do mundo, ultrapassa os limites da euforia e das bolhas especulativas.

²¹ Um bom exemplo desse novo paradigma foi dado por Zeinal Bava, presidente da Portugal Telecom (PT). Ao explicar as razões pelas quais ele defendia os investimentos no país, o executivo fez algumas afirmações. A saber: os brasileiros já consomem produtos e serviços em volume suficiente para formar um mercado que não pode mais ser ignorado; o ritmo de crescimento do mercado brasileiro supera o dos Estados Unidos, da Europa e do Japão, tradicionais devoradores de produtos; o Brasil tem vantagens evidentes mesmo em comparação com outros grandes consumidores do varejo, como as classes médias na China, Índia e Rússia. Naqueles países, quando se comparam as hipotecas imobiliárias com o tamanho do PIB, nota-se que os consumidores estão se endividando em um percentual bem acima do brasileiro – 12% deles contra apenas 3% dos brasileiros. Esse indicador chega a 64%, em média, nos países europeus. No jargão dos economistas, essas porcentagens são evidências irrefutáveis de que a economia brasileira está "menos alavancada" e, portanto, mais sólida do que a dos velhos e novos-ricos.

4.2

O crescimento do *franchising* brasileiro de *fast-food*

É neste ambiente favorável que as franquias brasileiras deslancham. De acordo com Ricardo Camargo, diretor executivo da Associação Brasileira de Franchising - ABF, as previsões anteriormente realizadas para o ano de 2009 foram confirmadas. O executivo afirma que a crise não inibiu o setor de franquias. Pelo contrário, motivou o sistema (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2010a). O que mais chama atenção nos dados é o importante aumento no número de redes e unidades. Em 2009, 264 novas redes surgiram no mercado, um aumento de 19,1%, totalizando 1.643, como pode ser visto no gráfico a seguir. E deste total, 20% se encontram no Rio de Janeiro. (FAGGA, 2010)

Figura 3
Evolução do número de redes de franquias no Brasil



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.

Segundo os dados verificados na figura abaixo, o número de unidades (pontos-de-venda de serviços ou produtos), saltou de 71.954 para 79.986, um aumento de 11%.

Figura 4
Evolução do número de unidades de franquias Brasil



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.

O setor também é um grande gerador de empregos diretos. Em consonância com a evolução do *franchising*, na figura abaixo é possível se verificar o incremento de 72 mil novos postos de trabalho em 2009, totalizando mais de 700 mil empregos diretos.

Figura 5
Geração de empregos diretos no 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.

Segundo Enzo Donna (2010), o brasileiro gasta hoje em alimentação fora de casa algo em torno de 24% da sua despesa de alimentação, e gastará ainda mais, de 28% a 30% até 2012. Para 2020, sua expectativa é de que o consumidor eleve seus gastos para um patamar de 40%. Caso esta previsão se concretize, o número de refeições realizadas fora do lar deve saltar dos atuais 57 milhões para 80 milhões por dia nos próximos dez anos (DONNA, 2010). Embora seja um número bastante significativo, ainda está bem longe do que gastam os americanos. Estima-se que os vizinhos da América do Norte empreguem 52% dos seus gastos com alimentação em refeições fora do lar (ABRASEL, 2010a).

Não resta dúvida que o mercado de food-service tem apresentado dados imponentes. Donna (2010) afirma que em 2009 houve um crescimento no faturamento do setor da ordem de 6% a 8%. Foi um resultado abaixo do obtido em 2008, que havia crescido 15% sobre 2007. O pesquisador atribui a este resultado menor a influência da crise financeira internacional²².

Para 2010 as perspectivas continuam otimistas. Apontam para um crescimento de 11% a 12%. O maior crescimento, contudo, deverá ser verificado no segmento de *fast-food*, que alcançará algo em torno de 18% sobre 2009, “pois constitui o setor mais bem estruturado dentro do mercado de food-service” (DONNA, 2010).

De fato, entre os mercados que mais se desenvolveram, poucos exibiram tanta consistência quanto o de franquias de alimentação. Segundo dados da ABF, no ano de 2009 o número de redes de *fast-food* alcançou a marca de 348 no país - o maior índice entre as redes de franquia. Essas cadeias tiveram um crescimento de faturamento de 170% em 7 anos, saltando de R\$ 3,33 bilhões em 2001 para quase R\$ 9 bilhões em 2008. Em 2009, o faturamento das redes cresceu ainda mais, 21,8%, conforme se depreende da figura abaixo.

²² O food-service sempre auferiu taxas vigorosas, entre 15% e 16% ao ano, mas quando se anunciou a crise financeira internacional em setembro de 2008, um dos setores sacrificados foi o da alimentação fora de casa. Isso porque, numa primeira instância, as pessoas retraem os gastos com refeições fora de casa. Esse fato exerceu impacto, no primeiro semestre de 2009, na refeição de lazer. Do mesmo modo, afetou as refeições de final de semana e as ligadas ao mercado de trabalho, que são as do dia a dia, onde aconteceu a migração dos restaurantes com o tíquete mais alto para os com tíquete mais baixo. No segundo semestre, com a volta da confiança, todos os setores começaram a se recuperar, analisa Donna (2010).

Figura 6
Faturamento do setor de franquias

Faturamento do Setor de Franchising (valor em bilhões de R\$)			
Segmentos	2008	2009	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	2,640	3,727	41,2%
Alimentação	8,971	10,929	21,8%
Educação e Treinamento	4,833	5,194	7,0%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	8,468	9,867	16,5%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1,438	1,487	3,4%
Hotelaria e Turismo	1,021	1,266	24,0%
Informática e Eletrônicos	0,723	932	28,9%
Limpeza e Conservação	0,566	625	10,4%
Móveis, Decoração, Presentes e Mobiliárias	2,350	2,759	17,4%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	17,894	18,604	4,0%
Veículos	2,420	2,630	8,7%
Vestuário	3,708	5,100	37,5%
	55,032	63,120	14,7%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Desempenho 2009 – 2008. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=11&origem=sobreosetor>. Acesso em: 15, abril, 2010.

Entre 2008 e 2009, o total de unidades próprias e franqueadas aumentou 22,3%, o segundo maior índice, como pode ser visto na figura 6.

Figura 7
Evolução do número de unidades

Evolução do Número de Unidades			
Segmentos	2008	2009	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	2.674	3.302	23,5%
Alimentação	8.636	10.565	22,3%
Educação e Treinamento	11.383	12.303	8,1%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	12.194	14.242	16,8%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.971	1.952	-1,0%
Hotelaria e Turismo	446	514	15,2%
Informática e Eletrônicos	1.364	1.542	13,0%
Limpeza e Conservação	1.877	1.951	3,9%
Móveis, Decoração e Presentes	2.731	3.327	21,8%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	21.631	21.937	1,4%
Veículos	3.404	4.069	19,5%
Vestuário	3.643	4.284	17,6%
	71.954	79.988	11,2%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Desempenho 2009 – 2008. Disponível em:
<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=11&origem=sobreosetor>.
 Acesso em: 15, abril, 2010.

Depreende-se dos números acima que o cenário para o crescimento do *fast-food* brasileiro é altamente promissor, especialmente quando se leva em conta o aumento do poder aquisitivo das classes B e C e o constante incremento da construção dos shoppings centers no país.

4.3 A indústria de iogurterias

4.3.1 Breve descrição da indústria e suas perspectivas no Rio de Janeiro

Os EUA e a Coréia do Sul são pioneiros no *frozen yogurt*, uma espécie de sorvete feito à base de leite e iogurte que é muito popular nesses países, onde representa cerca de 30% do mercado de sorvetes (RÉVILLION, 2010).

A primeira inauguração de uma iogurteria no Brasil ocorreu no Rio de Janeiro, em um importante shopping da cidade no ano de 2007. Desde então, outras marcas vêm surgindo e se multiplicando em ritmo acelerado. Com efeito, foram identificadas para esta pesquisa, até a presente data, nove redes contando com 79 unidades no município do Rio de Janeiro. Neste mercado, merecem destaque as empresas f e g que somadas possuem 33 lojas em operação, ou seja, aproximadamente 40 % deste mercado. Os 60% restantes estão divididos pelas outras sete marcas, incluindo-se aí o negócio X da empresa Y.

Os produtos comercializados pelas redes são basicamente os mesmos. A linha conta com: *frozen yogurts*, que podem ser servidos puros ou com acompanhamentos de frutas, doces, caldas e cereais; e shakes, produzidos à base de *frozen yogurt*. Algumas marcas ampliaram discretamente a linha de produtos e oferecem combinações de café, chocolate quente e brownie acompanhados do *frozen yogurt*.

Houve dificuldades em se apurar de maneira fidedigna o faturamento das redes. Contudo, levando-se em consideração o negócio X, pode-se afirmar que a receita média mensal de uma unidade típica varia entre R\$ 70.000,00 até R\$ 120.000,00. Esta variação de venda depende não só da localização da loja, mas também da influência da temperatura ambiente, eis que as vendas chegam a triplicar em dias ensolarados.

Por fim, esta indústria pode ser classificada como indústria emergente, ainda que possua alguma atipicidade. Foi destinado nesta obra o item 4.4. para tratar deste tema de forma mais detalhada.

4.3.2

Análise das cinco forças de Porter

A partir de agora, serão analisadas separadamente as cinco forças que influenciam o negócio X e todos os seus competidores diretos da indústria de iogurterias. De fato, como já assinalado no referencial teórico, a intensidade da concorrência em uma determinada indústria depende de cinco forças competitivas básicas, a saber: ameaças de entrantes, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e

poder de negociação dos fornecedores. Para efeitos didáticos, procurou-se analisar os dados na mesma ordenação dos conceitos aplicados no capítulo 2.

4.3.2.1

Ameaça de entrada

Como já salientado no capítulo 2, Porter ([1986] 2004) destaca que a ameaça de um novo entrante na indústria depende das barreiras de entrada existentes, e deve ser avaliada juntamente com a possível retaliação por parte dos concorrentes anteriormente já estabelecidos.

A fim de se avaliar a percepção dos especialistas sobre o grau da ameaça de novos entrantes na indústria de iogurterias, formulou-se a seguinte questão fechada: Como você classifica a ameaça de novos entrantes para as redes de iogurterias existentes?

Relembre-se que os respondentes deveriam atribuir índices do tipo “muito baixa”, “baixa”, “alta”, e “muito alta”. Após a atribuição, o autor reclassificava com notas de 1 à 4, sendo que a nota 1 significava “muito baixa”, a nota 2 “baixa”, a 3 “alta” e a nota 4 representava a avaliação “muito alta”, conforme verificado na tabela 1.

Tabela 1
Ameaça de novos entrantes

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9	MÉDIA
am.entrada	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3,6

Pois bem, cinco técnicos entenderam que a ameaça pode ser entendida como muito alta e quatro assinalaram que a ameaça é alta. Pode-se perceber que pela média aritmética das avaliações, que obteve grau 3,6, a ameaça de novos entrantes nesta indústria é bastante alta.

A fim de se compreender melhor o tratamento dos dados relativos à ameaça de entrantes, passa-se a analisar cada uma das seis barreiras de entradas apresentadas por Porter ([1986] 2004). Ao final desta análise, será possível se apresentar uma conclusão sobre esta força.

b. Economias de escala

Houve dificuldade em se apurar esta barreira de entrada por conta da ausência de informações sobre esta indústria. Procurou-se apenas identificar junto aos especialistas quais eram as suas opiniões sobre a verticalização. De todo modo, passa-se a analisar a possibilidade da empresa Y em se aproveitar da economia de escala ao entrar no negócio X

É fato que a empresa Y, ao criar o negócio X, vislumbrou ganhar expressiva parcela de mercado nesta indústria. Importante notar, todavia, que o grupo empresarial já era oriundo da indústria de alimentação e, portanto, antes de desenvolver a marca X, a empresa já tinha dezenas de operações no segmento de restaurante, *fast-food*, *delivery*, além de uma fábrica própria.

Por conta disto, a empresa Y, ao entrar nesta nova indústria, aproveitou-se da economia de escopo ao utilizar sua estrutura, seus recursos e competências acumuladas. Neste sentido, todos os departamentos da empresa Y passaram a suportar o negócio X, incluindo compras, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, marketing, supervisão, contabilidade, entre outros. De fato, os benefícios de compartilhar estas estruturas são significativos, haja vista a possibilidade de diluição de custos fixos.

Outro ponto que merece destaque em matéria de custos conjuntos é o fato de que os ativos intangíveis, tais como marca empresarial e know-how foram divididos. O fato do negócio X pertencer à empresa Y favorece, por exemplo, a negociação com fornecedores e mesmo com clientes, pois a empresa goza de grande reputação no mercado carioca. Adicionalmente, a experiência profissional no segmento de *fast-food* potencializa o sucesso de suas operações. Deste modo, entende-se que a economia auferida com a divisão dos ativos intangíveis é elevada, pois o desenvolvimento de marcas e competências requer significativos investimentos de tempo e recursos econômicos.

Por fim, verifica-se também a existência de barreira de entrada como economia de escala quando há vantagens econômicas na integração vertical. No caso em tela, esta assertiva foi ratificada pelos especialistas, que atribuíram nota média de 3,3 pontos para o quesito que abordava esta questão. A pergunta apresentada aos

respondentes foi a seguinte: qual o nível de vantagem competitiva que se obtém produzindo a própria base de *frozen yogurt* versus a compra da base de terceiros? Dos nove especialistas, oito atribuíram conceitos “alta” e “muito alta”. Apenas um deles atribuiu conceito “baixo”.

Tabela 2
Vantagem competitiva na verticalização

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9	MÉDIA
verticalização	3	3	4	2	4	3	4		3	3,3

A justificativa dos especialistas para esta apreciação foi a de que ao se verticalizar, reduz-se a dependência dos fornecedores, assim como se aumenta a proteção de uma desvantagem de custo, ou falta de insumos.

c. Barreira de entrada por diferenciação de produto

Porter ([1986] 2004) explica que a diferenciação de produto está diretamente ligada à identificação da marca e à lealdade de seus clientes. Esta posição, que poderia ter sido atingida por meio de esforços publicitários, um bom serviço prestado aos consumidores, a diferença dos produtos, ou pelo simples fato de ter sido o primeiro a entrar na indústria, não foi verificada na pesquisa.

Esta afirmação é depreendida da análise dos encontros realizados com os especialistas. Para tal, algumas questões foram apresentadas sobre este tema para que o autor pudesse formar sua convicção. São os quesitos de números 6, 7, 8 e 9 do questionário:

Tabela 3
Barreiras de entrada por diferenciação

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9	MÉDIA
dif.produtos		3	2	2		3	1	1	2	2,0
marca	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2,4
dif.qualidade		3	2	2		2	1	1	2	1,9
dif.atendimento			2	3		2	2	2	2	2,2

6. Como você classifica a diferenciação dos produtos apresentados pelos concorrentes no mercado de iogurterias?

Esta pergunta recebeu grau médio 2, que significa “baixo”. Dos nove entrevistados, dois não souberam responder, pois não são frequentadores, dois

marcaram a alternativa “muito baixa” (nota 1); três assinalaram “baixa” (nota 2); e dois indicaram o campo “alta” (nota 3).

Verifica-se pela avaliação que os especialistas não perceberam diferença nos produtos apresentados pelas redes de iogurterias.

7. Como você classifica a influência da marca na decisão de compra de um *frozen yogurt* ?

Mais uma pergunta que recebeu nota média baixa, com índice de 2,4. Dos nove especialistas, sete avaliaram como “baixa” (nota 2) e dois marcaram “muito alta” (nota 4). Estas avaliações merecem um breve comentário.

Por se tratar de uma indústria nova, e com diversos operadores em atividade²³, a maior parte dos especialistas entendeu que a força do consumo está no produto inovador e não em nenhuma das marcas específicas. Apenas para dois dos entrevistados, que atribuíram grau máximo (muito alta), a marca pioneira ganha destaque na categoria.

De todo modo, foi unânime o pensamento que o produto comercializado nas redes (*frozen yogurt*) é um produto que se vende por fazer parte de uma categoria diferenciada, ou seja, o consumidor não se desloca em direção a uma loja específica para consumi-lo. Compra-se o que estiver mais perto de casa ou do trabalho. Por conseguinte, nenhuma das marcas se apresentou para os especialistas como marca destino.

Ainda assim, é importante destacar que os entrevistados entenderam que caso haja uma marca ao lado da outra, o cliente preferirá aquela com que mais se identifica.

8. Como você avalia a diferenciação na qualidade dos produtos apresentados pelas redes de iogurterias?

Esta pergunta teve o índice mais baixo de avaliação por parte dos analistas, nota 1,9. Tal contagem demonstra que os competidores da indústria não conseguiram diferenciar a qualidade de seus produtos dos demais.

²³ Relembre-se que esta pesquisa identificou nove marcas de iogurterias, apenas na zona sul carioca.

9. Como você avalia a diferença de atendimento ao consumidor entre as redes de iogurterias?

Outra pergunta que recebeu avaliações muito baixas. A nota média para este quesito foi 2,2, mostrando, mais uma vez, que os especialistas não perceberam diferenciação sensível na categoria.

Percebe-se, portanto, que no quesito diferenciação, esta indústria é composta por empresas muito semelhantes no que se refere aos produtos apresentados, marca comercial, qualidade do produto e do atendimento. Em outros termos, não foi identificada uma barreira causada pela diferenciação, que obrigaria os novos entrantes a investir grande soma de capital a fim de ultrapassar uma possível ligação entre uma marca específica com seus consumidores.

c. Barreira de entrada por necessidade de capital

Sabe-se que o volume necessário de recursos a serem investidos no negócio é um agente limitador para se entrar em determinada indústria. Para que esta barreira fosse apurada, formulou-se a seguinte indagação para os especialistas: Quando comparado com outros investimentos em *fast-food*, como você classifica a necessidade de capital para se montar uma iogurteria? Por quê?

Esta pergunta foi oferecida na modalidade aberta, pois se acreditou que desta forma poderia se captar informações mais valiosas dos entrevistados. Dos nove especialistas, cinco entenderam que os investimentos se equiparavam aos demais investimentos em *fast-food*. Em contrapartida, os outros quatro observaram que a necessidade de capital se situava abaixo.

O autor pode perceber que as respostas variaram de acordo com o paradigma de cada um dos respondentes. Os empresários e executivos de empresas de *fast-food* se manifestaram comparando mentalmente o valor necessário para se abrir uma iogurteria com o valor exigido para se inaugurar um dos negócios de suas empresas. Assim, responderam que os valores eram abaixo ou equivalente. Os consultores, ao seu turno, disseram que a importância requerida para se empreender em uma iogurteria era equivalente ao empregado em um *fast-food*.

Em verdade, o valor médio para abertura de uma iogurteria, na versão loja, gira em torno de R\$ 300.000,00, sem contar o ponto comercial²⁴. Note-se que, de fato, o valor do investimento se assemelha, por exemplo, ao necessário para se abrir uma Casa do Pão de Queijo, ou Mega Matte e é muito menor que o exigido para se investir no Spoleto ou Bob's (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2010c)²⁵.

Ainda diante do problema da necessidade de recursos como agente limitador para se entrar em determinada indústria pesquisou-se também a exigência de investimentos em publicidade e em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Para tal, formulou-se a seguinte questão aberta para os especialistas: o investimento em publicidade é um fator vital para a entrada de uma nova marca de iogurteria? Por quê?

Esta questão foi respondida por todos os especialistas. Apenas dois deles entenderam que sim, era de suma importância investir em publicidade para se entrar nesta indústria. Os demais técnicos responderam que não haveria necessidade de se investir recursos nesta matéria para se entrar nesta indústria. Porém, fizeram comentários oportunos como no caso do executivo 1: “as pessoas consomem os produtos pelo conceito inovador e não pela propaganda”. O consultor 7, por sua vez, destacou que “o ponto comercial vale mais que a publicidade, pois se trata de venda por impulso e não venda de destino”. Neste mesmo sentido, complementou declarando que “melhor do que gastar em propaganda seria estar nos principais shoppings da cidade”. Em contrapartida, o empresário 4 e o consultor 8 entendem que o fato de se ter muitas empresas no mercado exige que elas busquem diferenciar suas marcas das demais.

Quanto à imposição de investimentos em P&D, embora não se tenha feita nenhuma pergunta específica para a matéria, ao longo das conversas com os profissionais, ficou claro que não há necessidade de se investir nesta rubrica. Mais adiante, quando se for comentar o poder dos fornecedores esta convicção do autor será mais bem demonstrada.

Pelo exposto, pode-se concluir que a necessidade de capital para se montar uma iogurteria não é uma forte barreira de entrada. Os recursos necessários para as

²⁴ A versão quiosque, por sua vez, requer aproximados R\$ 150.000,00.

²⁵ Investimento necessário para abertura: Casa do Pão de Queijo, de R\$ 173.000 a R\$ 254.000,00; Mega Matte, de R\$ 128.000 a R\$ 250.000,00; Spoleto, de R\$ 355.000,00 a R\$ 685.000,00; Bob's, de R\$ 540.000,00 à R\$ 1.460.000,00 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2010c).

instalações comerciais estão no mesmo patamar das demais operações de *fast-food* do mesmo porte e não há necessidade de investimentos em propaganda e P&D. Isto, aliás, com bem salientou Porter ([1986] 2004), é uma grande vantagem, haja vista que, em sentido inverso aos investimentos em instalações e equipamentos, o capital empregado em publicidade e P&D dificilmente são recuperados no caso do negócio fracassar.

d. Barreira de entrada por custo de mudança

Trata-se de matéria que não foi submetida à apreciação dos especialistas pela sua pouca complexidade de avaliação. Por se tratar de um produto consumido especialmente como sobremesa, ou um pequeno lanche, o cliente não se depara com importantes custos de transição de um fornecedor para outro. Como o custo de substituição é baixo, um novo entrante não terá que oferecer grande vantagem econômica ou de desempenho para motivar o cliente a mudar de fornecedor. Adicionalmente, como já demonstrado acima, a força do consumo está no produto inovador e não em alguma marca específica.

e. Barreira de entrada por acesso aos canais de distribuição

Entendeu-se que este tipo de barreira, no que se refere ao objeto de estudo deste trabalho, estaria ligado à ocupação de pontos comerciais no Rio de Janeiro. E dentre os possíveis pontos a serem ocupados, preferiu-se destacar para a pesquisa os pontos localizados em shopping centers.

O autor partiu da premissa de que pontos comerciais nas ruas da cidade do Rio de Janeiro podem ser ocupados mais facilmente que pontos em shoppings. Isto por conta dos centros comerciais terem um limite máximo de lojas por atividade, haja vista a manutenção do equilíbrio de atividades comerciais, comumente conhecido nesta indústria por *tenant mix*. Ou seja, de acordo com o tamanho do shopping, ele não poderá ter mais do que duas ou três iogurterias, sob pena de haver um desequilíbrio tal na oferta que inviabilize a operação das marcas.

Com este problema em mente, consultaram-se os especialistas para captar as suas impressões sobre o tema. A pergunta aberta apresentada aos profissionais foi a seguinte: estar presente com uma loja em um *shopping center* dificulta a entrada de uma nova empresa de iogurterias neste mesmo *shopping center*? Por quê?

Dos nove analistas, apenas três entenderam que não haveria restrição ou dificuldade para a entrada de uma segunda marca no shopping. Os outros seis respondentes entenderam que sim, a presença de um competidor prejudica a entrada do segundo.

Os que argumentaram em não haver dificuldades sustentaram que os shoppings precisam de mais marcas e que, conseqüentemente, não haveria embaraço. Os que pensaram de forma diversa, declararam que, como os shoppings se preocupam com o equilíbrio do *tenant mix*, não podem ter muitas marcas. Logo, nesta hipótese, a entrada de um primeiro competidor prejudica o ingresso dos demais.

Entende-se que a maioria dos entrevistados está com a razão. Com efeito, a empresa que pretende entrar nesta indústria precisará ocupar os principais shoppings da cidade. E é por conta desta necessidade que se pode ter que enfrentar barreiras de entrada pela já ocupação de espaços nestes centros. Isto ocorrerá em maior ou menor grau dependendo de quão comprometidos se encontram os canais de distribuição com a concorrência.

Se, hipoteticamente, os principais shoppings da cidade já estiverem ocupados com a presença de competidores, a entrada de uma nova operação neste mesmo centro não será fácil. Todavia, o mesmo já não acontece nas ruas da cidade. Por mais operações que haja em determinado local, um novo entrante pode vir a se instalar. É certo, contudo, que suportará um possível desequilíbrio entre oferta e demanda, mas nenhum agente externo, como no caso da administração do shopping, irá impedi-lo de se estabelecer.

Outro cuidado que se deve ter é que o fato do crescimento das redes acabar inflacionando os valores dos pontos comerciais, especialmente em shoppings. Um corretor de imóveis de um importante shopping da cidade declarou para o autor que os empreendedores “dão gargalhadas” com esta situação. E que acredita que boa parte das operações instaladas não suportará os elevados custos de ocupação de um espaço no *mall*. Parecem “suicidas”, declarou o corretor.

f. Barreira de entrada por desvantagem de custo independente de escala

Como esta indústria é muito recente não foram identificadas ao longo da pesquisa barreiras de entrada desta natureza. De fato, não há que se falar em tecnologias patenteadas, tampouco o acesso favorável às matérias-primas. Aliás, esta questão foi objeto de um quesito específico. A pergunta aberta era a seguinte: O acesso às matérias primas utilizadas em uma iogurteria dificulta a entrada de novos concorrentes neste mercado? Por quê?

Todos os especialistas, sem exceção, entenderam que o acesso às matérias primas não interfere na entrada de novos concorrentes. De fato, a base do *frozen yogurt* é um produto vendido a qualquer empresa que possa pagar pelo insumo. O próprio representante do produto passa a receita de como fazer a mistura. Do mesmo modo, o principal equipamento necessário para se iniciar uma iogurteria é uma máquina de sorvete idêntica às milhares espalhadas pelo país, notadamente, encontrada nas cadeias de *fast-food*, tipo McDonald's e Bob's. Ou seja, é rigorosamente a mesma máquina que estas redes utilizam para servir casquinhas de sorvetes e *sundaes*²⁶.

Quanto às possíveis localizações favoráveis, entende-se que, ainda que as primeiras redes tenham se apropriado de alguns pontos importantes em shoppings da cidade, isto não chega a ser uma barreira importante. Como a indústria é nova, ainda há muito espaço a ser preenchido.

Outra barreira de entrada por desvantagem de custo independente de escala que merece ser comentada é a que se relaciona à curva de aprendizagem ou de experiência. Mais uma vez, como se trata de uma indústria emergente, entende-se que as empresas ainda estão aprendendo como reduzir seus custos de produção. Espera-se que com o passar do tempo haja acúmulo de informações e competências que serão aproveitadas para aperfeiçoar processos em toda a cadeia produtiva.

Todavia, como a empresa Y já está no mercado de alimentação há 38 anos, é legítimo acreditar que tenha uma curva de aprendizado bem maior que os demais

²⁶ Importante destacar que a única diferença no equipamento que dispensa casquinhas de sorvetes e *frozen yogurts* é a regulação da injeção de ar no produto. Quanto mais ar injetado, mais macio e cremoso fica o produto final. Algumas redes de iogurterias têm limitado a injeção de ar para deixar o produto com textura mais firme e, assim, se diferenciar do sorvete no geral.

competidores e, portanto, possa se aproveitar desta bagagem para ter resultados maiores que os demais participantes da indústria.

Por todo o exposto, verifica-se que a ameaça de novos entrantes na indústria de iogurterias é alta e com tendência a aumentar, haja vista as barreiras de entrada poderem ser definidas como baixas. De fato, não se pode avaliar precisamente a barreira da economia de escala, porém foram percebidas poucas diferenciações de produtos, marcas, qualidade ou atendimento. A necessidade de capital também é equivalente ao valor médio para se montar um negócio de *fast-food* de porte semelhante e não há necessidade de investimentos em propaganda e P&D. Do mesmo modo, não há barreira relativa ao custo de mudança. Quanto ao acesso aos canais de distribuição, acredita-se que embora as primeiras redes tenham se apropriado de alguns pontos importantes em shoppings da cidade, isto não chega a ser uma barreira significativa, pois ainda há muitas oportunidades a serem exploradas. Por fim, também não foram identificadas barreiras de entrada por desvantagem de custos independentes da escala.

Pelo exposto nos itens “a” até “f” e tabelas de 1 a 4, percebe-se que as barreiras de entrada são relativamente baixas, o que corrobora a avaliação dos especialistas quando identificaram a intensidade da ameaça de novos entrantes na indústria como bastante alta.

4.3.2.2

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Esta questão mereceu destaque nas entrevistas com os profissionais do mercado. Com a finalidade de se investigar esta força, foi feita a seguinte pergunta: Como você classifica a intensidade da rivalidade entre as redes de iogurterias existentes?

As respostas foram bem variadas. Na opinião de dois dos avaliadores a rivalidade foi classificada como baixa, embora ambos fizessem questão de ressaltar que suas opiniões se referiam ao presente momento e que a rivalidade em breve se tornaria bastante alta.

Para quatro especialistas a rivalidade no momento já pode ser classificada como “alta” e, para três, foi definida como “muito alta”. A média aritmética das respostas foi de 3,1, ligeiramente acima da qualificação “alta”.

Tabela 4
Intensidade da rivalidade

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9	MÉDIA
rivalidade	3	4	3	4	2	3	2	4	3	3,1

Em verdade, a análise das entrevistas aponta para um cenário futuro de possível instabilidade no ambiente competidor. Corroborando com este pensamento, existe o fato de que esta indústria é caracterizada pela baixa barreira de entrada, conforme se concluiu acima.

Sem dúvida, quando não há uma opção clara por um produto de uma determinada marca e é fácil e barato se mudar de fornecedor, estão presentes dois pressupostos básicos para que se verifique a possibilidade de aumento da rivalidade entre os adversários.

Em contrapartida, não são observados outros fenômenos apresentados por Porter ([1986] 2004), que fomentariam ainda mais a competição, tais como: grupos com abundância de capital ou facilidade de obtenção de recursos; controle de canais de distribuição e clientes; competidores estabelecidos com alto nível de investimento e ativos com pouca liquidez; ou ainda crescimento lento na indústria. Ademais, a indústria também não é caracterizada por barreiras de saída elevadas, o que desestimulariam as empresas a saírem de atividade, mantendo alta a oferta de produtos dentro do segmento.

Por fim, cumpre assinalar que a condição da rivalidade entre os concorrentes deve se acirrar, com vaticinaram dois dos especialistas. Com efeito, por se tratar de uma indústria emergente, haverá em breve decréscimo no seu crescimento com o estágio da maturidade. E com este amadurecimento o acréscimo da demanda se reduzirá, ocasionando um ambiente menos estável para se competir e com margens de lucro bem menores.

4.3.2.3

Ameaça dos produtos substitutos

A investigação do problema da pressão dos produtos substitutos motivou a inserção de duas questões no questionário. Uma fechada, de múltipla escolha e uma aberta. A questão de múltipla escolha foi assim redigida: Como você avalia a ameaça de produtos substitutos do *frozen yogurt*?

Dos nove especialistas que participaram da pesquisa, apenas 3 classificaram a ameaça de produtos substitutos com “alta”. Os seis restantes entenderam que ela era “baixa”. O que resultou em uma média aritmética de 2,3 pontos.

Tabela 5
Ameaça de substitutos

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9	MÉDIA
substitutos	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2,3

Como entendeu-se que esta questão merecia mais detalhes, foi formulada a pergunta aberta que indagava o seguinte: Quais os principais produtos substitutos que você identifica no mercado de *frozen yogurt*?

Os profissionais sentiram bastante dificuldade em responder a esta indagação. Os três respondentes que entenderam que a ameaça era grande sustentaram suas argumentações basicamente dizendo que produtos saudáveis no geral eram os ameaçadores. Contudo, não foram capazes de pontuar que produtos saudáveis seriam estes. Quando provocados pelo autor para que nominassem os substitutos, dois deles disseram que o sorvete seria um deles.

Os seis especialistas restantes entenderam não haver produtos substitutos. Neste sentido, o consultor 8 disse que “apenas um novo conceito de alimentação” poderia combater as iogurterias. Para o consultor 3, não há um produto substituto em si, “mas apenas as variações de produtos feitos à base de *frozen yogurt*”. O empresário 5, por sua vez, ressaltou que “o *frozen yogurt* é feito *taylor made*”, portanto, dificilmente terá um substituto.

Vale notar que a ausência de produtos substitutos nesta categoria funciona de maneira a não pressionar os preços praticados no mercado, o que acaba por aumentar os retornos médios das empresas participantes. Face ao exposto, é possível concluir que a ameaça de bens substitutos é baixa para esta indústria.

4.3.2.4

Poder de Negociação dos clientes

Já se verificou ao longo do estudo que os produtos comercializados pelas redes de iogurterias são pouco diferenciados e oferecem baixo custo de mudança. Em tese, isto aumentaria o poder de negociação dos clientes. Contudo, os consumidores individuais não adquirem grandes volumes em relação às vendas de uma iogurteria. Além disso, os produtos comercializados são de pequeno valor absoluto, não representando uma fração significativa do orçamento dos consumidores. Portanto, entende-se que estas razões são suficientes para classificar o poder de negociação dos compradores na indústria analisada como baixo.

Este raciocínio foi ratificado pelos especialistas, que atribuíram nota 1,6 ao quesito: Como você avalia o poder de negociação dos clientes no mercado de iogurterias? Do total dos respondedores, quatro classificaram o poder de interferência como “muito baixo” e cinco entenderam que este poder era “baixo”.

Tabela 6
Poder de negociação dos clientes

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9	MÉDIA
neg clientes	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1,6

4.3.2.5

Poder de negociação dos fornecedores

Buscando-se aferir a impressão sobre este tema junto aos profissionais, formulou-se o seguinte questionamento: Como você avalia o poder de negociação dos fornecedores no mercado de iogurterias?

Interessante destacar que neste quesito foram observadas as maiores divergências de opinião. Dos nove entrevistados, um não soube responder, dois assinalaram que o poder de negociação dos fornecedores é muito baixo, um entendeu que o poder era baixo; e cinco percebem que a interferência é alta. Estas opiniões dissonantes resultaram na média 2,4.

Tabela 7
Poder de negociação dos fornecedores

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9	MÉDIA
neg fornecedores	3	2	3	1	Não sei	3	3	1	3	2,4

Entende-se, todavia, a maioria dos respondentes está correta. Ou seja, que o poder de negociação dos fornecedores da indústria investigada é alto. Com efeito, o fornecimento desta indústria é concentrado nas mãos de poucas companhias. Isto vale tanto para os fornecedores de equipamentos, quanto para os fornecedores da matéria-prima utilizada na produção do *frozen yogurt*. Do mesmo modo, a indústria também é ameaçada pela ausência de produtos substitutos que lhe sejam úteis. Sem esta pressão, e com poucos fornecedores vendendo, os preços praticados pelos fornecedores são naturalmente mais elevados.

Além disso, esta indústria não é composta por clientes importantes para o grupo fornecedor. Tanto as empresas que fornecem a base para o *frozen yogurt*, quanto as que fornecem máquinas, são as mesmas empresas que fornecem para a indústria de sorvetes, muitas vezes mais relevante para seus negócios que as iogurterias.

Por fim, cumpre ressaltar que a dependência dos fornecedores também é aumentada por conta da importância dos insumos fornecidos. Em verdade, tanto a base para a preparação do *frozen yogurt*, quanto os equipamentos para dispensá-lo, são itens absolutamente indispensáveis para o desenvolvimento regular do seu negócio.

4.3.3

Resultados da análise das cinco forças de Porter

Após a análise da teoria das cinco forças de Porter ([1986] 2004), bem como exame das entrevistas juntos aos especialistas, foi possível se chegar a algumas conclusões sobre a indústria de iogurterias. A primeira delas é a de que as empresas, os produtos e serviços comercializados são muito semelhantes entre si. Ou seja, não foram identificadas diferenciações significativas que fossem capazes de se mudar este pensamento.

A segunda conclusão a que se chega é que o potencial de lucro desta indústria pode ser classificado com moderado, podendo se reduzir ao longo do tempo. Explicam-se abaixo os motivos.

Tabela 8

As cinco forças de Porter – médias auferidas

Força	Média	Avaliação qualitativa
Ameaça de entrantes	3,6	Tende a muito alta
Intensidade da rivalidade	3,1	alta
Ameaça de substitutos	2,3	Tende a baixa
Poder negociação clientes	1,6	Tende a baixa
Poder negociação fornecedores	2,4	Tende a alta (ver item 4.3.1.5)
Média das médias	2,6	Tende a alta

Nesta indústria, a ameaça de novos entrantes tende a ser muito alta, haja vista as barreiras de entrada serem baixas. De fato, a economia de escala não é importante nesta indústria e a necessidade de capital também não. Também não foram identificadas a necessidade de investimentos em propaganda e P&D. Por fim, o custo de mudança é bastante baixo, não há barreiras de acesso aos canais de distribuição, tampouco se percebeu barreiras de entrada por desvantagem de custo independentes da escala.

Do mesmo modo, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é alta, com tendência a ser acirrada ao longo do tempo, especialmente pela elevada ameaça de novos entrantes. Ainda que a média dos especialistas tenha apontado para força “baixa”, entende-se que o poder dos fornecedores também é alto, haja vista ainda haver poucas empresas atendendo a indústria. Em contrapartida a este cenário de forças

altas, apenas duas forças podem ser classificadas como de baixa intensidade, são elas: o poder dos clientes e a ameaça de bens substitutos.

4.4 iogurterias: uma típica indústria emergente?

Como já ressaltado no referencial teórico, Porter ([1986] 2004), afirma que uma indústria emergente é aquela que é recentemente formada, ou reformada, por inovações tecnológicas ou por modificações nos custos relativos, a partir do surgimento de novas demandas por parte dos consumidores, ou outras relações econômicas e sociais que criam oportunidade para novos produtos ou serviços.

Charles Hill e Gareth Jones (1998), ao seu turno, atestam que uma indústria é caracterizada como embrionária quando se apresentam alguns sinais característicos, tais como: a demanda tem crescimento lento; os consumidores ainda não conhecem o produto; os preços dos produtos são altos, pois ainda não há economia de escala na produção; e a indústria possui poucos canais de distribuição. Os autores também enfatizam que as barreiras de entrada nesta indústria estão relacionadas ao acesso à tecnologia e aos altos custos de implantação ou ainda pela lealdade à marca que já se firmou.

Ocorre que a indústria em questão, embora possa ser classificada com emergente, pois foi recentemente formada a partir de novas demandas por parte dos consumidores, tem algumas características que se contrapõem a esta classificação. Uma delas é o rápido crescimento da demanda. Afinal, em menos de dois anos foram abertas apenas no município do Rio de Janeiro pelo menos 79 lojas²⁷. Do mesmo modo, como já restou demonstrado, o custo de implantação de uma iogurteria se equivale à média de recursos exigidos para se montar uma operação de *fast-food*, como por exemplo, Casa do Pão de Queijo ou Mega Matte. Adicionalmente, o acesso à tecnologia também não é

²⁷ Informação colhida nos sites dos integrantes da seleção de iogurterias no dia 15 de agosto de 2010. Contudo, houve especialistas que disseram que este número deve superar 100 unidades. Esta divergência de informações é atribuída a dois fatores: algumas marcas não teriam sido identificadas nesta pesquisa ou os dados nos sites consultados estão desatualizados.

problema para se entrar neste ramo, pois o equipamento mais importante é uma máquina de sorvete comercializada largamente pelo país.

Outro ponto que contraria a lição de Hill e Jones (1998) é a barreira de entrada por cota da lealdade à marca. Como já ressaltado ao longo da pesquisa, não foram identificadas barreiras de diferenciação capazes de exigir dos novos entrantes investimentos para anular a conexão entre uma marca estabelecida e seus clientes²⁸.

Dentre as características estruturais comuns apresentadas por Porter ([1986] 2004), destacam-se na indústria de iogurterias a incerteza estratégica, pela ausência de identificação de uma a ser seguida; altos custos iniciais, especialmente de matéria-prima para a confecção do *frozen yogurt*; compradores pela primeira vez, situação esta que oferece um desafio a mais para a empresa, pois é preciso fazer com que estes consumidores comprem o produto em vez de qualquer outro; horizonte de tempo curto, haja vista a pressão para desenvolver clientes ser grande e os problemas são tratados em função da conveniência em vez do resultado de uma análise das condições futuras.

Quanto às barreiras de mobilidade iniciais assinaladas por Porter ([1986] 2004), destaca-se apenas o acesso aos canais de distribuição, que foram identificados como sendo os pontos comerciais mais valorizados dentro dos shopping centers, pois neste mercado não existe a barreira de tecnologia patenteada, tampouco a restrição de acesso às matérias-primas.

4.5

A análise da concorrência

Antes de se formular a estratégia competitiva a ser adotada pela empresa X, será apresentada uma breve análise da concorrência. Conforme apresentado no capítulo de metodologia, este exame restou prejudicado. Infelizmente, não foram analisados três componentes diagnósticos: metas futuras, estratégia em curso e hipóteses, haja vista a dificuldade de levantamentos de dados. Acredita-se que este obstáculo se deve a dois motivos básicos: o fato de se tratar de uma indústria emergente e a dificuldade de acesso

²⁸ Relembre-se que as perguntas do questionário que se referiam à diferenciação dos produtos, à influência da marca, à diferenciação na qualidade e à diferença de atendimento ao consumidor mostraram que os competidores da indústria estão muito pouco diferenciados.

aos concorrentes, pois o autor desta obra atual no mesmo mercado como competidor. Diante disto, analisaram-se apenas as capacidades dos competidores, que foram aferidas a partir do preenchimento de *check-lists* pelos cinco executivos da empresa Y.

Tabela 9

Médias auferidas pelo preenchimento do *check-list*

DIMENSÃO/MARCA	neg. X	a	b	c	d	e	f	g	h
variedade produtos	3,2	3,0	2,4	4,0	4,0	3,4	2,2	3,0	2,8
qualidade frozen	3,6	2,4	3,0	2,4	2,8	3,4	2,2	3,2	3,0
qualidade toppings	3,0	3,6	3,2	3,6	2,8	3,4	3,0	3,2	3,6
qualidade embalagem	2,6	3,0	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,6
preço	2,6	2,2	2,6	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
velocidade no atendimento	3,6	3,2	2,6	3,4	2,8	3,2	3,0	3,2	3,0
cortesia no atendimento	3,4	2,4	2,8	3,6	2,2	2,8	2,4	1,6	2,6
qualidade na decoração	3,8	2,2	2,8	3,4	1,2	3,8	2,6	3,2	3,2
cobertura de mercado	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	4,0	4,0
sofistic.tec.equipamentos	3,0	3,0	3,0	4,0	2,6	3,6	2,8	4,0	3,0
média geral	3,1	2,6	2,8	3,1	2,5	3,1	2,4	3,1	3,1

Muito baixa – 1; baixa – 2; alta – 3; muito alta – 4. Esta classificação vale para todos os quesitos, exceto preço. Para este, a ordem foi invertida, sendo muito baixo – 4; baixo – 3; alto – 2; muito alto – 1

As conclusões das visitas aos concorrentes são expostas abaixo:

Variedade dos produtos: de maneira geral, pode-se observa que nesta indústria a variedade na linha de produtos é pequena. Alguns competidores, demonstrando esforço para ampliar a quantidade de itens oferecidos, apresentam algumas variações do mesmo produto, como casquinha de frozen, ou ainda, café e chocolate quente servidos com *frozen yogurt*.

Percebe-se, contudo, uma preocupação da maioria dos operadores em manter certa identidade com o conceito de iogurteria. De todos os concorrentes visitados, apenas um oferecia em suas lojas produtos estranhos ao conceito, tais como: salgadinhos, pudins, doces e refrigerantes diversos.

Qualidade do frozen yogurt: também se observou neste quesito a uniformidade do padrão de qualidade dos produtos. Atribui-se esta característica aos poucos fornecedores de base frozen e equipamentos existentes no mercado. Ou seja, muitos dos concorrentes trabalham com os mesmos insumos. Deste modo, a pequena variação nos sabores se

deve ao toque final na receita de cada marca, com o adcionamento de mais ou menos leite na base frozen, por exemplo. Outra pequena variação foi percebida na textura do produto. Esta é alcançada a partir da regulação da máquina que dispensa o *frozen yogurt*, injetando mais ou menos ar na mistura, influenciando sua cremosidade.

Entende-se, porém, que a variação de notas conferidas à qualidade dos produtos teve mais a ver com o gosto particular do avaliador do que propriamente com a qualidade do produto.

Qualidade dos toppings (coberturas): esta questão procurava identificar a qualidade das coberturas que eram oferecidas para serem adicionadas ao *frozen yogurt*. Novamente, pouca diferença foi notada entre os competidores. Todos ofereciam uma boa variedade de frutas cortadas, doces, chocolates, caldas e cereais.

Preço: nenhuma diferença significativa foi percebida com relação aos preços praticados. O competidor que apresentou melhor nota para este quesito adotava uma política de preço 5% abaixo da maioria dos concorrentes. Portanto, não se pode afirmar que esta empresa tenha buscado posicionamento diferenciado em preço.

Velocidade no atendimento: considerando-se que todos os operadores têm praticamente os mesmos produtos e layout, era de se esperar que não houvesse variação significativa no tempo de atendimento. E assim foi verificado. O operador que recebeu a menor nota estava com uma colaboradora pouco experiente servindo os clientes, o que acabou por rebaixá-lo na avaliação. Ou seja, fora este detalhe, o mesmo *modus operandi* foi observado em todas as marcas visitadas.

Cortesia no atendimento: do mesmo modo, pelas características do serviço, todas as empresas visitadas deveriam apresentar índices de desempenho semelhante. Contudo, isto não ocorreu. Em duas operações foram identificados comportamentos com pouca cortesia, possivelmente resultado de deficiência no treinamento.

Qualidade do ambiente e da decoração: neste quesito também se podem perceber sensíveis variações de qualidade, ao menos em duas marcas. Na primeira delas, notou-se que a escolha das cores estava mais relacionada à que são utilizadas de maneira comum nos restaurantes *fast-food*: vermelha e amarela.

Já na segunda operação que se destacou negativamente, o fato de no mesmo ambiente serem expostos salgadinhos, pudins, doces e refrigerantes, causou má impressão nos avaliadores.

Cobertura de mercado: este foi o quesito que apresentou maior variação das notas. Das nove operações visitadas, três receberam classificação “muito baixa”, quatro foram classificadas como “baixa” e duas obtiveram avaliação “muito alta”.

Cumprе informar que este último quesito foi avaliado apenas pelo autor, que se posicionou com base nas informações coletadas no site das empresas.

4.6

Análise SWOT do negócio X

Abaixo, apresentam-se as análises dos ambientes interno e externo da empresa Y, a fim de se identificar às vantagens a serem exploradas na estratégia de marketing a ser adotada.

- Forças:
 - Disponibilidade de recursos financeiros;
 - Fábrica própria;
 - Relevante curva de experiência no varejo de alimentação;
 - Economia de escala;
 - Custos mais baixos;
 - Conhecimento do mercado do Rio de Janeiro;
 - Sólida estrutura organizacional para dar suporte ao negócio X;
 - Credibilidade junto a clientes e fornecedores no mercado do Rio de Janeiro;
- Fraquezas:
 - Potencial de perda de foco por fazer parte de uma empresa com vários negócios;
 - Linha de produtos pequena;

- Ausência de um diferencial significativo nos produtos;
- Não ser a marca com maior cobertura do mercado;
- Oportunidades:
 - Aprendizado em um novo mercado que pode ser aproveitado para os outros negócios da empresa Y;
 - Aproveitar o crescimento desta indústria e tornar o negócio X uma grande rede de iogurterias;
 - Comercialização de produtos alinhados com a tendência de alimentação saudável;
 - Momento econômico favorável para expansão do negócio;
 - Pouca regulamentação dos órgãos governamentais;
 - Baixa ameaça de um produto substituto;
 - Baixo poder de negociação dos clientes;
 - Ciclo de vida do produto em ascensão;
- Ameaças:
 - Baixa barreira de entrada nesta indústria;
 - Aumento gradativo da rivalidade;
 - Elevado poder dos fornecedores.

Combinando-se as forças e as oportunidades identificadas nos ambientes internos e externos, pode-se afirmar que a empresa Y tem diante de si um horizonte de crescimento bastante grande para ser aproveitado. Como dispõe de recursos financeiros, experiência no mercado de alimentação, credibilidade junto a fornecedores e clientes, além de uma estrutura que pode ser compartilhada para atender ao negócio X, entende-se que a empresa Y está preparada para se aproveitar da oportunidade de crescimento que a indústria de iogurtes oferece. Adicionalmente, o aprendizado oferecido por este novo segmento pode ser aproveitado pela empresa Y em seus outros negócios.

Do mesmo modo, ao se analisar em conjunto as fraquezas da empresa e as ameaças desta indústria, uma importante questão se apresenta. Esta se refere às baixas barreiras de entrada, à alta rivalidade e ao elevado poder de negociação dos fornecedores. Como a empresa Y não tem nenhum diferencial em seus produtos, não

está preparada para lidar adequadamente com o ambiente competitivo desta indústria. Para que isto se reverta, a empresa precisará transformar estas ameaças em oportunidades ou reduzir suas fraquezas específicas no que diz respeito à diferenciação de seus produtos e serviços. No caso em tela, uma hipótese seria investir em pesquisa e desenvolvimento para criar algum diferencial no produto, ou ainda desenvolver novos produtos, além de pensar em atender mercados diversos. Adicionalmente, a empresa Y, que já possui uma fábrica própria pode verticalizar a produção da base de frozen yogurt, reduzindo, assim, o poder do fornecedor.

4.7

Estratégia competitiva do negócio X na indústria de iogurterias

Porter ([1986] 2004) explica que a principal característica de uma indústria emergente, no que se refere à formulação de estratégias, é a total ausência de parâmetros para a concorrência e a inexistência de regras básicas no jogo. Isto decorre principalmente do fato da elevada proporção de empresas recém formadas. Com efeito, em um cenário sem normas claras de competição e com barreiras de entrada baixa, muitas companhias debutam na indústria tornando difícil a identificação de uma estratégia adequada a ser seguida.

Em verdade, após a análise das cinco forças de Porter ([1986] 2004) e da investigação das capacidades dos competidores, podem-se tirar duas conclusões básicas: a primeira delas é a de que a intensidade da concorrência, que já é alta, deverá aumentar com o passar do tempo; a segunda conclusão que se chega é a de que os operadores estão com a oferta muito pouco diferenciada, e não se percebe, pelo menos no curto prazo, mudança deste cenário. Ou seja, duas situações que apontam para que haja aumento da rivalidade na indústria, que pode se refletir, no futuro em que da de preço e de margem de lucro.

Por conta disto, e pelas informações colecionadas ao longo do estudo, entende-se que a estratégia a ser adotada pelo negócio X deve ser a mesma que sempre foi utilizada pela empresa Y, ou seja, liderança em custos. Isto por conta de dois motivos.

Em primeiro lugar, porque a curva de experiência da empresa está alinhada às políticas funcionais orientadas para este objetivo e, portanto, auxiliarão o negócio X em uma posição protegida diante dos competidores da indústria.

Em segundo lugar, pois, como já salientado na análise das cinco forças, o negócio X pode se aproveitar da economia de escala ao utilizar a estrutura, os recursos e as competências acumuladas pela empresa Y. Adicionalmente, conforme se verificou nos encontros com os especialistas, há vantagens econômicas na integração vertical ao se produzir a própria base para *frozen yogurt*, e a empresa tem condições de produzi-la²⁹.

Cumprе enfatizar, todavia, que a estratégia de liderança em custos, além de estar mais alinhada com os pontos fortes da empresa Y, parece que vem a calhar como forma de se sobressair nesta indústria. Afinal, não foram percebidas tecnologias diferenciadas ou significativa diferenciação dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas participantes da seleção de iogurterias. Tampouco se verificou um produto inovador em seu conceito, ou uma marca extremamente conceituada. Entende-se que a baixa diferenciação da indústria se dá pela grande dificuldade em se diferenciar.

Adicionalmente, esta estratégia adotada pela empresa Y será difícil de ser copiada pelos seus adversários, pois exigirá significativos investimentos em aprendizagem e estrutura. Deve ser enfatizado ainda, que ao se sustentar a estratégia de liderança em custos, entende-se que os produtos devem ter qualidade semelhante aos demais ofertados no mercado. Pretende-se oferecer preços ligeiramente mais baixos do que o da concorrência para conquistar uma parcela maior do mercado e diluir os custos fixos, e aumentar o aprendizado. Outro fator que foi identificado na pesquisa que favorece esta política é o baixo custo de mudança e a pequena lealdade às marcas observados na indústria.

Outrossim, como já destacou Porter ([1986] 2004), identificam-se nesta estratégia dois riscos que precisam ser considerados, são eles: a necessidade de se manter o foco na gestão dos custos, e a ameaça de aumento propriamente dito destes mesmos custos. Em verdade, no primeiro caso, o desafio é não perceber a necessidade

²⁹ Relembre-se que a empresa Y tem uma unidade fabril com 5.000 m², consequentemente, tem experiência e estrutura para fabricar este insumo.

de implementar mudanças nos produtos comercializados, a fim de se continuar atendendo o consumidor, por conta do receio do aumento das despesas. Já na segunda hipótese, o perigo é a dificuldade de a empresa manter o diferencial de preço oferecido ao mercado ao longo do tempo, tornando a aquisição de seus produtos menos vantajosa.

Carneiro (2004) também destaca que a estratégia de preços mais baixos somente é sustentável se os competidores estiverem impossibilitados de imitar esta estratégia. Embora não se possa afirmar que os concorrentes manterão seus preços, acredita-se que, pelas razões já expostas, esta estratégia não será seguida, sob pena de guerra de preços e redução significativa de suas margens.

Uma incerteza adicional que deve ser considerada pela empresa Y é a possibilidade de se ter que enfrentar a resposta de competidores ameaçados. Com efeito, ainda que não se tenha identificado claramente na pesquisa produtos substitutos, é possível que organizações participantes da indústria de sorvetes, detentoras de competência suficiente na gestão de um negócio semelhante e que já possuem relevantes canais de distribuição, se animem a entrar no mercado. Ademais, estas empresas podem retaliar de algumas formas, como por exemplo, reduzindo sensivelmente seus preços, ou desenvolvendo um novo produto que rivalize com o *frozen yogurt*.

Todavia, cumpre assinalar que, conforme anotado no referencial capítulo 2, entende-se que não há nenhum impedimento teórico em ser simultaneamente líder em custo e buscar oferecer um produto diferenciado (Hill *apud* Carneiro, Cavalcanti e Silva, 1997; Barney e Hersterly, 2007).

Mas para que isto faça sentido, é preciso que a diferenciação do produto resulte em crescimento da parcela de mercado que, conseqüentemente, possibilitará economias de escala, de escopo e resultantes do aprendizado.

4.8

Análise dos modelos de expansão propostos para o negócio X

Neste momento o trabalho entra em uma nova etapa. Serão analisadas as principais características de cada um dos três modelos de expansão estudados como forma de multiplicar as unidades do negócio X. Ao final destas considerações é apresentado o modelo que se julgou mais adequado para este objetivo. Com o intuito de melhor esquematizar o tratamento dos dados será seguida a mesma ordenação do questionário apresentado aos especialistas. Ao longo do texto, as informações coletadas com os profissionais serão cotejadas com a literatura apresentada no referencial teórico.

4.8.1

Velocidade de expansão

Este tema foi inserido no questionário para se verificar qual a percepção dos técnicos sobre a velocidade de expansão de cada um dos três modelos. Como em todas as perguntas formuladas, os especialistas 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.. Como forma de se aproveitar ao máximo os encontros, procurou-se durante as entrevistas captar os comentários mais relevantes para a investigação.

Tabela 10
Velocidade de expansão

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	3	2	3	2	3	3	3	3	3
FRANQUIA	2	2	1	2	2	1	1	1	2
PLURAL	1	1	2	1	1	2	2	2	1

Pois bem, o quesito foi respondido de forma bastante interessante. Cinco dos nove respondentes entenderam que a forma plural, ou seja, a reunião de lojas franqueadas e lojas próprias é o modelo que favorece o crescimento mais acelerado de uma rede. Por outro lado, quatro deles entenderam que este papel é mais bem desempenhado pelo sistema de *franchising*.

Os especialistas que assinalaram que a forma plural possibilita maior velocidade de crescimento entenderam basicamente que isto ocorre por conta da utilização de duas fontes de recursos: próprios e de franqueados.

Este pensamento está em consonância com os adeptos da corrente conhecida como *new approachers*, que entendem que os dois modelos de expansão: franquias e operações próprias são, em verdade, sistemas complementares (CLIQUE, 2000).

Concorda-se com esta corrente. Bradach (1997), enfatiza ainda que a adoção da forma plural permite um crescimento mais acelerado, na medida em que os recursos investidos pelo dono da marca nas unidades próprias acabam por gerar credibilidade ao sistema de franquias, favorecendo, portanto, o interesse de novos investidores.

Adicionalmente, deve ser anotado que o modelo de forma plural oferece maior flexibilidade estratégica. Isto ficou claro quando o executivo 1 afirmou que em muitos casos há um determinado ponto comercial a ser explorado, mas não há um franqueado disponível no momento. Neste caso, se a empresa adotasse pura e simplesmente o modelo de *franchising* para expansão, a ausência de um franqueado apto para o investimento seria um obstáculo intransponível. Por outro lado, as empresas que se utilizam da forma plural têm como possibilidade os investimentos próprios, portanto, não perdem a oportunidade para outro competidor.

Este mesmo entrevistado disse que sua empresa já adotou esta política algumas vezes com sucesso. Ou seja, contratou o ponto comercial em nome próprio, inaugurou a operação e depois franqueou a unidade. Contou também um fato curioso. Disse que quando trabalhava para outra organização, que também adotava a gestão de forma plural de rede, chegou a inaugurar uma operação por falta de um franqueado apto no momento. Ocorre que, com o passar do tempo, esta unidade própria passou a apresentar resultados tão expressivos que a empresa preferiu não mais franqueá-la.

A flexibilidade da forma plural também opera em sentido inverso. Unidades próprias que não estejam com uma boa performance podem ser franqueadas para terceiros. E com os recursos auferidos nesta transação, o dono da marca pode abrir uma

outra operação própria, caso seja do seu interesse. Logo, mais uma possibilidade de se expandir.

Em contrapartida a esta linha de pensamento, há os que entendem que o sistema de franquia é o mecanismo mais eficaz para a multiplicação dos pontos de venda. E assim se posicionaram cinco especialistas. Eles argumentaram dizendo que, como a captação de recursos financeiros e de recursos humanos é muito maior no *franchising*, este oferece maior velocidade de crescimento. Afirmaram também que as empresas que tem ambos os modelos de expansão acabam tendo que gerenciar dois sistemas, ocasionando perda de foco.

Cumprе ressaltar que este pensamento guarda consonância com a corrente que Cliquet (2000) definiu como “traditional approaches”. Neste caso, a inteligência seria a de que as empresas interessadas em multiplicar suas operações devem tomar uma decisão estratégica: ou preferem o sistema de franquias, ou escolhem a expansão por meio de operações próprias. E que qualquer arranjo entre eles deve ser prontamente equacionado para que fique apenas um modelo.

Por fim, ressaltе-se que a rápida expansão permite que a empresa franqueadora crie barreiras de entrada para a concorrência. Como visto anteriormente, há dificuldade para a entrada de concorrentes em shopping centers já ocupados pela concorrência. Ademais, quanto maior a cobertura de mercado, com mais força a empresa poderá retaliar a concorrência objetivando sua proteção no mercado (PORTER, 2004).

4.8.2

Proteção da marca empresarial e possibilidade de valorizá-la

O objetivo deste quesito era saber qual dos modelos oferecia maior proteção e capacidade de valorizar a marca empresarial. Questionados, cinco respondentes entenderam que a proteção da marca empresarial e a possibilidade de se valorizá-la era maior na forma plural. Os quatro restantes opinaram pelas operações próprias. Interessante destacar ainda que houve uma unanimidade. Todos os especialistas

acreditam que a marca empresarial tem maiores riscos de desvalorização quando se adota com exclusividade o sistema de franquias.

Tabela 11
Valorização da marca

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	2	2	1	2	1	1	2	1	2
FRANQUIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3
PLURAL	1	1	2	1	2	2	1	2	1

É fato que no *franchising* os franqueados contribuem por meio de taxas de publicidade, permitindo que se invista recursos na divulgação e no fortalecimento da marca empresarial. Contudo, restou claro após as entrevistas com os profissionais, que o risco de enfraquecê-la com este modelo também é alto.

Com efeito, para que ocorra a valorização da marca sob a égide do sistema de franquias, o controle exercido pelo franqueador sobre as operações do franqueado tem que ser bastante estreito. De fato, o controle das operações, que vai desde a decoração e limpeza das lojas até o produto final precisa existir, pois a inobservância dos padrões oferece riscos para a identidade da marca. Preocupado com este tema, o empresário 4 assim se pronunciou: “o franqueado pode potencializar a sua marca ou arrasá-la na mesma velocidade”. E completou alertando que a supervisão dos franqueados é vital para a preservação e valorização da marca, e que “o maior risco que a empresa poderia correr era crescer sem ter este suporte”.

Os respondentes que acreditam que a proteção da marca empresarial e a possibilidade de valorizá-la é maior no modelo das operações próprias sustentaram que isto se deve ao total controle que se tem sobre a sua rede. Nesta direção, se expressou o consultor 3: “na operação própria você tem 100% de controle de tudo”. Na verdade, em uma rede própria, existe a figura dos gerentes que devem cumprir pontualmente as decisões da diretoria. Já nas franquias, a liderança é muito mais participativa e passa obrigatoriamente pela negociação.

Sem dúvida, o controle que se tem sobre uma rede própria é muito superior ao verificado nas franquias, especialmente quando os pensamentos de franqueador e

franqueados não caminham na mesma direção. Neste propósito, empresário 4 declarou que a maior parte de seus franqueados “têm visão de curto prazo, pois não estão nem um pouco preocupados com a marca, mas sim em retirar o máximo de retorno financeiro da sua loja no menor espaço de tempo possível”. Ratificando esta questão, o consultor 7 declarou que “o risco de se perder o controle na franquias é grande”.

Os especialistas que entenderam que a melhor forma de proteção se dava por meio da forma plural, sustentaram basicamente os mesmos pontos dos profissionais que defenderam a operação própria. Apenas acrescentaram que a franquias, quando bem administrada, pode potencializar a valorização das marcas.

4.8.3

Menor risco financeiro ao se expandir

Esta questão tinha por finalidade ouvir dos entrevistados suas impressões sobre os riscos financeiros inerentes aos três modelos de expansão estudados. Pela primeira e única vez em todo o questionário houve unanimidade em todas as ordenações. A totalidade dos respondentes entendeu que o menor risco financeiro para a expansão de uma marca é por meio da adoção do sistema de *franchising*. Em seguida, os especialistas concordaram que o segundo risco menor era na forma plural. Por fim, com o maior risco financeiro na expansão, foi assinalado o crescimento por meio de operações próprias.

Tabela 12

Menor risco financeiro ao se expandir

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FRANQUIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PLURAL	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Entende-se que este quesito dispensa maiores comentários, pois sabe-se que no sistema de *franchising* os investimentos, tanto financeiros, quanto de recursos humanos, são distribuídos pelos diversos franqueados participantes do sistema. Por conseguinte, permite a replicação das operações em diversas praças em um espaço reduzido de tempo, sem comprometer grandes investimentos por parte do proprietário da marca.

Destaca-se apenas a declaração do consultor 8 que enfatizou que o risco financeiro no sistema de *franchising* “é menor para todos, inclusive para o franqueado, pois a marca e os produtos oferecidos pelo franqueador já foram testados e ajustados no mercado”.

4.8.4

Menor risco oferecido para a padronização das operações

Uma rede de iogurterias não é uma simples vendedora de produtos. Nos pontos de venda as mercadorias são manipuladas, processadas e servidas ao público consumidor. Pode-se dizer que são pequeninas fábricas espalhadas por um determinado território. E todas elas devem produzir rigorosamente os mesmos produtos e oferecer serviços equivalentes. Daí emergem os riscos de padronização.

Diante desta problemática, consultaram-se os especialistas para se descobrir qual modelo oferecia menores riscos para a padronização. Dos nove entrevistados, oito responderam que as operações próprias ofereciam menores riscos. E para sete deles, os maiores riscos estavam na franquias. Ou seja, a rede própria oferece mais acuidade aos padrões operacionais estabelecidos.

Tabela 13

Menor risco para padronização das operações

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	1	1	2	1	1	1	1	1	1
FRANQUIA	3	2	1	3	3	3	3	3	3
PLURAL	2	3	3	2	2	2	2	2	2

As alegações trazidas pelos especialistas sobre os riscos da padronização nas unidades franqueadas são semelhantes às apresentadas no quesito que enfrentou a proteção da marca empresarial.

Para o empresário 6, o risco para a padronização resulta principalmente de “alguns franqueados, que com o intuito de aumentar a sua lucratividade, compravam mercadorias de fornecedores não credenciados, colocando em risco o padrão de qualidade que nós estabelecemos”.

O consultor 2, ao seu turno, ressaltou apenas que “padronizar significava ter coisas iguais e não necessariamente ter coisas boas”. Para ele fiscalizar o padrão nas franquias e nas operações próprias simultaneamente era uma tarefa difícil de ser cumprida, logo, deu nota mais baixa para a forma plural.

4.8.5

Ambiente favorável para geração de ideias inovadoras

Como já assinalado em diversas oportunidades ao longo deste estudo, a diferenciação de produtos e serviços é uma forma de se reduzir a pressão sobre os preços. De fato, uma ideia inovadora, quer seja ligada ao produto ou serviço, ou ainda que resulte na economia de um determinado procedimento é muito importante para a perenidade do negócio. Quando uma ideia se apresenta como viável, ela deve ser pensada para toda a rede, e não ficar restrita a uma unidade em particular. Tal comportamento favorece o grupo, pois uma boa ideia pode ser aproveitada para todos e não apenas para aquele que a criou. A noção de identidade exige isto.

No sistema de *franchising* o fluxo de informações tende a possuir maior efetividade, pois há a preocupação em se ter o máximo de resultado sobre o investimento (BRADACH, 1997). Seguindo este mesmo raciocínio, CHERTO (2006) salienta que o fluxo de informações é melhor gerenciado em um sistema de franquias do que em um sistema dominado por operações próprias.

Um claro exemplo disto foi a declaração de Eduardo Ourívio (2010), um dos proprietários da marca Spoleto. Ourívio relatou que um dos seus franqueados deu uma ideia simples e que foi aproveitada para toda a rede. “Devemos a criação do raviolo de queijo com presunto, um dos campeões de venda do nosso cardápio a ele”, ressaltou o empresário.³⁰

³⁰ Informação colhida em entrevista informal.

Tabela 14
Ambiente favorável para geração de ideias inovadoras

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	3	3	3	2	3	3	3	3	3
FRANQUIA	2	2	2	2	2	2	2	1	2
PLURAL	1	1	1	1	1	1	1	2	1

Ao quesito formulado para se saber qual seria o ambiente mais favorável para geração de ideias inovadoras, oito dos nove especialistas entenderam que o sistema plural de administração de redes é o ambiente mais propício. Em sentido oposto, o mesmo número de profissionais, oito, entendeu que o pior cenário para esta geração é uma rede composta apenas por operações próprias.

Realmente, nem sempre um gerente de negócio é estimulado o suficiente para pensar em novas soluções que aumentem o resultado financeiro de sua loja. Entretanto, quando recebe o incentivo necessário, pode trazer muitos resultados. É o que pensa o empresário 4 ao afirmar que “criamos uma cultura interna para que os nossos gerentes das unidades próprias trouxessem novas ideias para a rede”. E continua dizendo que estes profissionais geram mais sugestões que seus próprios franqueados: “nossos franqueados são muito acomodados e percebo certa inibição em seus comportamentos, poucos atendem pessoalmente os clientes, portanto, não vivem a operação como o nosso pessoal vive”. Cumpre ressaltar, todavia, que este raciocínio foi rechaçado com veemência pelo consultor 9. Ele foi taxativo ao dizer que “o gerente, via de regra, cumpre ordens e vai para casa, não gera inovação”.

Na verdade, entende-se que a forma plural estimula a dinâmica comercial, na medida em que colhe informações de duas fontes: das lojas próprias e das lojas franqueadas. O mútuo aprendizado também é um ponto que merece destaque na administração de uma rede constituída de forma plural (BRADACH, 1997). Com efeito, a troca de informações entre a rede tende a ser maior neste arranjo, que na hipótese de uma cadeia constituída por apenas operações próprias ou apenas lojas franqueadas. Isto se deve ao fato da participação de vários investidores altamente comprometidos com o sucesso da organização, inclusive o do dono da marca. Esta busca constante de melhoria nos resultados operacionais acaba por fomentar o desenvolvimento de novas ideias que poderão ser aproveitadas na empresa em geral.

4.8.6 Maior retorno sobre o investimento

Este tópico foi ordenado de maneira bem variada pelos especialistas. Cinco elegeram o maior retorno no modelo exclusivo de franquias e três votaram no modelo plural. Entretanto, a maioria dos especialistas, oito no total, entendeu que o pior retorno sobre o investimento era no modelo de expansão por meio de operações próprias. Apenas o consultor 8 afirmou que, como considerou que o maior risco financeiro (item 4.7.3. supracitado) era investir em operações próprias, era de se esperar que também possibilitasse um maior retorno sobre o investimento.

Tabela 15
Maior retorno sobre o investimento

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	3	3	3	2	3	3	3	1	3
FRANQUIA	1	2	1	3	1	2	1	3	1
PLURAL	2	1	2	1	2	1	2	2	2

O consultor 2, votou como modelo que oferece maior retorno sobre o capital investido o sistema plural. Demonstrando bastante pragmatismo, declarou que com este modelo deveriam ser reservadas para o dono da marca as unidades com maior potencial de lucratividade. Em compensação, as operações menos rentáveis deveriam ser destinadas ao *franchising*.

O empresário 4, por sua vez, entendeu que também seria possível auferir maiores ganhos absolutos na forma plural. Porém, destacou que o capital investido retornaria mais rapidamente caso a rede decidisse crescer apenas por meio de operações franqueadas.

Ficou claro nas entrevistas que aqueles que consideraram o retorno sobre o investimento em termos absolutos optaram pela forma plural. Em compensação, os que entenderam o retorno em termos relativos, escolheram o *franchising* como sistema capaz de oferecer maior retorno sobre o investimento. Portanto, entende-se que, considerando-se o retorno sobre o investimento em valores absolutos, o sistema plural é o que oferece maior possibilidade de ganhos.

4.8.7

Maior capacidade de adaptação às mudanças diante de cenários diversos e em praças diversas

A mudança é uma constante na vida empresarial. Entretanto, entende-se que a adaptação a ela passa antes pela identificação da necessidade de se mudar. Para que isto ocorra é preciso uma permanente vigilância do mercado. Com esta ideia em mente, buscou-se captar junto aos especialistas suas considerações sobre a capacidade de adaptação das redes diante das mudanças de cenários diversos.

Em resposta a este quesito, cinco especialistas entenderam que a maior capacidade de adaptação estava com redes compostas exclusivamente por operações próprias. Três deles assinalaram que a forma plural levava vantagem e apenas um técnico escolheu o *franchising* como modelo mais adequado.

Tabela 16
Maior capacidade de adaptação

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	3	3	1	1	3	1	3	1	1
FRANQUIA	1	2	3	3	2	3	2	3	3
PLURAL	2	1	2	2	1	2	1	2	2

A diferença básica no pensamento dos respondentes foi a de que nas operações próprias o dono da marca toma a decisão só, ou consultando seus executivos, e a implementa em seguida, sem a necessidade de perder tempo para convencer terceiros. Por outro lado, o mesmo não ocorre em uma rede de franquias. Não obstante a franqueadora ter ferramentas de controles sobre os franqueados, tais instrumentos não proporcionam o grau de arbítrio que se tem sobre seu próprio negócio. Os franqueados precisam ser convencidos de que a mudança é necessária para si e para o grupo. Tarefa esta que requer bastante negociação entre as partes (BRADACH, 1997). Por conseguinte remodelação de lojas, mudanças de produtos ou na forma de servir e outras inovações são mais rapidamente implementadas em uma rede própria do que em um sistema de franquias (CHERTO, 2006).

Em consonância com esta linha de raciocínio, o empresário 4 declarou que é muito mais fácil se adaptar às mudanças com o modelo de operações próprias, haja vista a determinação que ele passa para a empresa ser cumprida imediatamente. “Eu dou a ordem e pronto”, destacou.

Os outros três especialistas que entenderam que a maior capacidade de adaptação estava com redes que adotavam o sistema plural destacaram que neste modelo haveria um somatório de forças. E que se o franqueador conseguir convencer que a mudança é importante para o franqueado, esta pode ser mais bem implementada. Neste sentido, o executivo 1 afirmou que se a rede franqueada estiver alinhada com o franqueador a velocidade de mudança é maior do que se a rede fosse composta por apenas operações próprias. Em contrapartida, sustentou que se as mudanças exigirem investimentos financeiros e se os franqueados forem refratários a esta necessidade, o processo de adaptação é muito prejudicado.

A questão da negociação com os franqueados como requisito para se implementar mudanças foi ratificada pelo consultor 2: “a capacidade de adaptação requer um longo processo de convencimento do franqueado, e o sucesso vai depender muito se ele vai comprar a ideia”. Complementando este pensamento, o consultor 3 entende que as adaptações devem ser “planejadas com alguma antecedência”, pois “se leva mais tempo para mudar na franquia”. É o que também pensa Cliquet (2000), ao afirmar que esta dificuldade é ainda maior quando a rede franqueada é superior ao número de operações próprias.

A questão econômica inerente à mudança também foi enfrentada. Com efeito, o empresário 5 afirmou “que embora o franqueado seja mais sensível às alterações do mercado e, portanto, funcione como agente provocador da mudança, a implementação com ele é mais lenta”. E justificou esta assertiva de forma categórica ao afirmar: “na franquia você perde tempo para convencer um franqueado, que tem muito menos dinheiro que você, a fazer modificações no seu negócio”.

Concorda-se, todavia, com os especialistas que acreditam que a capacidade de adaptação às mudanças é mais favorecida na forma plural, pois tanto o franqueado, quanto o dono da marca, estão interessados em manter suas empresas atualizadas com o que o mercado exige. Afinal, segundo Bradach (1997), nas operações próprias a visão é

sistêmica, ao passo que nas unidades franqueadas a perspectiva local é ressaltada. Assim, passa-se a ter uma coletânea de dados disponíveis para toda a cadeia. E esta reunião de dados fomenta a troca de informações gerando melhores práticas que podem ser aproveitadas para tornar a rede melhor preparada para as incertezas do mercado.

4.8.8

Menores gastos com gerenciamento e controle da rede

Como já discutido ao longo do texto, a preocupação em gerenciar e controlar a rede está intimamente ligada aos padrões dos produtos e dos serviços apresentados aos clientes. De fato, esta unidade é muito importante para reforçar a identidade da marca reconhecida pelo mercado.

Às voltas com esta questão, solicitou-se aos especialistas que se posicionassem sobre qual dos modelos seria o que menor exigiria gasto com gerenciamento e controle. Oito dos nove participantes entenderam que o modelo composto apenas por operações franqueadas atendia melhor ao quesito.

Tabela 17

Maiores gastos com gerenciamento e controle

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	3	2	3	2	2	3	3	1	3
FRANQUIA	1	1	1	1	1	1	1	3	1
PLURAL	2	3	2	3	3	2	2	2	2

Os argumentos em defesa do menor custo em se administrar uma rede franqueada apontam para a presença de um franqueado a frente do negócio. Foi o que sustentou, por exemplo, o empresário 6 ao declarar que “o franqueado, como investiu recursos próprios, tem mais interesse no sucesso do negócio que um simples gerente”.

Contudo, manter uma unidade de pensamento dentro de um grupo de franqueados não é fácil. Por isso, embora um consultor de campo possa ter mais unidades franqueadas do que próprias sob sua supervisão, a fiscalização tem que ser constante (PLÁ, 2001). Desta declaração, também pode se compreender a principal justificativa para os maiores custos de controle nas operações próprias: a relação supervisão/loja.

Importante destacar que para Gonçalves (2010) , em um sistema de franquias de sucesso, a questão dos controles deve transcender a simples verificação da adequação do franqueado aos padrões determinados pelo franqueador. Gonçalves ressalta ainda que os consultores de campo devem ser permanentemente treinados para oferecer suporte aos franqueados, desenvolvendo-os para que administrem seus negócios de forma a obter o máximo de resultados sobre as operações³¹. Afinal, no universo de franqueados, nem todos têm uma grande capacidade administrativa.

Quanto ao modelo que exigiria maiores gastos de gerenciamento e controle, a maior parte dos especialistas, cinco no total, entendeu que este seria o de redes que possuíam apenas operações próprias. Três concordaram que esta posição deve ser ocupada pela rede com gestão plural e apenas um assinalou o *franchising* com o sistema que mais se investe em controle.

Os técnicos que sustentaram que a rede própria requer maiores gastos com gerenciamento e controle, afirmaram basicamente que a ausência do dono exige a presença de maior efetivo de supervisores. É, portanto, o pensamento inverso do sistema de franquias, que exige menos supervisores por lojas, haja vista a presença constante do franqueado.

Por outro lado, os entrevistados que assinalaram que o modelo que mais exigira recurso era o da forma plural, entenderam que isto decorria do fato do sistema necessitar de duas estruturas administrativas distintas. Ou seja, uma para cuidar das lojas próprias e outra para cuidar dos franqueados. É também o que pensa Cliquet (2000), ao afirmar que a gestão de redes que se utilizam da forma plural exige duas administrações independentes. Cumpre ressaltar, todavia, que o consultor 7 diverge deste pensamento. Para ele não é só desejável, “mas obrigatório que a estrutura administrativa seja a mesma”.

Entende-se, contudo, que outro ingrediente merece entrar nesta discussão. A questão da escala. Em verdade, se a rede plural é composta por um percentual pequeno de unidades próprias ou franqueadas, pode ser perfeitamente possível que haja apenas uma estrutura única para tocar os dois sistemas. Por outro lado, se em valores absolutos

³¹ Informação colhida em entrevista informal.

houver muitas unidades de modelos diferentes, está legitimada a necessidade de duas estruturas.

Outro ponto que foi anotado pelos especialistas se refere ao custo de gerenciamento e controle de unidades afastadas da base da empresa. Para o executivo 9, quanto mais perto for a unidade, mais fácil e barato é monitorá-la. Em contrapartida, unidades remotas exigem um custo de controle alto, o que tornaria mais propício a opção pelo sistema de franquias;

Por todo o exposto, ficou claro que o modelo que exige menores investimentos em gerenciamento e controle da rede é o sistema de *franchising*. Entretanto, deve-se ressaltar que o controle do conceito do negócio, ainda que mais dispendioso, é mais bem realizado no modelo de operações próprias, haja vista a influência do dono da marca ser muito maior neste sistema.

4.8.9

Maior acúmulo de competências

Este foi o último quesito apresentado aos especialistas e buscava identificar qual o modelo de gestão de rede que propiciaria o maior acúmulo de competências. Foi apresentado aos entrevistados o conceito de competência como sendo a soma de conhecimentos possível de ser acumulada na rede.

Durante os encontros, cinco dos nove entrevistados responderam que atribuiriam a mesma ordenação a este quesito que foi atribuída ao item que buscava identificar o modelo que propiciava a geração de ideias inovadoras. E assim foi feito.

Tabela 18
Maior acúmulo de competências

	EX 1	CO 2	CO 3	EM 4	EM 5	EM 6	CO 7	CO 8	EX 9
PRÓPRIA	3	3	1	2	3	3	2	1	3
FRANQUIA	2	2	3	3	2	2	3	3	2
PLURAL	1	1	2	1	1	1	1	2	1

Dentre os três modelos, a forma plural foi a escolhida como o sistema capaz de fomentar o maior acúmulo de competências para a rede. Os sete entrevistados sustentaram esta escolha defendendo a tese de que o modelo se aproveitava dos

conhecimentos gerados pelos dois sistemas. Bradach (1997), ao seu turno, também se posicionou nesta direção ao declarar que a forma plural possibilita a “soma de competências, sem misturar a cultura plural”.

Cumpra destacar a opinião dos consultores 3 e 7. Para eles o acúmulo de competência ocorre em primeiro lugar na rede composta exclusivamente por operações próprias. O mais curioso foi que os dois também entenderam que o ambiente menos favorável para este acúmulo é no *franchising*. Instados, ambos disseram que a competência é gerada pelo dono da marca, que criou o negócio e o multiplicou. O consultor 3 foi mais explícito e atestou que “no *franchising* tem muita gente operando e não necessariamente pensando”. E continuou argumentando no sentido de que o dono da marca, que opera lojas próprias, “sente na ponta as necessidades do mercado e, portanto, é forçado a gerar competência”.

Entende-se que assiste razão à maioria dos consultores. De fato, na gestão de redes por meio da forma plural, há múltiplas fontes de informações e, portanto, possibilidades de se gerar competências. Especialmente se o franqueador exercer uma gestão participativa, fomentando a interferência dos franqueados nas decisões estratégicas da rede. Contudo, é importante ressaltar que para que isto ocorra é de suma importância que o processo seletivo dos franqueados seja muito bem feito, para que não ocorra o que aconteceu na rede de empresário 4. Este afirmou que “fizemos más escolhas dos franqueados, eles não acrescentam nenhuma competência para a nossa rede”.

4.8.10 Ranking dos modelos de expansão

Tabela 19
Ranking dos modelos de expansão

Critério	1º lugar				2º lugar				3º lugar			
	PRO	FRA	PLU	TOT	PRO	FRA	PLU	TOT	PRO	FRA	PLU	TOT
Velocidade de expansão	0	4	5	9	2	5	4	11	7	0	0	7
Valorização da marca	4	0	5	9	5	0	4	9	0	9	0	9
Menor risco financeiro	0	9	0	9	0	0	9	9	9	0	0	9
Menor risco padrão	8	1	0	9	1	1	7	9	0	7	2	9
Ambiente favorável ideias	0	1	8	9	1	8	1	10	8	0	0	8
Maior retorno do Invest.	1	5	3	9	1	2	5	8	7	2	0	9
Capacidade de adaptação	5	1	3	9	0	3	6	9	4	5	0	9
Menor Custo Gerencial	1	8	0	9	3	0	6	9	5	1	3	9
Acúmulo Competências	2	0	7	9	2	5	2	9	5	4	0	9
Total	21	29	31	81	15	24	44	83	45	28	5	78
Percentuais totais	26%	36%	38%	100%	18%	29%	53%	100%	58%	36%	6%	100%

A tabela acima tem apenas o caráter de apresentar quais foram os modelos que mais se destacaram no geral. As colunas foram distribuídas da seguinte forma: os critérios foram que fizeram parte do questionário ficaram do lado esquerdo. Nas colunas da direita, pode-se perceber os grandes campos assinalados como 1º lugar, 2º lugar e 3º lugar. Logo abaixo estão as siglas que representam os modelos: operações próprias (PRO), sistema de franquias (FRA) e o modelo de forma plural (PLU).

Montada a planilha, foram preenchidos os campos com o número de vezes que o modelo foi citado. Por exemplo, no critério velocidade de expansão, o modelo de formas exclusivas de operações próprias não foi citado nenhuma vez como a opção mais adequada. Em contrapartida, foi citado duas vezes como o segundo mais adequado e sete vezes como o menos adequado.

Completada a planilha com todas as informações, pode se perceber que a forma plural foi citada como o modelo mais adequado em 38% dos casos, seguida bem de perto pelo *franchising*, com 36%. A diferença foi significativamente maior na segunda colocação. Nesta coluna verificou-se que a forma plural foi citada como segundo modelo mais adequado em 53% dos casos, superando com relativa folga o sistema de franquias (29%).