

## 5 Conclusões

Ao final deste estudo é possível condensar objetivamente algumas conclusões sobre as ideias desenvolvidas, bem como sobre os objetivos da pesquisa, o que se faz sem a pretensão de reproduzir todas as questões sustentadas ao longo do trabalho, o que acabaria por ser bastante cansativo para o leitor.

### 5.1 Indústria e concorrência

Neste item, espera-se poder apresentar as principais conclusões sobre a indústria em que o negócio X está inserido, bem como o grau da intensidade da concorrência.

Não obstante a crise internacional, o Brasil inicia o ano de 2010 em ritmo acelerado, com diversos setores da economia crescendo numa velocidade superior a 10% ao ano (BETTI e TSUBOI, 2010). O desemprego recua e a renda dos trabalhadores passa por uma recuperação constante. No ano de 2010, 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). Adicionalmente, espera-se para o futuro grandes somas de investimentos estrangeiros, pois, desde o momento em que foi anunciado que o Rio de Janeiro será sede da Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016, o país já recebe investimentos dos mais diferenciados setores, inclusive ganhando papel de destaque no cenário internacional (SALLOWICZ, 2010).

Entre os mercados que mais se desenvolveram, poucos exibiram tanto crescimento 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. 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 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2010a). Os números para o futuro também são animadores,

especialmente quando se leva em conta o aumento do poder aquisitivo da população e os investimentos que o país receberá nos próximos anos.

A indústria de iogurterias é, de fato, recente. A inauguração da primeira loja no Brasil ocorreu no Rio de Janeiro no ano de 2007. Desde então, outras marcas apareceram e se multiplicaram em ritmo acelerado. Entretanto, esta indústria parece não ser uma típica indústria emergente como a descrita por Porter ([1986], 2004), pois apresenta um rápido crescimento da demanda e custos de implantação equivalentes à média de recursos exigidos para se montar uma operação de *fast-food* do mesmo porte. O acesso à tecnologia também não é problema para se entrar neste segmento.

Depreende-se, após a análise das cinco forças de Porter ([1986], 2004) e das entrevistas com os especialistas, que nesta indústria a ameaça de novos entrantes é alta, pois as barreiras de entrada são relativamente baixas. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é alta, com tendência a ser acirrada ao longo do tempo. Adicionalmente, o poder dos fornecedores também é alto, haja vista ainda haver poucas empresas atendendo a indústria. Em compensação, entende-se que o poder de negociação dos clientes é baixo, assim como a ameaça oferecida por bens substitutos. Por conta disto, acredita-se que o potencial de lucro desta indústria possa ser classificado como moderado, podendo se reduzir ao longo do tempo, com a maturidade da indústria.

Pode-se afirmar após as visitas aos concorrentes que não há, entre eles, diferenciação significativa nas capacidades assinaladas por Porter ([1986], 2004). De fato, a variedade dos produtos de todos os competidores é pequena; a qualidade do *frozen yogurt* e dos *toppings* é bastante equivalente. Não foi percebida nenhuma diferença significativa nos preços praticados, tampouco na velocidade do atendimento. Quanto à cortesia no serviço, duas marcas se diferenciaram negativamente, as demais ofereceram o mesmo padrão. Também se podem perceber sensíveis variações de qualidade no ambiente e na decoração, ao menos em duas marcas. Por fim, foi a cobertura de mercado que apresentou maior diferença. Duas redes detêm aproximadamente 40% de cobertura de mercado.

Como salientou Ferrel (2000), a opção estratégica mais importante é justamente a combinação das forças da empresa com as oportunidades que a análise

SWOT detectou no ambiente. No caso em tela, a combinação das forças da empresa Y com as oportunidades do mercado demonstram que há uma grande perspectiva de crescimento de sua participação nesta indústria. Isto porque a empresa dispõe de recursos financeiros, experiência de mercado, credibilidade junto a fornecedores e clientes, além de uma estrutura que pode ser compartilhada. Em contrapartida, a análise simultânea de suas fraquezas e das ameaças indica que ela precisa se preparar para enfrentar baixas barreiras de entrada, a alta rivalidade e o elevado poder de negociação dos fornecedores. Para isto, é preciso transformar as ameaças em oportunidades (Ferrel (2000). Isto pode ser alcançado, por exemplo, investindo-se em diferenciação, desenvolvendo novos produtos, ou liderando em custos. Quanto à ameaça dos fornecedores, esta pode ser anulada verticalizando-se a produção da base de *frozen yogurt* na sua fábrica.

## **5.2**

### **Modelos de expansão**

A partir de agora, passa-se a apresentar as principais conclusões obtidas sobre as características dos modelos de expansão. Estas foram obtidas por meio da análise da literatura e das entrevistas junto aos especialistas. Para facilitar a compreensão, seguiu-se a mesma ordem dos critérios apresentada no questionário.

A forma plural é o modelo que favorece o crescimento mais acelerado de uma rede. Isto se deve basicamente por conta do caráter complementar das duas fontes de recursos: próprios e de franqueados (CLIQUET, 2000). Além disso, este modelo oferece maior flexibilidade estratégica, pois a empresa pode optar por abrir uma operação própria ou franqueá-la de acordo com a oportunidade concreta (CLIQUET, 2000). Neste quesito, o pior desempenho foi atribuído ao modelo exclusivo de operações próprias, haja vista a limitação de recursos humanos e financeiros.

A marca empresarial está mais bem protegida em uma rede composta exclusivamente por operações próprias. Isto decorre especialmente do controle total que o dono da empresa tem sobre suas lojas (PLÁ, 2001). 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, e os franqueados devem estar

afinados com as estratégias do franqueador (CHERTO, 2006). Entretanto, restou claro após as entrevistas que os maiores riscos de danos à marca se dá no *franchising*.

O sistema de *franchising* é o modelo que oferece menores riscos financeiros para a expansão (CHERTO, 2006). De fato, a necessidade de recursos, tanto financeiros, quanto humanos, são distribuídos pelos diversos franqueados participantes do sistema. Em sentido oposto, os maiores riscos financeiros são impingidos ao sistema de operações próprias, haja vista a necessidade de recursos ser suportada integralmente pelo dono da marca.

Segundo os especialistas, o modelo que oferece menores riscos para a padronização é o composto somente por operações próprias. Esta conclusão guarda consonância com os motivos que foram apresentados no item que tratou da possibilidade de valorização da marca. Com efeito, na rede própria é verificado mais zelo com os padrões operacionais estabelecidos, especialmente por conta do controle mais rígido (PLÁ, 2001). Em sentido contrário, o sistema de *franchising* é o que oferece maiores riscos para a padronização, pois o controle sobre a rede franqueada é sensivelmente menor.

O ambiente mais favorável para a geração de ideias inovadoras é encontrado no sistema plural de administração de redes (BRADACH, 1997). Entende-se que este modelo 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 neste tipo de administração (BRADACH, 1997). O autor não chegou a uma conclusão sobre o ambiente menos favorável para a geração de ideias.

Após as entrevistas com os especialistas, ficou claro 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, optaram pelo *franchising*. Por conta disto, pode-se sustentar que o menor retorno absoluto se dá no *franchising* e o menor retorno relativo sobre o investimento é verificado nas operações próprias.

A capacidade de adaptação às mudanças é favorecida na forma plural (BRADACH, 1997). Este modelo possibilita a reunião de dados capazes de preparar a rede para as incertezas do mercado. Entende-se, em consonância com os especialistas, que a maior dificuldade em se adaptar às mudanças está no modelo do *franchising*. Ainda que este favoreça a percepção da necessidade de mudar, existe a dificuldade da mudança em si, que requer convencimento dos franqueados e recursos financeiros.

Os especialistas informaram que o menor custo de administração de rede é observado no *franchising*, haja vista a presença de um franqueado estar à frente do negócio. Seguindo o raciocínio inverso, fica claro que o modelo das operações próprias é o que mais exige gastos com o acompanhamento da rede. Todavia, destaca-se que este controle, ainda que mais dispendioso é melhor realizado nestes sistema, pois o grau de arbítrio é sensivelmente maior sobre as lojas próprias (PLÁ, 2001).

A forma plural é o sistema capaz de fomentar o maior acúmulo de competências para a rede (CLIQUET, 2000). Mais uma vez, isto se deve ao fato de que o modelo se aproveita dos conhecimentos gerados pelos dois sistemas. O autor não formou um convencimento claro sobre qual modelo gera menos competências.

### **5.3.**

#### **Posicionamento estratégico e modelo de expansão para o negócio X**

##### **5.3.1**

#### **Posicionamento estratégico sugerido para o negócio X**

Após as análises das informações coletadas ao longo do estudo, especialmente da análise da indústria, sugere-se que o posicionamento estratégico a ser adotado pelo negócio X deva ser o mesmo utilizado pela empresa Y, ou seja, liderança em custos. Tal entendimento decorre basicamente de dois motivos:

- a. A curva de experiência da empresa e seus pontos fortes estão alinhados às políticas funcionais orientadas para este objetivo;

- b. O negócio X pode aproveitar a economia de escala ao utilizar a estrutura, os recursos e as competências acumuladas pela empresa Y.

De fato, a empresa Y dispõe de recursos financeiros, experiência de 38 anos no mercado de alimentação, credibilidade junto a fornecedores e clientes, além de uma estrutura que pode ser compartilhada. Esta reunião de forças favorecerá a estratégia de liderança em custos.

Porter ([1986], 2004) enfatiza que a estratégia de posicionamento mais adequada é aquela que também é difícil de ser copiada. Acredita-se que esta estratégia atenda a este ponto, pois exigirá dos competidores significativos investimentos em aprendizagem e em estrutura. Adicionalmente, deve ser enfatizado que os produtos comercializados pela empresa Y devem ter qualidade semelhante aos demais ofertados no mercado. Pode-se oferecer preços ligeiramente mais baixos que os praticados pela concorrência, para que se conquiste uma maior parcela de mercado, além favorecer a diluição dos custos fixos e o aumento do aprendizado;

Cumpram ressaltar, como já destacou Porter ([1986] 2004), dois riscos oferecidos por esta estratégia: a necessidade de se manter o foco na gestão dos custos, e a ameaça de aumento propriamente dito destes mesmos custos. Uma incerteza adicional é a possibilidade de se ter que enfrentar a resposta de competidores ameaçados, especialmente que atuem com produtos substitutos.

Por fim, ressalta-se apenas que, embora haja autores que entendam não haver nenhum impedimento teórico em ser simultaneamente líder em custo e oferecer um produto diferenciado, é importante ressaltar que a história da empresa Y não é de oferecer diferenciação (Hill *apud* Carneiro, Cavalcanti e Silva, 1997; Barney e Hersterly, 2007). Portanto, pode ser um risco adicional tentar conciliar liderança em custos e diferenciação.

### 5.3.2 Modelo de expansão sugerido para o negócio X

Ao final das análises das características da indústria e da concorrência, dos pontos positivos e negativos de cada um dos três modelos propostos, bem como da sugestão de um posicionamento estratégico, é chegada a hora de se decidir por um modelo de expansão para o negócio X.

Inicialmente, deve-se anotar que não existe um modelo mágico, mas sim um sistema que esteja mais alinhado com as características da empresa e do negócio que se quer multiplicar. O consultor 3 ratificou este pensamento ao afirmar que “empresas que nasceram e se multiplicaram por meio de operações próprias têm mais dificuldade de aceitar o *franchising*, e o inverso também ocorre”. O que ele quis dizer realmente, é que a decisão por um modelo tem muito a ver com a história da empresa.

Em verdade, a empresa Y não pode ser considerada uma empresa franqueadora, pois, em seus 38 anos de mercado, sempre preferiu crescer por meio de operações próprias. De fato, a alta complexidade de suas operações, aliadas ao elevado custo de investimento acabaram por dificultar seu crescimento pelo sistema de franquias. Entretanto, agora se está diante de um novo negócio, muito mais fácil de ser replicado e com exigências financeiras sensivelmente menores. Ou seja, uma operação perfeita para se expandir pelo sistema de franquias.

Entretanto, sustenta-se que a empresa Y deva utilizar o sistema plural como modelo de multiplicação do negócio X, pois, entende-se que este sistema está alinhado com o posicionamento estratégico sugerido para a empresa, bem como em consonância com a combinação das forças da empresa com as oportunidades que a análise SWOT detectou no ambiente.

Em verdade, conforme já apresentado acima, a indústria de iogurterias está muito pouco diferenciada, com rivalidade alta e com tendência a aumentar. Outra força que prejudica a rentabilidade média desta indústria é o alto poder de negociação dos fornecedores.

Contudo, a combinação das forças da empresa Y com as oportunidades do mercado demonstram que há possibilidade de significativo crescimento de sua participação nesta indústria. Isto porque a empresa dispõe de recursos financeiros para abrir operações próprias, experiência de mercado na gestão de rede, credibilidade junto a fornecedores e clientes (o que pode favorecer a captação de franqueados), além de uma estrutura que pode ser compartilhada, inclusive com uma rede franqueada.

Embora a empresa Y esteja mais preocupada com a perenidade do negócio X, reconhece-se, conforme apresentado pelos especialistas, que no modelo de forma plural a velocidade de crescimento é otimizada. Isto decorre do fato de haver duas fontes de investimentos de capital e recursos humanos: franqueador e franqueados (CLIQUET, 2000). Ocorre que a velocidade do crescimento também é um fator que pode favorecer a redução de custos, pois aumenta o volume de produtos comercializados pela empresa, influenciando a economia de escala.

Conforme anotado pelos especialistas, o fato da empresa Y investir em operações próprias facilita o controle da rede franqueada, ainda que, teoricamente, exija mais gastos. De fato, conforme salientou o consultor 3, a qualidade do controle é maior, pois o dono da marca mantém contato estreito com a ponta, ou seja, está permanentemente em contato com o mercado. Com um número relevante de unidades próprias é possível se estabelecer padrões para toda a rede (CLIQUET, 2000). Neste sentido, entende-se que um melhor controle favorecerá a redução de custos desde a elaboração do produto até a sua comercialização final, como requer a teoria de liderança em custos de Porter [(1986), 2004).

A maior capacidade de adaptação diante das mudanças também levou a escolha deste modelo. Como já salientou Bradach (1997), a diversidade de perspectivas, uma sistêmica e outra local fomenta a geração de dados e a troca de experiência, permitindo que a empresa enfrente melhor as forças da indústria, que neste caso concreto, aponta para um futuro de alta competitividade.

Faz parte da história da empresa Y o crescimento por meio de operações próprias. Pela sua solidez, a empresa tem condições financeiras de investir recursos em novas unidades no negócio X. Outrossim, o sistema de forma plural oferece maior

flexibilidade estratégica (CLIQUET, 2000). Unidades distantes do Rio de Janeiro e, portanto, mais difíceis de serem administradas pela empresa Y podem ser franqueadas. Em contrapartida, unidades mais próximas podem ser próprias ou também franqueadas, de acordo com os interesses da empresa. Adicionalmente, esta flexibilidade também permite que unidades franqueadas possam ser enquadradas em legislações tributárias mais vantajosas, viabilizando operações que não seriam rentáveis caso fossem próprias (CHERTO, 2006). Ainda neste aspecto, como ressaltado pelo executivo 1, esta flexibilidade permite aproveitar melhor as oportunidades no mercado, pois quando falta um franqueado, pode-se abrir uma operação própria, e vice-versa.

Outro fator que motivou a escolha da forma plural como modelo a ser proposto foi o fato de ser ambiente favorável para o acúmulo de competências e a geração de ideias inovadoras. Sem dúvida são critérios que colaboram para qualquer posicionamento estratégico. Como já ressaltado, este modelo se aproveita dos conhecimentos gerados pelos dois sistemas, além de estimular a dinâmica comercial (CLIQUET, 2000).

Na forma plural, também se verifica maior proteção para a marca empresarial, quando comparada com o sistema de *franchising*. Por fim, o modelo plural também reduz a vulnerabilidade diante dos franqueados, pois o franqueador também recebe recursos advindos de suas unidades próprias.

Por fim, devem-se destacar os principais desafios na gestão da forma plural a serem enfrentados pela empresa Y. São eles:

- Perda de foco ao se administrar duas estruturas, uma voltada para o *franchising* e outra voltada para operações próprias;
- Maior exposição financeira, haja vista o investimento de recursos da empresa na abertura de operações próprias e maiores gastos diante da necessidade de se ter duas estruturas administrativas;
- Possíveis conflitos de interesses dentro da rede.

### 5.3. Considerações finais

É possível que as conclusões feitas ao final da obra tenham sido influenciadas pela cultura da empresa Y, e, conseqüentemente, pela cultura do autor, haja vista este completar em 2010, vinte anos de trabalho nesta mesma empresa. De fato, como se demonstrou em algumas oportunidades, a empresa Y não tem o histórico de franquear unidades, mas sim de se expandir por meio de operações próprias.

Contudo, isto pode mudar, especialmente após o grande aprendizado que se obteve com esta pesquisa. Com efeito, ficou bastante claro para o autor que cada um dos três modelos estudados tem pontos fortes e fracos e que nenhum é essencialmente melhor do que o outro. Ou seja, possuem apenas características particulares que se amoldam de maneiras diferentes em cada organização.

Embora se considere que os especialistas foram fundamentais para a construção da obra, entende-se que o número de nove profissionais é pequeno para a perfeita compreensão da complexidade investigada. Por conta disto, desde já, deixa-se a título de sugestão para futuras pesquisas, uma análise quantitativa sobre as formas de expansão estudadas.

Adicionalmente, cumpre registrar que as análises não devem ser generalizadas para qualquer indústria de fast-food, pois cada segmento tem as suas peculiaridades. Portanto, outra sugestão para futuros estudos é que se investiguem outras indústrias do fast-food.