



**MARCOS ANDRÉ DOS SANTOS CAIADO**

**Análise da Indústria e de Modelos de Negócio  
como Suporte à Decisão sobre Expansão de  
uma Rede de Frozen Yogurt no Rio de Janeiro**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresa da PUC - Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro  
Setembro de 2010



**Marcos André dos Santos Caiado**

**Análise da Indústria e de Modelos de Negócio  
como Suporte à Decisão sobre Expansão de  
uma Rede de Frozen Yogurt no Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Marcos Cohen**

Orientador

Departamento de Administração de Empresas – PUC-Rio

**Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro**

Departamento de Administração de Empresas – PUC-Rio

**Prof. Luis Antônio da Rocha Dib**

Instituto COPPEAD de Administração – UFRJ

**Profa. Mônica Hertz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, setembro de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Marcos André dos Santos Caiado**

Graduou-se em Administração de Empresas na PUC-Rio, em 1998. Cursou MBA na PUC – Rio, em 2008. Graduou-se em Direito pela UNESA, em 2002.

Cursou Pós-Graduação em Direito Imobiliário na EMERJ (Escola de Magistratura do Rio de Janeiro), em 2004. Cursou Mestrado em Direito Público na UNESA em 2006.

#### Ficha catalográfica

Caiado, Marcos André dos Santos

Análise da indústria e de modelos de negócio como suporte à decisão sobre expansão de uma rede de Frozen Yogurt no Rio de Janeiro / Marcos André dos Santos Caiado ; orientador: Marcos Cohen. – 2010.

184 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Frozen Yogurt. 3. Expansão. 4. Franchising. 5. Forma plural. 6. Análise de indústria. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu pai, Fausto Caiado, que  
me ensinou as maiores lições  
empresariais.

Aos meus filhos João Pedro e  
Marcos André e à minha esposa  
Daniela, por tudo.

## Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Marcos Cohen, pela constante provocação na busca de respostas para as questões atinentes ao tema investigado. Durante o trabalho, foi acolhedor, motivador e sempre atendeu minhas solicitações com muita presteza.

Ao apoio do Prof. Jorge Carneiro. De fato, foi um grande prazer ter assistido às suas aulas nas disciplinas “Estratégia de Empresas”, em sede do MBA, e “Empresa na Economia Global”, já no mestrado.

Ao Prof. Luis Antônio da Rocha Dib, por conta das observações feitas na ocasião da defesa da dissertação. Sem dúvida, foram de grande valia

À minha esposa Daniela pela compreensão e apoio para o alcance de mais este desafio. Ajudou-me bastante com as crianças e na várias leituras do trabalho.

Aos meus pais, Fausto e Isabel, aos meus irmãos Ricardo e Felipe, pois, solidários, sempre me apoiaram na empreitada para concluir o mestrado.

Aos especialistas que gentilmente aceitaram participar do trabalho. As contribuições prestadas foram decisivas para uma melhor compreensão da indústria e dos modelos de expansão. Suas informações chegaram a me surpreender. Estou certo de que jamais seria possível encontrá-las publicadas.

Aos executivos da empresa Y, que muito me ajudaram nesta pesquisa. Sem dúvida, um time de primeira linha.

## Resumo

Caiado, Marcos André dos Santos; Cohen, Marcos **Análise da Indústria e de Modelos de Negócio como Suporte à Decisão sobre Expansão de uma Rede de Frozen Yogurt no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2010. 184 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente dissertação de mestrado tem como objetivo principal apresentar à empresa Y qual a melhor forma de expandir o negócio de varejo de *frozen yogurt* no mercado do Rio de Janeiro. Para que este objetivo fosse alcançado, inicialmente foi estudada a indústria na qual o negócio de *frozen yogurt*, um tipo de *fast food*, está inserido, à luz da teoria de Michael Porter para análise estrutural de indústrias e da concorrência. Em seguida, buscou-se descrever as principais características de três modelos de expansão viáveis no caso: expansão por meio de operações próprias, por meio do sistema de *franchising* e por meio da forma plural. Este último modelo é um sistema híbrido, caracterizado pela coexistência de operações franqueadas e lojas próprias. Ao longo do trabalho são apresentados os principais pontos fortes e vulnerabilidades de cada um destes modelos aplicados ao negócio de *frozen yogurt* e, ao final, é sugerida qual a forma de expansão mais apropriada para o negócio.

## Palavras-chaves

*Frozen Yogurt*; expansão, *franchising*, forma plural, análise de indústria

## Abstract

Caiado, Marcos André dos Santos; Cohen, Marcos (Advisor) **Industry and Business Format Analysis as Support to Expansion Decision Making of a Frozen yogurt network in Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2010. 184 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper has as main objective to suggest to company Y the best way on which to expand its frozen yogurt retail business in Rio de Janeiro's market. To reach this objective, it was initially studied the industry in which the frozen yogurt business, a kind of fast food, is inserted, based upon Michael Porter's theory of structural analysis for industries and competition. The next step was to describe the main features of three different viable expansion models, in this case: expansion through company-owned stores, through franchised stores or through a plural form. This last model, being a hybrid system, featured by the coexistence of franchised stores and company owned stores. Throughout this work the main strengths and vulnerabilities of each of these models applied to the frozen yogurt business are presented and in the end the most appropriate expansion strategy for the business is suggested, based upon the analysis and criteria adopted.

## Keywords

Frozen Yogurt; expansion, franchising, plural form, industry analysis

## Sumário

1	O problema	14
1.1	Introdução	14
1.1.1	Contextualização do problema	14
1.1.2	Números do <i>franchising</i> brasileiro	15
1.1.3	A empresa Y	17
1.1.4	As atividades da empresa Y	18
1.1.5	O negócio X da empresa Y	19
1.1.6	Formulação do problema	21
1.2	Objetivos do estudo	21
1.2.1	Objetivo final	21
1.2.2	Objetivo Intermediário	22
1.3	Delimitação do estudo	22
1.4	Relevância do estudo	22
2	Referencial teórico	24
2.1	A análise estrutural de indústrias	24
2.1.1	Ameaça de entrada	25
2.1.2	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	30
2.1.3	Pressão dos produtos substitutos	34
2.1.4	Poder de negociação dos compradores	34
2.1.5	Poder de negociação dos fornecedores	35
2.1.6	O Governo como uma força na concorrência na indústria	37
2.1.7	Análise estrutural e estratégia competitiva	37
2.2	Estratégias competitivas genéricas	38
2.2.1	Liderança no custo total	38
2.2.2	Diferenciação	40
2.2.3	Enfoque	41

2.2.4.	O meio-termo	41
2.2.5	Riscos das estratégias genéricas	44
2.3	Uma metodologia para a análise da concorrência	46
2.3.1	Metas futuras	47
2.3.2	Hipóteses	48
2.3.3	Estratégia corrente	49
2.3.4	Capacidades	49
2.3.5	Análise da concorrência e previsões da indústria	51
2.4	Análise estrutural dentro da indústria	52
2.4.1	Dimensões da estratégia competitiva	52
2.4.2	Grupos estratégicos	54
2.5	Estratégia competitiva em indústrias emergentes	54
2.5.1	Características estruturais comuns	55
2.5.2	Barreiras de mobilidade iniciais	56
2.5.3	Problemas que restringem o desenvolvimento industrial	57
2.5.4	Escolhas estratégicas	58
2.5.5	Oportunidade da entrada	59
2.5.6	Enfrentando a concorrência	60
2.6	Análise SWOT	61
2.7	Modelos de expansão de redes	62
2.7.1	Expansão por operações próprias	63
2.7.2	O Sistema de franquias	64
2.7.2.1	Breve histórico	64
2.7.2.2	Principais características	66
2.7.2.3	Velocidade de crescimento e capilaridade	69
2.7.2.4	Redução de Riscos Econômicos	70
2.7.2.5	Controle e integração	70
2.7.2.6	Ganhos em escala	71
2.7.2.7	Tipos de expansão por meio de franquias	72
2.7.2.8	Fatores de fracasso no sistema de <i>franchising</i>	75
2.7.3	Forma plural de administração de redes	79
3	METODOLOGIA	87

3.1	Estratégia de pesquisa	87
3.2	Seleção de iogurterias e entrevistados	88
3.2.1	Executivos da empresa Y	90
3.2.2	Especialistas	91
3.3	Coleta de dados	92
3.4.	Análise dos dados	99
3.5.	Limitações do Método	103
4	Apresentação e análise dos resultados	106
4.1	Breve apresentação do cenário econômico brasileiro	106
4.2	O crescimento do <i>franchising</i> brasileiro de <i>fast-food</i>	110
4.3	A indústria de iogurterias	114
4.3.1	Breve descrição da Indústria e suas perspectivas no Rio de Janeiro	114
4.3.2	Análise das cinco forças de Porter	115
4.3.2.1	Ameaça de entrada	116
4.3.2.2	Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes	125
4.3.2.3	Ameaça dos Produtos Substitutos	127
4.3.2.4	Poder de Negociação dos clientes	128
4.3.2.5	Poder de Negociação dos Fornecedores	128
4.3.3	Resultados da análise das cinco forças de Porter	130
4.4	Iogurterias: uma típica indústria emergente?	131
4.5	A análise da concorrência	132
4.6	Análise SWOT do negócio X	135
4.7	Estratégia competitiva do negócio X na indústria de iogurterias	137
4.8	Análise dos modelos de expansão propostos para o negócio X	140
4.8.1	Velocidade de expansão	140
4.8.2	Proteção da marca empresarial e possibilidade de valorizá-la	142
4.8.3	Menor risco financeiro ao se expandir	144
4.8.4	Menor risco oferecido para a padronização das operações	145
4.8.5	Ambiente favorável para geração de ideias inovadoras	146
4.8.6	Maior retorno sobre o investimento	148
4.8.7	Maior capacidade de adaptação às mudanças diante de cenários diversos e em praças diversas	149
4.8.8	Menores gastos com gerenciamento e controle da rede	151

4.8.9	Maior acúmulo de competências	153
4.8.10	Ranking dos modelos de expansão	155
5	Conclusões	156
5.1	Indústria e concorrência	156
5.2	Modelos de expansão	158
	Posicionamento estratégico e modelo de expansão para o negócio X	160
5.3.1	Posicionamento estratégico sugerido para o negócio X	160
5.3.2	Modelo de expansão sugerido para o negócio X	161
5.3	Considerações finais	165
6	Referencias bibliográficas	166
	Anexos	172
	Anexo 1 Planilha check-list	172
	Anexo 2 Tabulação check -list	173
	Anexo 3 Questionário	174
	Anexo 4 Tabulação questionário	179
	Anexo 5 Tabulação perguntas livres	181

## Lista de figuras e tabelas

Figura 1	Evolução do faturamento do setor de franquias	16
Figura 2	Comparativo do crescimento do setor de franquias versus o crescimento do PIB brasileiro	16
Figura 3	Evolução do número de redes de franquias no Brasil	110
Figura 4	Evolução do número de unidades de franquias no Brasil	111
Figura 5	Geração de empregos diretos no setor de franquias	111
Figura 6	Faturamento do setor de franquias	113
Figura 7	Evolução do número de unidades	114
Tabela 1	Ameaça de novos entrantes	116
Tabela 2	Vantagem competitiva na verticalização	118
Tabela 3	Barreiras de entrada por diferenciação	118
Tabela 4	Intensidade da rivalidade	126
Tabela 5	Ameaça de substitutos	127
Tabela 6	Poder de negociação dos clientes	128
Tabela 7	Poder de negociação dos fornecedores	129
Tabela 8	As cinco forças de Porter – médias auferidas	130
Tabela 9	Médias auferidas pelo preenchimento do <i>check-list</i>	133
Tabela 10	Velocidade de expansão	140
Tabela 11	Valorização da marca	143
Tabela 12	Menor risco financeiro ao se expandir	144
Tabela 13	Menor risco para padronização das operações	145
Tabela 14	Ambiente favorável para geração de ideias inovadoras	147
Tabela 15	Maior retorno sobre o investimento	148
Tabela 16	Maior capacidade de adaptação	149
Tabela 17	Maiores gastos com gerenciamento e controle	151
Tabela 18	Maior acúmulo de competências	153
Tabela 19	Ranking dos modelos de expansão	155

É que me vi embaraçado por tantas dúvidas e erros, que me parecia não ter tirado outro proveito, buscando instruir-me, senão o de ter descoberto cada vez mais a minha ignorância.

Renné Descartes