

# Teoria e Prática do Franchising



Vivian Lara dos Santos Silva  
Paulo Furquim de Azevedo  
(Organizadores)

# Teoria e Prática do Franchising

## Estratégia e Organização de Redes de Franquias

Anne Aparecida Porto da Silva  
Camila Marques Vicente  
Daniela Khauaja  
Gérard Cliquet  
Izabella de Souza Sanches  
Marcos Fava Neves  
Melitha Novoa Prado  
Natália Ferreira Franco  
Patrícia de Salles Vance  
Paula Sarita Bigio Schnaider  
Paulo Furquim de Azevedo  
Rajiv P. Dant  
Roberta de Castro Souza  
Rozenn Perrigot  
Thainá Cardoso Corvacho  
Vivian Lara dos Santos Silva

Prefácio de Sérgio G. Lazzarini



*Nossos agradecimentos pelo valioso apoio e compreensão recebidos dos familiares,  
sem os quais esta obra dificilmente seria concluída:*

*Catarina, João Adriano, Eurípides, Maria, Alan Roger, Michelle e Meire,  
da parte de Vivian Lara dos Santos Silva*

*&*

*Cecília, Júlia e Verônica,  
da parte de Paulo Furquim de Azevedo.*



# Sumário

---

*Nota sobre os Autores*, xi

*Prefácio*, xv

## Parte I – Estratégia do *Franchising*, 1

- 1 ***Franchising*, Valor de Marca e Canais de Distribuição**  
(*Vivian Lara dos Santos Silva, Paulo Furquim de Azevedo e Marcos Fava Neves*), 3
  - 1.1 Marca: definições, propósitos e determinantes de seu valor, 3
  - 1.2 Canais de distribuição: definições, propósitos e determinantes de sua estrutura, 9
  - 1.3 Valor de marca como função da adequada gestão dos canais de distribuição, 19
- 2 **Origens, Evolução e Prática do *Franchising***  
(*Patrícia de Salles Vance, Vivian Lara dos Santos Silva e Paulo Furquim de Azevedo*), 23
  - 2.1 Como tudo começou..., 23
  - 2.2 O desenvolvimento da franquia empresarial no Brasil, 25
  - 2.3 O *franchising* em suas diferentes gerações, 30
  - 2.4 O *franchising* brasileiro em números, 36
  - 2.5 Tendências do *franchising* no Brasil, 40
- 3 **Natureza Jurídica do *Franchising***  
(*Melitha Novoa Prado, Vivian Lara dos Santos Silva, Paulo Furquim de Azevedo e Camila Marques Vicente*), 42
  - 3.1 Uma abordagem jurídica, 42
  - 3.2 Agenda de alterações no entendimento legal brasileiro, 49
  - 3.3 Documentos legais da franquia: os quatro documentos indispensáveis para a validade do negócio jurídico, 57

- 3.4 Gestão dos conflitos: negociação, mediação e arbitragem, 58
  - 4 **Franqueador e Franqueado, Vamos Discutir a Relação? Introduzindo a Perspectiva Econômica**  
(*Vivian Lara dos Santos Silva e Paulo Furquim de Azevedo*), 61
    - 4.1 *Franchising*: desvendando seu universo contratual, 61
    - 4.2 Nem tudo são flores no *franchising*..., 65
  - 5 ***Franchising* como Canal Alternativo de Distribuição**  
(*Vivian Lara dos Santos Silva, Anne Aparecida Porto da Silva, Izabella de Souza Sanches, Paula Sarita Bigio Schnaider, Thainá Cardoso Corvacho e Natália Ferreira Franco*), 69
    - 5.1 Queda de braço na coordenação do canal de distribuição, 70
    - 5.2 Vamos comer fora?, 75
    - 5.3 A indústria de alimentos de olho no *franchising*, 81
    - 5.4 Oportunidades e desafios do *franchising* como canal alternativo de distribuição, 87
  - 6 **Processo de Internacionalização de Redes de Franquias**  
(*Daniela Khauaja*), 90
    - 6.1 Teorias sobre internacionalização de empresas, 90
    - 6.2 Processo de internacionalização de empresas, 96
    - 6.3 Internacionalização no *franchising*, 98
    - 6.4 Processo de internacionalização de redes de franquias brasileiras, 100
    - 6.5 As experiências de dez empresas franqueadoras brasileiras, 102
- Parte II – Organização de Redes de Franquias, 109**
- 7 **Maximização de Lucros em Redes de Franquias: a Visão da Microeconomia**  
(*Patrícia de Salles Vance*), 111
    - 7.1 Maximizando o lucro em redes de franquias, 112
    - 7.2 Caso base: integração vertical à jusante, 113
    - 7.3 Caso 1: introdução ao sistema de franquia – cobrança de taxa de franquia, 114
    - 7.4 Caso 2: introdução do sistema de franquia – cobrança de taxa de *royalties* sobre as compras do franqueado, 116
    - 7.5 Caso 3: maximização de lucro em uma unidade franqueada – supondo cobrança de taxa de *royalties* (r) sobre vendas, 120
  - 8 **O que Diriam os Clássicos?**  
(*Vivian Lara dos Santos Silva e Paulo Furquim de Azevedo*) 125
    - 8.1 Teoria da Agência, 125
    - 8.2 Mecanismos de autocumprimento contratual, 132
  - 9 **Os Opostos se Completam! Revisando a Teoria Econômica sobre *Mix* Contratual (ou Formas Plurais)**  
(*Paulo Furquim de Azevedo e Vivian Lara dos Santos Silva*), 142
    - 9.1 O problema do *mix* contratual, 142
    - 9.2 *Franchising* e *mix* contratual: principais resultados, 147
    - 9.3 Valor de marca e a escolha do *mix* contratual, 151



- 10 Vencendo as Fronteiras Territoriais: Análise Comparada do *Mix* Contratual no *Franchising* Americano, Francês e Brasileiro (Rajiv P. Dant, Rozenn Perrigot e Gérard Cliquet), 156**
- 10.1 Introdução, 157
  - 10.2 Revisão da literatura, 160
    - 10.2.1 Modelos econométricos, 162
    - 10.2.2 Modelos de gestão de canais baseados em dados contábeis, 165
    - 10.2.3 Modelos de ruptura no processo de franqueamento, 166
    - 10.2.4 Modelos fundamentados em considerações espaciais, 166
  - 10.3 Metodologia e resultados, 169
    - 10.3.1 Dados, 169
    - 10.3.2 Análise descritiva, 170
    - 10.3.3 Análise inferencial, 175
    - 10.3.4 Um esforço de modelagem, 180
  - 10.4 Discussão e conclusões, 184
- 11 Indo Além da Relação Franqueador-Franqueado (Paulo Furquim de Azevedo e Vivian Lara dos Santos Silva), 190**
- 11.1 Estratégias de qualidade e coordenação vertical, 191
  - 11.2 Impactos na organização de franquias de alimentos, 194
  - 11.3 Determinando o nível de controle, 202
    - 11.3.1 Ativos específicos de marca, 202
    - 11.3.2 Estratégias de qualidade, 203
    - 11.3.3 Elementos históricos, 205
- 12 (Muito) Além do Balcão: Contribuição do *Franchising* de Alimentos na Organização do Setor Agrícola Brasileiro (Paulo Furquim de Azevedo, Vivian Lara dos Santos Silva e Roberta de Castro Souza), 209**
- 12.1 Avaliação dos impactos *downstream*, 211
  - 12.2 Análise empírica: o caso da Refricon no sistema brasileiro de hortaliças, 215
  - 12.3 O processo de configuração e difusão de padrões diferenciados de coordenação no Sistema agroindustrial (SAG) brasileiro de hortaliças, 220
  - 12.4 Implicações gerenciais, 222
- 13 Um Novo Olhar! A Proposta de Interdependência Estratégica (Paulo Furquim de Azevedo e Vivian Lara dos Santos Silva), 225**
- 13.1 Inseparabilidade de governança e formas plurais, 226
  - 13.2 Inseparabilidade de governança no *franchising* francês e brasileiro, 229
    - 13.2.1 O portfólio de mecanismos para minimizar o risco de perda do valor de marca, 230
    - 13.2.2 Formas plurais em contratos de franquia, 233
    - 13.2.3 Inseparabilidade de governança nas transações à montante e à jusante, 238
    - 13.2.4 Ambiente institucional e seus efeitos sobre os contratos de franquia: o caso da inseparabilidade de governança, 239



## Nota sobre os Autores

---

**Daniela KHAUAJA** é coordenadora da área de marketing da pós-graduação da ESPM e professora dos cursos de pós-graduação da ESPM e da FIA, inclusive do MBA Gestão de Franquias. Doutora (2009) e Mestre (2005) em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Especialista em Marketing (MBA) pela Western International University de Londres e graduada em Comunicação Social (Publicidade e Propaganda e Jornalismo) pela PUC do Rio de Janeiro. Atua como consultora e desenvolve pesquisas nas áreas de construção, gestão e internacionalização de marcas. Tem participação em livros e diversos artigos publicados nas áreas de marketing, *branding* e estratégia.

**Gérard CLIQUET** é Diretor do Center for Research in Economics and Management (CREM) e Professor de Marketing e Varejo na Rennes School of Management, da University of Rennes 1. Doutor em Marketing pela University of Caen (França), dedica-se particularmente às áreas de geomarketing (modelos de localização de loja, comportamento do consumidor e estratégias espaciais), varejo (evolução do conceito de varejo, marketing de loja), marketing e gestão de redes de varejo e de serviço (*franchising*). Tem publicado em revistas acadêmicas sobre esses temas, muitas vezes com uma perspectiva internacional e comparação *cross-country*.

**Marcos Fava NEVES** possui Graduação em Engenharia Agrônômica pela Universidade de São Paulo (1991), Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (1995) e Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1999). Professor Livre-Docente da Universidade de São Paulo (2004). Atual-

mente, é Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP-RP (2009). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégia e Marketing, com aplicações em Agronegócios e Alimentos, atuando principalmente nos seguintes temas: Marketing Estratégico, Redes (*Networks*), Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing (PGEM) e Canais de Distribuição.

**Melitha Novoa PRADO**, consultora jurídica especializada nas áreas de Varejo e *Franchising*, é formada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica-PUC (1985). Coordena a Diretoria de Arbitragem da Associação Brasileira de Franchising (ABF), já tendo participado como Superintendente na área de *Franchising* no CAESP (Conselho Arbitral do Estado de São Paulo) e tendo presidido o Conselho Fiscal do CONIMA. Sócia Fundadora e Diretora da Novoa Prado Consultoria Jurídica, Diretora Jurídica do Retail Design Institute e Consultora Voluntária do Instituto Endeavor, é autora de vários livros e artigos sobre relacionamentos em redes de franquias e gestão de conflitos sob a perspectiva jurídica.

**Paulo Furquim de AZEVEDO** é Professor da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EESP). Foi Conselheiro do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) de 2006 a 2009, atuando como presidente interino no período de agosto a novembro de 2008. Possui graduação em Administração Pública, pela FGV, com mestrado e doutorado em Economia pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Foi Visiting Scholar na University of California at Berkeley, tendo sido ainda Professor da FEA/USP-RP e do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (DEP-UFSCar). Foi Coordenador de Pós-Graduação da FGV-EESP e da FEA/USP-RP e Coordenador de Graduação da UFSCar. É autor de diversos artigos e capítulos de livros sobre os seguintes temas: defesa da concorrência, estratégias empresariais, organização dos mercados e da firma, competitividade, contratos e capacitação tecnológica.

**Patrícia de Salles VANCE** é Pesquisadora Visitante da Isenberg School of Management, University of Massachusetts, Amherst/MA, Estados Unidos. Doutora (2010) e Mestre (2000) em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1989). Atua nas áreas de Economia de Empresas e Marketing e seus principais interesses de pesquisa incluem: Canais de Distribuição, *Franchising* e Varejo.

**Paula Sarita Bigio SCHNAIDER** é mestranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Possui graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2009). Desenvolve pesquisas na área de Economia das Organizações, em par-

ticular nas temáticas de estratégia e organização das firmas, com interesse em particular pelo fenômeno das “formas plurais”.

**Rajiv P. DANT**, homenageado com o título de Helen Robson Walton Centennial Chair na Oklahoma University, já lecionou em instituições como a Boston University e MIT (durante período de licença sabática). Com MBA pela Bombaim University e Doutorado pela Virginia Polytechnic Institute & State University, trabalhou por três anos (durante a obtenção desses títulos) como executivo e em cargos gerenciais na Glaxo Smith Kline Beecham, onde esteve envolvido na gestão de produtos e funções de gerenciamento de vendas. Seus interesses de pesquisa incluem os temas de canais de distribuição e *franchising*, com especial ênfase na gestão de conflitos, governanças inter-organizacionais e de relacionamentos, tendo publicado em periódicos internacionais de prestígio, a exemplo de *Journal of Marketing*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Retailing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Public Policy & Marketing*, *Journal of the Operational Research Society*, *Research in Marketing*, *Marketing Letters*, *Journal of Business Research*, *Journal of Small Business Management* e *Journal of Economic Psychology*. Ele é coeditor do *Journal of Retailing*, tendo sido um dos fundadores da Sociedade Internacional de Franchising (ISOF), servindo atualmente ao Comitê Executivo do Conselho de Governadores.

**Roberta de Castro SOUZA** é Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (PRO-POLI/USP). Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (1995), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (1999), doutorado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (2005) e foi pesquisadora visitante no Institute of Development Studies (IDS) na Universidade de Sussex, Brighton, Reino Unido. Atua nas áreas de Economia das Organizações, Coordenação de Cadeias Produtivas e Redes de Cooperação Interorganizacionais.

**Rozenn PERRIGOT** é Professora do Departamento de Marketing e Varejo da Escola de Administração de Empresas (IGR IAE) da Universidade de Rennes 1, onde assume a coordenação do Programa de *Master Degree* em *franchising*. É também Professora na ESC Rennes School of Business, sendo membro do Research in Economics and Management (CREM UMR CNRS 6211). Tem trabalhos publicados em periódicos renomados, a exemplo de *Strategic Management Journal*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* e *International Journal of Retail and Distribution Management*; “colecciona” ainda vários capítulos de livros dedicados à temática de *franchising* e varejo. Contribuiu para a French Franchise Federation, assume ainda a coordenação de um projeto de pesquisa financiado pela French Agency for Research.

**Vivian Lara dos Santos SILVA** é professora do Departamento de Engenharia de Alimentos da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo. Pós-Doutorada em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo na área de Economia das Organizações (2010). Foi Pesquisadora Visitante na Université Paris 1/Panthéon-Sorbonne (2001/2002), junto ao Centro ATOM (Análise Teórica das Organizações e dos Mercados). É Doutora (2004) e Mestre (1999) em Engenharia de Produção (Área de Coordenação de Cadeias/Redes Produtivas) pela Universidade Federal de São Carlos, sendo formada em Engenharia de Produção Agroindustrial pela mesma instituição (1997). Desenvolve pesquisa na área de Organização Industrial e Economia das Organizações, com vários artigos e capítulos de livro dedicados às temáticas de (i) Estratégia Organizacional e Coordenação Vertical; (ii) Estratégia e Economia do Franchising; (iii) Estratégia de Agregação de Valor e de Apropriação de Renda; e (iv) Jogos como Ferramenta Metodológica em Food Studies.

**Anne Aparecida Porto da SILVA, Camila Marques VICENTE, Izabella de Souza SANCHES, Natália Ferreira FRANCO e Thainá Cardoso CORVA-CHO**, jovens expoentes na área de Tecnologia e Processamento de Alimentos, com formação em Engenharia de Alimentos pela Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (FZEA/USP). Se aproximaram do universo dos contratos de franquias ao longo do curso de graduação, a partir da condução de projetos entrelaçados de pesquisa, sob orientação da Profa. Dra. Vivian Lara dos Santos Silva, alguns dos quais com fomento (Iniciação Científica) da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

# Prefácio

---

Poucos assuntos de gestão empresarial despertaram tanto interesse quanto o tema de *franchising*. Para um pequeno empreendedor que quer construir seu negócio próprio, a franquia tem sido uma opção para obter acesso a produtos, tecnologias ou marcas já existentes e cujas vendas tenham potencial de crescimento. Para uma empresa que quer multiplicar seus pontos de distribuição, a opção da franquia é também uma forma de atrair parceiros – franqueados – motivados para crescer e lucrar com a operação, sem ter que incorrer em custosas e burocráticas expansões por meio de subsidiárias ou unidades próprias.

Sob essa ótica, o arranjo de *franchising* pode ser visto como uma forma *híbrida*: a expansão não se dá por meio de unidades próprias (ou seja, dentro da sua hierarquia interna), tampouco simplesmente por meio de contatos com distribuidores terceirizados que mantêm uma relação “a distância” com a empresa. O arranjo, outrossim, se sustenta em um mecanismo em que os parceiros (franqueados) preservam sua relativa independência – são empreendedores visando ao lucro, não apenas funcionários – e, ao mesmo tempo, se adequam a exigências e controles definidos pelo contrato.

Essa combinação sinérgica de incentivos ao empreendedorismo com controles diversos que buscam preservar o valor da marca e do produto do franqueador explica, em grande parte, o sucesso que sistemas de *franchising* tiveram e continuam tendo mundo afora.

Contudo, para que o arranjo tenha sucesso e possibilite crescimento sustentável do franqueador e do franqueado, diversas condições precisam ser



atendidas. Embora travemos contato diário com inúmeros exemplos de sucesso de redes de franquia, sabemos de vários outros casos em que franqueador e sua rede de franqueados entraram em conflito ou não conseguiram estabelecer uma firme trajetória de expansão (veja, por exemplo, o caso do McDonald's e seu atrito com franqueados no Brasil, descrito no Capítulo 13 deste livro). O híbrido cria o seu vigor, mas também traz a sua fraqueza: como toda relação complexa, o sistema de *franchising* precisa ter mecanismos de interação e processos muito bem desenhados e azeitados.

É justamente sob essa ótica que este livro resulta em grande contribuição para o entendimento teórico e prático do *franchising*. Ao longo deste volume, o leitor irá encontrar penetrantes discussões sobre as bases conceituais de contratos de franquia; seus fundamentos econômicos e jurídicos; a importância da marca e os riscos associados à sua gestão; movimentos históricos e tendências de sistemas de franquia; o sistema sob uma perspectiva internacional; dentre várias outras questões de ampla relevância para que o uso desse arranjo resulte em alto desempenho e crescimento sustentável para franqueador e franqueado.

Vale, aqui, destacar um aspecto particularmente importante discutido neste livro e que o coloca nas fronteiras das discussões atuais sobre estratégia organizacional. Já vimos que o *franchising* pode ser visto como um híbrido que mistura incentivos ao empreendedorismo com controles por parte da rede franqueadora. Porém, há um outro tipo de hibridismo que torna o sistema ainda mais complexo – e, por isso, ainda mais interessante. Redes de franquia normalmente adotam um *mix* de lojas próprias e franqueadas. Porém, existem poucas discussões sobre o que determina esse *mix* e qual a proporção “ótima” para garantir desempenho sustentável ao sistema. Esse tipo distinto de hibridismo é denominado pela literatura e pelos organizadores deste livro como *forma plural*: a empresa não adota *somente* franquia ou loja própria, mas uma *combinação* dos dois modos de expansão.

Existem inúmeras hipóteses que tentam explicar formas plurais, e não cabe, aqui, revisitá-las. Discussões detalhadas sobre isso encontram-se em diversos capítulos deste volume, especialmente na Parte II. Trata-se, porém, de um aspecto de grande importância para a estratégia de expansão de redes de franquia, por influenciar a capacidade da franqueadora em expandir e controlar o seu negócio, bem como a posição de barganha dos franqueados nesse processo de expansão. Este livro é pioneiro ao trazer, para o Brasil, essa importante discussão de forma conceitualmente embasada e à luz de experiências de casos nacionais e internacionais.

Talvez seja redundante, neste ponto, destacar que este livro será referência para empresários, acadêmicos e estudantes lidando com o tema de *franchising*. Ao consolidar discussões presentes na literatura e propor novos caminhos, os vários capítulos deste volume jogam nova luz ao tema e ao fenômeno dos sistemas de franquia, explorando o que há de melhor entre teoria e prática. Ou seja, também carregam, nas suas páginas, o vigor do híbrido: discussões anco-



radas em sólido referencial teórico, porém focadas em problemas de grande impacto no mundo empresarial. E com toda a pluralidade de um seletto grupo de autores de elevada reputação e com vasto conhecimento sobre o tema.

São Paulo, 12 de julho de 2011.

*Sérgio G. Lazzarini*  
Professor Associado  
Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa



# “Mais uma obra” ou “uma obra com algo a mais”?

---

Mundo afora, o *franchising* desperta grande interesse da literatura, com o suporte de uma infinidade de títulos nas prateleiras das livrarias. Por que, então, mais uma obra?

Um olhar mais atento, porém, mostra rapidamente que a variedade existente não se traduz em diversidade. A maioria dos títulos se prende, essencialmente, a dois grandes temas: o *franchising* “como manual jurídico” e como “guia prático ou de investimento”. Poucas, se não raras, são as obras dedicadas a uma abordagem crítica, do ponto de vista econômico e gerencial, dos contratos de franquia. Essa compreensão nos parece particularmente verdadeira entre os títulos genuinamente brasileiros.

Essa, que já poderia ser uma satisfatória justificativa para o lançamento de mais uma obra, não representa a única motivação dos organizadores para a elaboração do livro. Até porque seu conteúdo, se podemos dizer assim, sintetiza o entusiasmo dos organizadores pelo *franchising* em uma agenda de mais de dez longos e dedicados anos de pesquisa. Por via de consequência, a obra traz uma visão imparcial, eminentemente crítica e madura da parte dos organizadores que, desde 1997, se propuseram a desbravar o universo do *franchising* a partir de um enfoque inovador no Brasil, em consonância com o debate internacional.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Esta trajetória não teria acontecido não fosse o imprescindível apoio e confiança depositados pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e Cooperação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Brasil, bem como pelo Centre National de La Recherche Scientifique (CNRS) na Europa. Ainda nossos sinceros agradecimentos à equipe do Centro ATOM (Université Paris 1/Panthéon-Sorbonne), em particular na figura do Prof. Claude Ménard, bem como ao Instituto Ronald Coase, pelo frutífero ambiente no desenvolvimento de uma parte importante dos estudos materializados neste livro.

O resultado dessa trajetória foi uma grata surpresa. Além da contribuição na familiarização da pesquisa e do ensino do *franchising* no Brasil, as discussões culminaram em hipóteses e em resultados que ecoaram internacionalmente e que, de certa forma, contribuíram para a difusão de um novo olhar a respeito dos contratos de franquia nas literaturas nacional e internacional. Esse, portanto, o objeto da obra e, acreditamos, a justificativa para a aposta em mais um livro sobre *franchising*...

Somada à atuação dos organizadores, esta obra conta com a contribuição de importantes nomes das áreas de *franchising* e de Economia das Organizações, que para nossa grata satisfação representam bons amigos e atuantes parceiros: Daniela Khauaja, Gérard Cliquet, Marcos Fava Neves, Patrícia Vance, Rajiv P. Dant, Roberta de Castro Souza e Rozenn Perrigot. Contribuíram ainda jovens e promissores pesquisadores, a quem também gostaríamos de expressar nossos agradecimentos: Anne Porto, Camila Vicente, Izabella Sanches, Natália Franco e Thainá Corvacho.

## “A proposta de um novo olhar aos contratos de franquia”

Tradicionalmente, a economia das organizações vê no *franchising* um foco de interesse restrito à transação firmada entre franqueador e franqueado, incluindo na análise, quando muito, o percentual de lojas próprias gerenciado pela rede.

Nesse tradicional viés de análise, pouco se discute a respeito das formas de proteção e de valorização do principal ativo adquirido na aquisição de uma franquia – a marca franqueada – bem como dos respectivos impactos esperados sobre a estratégia e a organização do *franchising*.

Partindo dessa discussão, o diferencial deste livro é justamente o pano de fundo na análise dos contratos de franquia: o entendimento da marca como uma informação valiosa e crível, cujo valor depende de sua capacidade em garantir ao consumidor a uniformidade do bem comercializado.

Esse entendimento impõe que o uso compartilhado de uma mesma marca seja obrigatoriamente salvaguardado por garantias quanto à uniformidade da informação transmitida ao longo do tempo ao consumidor, sob o risco de prejuízos a todos os participantes da rede.

Essa afirmação é particularmente verdadeira no caso do *franchising* que, sob sua geração mais complexa (3ª Geração – *business format franchising*), visa à distribuição de produtos e serviços sob determinados e rígidos níveis de padronização, qualidade e regularidade.

Por um lado, este posicionamento objetiva construir uma relação de confiabilidade da marca com o consumidor final, independentemente da localização geográfica de determinada unidade. Por outro, repassa ao franqueado um grande poder de influência sobre a qualidade e a padronização dos produtos

comercializados, portanto, sobre a capacidade de a marca informar e, assim, sobre o seu valor. A problemática se amplia no caso das franquias de alimentos, em decorrência da necessidade de manipulação e processamento dos produtos comercializados sob a marca franqueada.

O resultado é direto. Para lidar com este clássico dilema inerente aos contratos de franquia, as redes delineiam arranjos inter e intraorganizacionais que lhes permitem um melhor alinhamento dos interesses das partes em contrapartida a um maior poder de controle sobre as ações dos franqueados em suas unidades – o que deve refletir em esforços coordenativos tanto à montante quanto à jusante em seu canal de distribuição.

À jusante, em termos do emprego de contratos de incentivo complementados pela definição estratégica de um *mix* contratual, no que se refere ao percentual de lojas próprias mantido pelas redes em adição às unidades franqueadas, exercendo o papel de um mecanismo de controle do franqueador sobre as ações de seus franqueados.

À montante, em termos do emprego de um maior controle no suprimento dos insumos-chave (ou seja, diretamente relacionados à marca franqueada), estratégia que lhes permite reduzir a necessidade de manipulação *in loco* (nas unidades) e, conseqüentemente, atenuar o poder de ação de seus franqueados sobre a capacidade da marca em informar.

Mais do que concorrentes, os esforços coordenativos despendidos no desempenho da função de reduzir os riscos de perda do valor da marca franqueada devem ser entendidos como complementares. Por meio do entendimento e emprego combinado dessas estratégias – e não desassociado como tradicionalmente considerado na literatura internacional dedicada ao *franchising* –, as redes desfrutam de maiores garantias quanto ao equacionamento do clássico dilema inerente aos contratos de franquia: conciliar os ganhos do *franchising* aos custos potenciais de prejuízo à marca.

Uma última consideração, acreditamos, ainda se faz necessária. O modo como os contratos inter e intrafirmas são delineados deve respeitar “as regras vigentes do jogo”. Em outras palavras, não se podem marginalizar da análise da determinação da estratégia e organização do *franchising* as influências impostas pelo arcabouço legal (regras formais) e pelos hábitos de consumo e normas de conduta (regras informais) dos países em que a marca se encontra inserida.

Fica, assim, em nome de todos os autores colaboradores dessa obra o nosso convite para o entendimento acerca da prática do *franchising* sob esse novo e desafiante olhar.

Boa leitura!

*Vivian Lara dos Santos Silva e Paulo Furquim de Azevedo*



# Parte I

## Estratégia do *Franchising*

---

### **Capítulo 1**

*Franchising*, valor de marca e canais de distribuição

### **Capítulo 2**

Origens, evolução e prática do *franchising*

### **Capítulo 3**

Natureza jurídica do *franchising*

### **Capítulo 4**

Franqueador e franqueado, vamos discutir a relação?  
Introduzindo a perspectiva econômica

### **Capítulo 5**

*Franchising* como canal alternativo de distribuição

### **Capítulo 6**

Processo de internacionalização de redes de franquias





# 1 *Franchising*, Valor de Marca e Canais de Distribuição

Vivian Lara dos Santos Silva, Paulo Furquim de Azevedo e Marcos Fava Neves

## Objetivos do aprendizado

Como enuncia o provérbio, “ter um grande produto é apenas parte da história”, grandes marcas não valeriam muito se o produto certo não estivesse na hora e no local certos, ou seja, prontamente disponível. Ocorre, porém, que tais condições ainda não são suficientes, já que o produto deverá ainda atender a determinadas – e rígidas – condições de padronização requeridas pelo consumidor. Ou seja, grandes marcas não valeriam muito não fosse a fina orquestração de uma rede de organizações independentes existentes nos bastidores da distribuição e comercialização de qualquer produto e serviço, o que a literatura convencionou chamar de canais de marketing ou de distribuição.<sup>1,2</sup> Esse é o foco de interesse do presente capítulo, com enfoque às particularidades inatas à marca de produtos alimentares e ao papel do *franchising* como uma das principais tendências da atualidade na comercialização e distribuição de produtos e serviços.

## 1.1 Marca: definições, propósitos e determinantes de seu valor

Nos últimos tempos, a prática administrativa vem evidenciando a menor relevância dos investimentos em ativos físicos ao êxito organizacional. Grandes impérios, a exemplo da Nike e Benetton, ou mesmo do McDonald's, são prova

<sup>1</sup> ROSENBLUM, B. *Canais de marketing*: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>2</sup> COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

de que maquinários, equipamentos, imóveis e instalações não podem mais ser interpretados isoladamente como os principais ativos de uma empresa. Diferentemente dessa visão, que apenas começa a ser questionada nos anos 1990, o atual cenário competitivo coloca os ativos intangíveis, com destaque para a marca, como um poderoso trunfo para a vantagem competitiva, ou seja, diferencial que dificilmente (sem custos) pode ser copiado pela concorrência.

Em seu sentido literal, marca significa “aspecto ou característica típica, distintiva, de algo ou alguém”, referindo-se a “um nome, expressão, forma gráfica etc., que individualiza e identifica uma empresa, um produto ou uma linha de produtos”.<sup>3</sup> Em outras palavras, a marca exprime uma informação (um sinal informacional distintivo), baseada em atributos (tangíveis ou intangíveis) de uma pessoa, de um objeto ou mesmo de um serviço, transmitida por meio da representação gráfica de seu “nome”, englobando logotipo, *design* e embalagem, por exemplo. Destaca-se aqui o primordial papel de uma marca: guiar a escolha do consumidor, proporcionando bases de diferenciação, muitas das quais subjetivas, que o auxiliem durante o processo de compra a avaliar e, então, a se decidir com relação à gama de produtos e serviços concorrentes. A marca cumpre, assim, o papel transmissor de uma informação valiosa – crível e relevante – ao consumidor, favorecendo a execução de uma transação, bem como o estabelecimento de estratégias de diferenciação.

Não surpreendentemente, a relevância do caráter informacional de uma marca toma proporções ainda maiores no que tange aos produtos alimentares, ou seja, alimentos e bebidas. De fato, um dos métodos de avaliação monetária mais aceitos e empregados nos meios acadêmico e empresarial, desenvolvido pelo grupo britânico de consultoria Interbrand, considera ser uma marca mais ou menos valiosa dependendo de seu segmento de operação, sugerindo revelar-se intrinsecamente mais valiosas as marcas de produtos alimentares. Fora sua maior afinidade comparativa às tendências de longo prazo, principalmente quando comparadas a marcas de produtos eletrônicos ou de vestuário,<sup>4,5</sup> o maior valor comparativo das marcas de produtos alimentares se deve justamente a seu papel transmissor de uma informação vital à saúde do consumidor.

A decisão do consumidor pela compra de produtos eletrônicos e automotivos, por exemplo, se baseia em informações críveis facilmente adquiridas anteriormente ao seu uso, como memória e capacidade de processamento, bem como acessórios, potência e rendimento. É verdade que algumas classes de alimentos se assemelham a essa situação, caso particular das *commodities* agrícolas, como o café, em que a qualidade do produto pode ser atestada *ex ante* ao consumo a

<sup>3</sup> FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário Aurélio* – século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

<sup>4</sup> THOMPSON, G. D. Cultural capital and accounting. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, v. 12, nº 4, 1999.

<sup>5</sup> WOOD, L. Market power and its measurement. *European Journal of Marketing*, v. 33, nº 5/6, 1999.

partir de informações padronizadas internacionalmente. Por exemplo, a certificação “café arábica tipo 2” dá ao comprador subsídios objetivos sobre a qualidade esperada tanto do grão quanto do sabor da bebida: café cru, com número máximo de 4 “defeitos”,<sup>6</sup> devendo confeccionar uma “bebida dura”, ou seja, de gosto áspero e adstringente, proporcionando sensação de secura na boca.<sup>7</sup>

**Boxe 1.1**
**Papel distintivo de uma marca nas diferentes interpretações legais**

Os sistemas legais tendem a convergir quanto à relevância das características distintivas de uma marca. Nos EUA, Inglaterra, França e Alemanha, assim como no Brasil, a obtenção do *status* legal de marca depende sempre e obrigatoriamente da associação da marca a características distintivas. Nesses termos, em 1923, a legislação brasileira designava como marca “tudo o que, uma vez não proibido pelo mesmo (código legal), viesse a diferenciar os objetos ou produtos de outros idênticos ou semelhantes de procedência diversa”, de forma que “qualquer palavra, denominação necessária ou vulgar, firma ou razão social, letra ou algarismo, somente pode ser classificado como marca se revestisse a forma distintiva” (Decreto-lei nº 16.264/1923, art. 79). Incorporada a todas as legislações brasileiras subsequentes (1945, 1967, 1969 e 1971), a natureza distintiva necessária ao *status* legal de uma marca encontra-se também presente na vigente lei de propriedade industrial (Lei nº 9.279, de 1996), considerando-se susceptíveis de registro de marca todos os “sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais” e que contribuem direta ou indiretamente à identificação de produtos e/ou serviços (art. 122). Apesar dessa comum interpretação sobre a relevância do papel distintivo de uma marca, o entendimento quanto às formas de proteção tende a apresentar variações conforme a tradição legal do país. Segundo a tradição do Direito Civil (como os sistemas alemão, brasileiro, francês e italiano), a proteção legal de uma marca depende de seu registro formal em órgão competente, assim como da configuração de “uso regular e significativo”.<sup>8,9</sup> Em contraposição à tradição do Direito Civil, a simples prática de uso de um nome, logo etc. determina, segundo o Direito Comum (exemplificado pelo sistema americano e inglês), o direito de propriedade sobre a marca. Embora a grande vantagem do sistema de proteção de marca característico do Direito Comum refira-se a sua maior flexibilidade e simplicidade, evitando procedimentos burocráticos complexos inerentes ao Direito Civil – ilustrado, por exemplo, no fato de o registro definitivo de uma marca

<sup>6</sup> Referência à possibilidade de grãos quebrados, ardidados, pretos, brocados, verdes, não descascados, mal granados, chochos, ou com forma de concha, contados em uma amostra de 300 gramas.

<sup>7</sup> Resolução CNNPA nº 12, de 1978. Disponível em: <[http://www.anvisa.gov.br/legis/resol/12\\_78\\_cafe\\_cru.htm](http://www.anvisa.gov.br/legis/resol/12_78_cafe_cru.htm)>. O café é classificado e arbitrado pela BM&F, de acordo com seus regulamentos e sob os padrões descritos no Decreto Federal nº 27.173, de 14 de setembro de 1949, depositado em armazém credenciado pela BM&F e formado em lotes, que comporão um contrato.

<sup>8</sup> MENARD, C.; VALCESCHINI, E. The creation, usage and enforcement of trademarks. **Working Paper. Bureau of Economic Analysis**, 2000.

<sup>9</sup> As sociedades comerciais na Europa medieval teriam sido as responsáveis pelo início da prática de marcas registradas, visando à segurança do consumidor, bem como à proteção legal do produtor. Essa discussão é encontrada em: AAKER, D. A. **Brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

no Brasil levar em média dois anos<sup>10</sup> –, tem-se uma maior fonte de incertezas e conflitos, aumentando, conseqüentemente, os custos de transação. Esta relação, atrelada à maior relevância econômica das marcas, assim como a sua maior dimensão internacional e aos significativos investimentos necessários à sua criação, desenvolvimento e proteção, estariam convergindo à tendência mundial de registro de marca independentemente da tradição legal do país<sup>11</sup> – caso, por exemplo, dos EUA, onde, embora o registro de marca não seja condicionante a sua proteção legal, o número de pedidos vem aumentando, à razão de 120 mil novas solicitações por ano.<sup>12</sup>

### Boxe 1.2

### O poder da informação transmitida por uma marca<sup>13</sup>

Fundada em meados dos anos 1950, a rede americana McDonald's iniciou o processo de internacionalização de sua marca em 1967, avançando, na seqüência, para os mercados canadense e porto-riquenho. Passadas cinco décadas de sua fundação, os arcos dourados estão presentes em 118 países, com uma média diária de 47 milhões de clientes em uma estrutura superior a 31 mil restaurantes e 1,5 milhão de funcionários, com faturamento anual de US\$ 45,0 bilhões. Esses números conferem a uma das marcas mais valiosas do mundo o título da maior cadeia de *fast-food*, responsável por quase a metade das redes internacionais de restaurantes fora dos EUA e cerca de dois terços das vendas globais nesse segmento. No Brasil, a representatividade do McDonald's é também indiscutível. A atuação brasileira se destaca na oitava posição em vendas no *ranking* da corporação americana. O McDonald's detém 4,36% do *food service* nacional e a liderança do mercado brasileiro de *fast-food*, com um *market share* superior a 40%, em uma estrutura total de mais de 1,2 mil pontos de venda, considerando-se restaurantes (total de 568), quiosques e McCafé. Diariamente, uma média de 1,6 milhão de clientes são atendidos, conferindo um faturamento de R\$ 3,3 bilhões (22% superior em relação a 2007). Não bastasse a relevância desses números, a marca McDonald's destaca-se ainda por sua ímpar capacidade de sinalização da padronização e qualidade de seus produtos e serviços a seu consumidor global. Afinal, independentemente de preferências ou sabores pessoais, bem como da localização de determinada unidade, é consenso que quando vamos ao McDonald's sabemos exatamente o que esperar.<sup>13</sup>

Ocorre, porém, que, a despeito das *commodities* agrícolas, a grande maioria dos alimentos não tem seus critérios de qualidade perfeitamente averiguados *ex ante* ao consumo. Têm-se aqui os tipos de bens conhecidos como de “experiên-

<sup>10</sup> BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

<sup>11</sup> Vide nota 9.

<sup>12</sup> KOHLI, C. Branding consumer goods: insights from theory and practice. *Journal of Consumer Marketing*, v. 14, nº 3, 1997.

<sup>13</sup> Dados oficiais da empresa disponibilizados em seu *website*: <<http://www.mcdonalds.com.br/institucional/franquia.asp>>.

cia” em que, por exemplo, também se somam os produtos de vestuário (promessa de não encolhimento e tingimento na lavagem) e calçados (em termos de conforto e durabilidade). A situação se agrava no caso de informações que o consumidor não pode se certificar nem mesmo após o consumo, constituindo a classe dos produtos chamados “bens de crença”, caso clássico dos alimentos orgânicos, *kosher* (normas específicas que regem a dieta judaica ortodoxa) ou *halal* (em acordo às regras da alimentação islâmica).

É justamente o fato de os alimentos tipicamente se constituírem por bens de experiência ou de crença<sup>14</sup> que as suas marcas assumem um maior valor comparativo frente ao dos demais setores. Para ilustrar essa afirmação, vale colocar a seguinte situação: as inúmeras ocasiões em que a maior credibilidade comparativa de uma marca nos faz aceitar pagar um maior custo unitário por determinado produto, mesmo que sob fortes restrições orçamentárias... Trata-se do papel do sinal distintivo transmitido pela marca, em termos da informação dificilmente adquirida de outra forma antes do consumo, ou seja, sem custos, inclusive irrecuperáveis frente aos riscos à própria vida.

Independentemente do setor, podemos concluir que uma marca de valor caracteriza-se, assim, por aquela cujo nome/símbolo reconhecido pelo consumidor é capaz de estimulá-lo à compra periódica, mesmo quando praticado preço *premium*, favorecido por associações positivas e da avaliação por parte do consumidor de se tratar de um produto/serviço de superior qualidade – percepção influenciada por experiências passadas ou valores, individuais ou coletivos.<sup>15,16</sup>

Tal relação de confiabilidade impõe às organizações um problema adicional. Ao apostarem a reputação organizacional na uniformidade do bem transacionado, é natural assumir que o valor da marca passa a depender de sua capacidade em garantir que o produto/serviço “é – e (o mais importante, que) permanecerá – uniformemente bom”<sup>17</sup> ao longo do tempo. Consequentemente, qualquer experiência de consumo com características distintas daquelas usualmente transmitidas pela marca prejudica a sua capacidade em informar, reduzindo parcialmente o seu valor.

Como resultado, tem-se a necessidade da condução de esforços continuados no desenvolvimento de relacionamentos estáveis com parceiros organizacionais (fornecedores e distribuidores), revelando-se imperativo pensar na adequada

<sup>14</sup> Classificação originalmente empregada por NELSON, P. Informational and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78: 311-329, 1970. Posteriormente, a classificação influenciou a obra de Barzel quanto aos custos de mensuração dos atributos de qualidade (vide BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v. 25, Apr. 1982).

<sup>15</sup> AAKER, D. A. *Brand equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

<sup>16</sup> KELLER, K. L. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

<sup>17</sup> BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v. 25, Apr. 1982.

orquestração (gerenciamento) de uma rede de agentes e instituições que desempenham as atividades mercadológicas, econômicas, técnicas e produtivas desde a aquisição de insumos, passando pelos diferentes níveis de processamento, até a distribuição e comercialização propriamente ditas. Ou seja, grandes marcas não valeriam muito não fosse a fina orquestração de uma rede de organizações independentes existentes nos bastidores da distribuição e comercialização de qualquer produto/serviço.<sup>18,19</sup> Tal entendimento reporta-se à literatura de gestão dos canais de distribuição ou de marketing. Mais do que uma simples referência aos pontos de vendas em si, faz-se menção a todos os agentes com influência sobre a uniformidade da informação transmitida pela marca e, portanto, sobre a satisfação do consumidor final.

### Boxe 1.3

#### Riscos de danos à imagem da marca

Um grande desafio surge quando uma organização opta pela internacionalização de sua marca. Se por um lado essa estratégia abre frente para novos mercados e maiores ganhos em comunicação e marketing, por outro, a diversidade institucional a que uma mesma organização se submete – expressa nos hábitos e padrões alimentares, crenças, valores e leis, por exemplo – impõe limites para a simples réplica do sistema de negócio originalmente concebido, exigindo adaptações de gestão (inter e intraorganizacionais) particulares a cada ambiente. O desafio é conduzir os ajustes necessários sem ocasionar danos à imagem da marca, em termos do sinal informacional por ela transmitido.<sup>20</sup> A despeito de preferências pessoais, a líder mundial no segmento de *fast-food*, a rede americana McDonald's, consegue, como poucas no mundo, lidar com o desafio da internacionalização de uma marca e sistema de negócio imposto pela diversidade de ambientes institucionais. Rubin<sup>21</sup> enfatiza que “quando eu pego a minha família para ir ao McDonald's é porque eu sei o que esperar, não importando sua localização”. Mostra-se, portanto, valioso ao McDonald's investir na manutenção da capacidade de sua marca em informar, reduzindo qualquer variação dos produtos/serviços sob seu nome/símbolo comercializados. Para tanto, por todo o mundo, a rede trabalha com um cardápio padrão, procurando adicionar a este *mix-chave* de produtos opções que melhor satisfaçam o paladar local, ou mesmo realizando adaptações (pontuais) em alguns de seus clássicos produtos que melhor atendam às particularidades do mercado em questão. Na França, por exemplo, procurando atenuar os efeitos da crise da vaca louca, o McDonald's adicionou em seu cardápio-chave produtos sem carne bovina no intuito de atrair o consumidor mesmo no auge da epidemia. Seguindo uma clássica receita da culinária francesa, o sanduíche *CroqueMcDo* é preparado com pão de forma, presunto e queijo (uma

<sup>18</sup> ROSENBLUM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>19</sup> COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

<sup>20</sup> BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, Apr. 1982.

<sup>21</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, p. 230, 1978.



espécie do “misto quente” brasileiro). Lançado em novembro de 2000, o *CroqueMcDo* ocupa, juntamente com o *Big Mac*, a liderança dentre os produtos mais comercializados na França, tendo sido exportado para outros McDonald’s na Europa. No Brasil, visando aproximar-se ainda mais dos hábitos nacionais de alimentação, o McDonald’s desenvolveu dois produtos com ingredientes genuinamente brasileiros: a torta de banana e o suco de maracujá, além de ser o único mercado em que a rede comercializa uma marca de refrigerante concorrente à Coca-Cola, o Guaraná Antarctica. As particularidades do mercado brasileiro também levaram a rede a modificar a original formatação dos McCafés. Criado na Austrália, o McCafé foi originalmente concebido a fim de estimular as vendas nos restaurantes da rede entre 14 e 17 horas, sendo exportado sob essa concepção para Portugal, França, Canadá e Argentina. No Brasil, optou-se pelo desenvolvimento de uma identidade própria, totalmente desvinculada da operação do restaurante McDonald’s, em uma área exclusivamente destinada à degustação do café. O projeto brasileiro, em operação desde 2000, apostou em uma decoração diferenciada, nos moldes dos tradicionais cafés franceses, contando com porcelana personalizada. Toda e qualquer proposta de modificação/inclusão de produtos ao cardápio-padrão passa, porém, obrigatoriamente, pelo crivo da corporação americana. Quando a relação envolve produtos *trade mark* McDonald’s, caso clássico do *Big Mac*, o controle exercido revela-se ainda mais estrito: cabe à corporação americana fornecer à *master-franquia* (grupo que detém os direitos de exploração da marca em determinado país/região) a formulação desejada dentro das especificações mundiais do grupo.

## 1.2 Canais de distribuição: definições, propósitos e determinantes de sua estrutura

Uma das mais importantes decisões que as indústrias tomam diz respeito a como organizar seus canais de distribuição. Dentro dessas decisões, a franquia é uma das formas de distribuição. O tópico canais de distribuição é um dos mais antigos na literatura sobre marketing, sendo até considerado uma de suas vertentes originais.<sup>22</sup> Atualmente, diversos autores tratam-no de maneira ampla, denominando-os classicamente de “canais de distribuição” (“*marketing/distribution channels*”).

A forma como o tópico é enfocado é variada. Alguns autores analisam partes dos canais de distribuição, em obras sobre o atacado e/ou o varejo, ou, ainda, sobre força de vendas. Há autores que centram a atenção nas tecnologias aplicadas a eles, enquanto diversos tratam dos fluxos físicos (logística). Outros se atêm às estratégias ligadas a canais, como marcas próprias e assuntos correlatos.

A despeito dessa variação, canais de marketing ou de distribuição podem ser vistos como “*um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso*”.<sup>23</sup> Os canais não só

<sup>22</sup> KOTLER, P. *Marketing management: analysis, planning, and control*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.

<sup>23</sup> STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. p. 1.

satisfazem a demanda através de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço corretos, mas, também, têm papel fundamental no estímulo à demanda, através das atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes ou outros.

É uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente. É apenas através da distribuição que produtos e serviços públicos e privados se tornam disponíveis aos consumidores, já que o produto precisa ser transportado para onde os consumidores têm acesso, ser estocado e trocado por outro tipo de recurso para que se possa ter acesso a ele. Verifica-se, então, que os quatro tipos de utilidade (forma, tempo, lugar e posse) são inseparáveis. Não existe um produto completo que não compreenda todas essas quatro formas, sejam elas voltadas a um objeto, ideia ou serviço.

Bucklin (1966)<sup>24</sup> afirma que o canal de distribuição realiza diversas funções mercadológicas para satisfazer a demanda por produtos e serviços. Segundo o autor, para que as empresas se tornem viáveis no longo prazo, sempre devem procurar facilitar o processo de busca dos consumidores, reduzir seu tempo de espera e estocagem, entre outros. Especifica, ainda, que há quatro serviços prestados pelo canal de distribuição: a conveniência espacial (no sentido de descentralizar a oferta), tamanho dos lotes de produtos, tempo de espera ou de entrega e variedade de sortimentos.

A conveniência espacial reduz o tempo e os custos de procura e transporte para os consumidores encontrarem as ofertas. Supermercados de bairro, mercearias, lojas de conveniência, máquinas de vendas são reações do mercado no sentido de ofertá-la aos consumidores. Da mesma forma, quanto menor o lote que o consumidor pode comprar, mais poderá ajustar sua necessidade com a oferta, não tendo de comprar caixas fechadas com diversas unidades de produtos quando necessita de poucas.

O terceiro serviço identificado é o tempo de espera, definido como o tempo entre o pedido do produto e sua entrega. Finalmente, sortimento e variedade apresentam a conveniência da compra “sob o mesmo teto”. Por exemplo, hipermercados com mais de 40 mil itens visam satisfazer totalmente as necessidades de compra dos consumidores. Já Berman (1996, p. 5)<sup>25</sup> define canais de distribuição como “*uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários*”.<sup>26</sup> Essa “rede organizada” refere-se à necessidade de os participantes do canal atuarem de maneira coordenada, compartilhando objetivos comuns no que se refere à imagem do produto e serviços a serem oferecidos.

<sup>24</sup> BUCKLIN, L. P. *A theory of distribution channels structure*. Berkeley, CA: University of California, 1966.

<sup>25</sup> BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley, 1996. p. 5.














<sup>26</sup> A definição de Berman (1996) é composta a partir do conceito de Peter Benett, encontrado no *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association, 1988. p. 29.



<b>Boxe 1.4</b>	<b>Método Interbrand</b>
-----------------	--------------------------

O grupo britânico Interbrand estratifica o valor monetário de uma marca em sete fatores-chave. Em síntese, assume-se que uma marca de valor caracteriza-se por ser aquela cujas (1) estabilidade e (2) liderança no mercado sejam conquistadas (e mantidas) a partir de (3) contínuos investimentos em comunicação, pesquisa e inovação, mostrando-se capaz de (4) evoluir no tempo sem perder sua identidade, adaptando-se melhor às tendências de longo prazo – fator dependente do (5) segmento de atuação. Adicionalmente, considera-se que o valor de uma marca seja também dependente dos (6) níveis de proteção legal e de sua (7) dispersão geográfica. A Tabela 1.1. ilustra o peso comparativo das marcas alimentícias e de bebidas no *ranking* Interbrand, mantendo posição histórica de destaque nos últimos 11 anos.

Tabela 1.1 Ranking *Interbrand* das melhores marcas globais no período de 2001 a 2011.

Marca	Valor 2011 (bilhões US\$)	Posição no <i>ranking</i> Interbrand										
		2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	71,861	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	35,593	6	6	6	8	8	9	8	7	8	8	9
	14,590	22	23	23	26	26	22	23	22	23	45	44
	12,115	30	27	25	28	24	23	24	23	21	22	23
	11,372	34	35	34	39	40	40	39	36	38	40	39
	7,609	49	46	48	56	53	54	47	42	40	37	37
 DANONE	6,936	52	58	60	66	63	63	66	62	60	61	NR
 Nestlé Good Food, Good Life	6,613	55	57	58	63	63	63	66	62	60	61	NR
	5,902	62	60	61	64	60	60	61	54	49	49	51
	5,604	63	61	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR
	4,092	81	83	79	81	74	66	63	55	51	48	47
	3,663	96	97	90	85	88	91	99	98	93	93	88
	NR	NR	NR	93	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR

Fonte: INTERBRAND; MORGAN CHASE. *Best global brands by Interbrand* (2001 a 2011).

Nota: [NR] não relacionado no respectivo ano.

Os participantes (fabricantes, atacadistas e varejistas) têm o apoio dos chamados “facilitadores” dos canais de distribuição, que são as empresas de pesquisa de mercado, de transporte, de seguros, de propaganda, depósitos, instituições financeiras e consultores. Estes têm como principal diferença, em relação aos intermediários, o fato de não tomarem posse dos produtos (não têm direitos de propriedade).<sup>27</sup> Pode-se adicionar aqui também as empresas de certificação de produtos, que ganham importância.

Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996),<sup>28</sup> canais de distribuição são maneiras de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, de tal forma a obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual como coletivo. A ênfase está em como planejar, organizar e controlar as alianças entre instituições, agências e nas relações internas nas companhias (ou relações hierárquicas). A partir dessa perspectiva, canais são entendidos como um conjunto interdependente de organizações para realizar tarefas e atribuições. Na relação com os sistemas produtivos, afirmam que *“um canal pode ser visto como um sistema por causa de sua interdependência, um sistema de componentes inter-relacionados e interdependentes engajados na produção e distribuição de determinado produto”*. Nesse sentido, os agentes/atores de dado canal devem adaptar-se, ajustando suas organizações e programas às mudanças do ambiente que impactam toda a estrutura de distribuição. Visto dessa forma, a evolução dos canais de distribuição *“é uma adaptação das organizações às forças econômicas, tecnológicas, culturais e socio-políticas, dentro e fora do ambiente”*.<sup>29</sup>

Ademais, Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) frisam a necessidade de se considerar o ambiente institucional, composto por leis, tradições, regulamentações, e que tem grande impacto nos canais de distribuição das empresas. Os agentes que fazem parte do canal existem para desempenhar funções, tais como carregamento de estoques, geração de demanda, vendas, distribuição física, serviço pós-venda, crédito etc.; havendo três premissas básicas com relação a essas funções:

- participantes podem ser eliminados ou substituídos dos canais;
- as funções que estes desempenham não podem ser eliminadas;
- quando participantes são eliminados, suas funções são repassadas para frente ou para trás no sistema e assumidas por outros.

<sup>27</sup> MÜLLER-HAGEDORN, L. The variety of distribution systems. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 151, nº 1, p. 187-217, 1995.

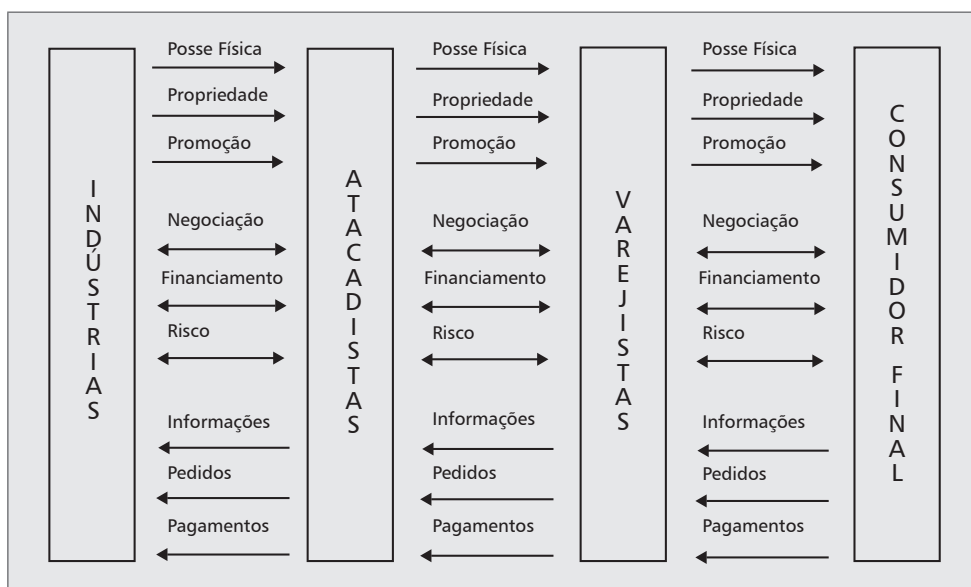
<sup>28</sup> STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996.

<sup>29</sup> STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. p. 16.

Essas funções podem e devem, para a eficiência do canal, ser desempenhadas pelos participantes que conseguem operar na forma mais competitiva possível. Todas são indispensáveis, sendo que experiência, especialização, contatos e escala são fundamentais para seu exercício. A coordenação eficiente do processo sempre envolve o compartilhamento das informações. As principais funções dos canais de distribuição são as de execução e monitoramento dos seguintes fluxos, que são centrais a um desenho e contrato de sistema de franquia:

- **Posse física:** refere-se ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor. É a parte em que predomina a logística.
- **Propriedade:** é ter o direito de propriedade sobre o produto (quase todos assumem, exceto agentes e representantes).
- **Promoção:** é a atividade realizada com o objetivo de criar demanda, pois os participantes do canal são os responsáveis pelos contatos.
- **Negociação:** existe em todas as etapas do canal.
- **Financiamentos:** são formas de pagamentos e de fluxos financeiros ligadas ao custo de capital, principalmente o de carregar estoques no sistema.
- **Riscos:** são envolvidos nos fluxos, abrangendo aqueles advindos de obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, *recalls* dos produtos e baixa aceitação destes, entre outros.
- **Pedidos:** é o fluxo de pedidos de produtos.
- **Informações:** é a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes.
- **Pagamentos:** é o fluxo dos pagamentos existentes no sistema.

Os fluxos de posse física, propriedade e promoção fluem no sentido do final do sistema. Os fluxos de pedidos e pagamentos, por sua vez, fluem do final para o início do canal, enquanto os fluxos de financiamento, negociação e de informação dão-se nos dois sentidos (Figura 1.1). Quais são os aspectos principais que precisam estar contemplados no planejamento desses fluxos e, conseqüentemente, em contratos de franquia? O Quadro 1.1. faz essa análise.



Fonte: Elaborada a partir, principalmente, de Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), p. 10, com contribuições de modelos de Berman (1996) e Rosenbloom (1999).<sup>30</sup>

Figura 1.1 Os fluxos existentes nos canais de distribuição.

Quadro 1.1 Funções, análises da responsabilidade e possíveis melhorias.

Variáveis do Fluxo de Produtos e Serviços
Gerenciamento e níveis de estoques
Transporte de produtos
Modificação de produto
Linha de produtos e variedade
Avaliação de novos produtos
Volume de vendas (desempenho) previsto
Serviço técnico de explicação/instalação
Serviço pós-venda
Fornecimento de serviço (equipe) de vendas
Treinamento: escopo e custos
Manutenção e reparo de produto
Assuntos de embalagem/especificações
Assuntos de marcas
Exclusividades presentes no contrato

<sup>30</sup> BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Wiley, 1996. p. 5; ROSENBLOOM, B. **Marketing channels**. New Hinsdale: Dryden Press, 1999.

Direitos territoriais contratuais
Cobertura de mercado prevista
Aspectos de exportação previstos
Duração: período para realizar os fluxos
Adaptação para legislações específicas
<b>Variáveis do Fluxo de Comunicações</b>
Realização de propaganda (todas as formas)
Realização de promoção de vendas (todas)
Ações em relações públicas (todas)
Ações em marketing direto
Fornecer informação sobre os produtos
Participação no orçamento de comunicação
Ação de comunicação com vendas diretas
Informação em embalagem
Outros
<b>Variáveis do Fluxo de Informação</b>
Fornecer informações sobre mercado consumidor
Fornecer informações sobre concorrência
Fornecer informações sobre mudanças no ambiente
Participação no processo de planejamento
Frequência e qualidade da informação
Fornecer informações de reclamações
Pedidos eletrônicos
<b>Fluxo de Pagamentos e de Pedidos</b>
Frequência de pedidos dos produtos
Políticas de preço e pagamentos
Análise de margens
Comissões (volume e frequência)
Conceder crédito ao consumidor final
Cobrança de consumidores
Busca por fontes de financiamento
Garantias de preço

**Fonte:** Baseado em Corey, Cespedes e Rangan (1989); Rosenbloom (1999); Wilson e Vlosky (1997); Jackson e D'Amico (1989); Berman (1996); Dwyer e Oh (1988).<sup>31</sup>

<sup>31</sup> COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. **Going to market:** distribution systems for industrial products. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989. p. 27; ROSENBLOOM, B. **Marketing channels.** Hinsdale: Dryden Press, 1999; WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 22, nº 39, p. 59-70, 1997; JACKSON, D. M.; D'AMICO, M. F. Products and markets served by distributors and agents. **Industrial Marketing Management**, v.18, p.

Os agentes dos canais de distribuição, descritos anteriormente, são os que realizam as funções de negociação envolvendo compra, venda e transferência de títulos. Os canais podem ter diversos níveis, dependendo do número de membros. Os que não fazem parte desse fluxo não estão no eixo central do canal e são considerados empresas facilitadoras. As decisões referentes às empresas facilitadoras são relativamente mais simples que aquelas das empresas da estrutura do canal, uma vez que não são tomadas com relação ao controle da distribuição de produtos ou serviços, mas posicionadas em transporte físico, seguro, agências de propaganda. A maioria dessas empresas é descrita por Rosenbloom (1999)<sup>32</sup> como:

- **Empresas transportadoras:** incluem todas as empresas que oferecem serviços de *transporte*. Como operam com enormes economias de escala, dificilmente as indústrias, os atacadistas ou os varejistas conseguem ser mais eficientes que elas. São empresas de logística.
- **Empresas de estocagem:** são as que possuem estruturas (depósitos) para estocagem, podendo ser públicas ou privadas. Podem, inclusive, ter ativos ou patrimônio cujos proprietários são integrantes do canal central de distribuição. A especificidade dessas estruturas varia conforme os produtos para os quais são desenhadas para receber, como, por exemplo, genéricos, produtos refrigerados, produtos a granel e outros.
- **Empresas de processamento de pedidos:** são especializadas em preenchimento e recebimento de pedidos.
- **Empresas de propaganda:** oferecem, aos participantes do canal, o conhecimento para desenvolver a campanha de comunicação, desde estabelecimento e criação de propagandas até promoções, relações públicas e outros.
- **Agências financeiras:** consistem em empresas como bancos, companhias financeiras, que possuem os recursos e a *expertise* financeira para o canal.
- **Empresas de seguros:** atuam na transferência de alguns dos riscos existentes nas atividades do canal, como roubo de cargas, fogo, estragos e outros.
- **Empresas de pesquisa de mercado:** são as que oferecem serviços a muitas indústrias e têm economias de escala no processo de pesquisa, de compra de dados escaneados e outras.
- **Empresas de certificação:** conferem certificados aos produtos.

---

27-33, 1989; BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley, 1996. p. 5; DWYER, F. R.; OH, S. A transaction cost perspective on vertical integration structure and interchannel competitive strategies. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 21-34, 1988.

<sup>32</sup> ROSENBLOOM, B. *Marketing channels*. Hinsdale: Dryden Press, 1999.

Essas empresas facilitam os fluxos no canal, mas não são consideradas integrantes pelo fato de não exercerem atividades de negociações e não tomarem posse (direitos de propriedade) dos produtos.

Para Rosenbloom (1999, p. 23),<sup>33</sup> alguns autores não definem bem o que entendem por estrutura do canal e começam a comentar sobre ela, causando confusão sem se saber exatamente do que se está tratando. O autor define estrutura de canal como “*um grupo de membros do canal para os quais foi alocado um conjunto de tarefas na distribuição*”. Significa que, nas decisões relativas a distribuição tomadas pelas empresas, as alocações devem ser feitas e as tarefas desempenhadas para atingir os objetivos da empresa, sempre baseadas em especialização e divisão do trabalho.

Dependendo do produto em questão e sua relação com todos esses serviços providos pelo canal é que será possível determinar a melhor estrutura para este. Segundo Stern, El-Ansary e Coughlan (1996, p. 17),<sup>34</sup> “*sob condições competitivas e poucas barreiras à entrada, a estrutura do canal que vai se desenvolvendo ao longo do tempo compreende um grupo de organizações tão ajustadas às tarefas e às mudanças do ambiente que nenhum outro tipo de arranjo poderia trazer maiores retornos, ou mais satisfação dos consumidores por custo do produto*”.

De maneira geral, os autores colocam que, “*quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto, tanto maior o número de intermediários*”. Se o consumidor deseja comprar em pequenos lotes, grande número de lojas deverá conter os produtos, da mesma forma que, se o tempo desejado para ter os produtos for pequeno, muitos devem ser os intermediários, pois mais estoques serão necessários ao longo do canal.

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996, p. 19) colocam que a estrutura que emerge “*é função do desejo dos membros do canal de atingir economias de escala relacionadas a cada um dos fluxos de marketing e da demanda dos consumidores por serviços. Uma estrutura ótima é a que minimiza os custos totais do sistema (tanto comerciais como dos usuários finais) já que ajusta apropriadamente o nível de serviços. Membros do canal tentam aumentar sua participação em cada fluxo com o objetivo de fornecer o melhor serviço com o menor custo. Estas mudanças envolvem um enorme esforço de coordenação e cooperação. Esta é uma das razões de ser tão crítica a gestão de canais de distribuição*”.

O assunto estrutura é central para canais de distribuição e não é simples, pela grande variedade dos formatos existentes. Dependendo do número de agentes participantes, tem-se o número de níveis dos canais de distribuição, que podem variar desde um, no caso de vendas diretas, e cinco ou seis integrantes, até chegar ao consumidor final (canais de hortigranjeiros, por exemplo).

<sup>33</sup> ROSENBLOOM, B. *Marketin channels*. 6. ed. Hinsdale: Dryden Press, 1999. 688 p.

<sup>34</sup> STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. *Marketing channels*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.



Outros fatores que interferem na determinação da estrutura do canal, além dos econômicos, são os tecnológicos, culturais, físicos e políticos. Também influenciam a geografia, o tamanho do mercado, a localização dos centros de produção e o ambiente legal, com suas restrições.

Sem dúvida, um dos aspectos mais motivadores da temática sobre canais de distribuição é a possibilidade de estudar o comportamento de seus integrantes, funções que desempenham, possibilidades de melhora pela presença de empresas facilitadoras e, principalmente, pela forma como se relacionam. Assim, são de fundamental importância a motivação, as relações de conflito e cooperação, e como se dão os contratos entre seus participantes e formas de melhora destes.

De maneira geral, os relacionamentos entre os membros do canal tendem a ser de longo prazo. Existem exemplos de contratos de franquias com mais de 20 anos de duração. Estes têm base em confiança e compromisso, reconhecimento mútuo e, mais do que isso, em um sentimento de que o sucesso de um dos agentes depende do dos demais no canal. Grandes investimentos específicos já foram tomados pelos participantes e existem barreiras à saída, dada a dificuldade de realocação desses investimentos. Trocar de canais envolve custos bastante elevados, desde os ligados à procura por novos canais até os relativos a especificidades da força de vendas, perda de vendas, liquidação de estoques, treinamentos e outros. Custos elevados formam uma grande barreira à saída. O canal deve trabalhar integrado, com vistas à satisfação do consumidor final, em um processo estável e rentável para todos os seus agentes.

### 1.3 Valor de marca como função da adequada gestão dos canais de distribuição

Fazendo uma analogia com o corpo humano, os canais de distribuição teriam para as empresas a mesma função do sistema circulatório: caminho pelo qual os produtos fluem desde os insumos até o ponto de venda.<sup>35</sup> De uma forma mais elegante, pode-se considerar que a disponibilização dos produtos ou serviços para uso ou consumo flui através de um conjunto orquestrado de organizações interdependentes com o propósito de criar valor ao consumidor.<sup>36</sup> A interpretação dessa definição pode ter como foco um ponto em especial: um canal de distribuição não é apenas uma empresa fazendo o melhor que pode no mercado. Tampouco deve ser interpretado como um conjunto de empresas desconectas. Ao contrário, a eficiência do propósito do canal (satisfação do con-

<sup>35</sup> COREY, E. R.; CEPPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. *Going to market: distribution systems for industrial products*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989. p. 27.

<sup>36</sup> COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 20.



sumidor por meio da criação de valor) depende da orquestração (coordenação e gerenciamento) de toda a rede de organizações,<sup>37</sup> no sentido de os agentes envolvidos atuarem de maneira coordenada, compartilhando dos mesmos objetivos comuns no que se refere à imagem do produto/serviço comercializado,<sup>38</sup> em termos da informação transmitida pela marca e, portanto, de seu valor e da própria satisfação do consumidor final.<sup>39</sup>

Nesse sentido, por mais que campanhas de comunicação e a aposta em pontos de venda diferenciados, em termos do ambiente e serviço, sejam peças importantes na conquista pelo consumidor, todos os investimentos são inevitavelmente colocados em xeque frente à não disponibilidade do produto (regularidade de entrega) ou, o que seria ainda pior, ao não atendimento a determinadas (e rígidas) condições de padronização requeridas pelo consumidor. Apenas investimentos continuados na gestão dos canais de distribuição, em termos do desenvolvimento de parcerias duradouras com fornecedores e agentes de distribuição e comercialização, devem garantir a adequada gestão da marca (atualmente referenciado como o principal ativo organizacional) e, em acréscimo, maior êxito na busca da vantagem competitiva sustentável.

Mais uma vez, a discussão se revela mais complexa se enfatizados os produtos alimentares: se, por um lado, marcas de alimentos revelam-se intrinsecamente mais valiosas, por outro, um maior desafio surge em termos de sua capacidade em manter a uniformidade do sinal por elas transmitido – implicando o fato de a adequada gestão do valor de marca de produtos alimentares obrigatoriamente ter que transcender os limites organizacionais. A natureza biológica da produção agrícola implica na sazonalidade da oferta e na perecibilidade do produto final (em maior ou menor grau, dependendo do produto). Não bastasse isso, a qualidade do produto final revela-se também dependente de outros estágios produtivos (desde a atividade agropecuária, passando por diferentes níveis de transformação até a comercialização e distribuição propriamente ditas).

Tais fatores dificultam o atendimento da uniformidade da informação transmitida pela marca, em especial se considerado que a alternativa da armazenagem (tanto intermediária quanto do produto final) em muitos casos é proibitiva em função dos custos atrelados. Por sua vez, a demanda por produtos agroalimentares tende a variar relativamente menos em relação a seu preço, além de também se mostrar relativamente regular no tempo, exceção feita aos produtos de consumo sazonal, como alimentos característicos de festas e comemorações anuais. Em termos ainda da demanda, além de imposições relativas à quantida-

<sup>37</sup> NEVES, M. F., SAES, M. S.; REZENDE, C. L. *Illycaffè* e os desafios do crescimento no Brasil. SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS: REDES E ESTRATÉGIAS COMPARTILHADAS. 2002.

<sup>38</sup> BERMAN, B. *Marketing channels*. Chichester: John Wiley, 1996. p. 5.

<sup>39</sup> Uma revisão detalhada a respeito do assunto pode ser encontrada em NEVES, M. F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 1999. 297 p. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

de, o consumidor exige regularidade e padronização da qualidade do produto comercializado, no que se refere não só a aspectos objetivos (caso da segurança do alimento), mas também subjetivos (como sabor e prazer).<sup>40</sup>

Conciliar tal dilema imposto pelas diferenças intrínsecas a oferta e demanda passa a depender obrigatoriamente de esforços conjuntos e coordenados não apenas internamente à empresa, mas também interorganizacionais, caso das funções desempenhadas por fornecedores e distribuidores. Em outras palavras, a adequada gestão do valor das marcas de produtos alimentares revela-se dependente de uma fina coordenação de todo o sistema produtivo no qual se insere a empresa, seja ele definido como canal de distribuição, cadeia de suprimentos ou ainda cadeia produtiva.

<b>Boxe 1.5</b>	<b>Evolução do pensamento sistêmico</b>
-----------------	---

As origens do interesse acadêmico por uma visão sistêmica de todas as etapas envolvidas desde a produção dos insumos agroindustriais até a distribuição e comercialização dos produtos finais nos remetem ao final dos anos 1950, quando David e Goldberg propuseram o então revolucionário conceito de *agribusiness*. Sob essa ótica, a atividade agropecuária passou a ser inserida dentro de um sistema mais amplo, composto pelos produtores de insumos, pelas agroindústrias (alimentares e não alimentares) e indústrias de apoio (transporte, de embalagens etc.) bem como pelos agentes de comercialização dos produtos oriundos desse sistema. Partindo dessa perspectiva sistêmica, duas vertentes teóricas por muito tempo dominaram o debate acadêmico: *commodity system approach* (CSA, oriunda da escola americana) e análise de *fillière* (da escola francesa), também referenciada como cadeia de produção agroindustrial ou, simplesmente, cadeia agroindustrial. O grande diferencial dessas duas vertentes refere-se ao ponto de partida da análise. Enquanto a lógica de encadeamento do CSA parte da “explosão” de uma determinada matéria-prima rumo a sua comercialização/distribuição, a vertente de cadeias agroindustriais segue caminho contrário, partindo da identificação de um determinado produto final para a produção de seus insumos (vide Figura 1.2). Mais recentemente, o tradicional enfoque do “simples encadeamento” das atividades produtivas, técnicas e gerenciais desenvolvidas pelas empresas em seus respectivos sistemas produtivos vem sendo expandido para a sua respectiva gestão/coordenação (referindo-se aos diferentes fluxos inerentes, a exemplo do financeiro, informacional, do produto, de propriedade e de negociação), conforme ilustra a Figura 1.3. Tal perspectiva é alvo comum de interesse de outras duas vertentes teóricas: *supply chain management* (gestão da cadeia de suprimentos) e canais de marketing (canais de distribuição). Em sua essência, ambos os referenciais compartilham do entendimento de que a conquista da vantagem competitiva sustentável passa obrigatoriamente pelo entendimento, em termos de agregação de valor, das diferentes funções conduzidas dentro e fora da empresa foco, referindo-se às atividades intra (internalizadas pela firma) e inter-organizacionais (desempenhadas por

<sup>40</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in Brazilian franchising. In: FIFTH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Berkeley-CA, Sept. 2001.

fornecedores, clientes e distribuidores).<sup>41,42,43,44</sup> A noção básica do enfoque sistêmico inerente a esses dois referenciais é a convicção de que a eficiência sistêmica pode ser melhorada pela sintonia de dois fatores: o compartilhamento de informação e o planejamento conjunto entre seus diversos agentes.

A despeito de sua presença antiga na pauta de discussão da academia internacional, conforme discutido acima desde os anos 1950, apenas mais recentemente tal preocupação passou também a ser valorizada pelo meio empresarial. De fato, nas últimas décadas, com o reflexo da globalização dos mercados e da conseqüente intensificação da concorrência e das mudanças no comportamento do consumidor (cada vez mais exigente e menos fiel a suas tradições), o propósito de competitividade restrito aos limites da firma vem se revelando débil.<sup>45,46,47</sup> Do ponto de vista das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade organizacional de sobreviver e crescer em mercados, sejam eles correntes ou novos.<sup>48</sup> A problemática se forma na medida em que essa capacidade se revela dependente de relações sistêmicas, conduzidas ao longo de toda a cadeia produtiva. Como prova disso tem-se a ameaça às estratégias empresariais por gargalos de coordenação vertical, como, por exemplo, ineficiência de fornecedores no atendimento dos requisitos demandados (quantidade, qualidade, prazo de entrega etc.), ou ainda por problemas na distribuição e comercialização.

Uma estratégia competitiva exige a perfeita sintonia das empresas integrantes da cadeia<sup>49</sup> – alinhadas à melodia do atendimento de um objetivo estratégico comum: satisfação do consumidor final.<sup>50,51</sup> A falta de uma gestão adequada dos diferentes fluxos inerentes a uma cadeia de suprimentos/canal de distribuição implica a redução das capacidades de coordenação e sincronização dos fluxos de bens e serviços nessas cadeias, que passam a conviver com custos adicionais e na conseqüente perda de desempenho *vis-à-vis* às

<sup>41</sup> ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>42</sup> COX, J. F.; BLACKSTONE, J. H.; SPENCER, M. S. **APICS dictionary**. 8. ed. Falls Church, VA, 1995.

<sup>43</sup> LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, 2000.

<sup>44</sup> BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p. 25-73.

<sup>45</sup> FORTUNA, L. A.; MESQUITA, M. A. **Análise da metodologia: CPFR no contexto da indústria farmacêutica brasileira**. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/outrasareas/arq08.PDF>>. Acesso em: 13 abr. 2006.

<sup>46</sup> FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 10, nº 2, p. 129-144. 2003.

<sup>47</sup> BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p. 25-73.

<sup>48</sup> FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. 1994.

<sup>49</sup> DIAS, R.M. et al. 2003. **Gestão integrada da cadeia de suprimento**. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0196\\_IAM%202003%20Dias&Pitassi&Joia.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0196_IAM%202003%20Dias&Pitassi&Joia.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2006.

<sup>50</sup> COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

<sup>51</sup> ROSENBLOOM, B. **Marketing channels**. Hinsdale: Dryden Press, 1999. 688 p.

*cadeias de suprimentos* rivais, somado ao descrédito perante o consumidor.<sup>52</sup> Dessa forma, por mais que o padrão de relacionamento entre os diferentes *players* de uma cadeia ainda tenda a se caracterizar por um comportamento distante, individualista, ou até mesmo conflituoso, em que cada empresa ainda revela-se míope a suas próprias atividades, planejando e executando suas operações de forma isolada e não cooperativa, o ritmo crescente de competição em todo o mundo vem levando as empresas a repensarem suas antigas práticas de relacionamento.<sup>53</sup>

No caso de organizações atuantes no sistema agroindustrial, a relevância desse novo paradigma competitivo é majorada em decorrência das particularidades de seus produtos. Aliar uma oferta perecível, sazonal e dependente de fatores naturais a uma demanda, em sua essência, constante, referindo-se, via de regra, a produtos de baixo valor agregado, passa obrigatoriamente por uma orquestração da cadeia de suprimentos/canal de distribuição em prol do atendimento a um objetivo estratégico comum.<sup>54</sup> A atividade conduzida “dentro da porteira” (agrícola e pecuária) deve ser obrigatoriamente inserida em um sistema mais amplo, composto por complexas relações econômicas, comerciais, tecnológicas e financeiras que estabelecem um fluxo contínuo de produtos e de troca de informações, desde a produção de insumos, passando pelo processamento (indústrias alimentares e não alimentares), por indústrias de apoio (transporte, de embalagens etc.) até a comercialização e distribuição do produto final oriundo desse sistema.

---

<sup>52</sup> FAWCETT, Stanley E.; STANLEY, Linda L.; SMITH, Sheldon R. Developing a logistics capability to improve the performance of international operations. *Journal of Business Logistics*, v. 18, n. 2, p. 101, 1997 visto em DIAS, R. M. et al. *Gestão integrada da cadeia de suprimentos: o caso CURD manganês* (2003).

<sup>53</sup> AROZO, A. **CPFR – planejamento colaborativo**: em busca da redução de custos e aumento do nível de serviço nas cadeias de suprimento. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2006.

<sup>54</sup> AZEVEDO, P. F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M.O. *Gestão Agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64-99.

## 2 Origens, Evolução e Prática do *Franchising*

Patrícia de Salles Vance, Vivian Lara dos Santos Silva e Paulo Furquim de Azevedo

### Objetivos do aprendizado

Este capítulo tem como objetivos apresentar a origem e a evolução do *franchising* no Brasil e nos EUA, definir o *franchising* sob a perspectiva de gestão de negócios, salientando o papel do *franchising* na economia e sua importância na expansão de empresas do varejo e de serviços.

### 2.1 Como tudo começou...<sup>1</sup>

Em meados do século XIX, o *franchising*, como atualmente conhecido, desenvolveu-se nos Estados Unidos da América (EUA) a partir da necessidade das empresas de acompanharem a crescente mobilidade da população norte-americana em razão da expansão dos meios de transporte, especialmente das ferrovias.

Em 1850, foi inaugurada a primeira cadeia de restaurantes, a Harvey House, cujas unidades foram instaladas em estações ferroviárias. Para controlar a qualidade da rede, eram feitas visitas regulares às operações. Dessa época, datam os primeiros acordos de licenciamento de venda e prestação de serviços firmados

---

<sup>1</sup> Ver MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994; PAMPLONA, C. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999; BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. **The economics of franchising**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005; CHERTO, M.; RIZZO, Marcus (Org.). **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994; **Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC)**. **Cartilha: o que é franquia?** 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2008; BESHSEL, B. **An introduction to franchising**. International Franchise Association Education Foundation. 2001. Disponível em: <[www.franchise.org](http://www.franchise.org) em 28/12/2009>.

por empresas como a Singer Sewing Machine Company (fabricante de máquinas de costura) e a McComark Harvesting Machine Company (produtora de colheitadeiras). Em 1989, foram estabelecidas as franquias para revenda de automóveis da GM e da Ford.

O contexto era o da revolução industrial norte-americana, cuja produção em massa de bens de consumo, a preços acessíveis, atendia à demanda dispersa geograficamente. Ao mesmo tempo, a legislação antitruste vigente impedia que os fabricantes de automóveis atuassem também na revenda de veículos. Assim, a necessidade de eficiência na distribuição dos produtos resultou na seleção de franqueados, atuando com exclusividade em territórios delimitados pelo franqueador.

Em 1901, tendo em vista os custos de transporte de bebidas, foi criada a primeira franquia engarrafadora de refrigerantes, tendo como pioneira a Coca-Cola. Em 1909, a Western Auto Franchise inovou oferecendo serviços aos franqueados, tais como assessoria na seleção do ponto, treinamento e assessoria em marketing.

Nas décadas de 1920 e 1930, o conceito foi adotado por empresas de diferentes ramos de atividade. Em 1921, foi fundada a Hertz Rent a Car, locadora de veículos e a primeira franquia de serviços aberta nos EUA. Alguns anos mais tarde, em 1925, foi aberta a primeira franquia de *fast-food*, a A&W.

Na década de 1930, com o lançamento do motor à combustão, surgiram as franquias de revenda de combustíveis. Apesar dessas iniciativas, a maioria das franquias dessa época teve origem na necessidade da indústria de capilaridade na revenda de produtos.

Cem anos depois do início dessa história, com o fim da Segunda Guerra Mundial, ocorreu uma expansão sem precedentes do setor de franquias norte-americano. Os veteranos de guerra buscavam alternativas ao emprego formal e encontraram nas franquias uma oportunidade de negócio. No mesmo período, em 1946, foi aprovado o *Trademark Act*, que regulamentava o uso de marcas no mercado norte-americano. Estava constituído o ambiente propício para o crescimento do setor e para o desenvolvimento de uma nova geração de franquias, a de Formato de Negócio, que permitia a padronização e multiplicação de redes apoiadas na prestação de serviços.

Datam dessa época as cadeias de *fast-food*, as locadoras de automóveis, as redes de hotéis etc. Em apenas dez anos, redes como McDonald's e Holliday Inn inauguraram 1.000 unidades, enquanto a Budget Rent a Car, 500 lojas.

Na década de 1960, o sistema enfrentou um período conturbado. O crescimento acelerado e a popularização do sistema de franquias contribuíram para o aparecimento de oportunistas em busca de enriquecimento rápido. Atraídos pela receita decorrente da taxa de franquia, estelionatários criavam e vendiam franquias fictícias, cujos franqueadores eram denominados *fly by night*. As ações de oportunistas tiveram como consequência as primeiras iniciativas de regulação



do setor, a partir da aprovação de legislação específica, que exigia maior transparência dos franqueadores. A definição de regras contribuiu para a consolidação do setor no mercado norte-americano. O tempo passou e, em 2005, ao setor de franquias foi atribuída uma receita total de US\$ 800 bilhões, representando um crescimento de 41% sobre 2001. O impacto total (direto e indireto) estimado sobre a economia americana foi de US\$ 2,3 trilhões, equivalente a 11% da economia norte-americana, e 20,9 milhões de empregos.<sup>2</sup> Segundo dados do *World Franchise Council* (WFC), os EUA são líderes mundiais em *franchising*, com 2.900 franqueadores e 900.000 unidades em operação.<sup>3</sup>

## 2.2 O desenvolvimento da franquia empresarial no Brasil

No Brasil, as primeiras iniciativas de adoção do sistema de franquia empresarial datam da segunda metade do século XX. Entre as iniciativas pioneiras, podem ser citadas as escolas de idiomas Yázigi (1963) e CCAA (1969), além das engarrafadoras de bebidas, concessionárias de veículos e revendedoras de combustíveis.

A disseminação do sistema de franquias como modelo de negócios ocorreu a partir da década de 1980. Em 1979, o McDonald's inaugurou sua primeira loja no Brasil, embora apenas em 1987 a rede tenha introduzido o franqueamento de sua marca no país, com a inauguração de sua primeira unidade franqueada. No início da década de 1980, empresas como O Boticário, Água de Cheiro, Bob's e Ellus também passaram a adotar o sistema de franquias. Esse modelo de distribuição popularizou-se no país e foi adotado por fabricantes, varejistas e empresas de serviços.

Em 1987, ocorreu a fundação da Associação Brasileira de Franchising (ABF), com a missão de “divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste sistema de negócios”, o sistema de franquias.<sup>4</sup>

Em 1994, foi promulgada a Lei nº 8.955/94, regulamentando a franquia empresarial no Brasil.<sup>5</sup> Nesse mesmo ano, houve a implantação do Plano Real, que promoveu uma maior estabilidade econômica.

Em decorrência dessas mudanças, o Brasil passou a ser incluído no planejamento de expansão de diferentes redes internacionais, como Arby's, Pizza Hut

<sup>2</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Economic impact of franchised businesses*. IFA, 2008, v. 2, 16 f. Disponível em: <<http://www.franchise.org>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

<sup>3</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). *Panorama geral de franquias no Brasil e no mundo*: documentação interna. ABF, 2009.

<sup>4</sup> MDIC. *Cartilha: o que é franquia? 2005*. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)>.

<sup>5</sup> CHERTO, M. et al. *Franchising: uma estratégia para a expansão dos negócios*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

e Subway,<sup>6</sup> representando 11% das redes de franquias no país.<sup>7</sup> Entretanto, várias dessas iniciativas não foram bem-sucedidas, especialmente, no segmento de alimentação.

Segundo especialistas, os principais fatores para a popularização desse sistema no mercado brasileiro nas décadas de 1980 e 1990 incluíram: a chegada ao país de marcas internacionais; o crescimento do setor de *shopping centers*; a mobilização de um grupo de interesse (que incluía franqueadores, advogados e consultores) para a regulamentação e a organização do setor; e o capital disponível de profissionais que aderiram aos planos de demissão voluntária de empresas privatizadas.

Por ser identificado como um formato de negócio mais estruturado, de menor risco para o empreendedor e com potencial para expansão no país e no exterior, o setor de franquias atraiu a atenção do Governo, do qual tem recebido apoio desde a década de 1990. Além de parceria firmada entre a ABF e o SEBRAE, foi criada, em 1997, a Câmara Setorial de Franquia Empresarial no então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT), que permaneceu ativa até 2000.

A partir de 2004, o setor voltou a ter destaque no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), com a instituição do Fórum Setorial de Franquias, composto de quatro grupos técnicos, sendo o primeiro destinado à promoção da internacionalização de franquias nacionais, incluindo a proposição de uma Lei de Franquia para o Mercosul. Os demais grupos tinham como temas o Desenvolvimento e Expansão, a Capacitação e Gestão e a Competitividade do Sistema.<sup>8</sup>

No mesmo ano de 2004, foi firmado um acordo entre a Agência de Promoção às Exportações (APEX) e a ABF. O objetivo desse acordo era o fortalecimento da marca Brasil,<sup>9</sup> a partir da promoção da internacionalização de franquias brasileiras.

Ao final de 2008, 54 marcas de franqueadores brasileiros atuavam no exterior, com uma constante presença do Brasil nas feiras internacionais. Nesse ano, foi renovada pelo terceiro biênio (2009/2010) a parceria firmada entre a APEX e a ABF, quando esta última também assumiu a direção do *World Franchise Council* (WFC).<sup>10</sup>

<sup>6</sup> MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. *Revista FACEF Pesquisa*, v. 8, nº 2, 2005.

<sup>7</sup> MAURO, P. C. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994.

<sup>8</sup> MDIC. Ministério do Desenvolvimento instala fórum setorial de franquias. ASCON-MDIC 23/08/2004. Disponível para consulta no site: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/ascom/noticias/noticia.php?cd\\_noticia=6033](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/ascom/noticias/noticia.php?cd_noticia=6033)>. Acesso em: dez. 2006.

<sup>9</sup> O objetivo é o fortalecimento da imagem do país no exterior. O programa Marca Brasil, no entanto, tem na sua concepção a prioridade de divulgação do país como destino turístico. Detalhamentos a respeito: <<http://www.apexbrasil.com.br>>.

<sup>10</sup> INFOMONEY. *Redes de franquias se internacionalizam: hoje há 54 marcas no exterior*. Blog do Empreendedor, 03/11/2008. Disponível para consulta no site: <[http://www.apexbrasil.com.br/noticia\\_detalle.aspx?idnot=195](http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalle.aspx?idnot=195)>. Acesso em: jan. 2009.



Em 2008, o setor de franquias faturou no Brasil R\$ 55 bilhões, sendo representado por 1.397 franqueadores e 71,9 mil unidades em operação.<sup>11</sup> Comparando os dados divulgados desde 2001, o setor apresentou um crescimento médio anual de 17% em receita bruta, superando as variações apuradas para o Produto Interno Bruto (PIB), cuja variação anual situou-se entre 1,1% (2003) e 5,7% (2004), ao longo da década.<sup>12</sup> Conforme ilustra a Tabela 2.1, o Brasil ocupava o quinto lugar no *ranking* do WFC em número de franqueadores (atrás dos EUA, China, Coreia do Sul e Índia) e a sexta posição em unidades em operação (atrás dos EUA, Japão, China, Canadá e Austrália)<sup>13</sup>.

O Quadro 2.1. procura sintetizar a discussão acerca da evolução histórica do *franchising* nos EUA e no Brasil. Em síntese, na década de 1960, concomitantemente ao movimento de regulamentação do setor registrado nos EUA, surgiam as primeiras iniciativas de adoção do sistema de franquias no Brasil. No entanto, foi apenas após a década de 1970, com a internacionalização de franqueadoras norte-americanas e a expansão de algumas redes para o Brasil que, efetivamente, o setor começa a se movimentar no mercado brasileiro. Na década de 1980, o sistema brasileiro cresceu de forma rápida e indiscriminada, sobretudo entre empresas e empreendedores da Região Sudeste. Na década de 1990, com um contexto econômico mais estável e com uma regulação específica, o setor manteve um sólido ritmo de expansão no Brasil. Como sinais de maturidade, na década seguinte, várias redes iniciam um novo movimento de expansão, desta vez buscando a expansão para cidades do interior do país ou para o exterior.

Tabela 2.1 Ranking mundial 2008/2009.

<i>Ranking</i>	Região/País	Número de Redes Franqueadoras
1	EUA	2.900
2	China	2.600
3	Coreia do Sul	2.465
4	Índia	1.800
5	Brasil	1.397
6	Canadá	1.200
7	Japão	1.194

<sup>11</sup> ABF. *Panorama geral de franquias no Brasil e no mundo*: documentação interna, ABF, 2009.

<sup>12</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sistema de Contas Nacionais, Referência 2000 (IBGE/SCN 2000 Anual) Série – Produto Interno Bruto (PIB): variação real anual. 10/mar./2009. Disponível em: <www.ipeadata.gov.br>. Acesso em: 14 nov. 2009.

<sup>13</sup> ABF. *Panorama geral de franquias...* op. cit.

<i>Ranking</i>	<i>Região/País</i>	<i>Número de Redes Franqueadoras</i>
8	França	1.141
9	Austrália	1.000
10	Filipinas	967
11	Alemanha	910
12	Espanha	843
13	México	820
14	Grã-Bretanha	800
15	Turquia	800

Fonte: WFC/ABF (2009).

Quadro 2.1 *Evolução do sistema de franquias nos EUA e no Brasil.*

<i>Década</i>	<i>Acontecimentos Significativos</i>
1850	Singer, McCormick e Harvey House adotam o sistema de franquias.
1900 – 1940	Gradualmente, a franquia atrai novas empresas, especialmente, fabricantes (ex.: GM, Ford, Coca-Cola). Surgem as primeiras iniciativas de empresas de serviços, Hertz Rent a Car e A&W.
1950	Surgiram as redes McDonald’s, Burger King, KFC, Dunkin’Donuts e outras. Grande explosão de franquias nos EUA.
1960	Depuração no sistema com as leis específicas de franquias nos EUA. Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
1970	Internacionalização – dos EUA para fora. Abertura da primeira loja do McDonald’s no Brasil. Predominam no Brasil as franquias de marca e produto: concessionárias de veículos, revendedoras de combustíveis e engarrafadoras de veículos.
1980	Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, O Boticário). Globalização. Surge a Associação Brasileira de Franchising (ABF). O sistema de franquias “explode” no Brasil.

Década	Acontecimentos Significativos
1990	<p>Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios.</p> <p>As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil.</p> <p>Franqueados mais exigentes buscando melhores redes.</p> <p>O efeito da Internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior.</p> <p>Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil.</p> <p>Aprovação no Congresso da Lei de Franquias Brasileira nº 8.955/94.</p> <p>Criada a Câmara Setorial da Franquia Empresarial pelo MICT (1997-2000).</p>
2000 em diante	<p>Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados.</p> <p>Tendência: crescimento mais lento e mais sustentável e maior profissionalização do sistema. Instalado em 2004, o Fórum Setorial de Franquia pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).</p> <p>Firmado acordo entre a ABF e a Agência de Promoção de Exportações (APEX-MDIC).</p> <p>Internacionalização de franquias brasileiras (Spoletto, Via Uno, Arezzo, Localiza).</p>

Fonte: Adaptado de MDIC (2005).

<b>Boxe 2.1</b>	<p><b>A evolução do <i>franchising</i> no Brasil em três casos: Yázigi Internexus, O Boticário e China In Box</b></p>
<p>Em 1950, em uma pequena sala na cidade de São Paulo, começava o Yázigi Internexus, escola de idiomas que em 1963 inaugurou sua primeira franquia. Em 2009, a rede já se estruturava em mais de 400 unidades, mantendo apenas uma loja própria.<sup>14</sup></p> <p>A partir de uma farmácia de manipulação fundada em 1977, em Curitiba, nascia uma das maiores empresas de perfumaria e cosméticos do Brasil, O Boticário. Dois anos depois, em 1979, foi aberta a primeira loja no Aeroporto Afonso Pena, atraindo novos clientes e pessoas interessadas em revender os produtos em outras partes do país. No ano seguinte, foi aberta a primeira franquia e, em 1985, a rede já contava com cerca de 500 lojas. Atualmente, a rede atua em 15 países, em mais de 1.000 pontos de vendas e com 73 lojas exclusivas. São mais de 2.600 lojas no Brasil, das quais apenas 2% são unidades próprias.</p>	

<sup>14</sup> Sobre o Yázigi, maiores informações disponíveis em: <<http://www.yazigi.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

Após um ano de estadia no exterior, Robson Shiba, então estudante de odontologia, volta ao Brasil com a ideia de abrir um restaurante para *delivery* de comida chinesa, nos moldes do que tinha conhecido nos EUA. O sonho se concretizou em 1992, quando foi inaugurada, em São Paulo, a primeira loja China In Box. Dois anos depois, outras oito lojas foram abertas, todas em sociedade com amigos, sendo que, em 1994, o negócio foi formatado para expansão via franquia empresarial. Em apenas um ano de experiência no *franchising*, a rede China In Box já se estruturava em 45 lojas. Em 17 anos, são 136 lojas, distribuídas em 22 Estados e 66 cidades.<sup>15</sup>

Muitas outras histórias de empreendedores que optaram pelo sistema de franquias poderiam ser contadas e discutidas neste capítulo. De fato, o *franchising* apresentou crescimento acelerado em diferentes países onde foi adotado. No Brasil, de 3.236 unidades franqueadas em 1985, o setor atingiu 65.553 em 2007. No Japão, em 1965, existiam apenas sete redes de franquias. Pouco mais de quatro décadas depois, em 2007, 1.100 empresas franqueadoras atuavam no país, com um total de 225 mil unidades em operação. Na França, em 1971, existiam 34 redes de franquias e cerca de 2 mil unidades. Ao final de 2007, 1.037 redes eram responsáveis por 43,7 mil pontos de venda. Na China, ao final desse mesmo ano, estimava-se 2.600 franqueadoras operando 195 mil unidades. Desde meados do século XIX, este modelo tem sido adotado por empresas norte-americanas, país onde se calcula, ao final de 2008, a atuação de 2.900 empresas franqueadoras, responsáveis por 900.000 estabelecimentos.

### 2.3 O *franchising* em suas diferentes gerações

Ao longo dos anos, o sistema de franquias evoluiu, e o apoio e as garantias oferecidas pelo franqueador tornaram-se mais abrangentes, de modo que as franquias são classificadas em gerações, de acordo com a intensidade do suporte que é fornecido pela empresa franqueadora à franqueada.

As franquias de primeira e segunda geração são também denominadas por franquia de marca e produto, uma vez que preveem apenas a concessão de direitos de uso de marca e de comercialização de produtos e/ou serviços.<sup>16</sup> Nessa modalidade, o franqueado adota a imagem da empresa franqueadora, tornando-se distribuidor preferencial de seus produtos e/ou serviços. O suporte do franqueador a seus franqueados é bastante limitado, podendo incluir – ou não – algum apoio técnico ou financeiro. Em geral, apenas são definidos normas ou padrões de imagem e de comunicação, delegando ao franqueado maior autonomia de gestão do negócio. A remuneração do franqueador não é explícita, estando embutida no valor de produtos adquiridos pelo franqueado. Como exemplos de franquia de

<sup>15</sup> Detalhes da trajetória de O Boticário: Disponível em: <<http://www.internet.boticario.com.br/portal/site/institucional>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

<sup>16</sup> FOSTER, Dennis L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995; ELANGO, B. Fried; VANCE, H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, nº 3, p. 68-81, jul. 1997; CHERTO, M. et al. **Franchising...** op. cit.

marca e produto, há as engarrafadoras (caso da Coca-Cola e Pepsico), os revendedores de combustíveis e as concessionárias de veículos.<sup>17</sup> Alterando o rumo da história, o interesse do caixeiro-viajante Ray Kroc em formatar o negócio dos irmãos McDonald na venda de *milk shakes* e hambúrgueres, no intuito de poder reproduzi-lo com sucesso em outras localidades, resultou na formulação de um novo conceito de negócio franqueado. Nesta nova “roupagem” (franquia de negócio formatado, do inglês *business format franchising*), o relacionamento franqueador-franqueado passou a incluir o formato do negócio em si, em termos de estratégia e plano de marketing, manuais e padrões de operação, controle de qualidade e comunicação contínua entre as partes. Como resultado, o *franchising* passou a contribuir para a redução dos riscos dos franqueados, diante da possibilidade de ingressar em um sistema já testado. Os ganhos de economias de escala não se restringem ao marketing, se estendendo a todo o conhecimento embutido nas práticas empresariais do franqueador.

Graças à verdadeira revolução organizacional à época, Ray Kroc teve êxito no empreendimento almejado, adquirindo alguns anos mais tarde a posse sobre o direito de uso e exploração da marca McDonald’s, historicamente posicionada entre as dez marcas mais valiosas de todo o mundo. Beneficiando-se da fórmula desenvolvida por Ray Kroc, outros importantes nomes do *franchising* mundial iniciaram suas operações, caso do Burger King e Dunkin’Donuts. Por meio da internacionalização dessas e de outras redes, o *franchising* difundiu-se pelo mundo, tornando-se uma das mais importantes formas de comercialização da atualidade.

#### Boxe 2.2

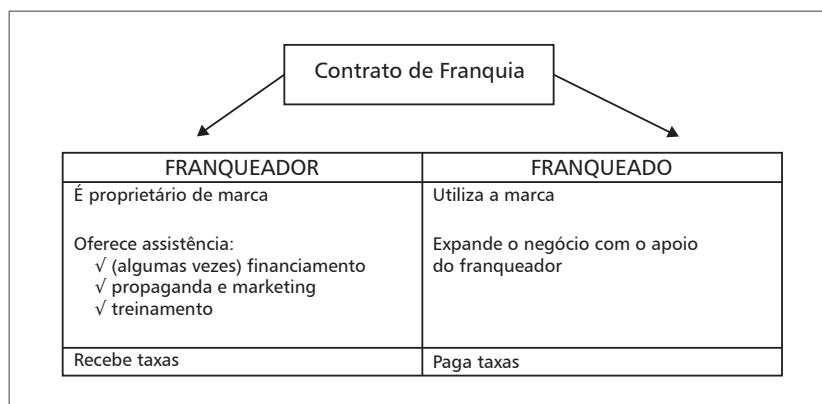
#### As origens do *business format franchising*

O início do franqueamento da marca McDonald’s se deve ao interesse do caixeiro-viajante Ray Kroc em formatar o lucrativo negócio dos irmãos McDonald na comercialização de hambúrgueres e *milk shakes*, a fim de poder reproduzi-lo com sucesso em outras localidades. Até então, a prática organizacional do *franchising* limitava-se a um arranjo contratual em que o detentor da marca apenas se comprometia com o fornecimento dos produtos a serem revendidos por terceiros, em pontos de venda não necessariamente exclusivos e sob uma mesma marca. Mais do que puramente o direito de uso da marca, Ray Kroc percebeu que a réplica do sucesso dependeria da transmissão por parte dos irmãos McDonald de toda a “fórmula do negócio”, em termos das práticas e rotinas de gestão da unidade, inclusive de relacionamento com fornecedores, junto a uma assistência técnica e comercial contínua. O objetivo principal era que o consumidor não fosse capaz de perceber variações na qualidade do atendimento, tampouco do *mix* de produtos e de serviços comercializados, independentemente da localização da unidade. Ray Kroc estava certo. O resultado de sua

<sup>17</sup> No início da expansão de rede O Boticário, o sistema de franquia adotado também foi designado como de franquia de marca e produto. Não havia cobrança de *royalties*. O foco era o ponto de venda e a comercialização dos produtos e serviços da franqueadora. Maiores informações a respeito dessa designação, vide MAURO, P. C. *Guia do franqueado...* op. cit.

fórmula foi a concepção de um formato revolucionário de negócio à época, o *business format franchising*. Justamente por contribuir à manutenção da informação transmitida pela marca, esse conceito de negócio foi determinante na internacionalização do McDonald's. Com ele, o *business format franchising* ganhou o mundo, tornando-se uma das mais importantes formas de comercialização da atualidade.

Na franquia de formato de negócio, ou de terceira geração, o apoio dado à empresa franqueadora é mais amplo e inclui a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado.<sup>18</sup> Além de marca exclusiva, a franquia de formato de negócio requer que a empresa franqueadora forneça, ao menos, (1) um programa formal de treinamento, (2) um manual operacional, incluindo a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade e (3) uma estrutura que dê apoio operacional ao franqueado e que monitore os padrões de imagem e de serviços da rede. Como contrapartida, cabe ao franqueado o pagamento de valores monetários previstos em contrato. Conforme destacado por Ray Kroc (McDonald's): “O verdadeiro produto de um empreendimento não é o que se vende, mas como se vende.”<sup>19</sup> Nesta modalidade, o relacionamento entre franqueadora e franqueada é formalizado por meio de um contrato de franquia, conforme ilustrado na Figura 2.1.<sup>20</sup>



Fonte: Beshel (2001).

Figura 2.1 Características dos sistemas de franquias.

<sup>18</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. *The economics of franchising*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005; CHERTO, M. et al. 2006. Op. cit.

<sup>19</sup> KROC apud Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC). *Cartilha: o que é franquia?* 2005. Op. cit.

<sup>20</sup> BESHSEL, B. *An introduction to franchising*. International Franchise Association Education Foundation. 2001. Disponível em: <www.franchise.org>. Acesso em: 28 dez. 2009.

Apesar de o *business format franchising* apresentar uma tendência mundial de ascensão em detrimento das franquias de primeira e de segunda geração, estas são ainda mundialmente empregadas principalmente entre as revendedoras de carros, distribuidoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas – setores em que a ênfase do negócio encontra-se centralizada na estabilidade das vendas. Por outro lado, em acréscimo à relevância econômica do *business format franchising*, sendo empregado pela grande maioria dos setores, destaca-se o grande interesse demonstrado pelo meio acadêmico, dedicando a ele grande parte da recente literatura. Alinhado a esse maior interesse, o *business format franchising* também recebe neste livro o alvo das atenções, empregando-se como sinônimo a simples menção a *franchising* ou a (contratos de) franquia.

Além dessas três gerações, são denominados franquias de geração superior os sistemas mais avançados em que, por exemplo, (1) há um Conselho de Franqueados,<sup>21</sup> que participa ativamente das decisões estratégicas da empresa ou (2) há cláusula de recompra da unidade franqueada em seus contratos de franquia, caso não haja renovação do mesmo. Neste contexto, a quarta geração, classificação desenvolvida e adotada apenas no Brasil, é denominada *learning network franchising*, cuja principal característica que a distingue das anteriores é a mudança de *status* dos franqueados, participando ativamente na definição das decisões estratégicas da rede e contribuindo para a evolução do modelo de negócio.<sup>22</sup>

Na quarta geração, embora a relação franqueador-franqueado continue estruturada na transmissão dos direitos de uso exclusivo da marca e do negócio formatado, os franqueados também passam a assumir uma posição de destaque na geração e inovação do conhecimento. Mais do que uma relação marcada pela imposição de regras e condutas pelo franqueador a seus franqueados na realização das atividades gerenciais e operacionais (inata às Franquias de Negócio Formatado), o franqueado, sob o formato do *Learning Network Franchising*, contribui no planejamento estratégico da rede, bem como nas atividades de tomada de decisão e de desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologia.<sup>23</sup>

Tem-se, assim, uma maior proximidade entre franqueador e franqueado (uma relação de mão dupla) no compartilhamento do *know-how* e nas atividades de pesquisa e desenvolvimento por meio da valorização das experiências e conhecimentos locais trazidos pelos franqueados. Sob esta relação, o franqueador

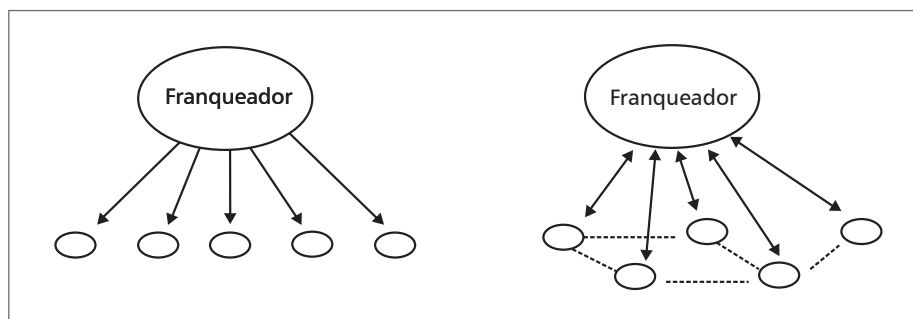
<sup>21</sup> “Órgão de representação coletiva dos franqueados junto ao franqueador. As funções, poder de decisão, regras de formação, quorum, etc. são estabelecidos pelo franqueador. O principal objetivo do Conselho é representar os franqueados, buscando uma permanente melhoria no relacionamento interno da rede e soluções de problemas que visam o benefício de todos” (Guia do Franchising, 2009).

<sup>22</sup> Ver AZEVEDO, P. F.; SILVA, A. G. A.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in food franchising. 6<sup>th</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Cambridge-MA: MIT, 2002.

<sup>23</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, A. G. Delegation and real authority in franchising. In: 8<sup>th</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Tucson-Arizona, EUA, Sept. 2004.



abdica de parte de seu exercício de autoridade delegando a seus franqueados maior autonomia. Essa delegação é o incentivo para o exercício da criatividade e inovação em cada nóculo da rede, fazendo efetiva a agregação do novo conhecimento local trazido pelo franqueado. Isso ocorre porque o esforço no aprendizado e a disposição em assumir os riscos da atividade de inovação dependem do grau de autonomia de que goza cada elemento na rede. O franqueador, entretanto, ainda preserva a autoridade para que os ganhos de aprendizado e inovação sejam difundidos por toda a rede. Esses dois modos de organização estão representados na Figura 2.2.



Fonte: Baseada em Azevedo e Silva (2004).<sup>24</sup>

Figura 2.2 Comparativo do modelo organizacional das franquias de terceira e de quarta geração.

No modelo à esquerda, a relação centralizada entre franqueados e franqueador reflete a transferência unilateral de conhecimento, tendo, como contrapartida, maior controle por parte daquele que detém o conhecimento, ou seja, o franqueador. No modelo à direita, há ainda centralização, mas cada unidade tem o papel de gerar conhecimento e aprendizado, que é difundido pela rede, seja por intermédio do franqueador, o que é mais comum, seja pelo contato entre franqueados. Há, evidentemente, maiores riscos de perda dos ativos intangíveis de propriedade do franqueador, uma vez que há menor controle sobre as atividades do franqueado.

A decisão por uma ou outra geração de *franchising* não é, portanto, trivial, dependendo do *trade-off* entre os ganhos de aprendizado e os riscos de perda do valor de marca e *know-how*. A primeira estrutura é determinada pela autoridade imposta pelo franqueador a seus franqueados, ou seja, a relação entre franqueador e seus franqueados está fortemente baseada na rigidez contratual a partir dos padrões impostos pelo contrato de franquia e pelo manual do franqueado.

<sup>24</sup> Ibidem.



Redes que utilizam essa estrutura são caracterizadas pela elevada padronização das atividades no interior de suas unidades e pouca flexibilidade.<sup>25</sup>

Nem todos os países compartilham de um mesmo entendimento legal quanto à extensão do conceito do *franchising*. No Brasil e EUA, por exemplo, diferentemente da Europa, o entendimento legal permite a designação de contrato de franquia a um variado escopo de situações mercantis, desde o caso em que a relação entre franqueador e franqueado inclui apenas a distribuição de produtos e/ou serviços comercializados sob uma mesma marca (caracterizando, assim, as franquias de primeira e de segunda geração), até formas contratuais mais complexas, a exemplo do *business format franchising* e *learning network franchising*. Na Europa, por sua vez, a designação do *franchising* é restrita ao *business format franchising*. A Tabela 2.2 condensa as principais características de cada uma das gerações atribuídas ao *franchising*.

Em acréscimo a características do ambiente legal, a decisão organizacional pelo formato/geração de *franchising* pode ainda revelar-se função de características intrínsecas ao negócio franqueado. Prova disso é o fato de que por mais que o conceito do *franchising* tenha evoluído ao longo do tempo, suas diferentes gerações mantêm-se vivas. As formas “menos complexas” são ainda mundialmente empregadas, em especial nos setores de revenda de automóveis, distribuidores de combustíveis e engarrafadores de bebidas, atividades econômicas em que a ênfase do negócio encontra-se centralizada na estabilidade das vendas, como simplesmente um distribuidor.

Tabela 2.2 *Síntese das principais características contratuais das gerações do franchising.*

Gerações	Características
<i>Franchising</i> de marca de primeira geração	Canal de distribuição não exclusivo em que o franqueador apenas se compromete com o fornecimento dos produtos.
<i>Franchising</i> de segunda geração	Canal de distribuição exclusivo, com o compartilhamento da marca.
<i>Business format franchising</i> (terceira geração)	Semelhante à segunda geração, com acréscimo do compartilhamento do formato de negócio e da prestação de assistência contínua por parte do franqueador a seus franqueados.
<i>Learning network franchising</i> (quarta geração)	Idem a terceira geração, com acréscimo da difusão de conhecimento pela rede.

<sup>25</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, A. G. Delegation and real authority in franchising. In: 8<sup>th</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Tucson-Arizona, EUA, Sept. 2004.

A coexistência de diferentes nuances do *franchising* deve, contudo, ser interpretada com cuidado. Intuitivamente, poderia ser atribuída aos diferentes formatos uma relação linear de superioridade. Nesse raciocínio, redes sob a terceira/quarta geração seriam superiores àquelas cujo relacionamento entre franqueador e franqueado fosse regido pelas franquias de primeira ou de segunda geração. Essa interpretação linear pode ser resultado da omissão de importantes variáveis explicativas, em especial das características intrínsecas ao negócio franqueado.

## 2.4 O *franchising* brasileiro em números

Os dados de 612 empresas franqueadoras que participaram do Guia Oficial da ABF no período de 2000 a 2009 foram organizados com o intuito de prover uma melhor compreensão do perfil das empresas franqueadoras que atuam no país. A análise da composição dessa amostra revela algumas características dessas empresas. Nos dados da Tabela 2.3, verifica-se que, em média, as empresas consideradas na amostra iniciaram suas operações na segunda metade da década de 1980, adotando o sistema de franquia uma década depois. Comparativamente, Blair e Lafontaine mostram comportamento semelhante em amostra de empresas com atuação no mercado norte-americano, no período de 1980 a 2001<sup>26</sup>. Deve ser considerado que a participação nos guias de franquias é voluntária e que os mesmos destinam-se à divulgação das empresas franqueadoras interessadas na seleção de novos franqueados. No entanto, outros aspectos como o fechamento da empresa, a conversão das unidades franqueadas em próprias ou mudanças na estratégia da empresa também podem representar fatores relevantes para explicar a concentração dos dados nas frequências mais baixas.

Tabela 2.3 *Características das empresas franqueadoras da amostra.*

Número de empresas	Número de observações	Ano de fundação (média)	Ano de início do <i>franchising</i> (média)
139	278	1991	2001,1
123	369	1991	2001,5
79	316	1988	2000,2
66	330	1986	1998,5
46	276	1985	1996,6
32	224	1990	1996,7
35	280	1984	1996,3
17	153	1988	1995,6
79	790	1978	1991,3
616	3.016	1985	1996,8

<sup>26</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. *The economics of franchising*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

Comparando-se os dados de empresas que atuam no Brasil e nos EUA,<sup>27</sup> verifica-se uma defasagem de uma a duas décadas entre os anos de fundação e de início da franquia empresarial médios de ambas. Para as empresas franqueadoras nos EUA, o ano de fundação médio oscila entre 1966 e 1978 e o ano de início da operação com o *franchising*, entre 1965 e 1984.

Apesar dos oito anos de defasagem entre as bases utilizadas nos dois estudos, nos dados do painel não balanceado apresentados na Tabela 2.3, destaca-se a década de 1990, pela frequência com que aparece como ano médio de início do *franchising*. Os dados são consistentes na história da expansão do sistema no Brasil, pois apenas na segunda metade dessa década foi fundada a ABF e promulgada a Lei de Franquias.

A comparação do tamanho da redes sinaliza a existência de semelhanças entre a organização do setor no Brasil e nos EUA. Apesar de o *franchising* ser frequentemente associado a grandes redes, o setor de franquias no mercado norte-americano é composto sobretudo de redes com até 50 unidades. Cerca de dois terços dos franqueadores que operavam nesse país, em 1986, enquadravam-se nessa categoria.<sup>28</sup> No Brasil, por sua vez, em média, 71% das redes franqueadoras possuem até 50 unidades, conforme a Tabela 2.4.

Ao considerar a distribuição das unidades em operação no Brasil, constata-se que, em média, 46% das unidades estão concentradas em 4% das redes, ou seja, em empresas com mais de 500 unidades (vide Tabelas 2.4 e 2.5). No mercado norte-americano, 65% das unidades em operação em 1986 estavam concentradas em redes com mais de 500 unidades, que representavam apenas 5,9% das empresas franqueadoras existentes nos EUA.

A distribuição da amostra em função do *mix* contratual para cada ano do Guia da ABF (Tabela 2.6) revela que algumas observações situam-se nos extremos, seja por ainda não terem iniciado a operação com franquias ou por terem optado pela operação somente com unidades franqueadas. Ao todo, 85% das observações localizam-se entre os extremos. Cabe destacar que 12% das observações referem-se a 132 empresas que optaram, pelo menos, por algum período com a operação exclusiva de unidades franqueadas, não empregando, a princípio, formas plurais.<sup>29</sup>

Por fim, outra característica interessante do setor no país é a reduzida presença de empresas franqueadoras de origem estrangeira. Em 2009, 89% das redes que atuavam no Brasil eram nacionais, mesma participação apu-

<sup>27</sup> Os autores (BLAIR; LAFONTAINE, *The economics of franchising...* op. cit.) utilizam uma base de dados contendo 5 mil empresas franqueadoras que operaram no mercado norte-americano ao longo de 22 anos (1980 a 2001), exceto para 1999, para o qual não havia dados disponíveis.

<sup>28</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. *The economics of franchising*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

<sup>29</sup> Referindo-se aqui ao emprego concomitante de lojas franqueadas e unidades próprias.

rada em 1994. Ao lado de expansões bem-sucedidas, como Kumon, Jet Oil, 5 à Sec, Jani King, Dry Clean, vários foram os casos de insucesso de introdução de marcas estrangeiras no país na década de 1990, como, na área de *fast-food*, as redes norte-americanas Arby's, Subway e KFC (as duas últimas voltaram a investir no país nos últimos anos).<sup>30</sup> Entre os franqueadores estrangeiros, a predominância era de marcas norte-americanas, com 61% de participação, atuando em diferentes segmentos, como alimentação (ex.: McDonald's, Burger King, Starbucks etc.) e serviços automotivos (ex.: Jet Oil, Hertz, Budget Rent a Car), entre outras. Considerando as 20 maiores redes que atuam no país, apenas três são estrangeiras, a japonesa Kumon (1.555 unidades), atrás apenas da brasileira O Boticário com 2.667 lojas em operação, e as americanas Jet Oil (12º lugar) e McDonald's (15º lugar).<sup>31</sup>

Tabela 2.4 *Distribuição das empresas franqueadoras por tamanho das redes.*

Ano	1-10	11-50	51-150	150-500	501 +	Total geral
2000	70	102	32	17	9	230
2001	65	84	30	15	7	201
2002	62	106	33	22	10	233
2003	66	124	45	21	9	265
2004	68	128	52	18	13	279
2005	76	144	56	25	13	314
2006	67	143	61	24	12	307
2007	107	167	71	25	14	384
2008	112	186	77	31	14	420
2009	86	176	74	33	14	383
Média	78	136	53	23	12	302
%	26,0	45,0	18,0	8,0	4,0	309

<sup>30</sup> VANCE, P. S., FIGUEIRA JÚNIOR, M. F., ALVAREZ, R. A. G. Um estudo sobre a internacionalização de franquias brasileiras. In: X SEMEAD, São Paulo, 2007.

<sup>31</sup> ABE, *Panorama geral de franquias...* op. cit.

Tabela 2.5 *Distribuição das unidades em operação por tamanho das redes franqueadoras.*

Ano	1-10	11-50	51-150	150-500	501 +	Total geral
2000	385	2.449	2.745	3.444	11.956	20.979
2001	378	2.030	2.697	3.410	11.501	20.016
2002	365	2.619	2.772	4.777	13.544	24.077
2003	380	3.124	4.210	5.282	8.478	21.474
2004	408	3.250	4.611	4.531	12.606	25.406
2005	414	3.717	4.823	5.698	12.749	27.401
2006	405	3.648	5.357	6.281	11.998	27.689
2007	646	4.340	6.470	5.926	12.823	30.205
2008	618	4.865	6.684	7.124	12.944	32.235
2009	521	4.517	6.445	8.213	13.429	33.125
Média	452	3.456	4.681	5.469	12.203	26.261
%	2,0	13,0	18,0	21,0	46,0	100,0

Tabela 2.6 *Distribuição da amostra em função do percentual de unidades próprias e do ano de divulgação.*

Faixas de Percentual de Unidades Próprias							
Ano do Guia	= 0,00	< 0,05	> = 0,05 e < 0,15	> = 0,15 e < 0,50	> = 0,50 e < 1,0	= 1,00	Total geral
2000	21	39	45	59	56	10	230
2001	13	31	41	55	56	5	201
2002	29	41	41	71	43	8	233
2003	34	50	44	81	46	10	265
2004	37	48	54	91	43	6	279
2005	39	57	60	96	57	5	314
2006	39	55	62	91	56	4	307
2007	51	60	75	109	79	10	384
2008	51	77	91	113	77	11	420
2009	55	77	79	105	66	1	383
Total geral	369	535	592	871	579	70	3.016

## 2.5 Tendências do *franchising* no Brasil

Uma diferença básica do sistema de franquias no país e nos EUA refere-se ao tempo de seu desenvolvimento. No Brasil, a expansão do sistema de franquias ainda é muito recente. Desde a década de 1950, predomina, na economia norte-americana, a franquia de formato de negócio. Até recentemente, na maioria das redes que atuam no Brasil, o modelo adotado era o de marca e produto. Hoje, 33% das redes atuam nos ramos de alimentação e educação e treinamento. Além disso, houve um amadurecimento do setor com a adoção de *franchising* de formato de negócio, mesmo por empresas de varejo, como vestuário e acessórios pessoais e calçados. A realidade atual combina maior acesso ao crédito, maior profissionalização das redes e crescimento do setor de *shopping centers*. O sistema de franquias no país avança com taxas de crescimento de dois dígitos, lembrando as taxas apresentadas pela economia chinesa.

Uma tendência recente é a de internacionalização de empresas nacionais.<sup>32</sup> Empresas como Bob's, Casa do Pão de Queijo, Livraria Nobel, O Boticário, Spoleto, Sapataria do Futuro e Wizard são alguns dos exemplos de organizações que orientaram suas atividades contemplando também as possibilidades do mercado internacional.

Outro movimento atual é o de criação de marcas para atender a diferentes segmentos de mercado, como, por exemplo, o realizado pela Kopenhagen recentemente com o lançamento de uma marca popular de chocolate, a Brasil Cacau, que concorre diretamente com a Cacau Show pelo consumidor das classes B e C. Outros franqueadores também ampliaram seus negócios no país lançando outras marcas, em geral, mas não necessariamente do mesmo segmento. Como exemplos, podem ser citados: a Golden Services (que inclui a Sapataria do Futuro, Costura do Futuro, Engraxataria do Futuro, Lavanderia do Futuro e Bordaria do Futuro), o Spoleto (Spoleto e Kone), a Franchising Ventures (Fundo de Investimento em Franchising que inclui a Nobel, a Nobex Papelaria e Informática, Zastras Brinquedos, Café Donuts, Centro Britânico – curso de idiomas e algumas das franquias da Golden Services), o grupo TrendFood (Gendai, China in Box, Brevitá e Owan), Marisol (Marisol, Pakalolo, Babysol, Lilica; Tigor e Rosa Chá) e a Hering (Hering Store e PUC).

Dentre os desafios para o setor de *franchising* no país podemos destacar: a necessidade de profissionalização da gestão das empresas, cuja origem, em geral, é familiar. Algumas empresas, inclusive, defrontam-se com uma questão-chave para sua sobrevivência a longo prazo: o processo de sucessão. Outro aspecto re-

---

<sup>32</sup> DFREIRE COMUNICAÇÕES E NEGÓCIOS. ABF e APEX-Brasil renovam acordo para a internacionalização das franquias brasileiras. 22/12/2006. Disponível em: <http://www.feirasdobrasil.com.br/revista.asp?area=noticias&codigo=9483>; Marcas brasileiras marcam presença no principal evento de franquias dos EUA. 05/04/2005. Disponível no site: <http://sofranquias.com.br/noticias/noticias.php?tid=570>. Acesso em: dez. 2006.

levante reside na complexa e elevada carga tributária incidente sobre as pequenas e médias empresas no país, grupo em que está inserida a grande maioria das franquias. Por fim, um novo projeto de lei tramita no Congresso já há alguns anos, abordando aspectos como: a recompra de unidade e a exigência de tempo de experiência prévia do franqueador na gestão do negócio, antes da adesão ao sistema de franquia empresarial.

# 3 Natureza Jurídica do *Franchising*

Melitha Novoa Prado, Vivian Lara dos Santos Silva, Paulo Furquim de Azevedo e Camila Marques Vicente

## Objetivos do aprendizado

O entendimento popular sobre *franchising* costuma ser diretamente associado à atividade das redes de *fast-food*. O Capítulo 2 traz elementos históricos que ajudam a entender essa associação. Foram justamente as redes americanas de alimentação rápida as responsáveis pela concepção e pulverização mundial do que no jargão popular se conhece simplesmente por *franchising*. Acontece, porém, que, como também discutido no Capítulo 2, o histórico da prática do *franchising* se deu por meio de diferentes nuances, gerações. Em particular, a concepção de *franchising* associada às redes de *fast-food* refere-se a uma das diferentes concepções de que a prática organizacional pode se utilizar quando interessada pelo franqueamento, variação, contudo, dependente do entendimento legal/jurídico do país no qual a rede se vê inserida. Esse é o foco de interesse do presente capítulo. Para efeito de ilustração, o capítulo discute as particularidades dos entendimentos americano, francês/europeu e brasileiro e seus respectivos impactos sobre o modo de organização das redes de franquias.

## 3.1 Uma abordagem jurídica

Desde 1995, o *franchising* no Brasil é disciplinado por legislação específica, Lei nº 8.955.<sup>1</sup> Durante o período de ausência legal, a prática do *franchising* era regida indiretamente por diplomas brasileiros genéricos, a exemplo dos Códigos

<sup>1</sup> Como estipulado no art. 10, a vigência da Lei nº 8.955 ocorreu 60 dias após sua publicação, realizada em 15 de dezembro de 1994.



gos Civil e Comercial, bem como dos diplomas dirigidos ao registro de marca (Código de Propriedade Industrial) e à defesa do consumidor (Código de Proteção e Defesa do Consumidor).<sup>2</sup> Complementarmente, as redes de franquias atuantes no Brasil também utilizavam como referência a legislação dos EUA, país berço do *franchising*.

Diferentemente de outros países, caso em particular dos europeus, os EUA não condicionam os contratos de franquia à transmissão do formato do negócio franqueado, podendo dizer respeito simplesmente à transferência dos direitos de uso e de exploração de uma marca ou patente. Sob influência direta da forma americana de pensar, o entendimento brasileiro expresso na Lei nº 8.955 designa por franquia empresarial (*franchising*) “o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (art. 2º).

Diferentemente de sua fonte inspiradora, a legislação americana, o entendimento brasileiro entretanto, não restringe a prática do *franchising*. Conforme estipula o Departamento Americano de Comércio,<sup>3</sup> a prática do *franchising* nos EUA é condicionada a dois únicos formatos contratuais: (1) *Trade and Product Franchising* e (2) *Business Format Franchising*. Segundo a lei americana, o primeiro formato (*Trade and Product Franchising*, em português *Franquias de Marca e Produto*) é legalmente restrito às concessionárias de veículos, distribuidoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas. Sob esse formato, em acréscimo ao compartilhamento do direito de uso da marca, o franqueador apenas se compromete com o suprimento dos produtos ou dos insumos a serem processados para revenda nas unidades franqueadas. Todo e qualquer outro negócio se franqueado deve ser disciplinado pelo *Business Format Franchising*, também conhecido no Brasil como Franquia de Negócio Formatado, de Negócio Detalhadamente Dimensionado ou, ainda, Franquia Empresarial. Sob este arranjo mais complexo, o franqueador também se compromete com a transferência do direito de uso da marca e do conhecimento na atividade franqueada, em termos das rotinas e práticas operacionais, ferramentas ad-

<sup>2</sup> BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 37.

<sup>3</sup> U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE (1986 e 1988, p. 3).

ministrativas e do controle e gerenciamento da cadeia produtiva,<sup>4</sup> acréscido de comunicação contínua e de assistência técnica e comercial regular.<sup>5,6,7,8,9</sup>

Embora a legislação brasileira não faça menção a uma distinção semelhante à pregada nos EUA, no Brasil a prática administrativa adota uma tipologia inspirada na americana, destacando-se quatro formatos, ou gerações. Retomando a discussão iniciada no Capítulo 2, as franquias de primeira e de segunda geração se assemelham ao *Trade and Product Franchising*, com a ressalva de que nas franquias de primeira geração as unidades franqueadas representam canais alternativos de distribuição e não exclusivos como nas franquias de segunda geração. Por sua vez, da mesma natureza do *Business Format Franchising*, as franquias de terceira geração referem-se a um arranjo contratual mais complexo, em que o franqueador tem por compromisso a transferência a seus franqueados do formato do negócio propriamente dito. Por fim, nas franquias de quarta geração (*Learning Network Franchising*), mais do que simples receptores de *know-how*, os franqueados passam a assumir uma posição de destaque na geração e inovação do conhecimento. Franqueador e franqueados compartilham entre si experiências e conhecimentos na operacionalização de suas respectivas unidades, atuando de forma conjunta no planejamento estratégico da rede, bem como nas atividades de tomada de decisão e de pesquisa e desenvolvimento.

Em acréscimo à limitação imposta pelo entendimento americano no tocante à limitação da prática do *franchising* a duas formas contratuais específicas (*Trade and Product Franchising* e *Business Format Franchising*), o *Federal Trade Commission Franchising Rule* estipula ainda a obrigatoriedade de atendimento a três requisitos:<sup>10</sup>

- i. obrigatoriedade por parte do franqueado de distribuição de produtos e/ou serviços associados à marca do franqueador;
- ii. prestação de assistência regular do franqueador a seus franqueados; e

<sup>4</sup> De acordo com a discussão realizada no primeiro capítulo deste livro, a definição canal de distribuição é nesta obra empregada no sentido de todos os agentes com influência sobre a uniformidade da informação transmitida pela marca e, portanto, sobre a satisfação do consumidor final.

<sup>5</sup> LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, v. 23, nº 2, 1992.

<sup>6</sup> LUTZ, N. Ownership rights and incentives in franchising. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, 1995.

<sup>7</sup> DNES, A. W. The economic analysis of franchise contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, nº 2, Jun. 1996.

<sup>8</sup> LAFONTAINE, F.; SLADE, M. E. Retail contracting: theory and practice. *Journal of Industrial Economics*, v. 45, 1997.

<sup>9</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *NBER Working Paper Series*, 2001.

<sup>10</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, 1995.

- iii. pagamento pelo franqueado ao franqueador de quantia mínima de US\$ 500,00 durante os seis primeiros meses de operação do negócio franqueado.

Perante o entendimento americano, a caracterização legal de *franchising* tem por condição *sine qua non* o atendimento a esses três requisitos. Essa ressalva revela outras duas distinções entre os entendimentos americano e brasileiro. Primeiro, nos EUA, independentemente do setor e conseqüentemente do arranjo contratual regulador da relação franqueador-franqueado (*Business Format* ou *Trade and Product*), as unidades franqueadas devem obrigatoriamente caracterizar canais exclusivos de distribuição do franqueador. Diferentemente desse entendimento, vale retomar que a prática administrativa brasileira concebe as franquias de primeira geração, em que não é imposta qualquer cláusula de exclusividade de distribuição. Segundo, a legislação brasileira não impõe o pagamento pelo franqueado de qualquer quantia monetária. De fato, a legislação brasileira em vigor (Lei nº 8.955) não especifica nenhuma condição à configuração legal de um contrato de franquia, exceto de sua formalização por escrito e de seu registro junto ao Instituto Nacional de Proteção Industrial (INPI). A título de curiosidade, até a homologação da referida legislação, nem mesmo sua formalização por escrito era obrigatória. Nada obrigava perante o Direito brasileiro que o contrato de franquia fosse escrito, de forma que algumas importantes redes atuantes no Brasil por muito tempo praticaram o *franchising* sem a utilização de nenhum documento contratual formal.<sup>11</sup>

No Instituto Nacional de Proteção Industrial (INPI), os contratos de franquia são registráveis enquanto contratos de transferência tecnológica, compondo-se de uma combinação de quatro arranjos contratuais: (1) exploração de patentes, (2) uso de marcas, (3) fornecimento de tecnologia e/ou (4) prestação de serviços de assistência técnica e científica. Sob o entendimento legal brasileiro, os contratos de franquia designam-se, assim, a concessão de direitos que envolvam uso de marcas (e patentes), prestação de serviços de assistência técnica, combinadamente, ou não, com qualquer outra modalidade de transferência tecnológica necessária à consecução de seu objetivo.

Embora a maior flexibilidade brasileira quando comparada ao entendimento americano seja positiva, expressa nas diferentes nuances atribuídas aos contratos de franquia no Brasil, em muitos casos essa variação pode vir a ser um complicador, dificultando a distinção do *franchising* de outras formas contratuais, particularmente dos contratos de concessão e de licenciamento. Ainda que menos complexos, os contratos de concessão são os que mais se aproximam do *franchising*, sendo confundidos principalmente com as franquias de primeira e de segunda geração.

---

<sup>11</sup> Art. 6º, Lei nº 8.955, visto em BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 64,

Apesar de os três principais elementos existentes nos contratos de concessão serem identificados no *franchising* (contrato de fornecimento de bens ou mercadorias; contrato de licenciamento de marca; e cláusula de definição da área de atuação), os contratos de franquia podem ir além, uma vez que contêm (em sua forma mais completa, franquias de terceira e quarta geração) cláusulas referentes à transferência do conhecimento detido pelo franqueador, junto à prestação de assistência técnica, formação e treinamento contínuos. Por sua vez, diferentemente do *franchising*, os contratos de licenciamento regulamentam a distribuição de um produto específico e não de um negócio completo.

Não é unicamente com o entendimento americano que a legislação brasileira revela-se comparativamente mais flexível, o mesmo se mostra válido com relação à interpretação legal europeia. Diferentemente do Brasil e dos EUA, na Europa a prática do *franchising* não é regida por legislação específica, ausência observada na quase totalidade dos países europeus.<sup>12</sup> Na França, por exemplo, o *franchising* é regido pelo Direito Francês e Europeu de Contratos e de Concorrência – caso do Tratado de Roma e dos Regulamentos de Isenção nºs 4.087/88 e 2.790/99 da Comunidade Europeia –, sendo também influenciado pelo Código Europeu de Franquias.<sup>13</sup>

De acordo com o art 1º do Código Europeu de Franquias, os contratos de franquia são definidos como “um sistema de comercialização de produtos, serviços e/ou tecnologia baseado em uma colaboração mútua e contínua entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, franqueador e franqueado, no qual o franqueador acorda com seus franqueados direitos e impõe obrigações na exploração de uma empresa em conformidade com o conceito por ele desenvolvido. Nestes termos, o direito concedido autoriza o franqueado, em troca de uma contribuição financeira direta ou indireta, a utilizar a marca de produtos e/ou serviços, o conhecimento e outros direitos de propriedade intelectual, sob uma assistência comercial e/ou técnica contínua, durante a vigência contratual”.

Complementando o Código Europeu de Franquias, o Regulamento de Isenção nº 4.087 da Comunidade Europeia de 1988<sup>14</sup> restringe o “conjunto de direitos que podem ser explorados por meio do *franchising* na revenda de produtos ou prestação de serviços a usuários finais”, atribuindo exclusivamente “marca, nome comercial, símbolo, desenho industrial, direito autoral, conhecimento ou patente” (arts. 1-3). Ao franqueado cabe respeitar o compromisso de comercializar apenas e unicamente os produtos e serviços determinados contratualmente (arts. 1-3-b), configurando, portanto, a aplicação do *franchising* a canais exclusivos

<sup>12</sup> Dentre eventuais exceções têm-se os casos da Espanha, em que a legislação exige o registro do contrato de franquia, e o da Bélgica, em que o projeto de lei ainda está em debate.

<sup>13</sup> Em 1972, a Federação Europeia de Franquias (*European Franchise Federation*, EFF) formulou o Código Europeu de Franquias (*Code de Déontologie Européen de la Franchise*) – o qual foi homologado pela Comunidade Europeia em 1988. Visto em BENSOUSSAN, H. *Le droit de la franchise*. Éditions Apogée, 1997.

<sup>14</sup> Diploma legal europeu de concorrência que regula indiretamente a prática do *franchising*.

de distribuição (caso da interpretação americana). Não obstante, a Comunidade Europeia condiciona a caracterização legal de um contrato de franquia ao atendimento a três requisitos (arts. 1-3 do Regulamento nº 4.087/88):

- i. utilização de nome ou símbolo comum e de uma uniformidade do local e/ou das formas de transporte previstas em contrato;
- ii. transferência do conhecimento detido pelo franqueador ao franqueado; e
- iii. fornecimento contínuo ao franqueado de assistência comercial ou técnica durante a vigência contratual.

Essa imposição revela uma maior rigidez da compreensão europeia não unicamente com o entendimento brasileiro, mas também com a interpretação americana. Diferentemente do registrado nos ambientes legais americano e brasileiro, o *franchising* na França é restrito a um único e exclusivo arranjo contratual, o *business format franchising*, excluindo-se, dessa forma, toda e qualquer variação contratual, como por exemplo situações em que a relação entre franqueador e franqueado restringe-se à distribuição de produtos e/ou serviços comercializados sob uma mesma marca. O posicionamento europeu/francês mais restrito, comparativamente aos entendimentos americano e brasileiro, também se dá no sentido da imposição do Código Europeu de Franquias pela posse do franqueador de ao menos uma loja própria – entendendo-se aqui a necessidade de sua operacionalização ao longo de toda a trajetória da rede –, bem como do exercício da atividade franqueada durante um período mínimo de um exercício fiscal (art. 2.2-a).

Adicionalmente, o Direito europeu de concorrência, por meio do Tratado de Roma,<sup>15</sup> parágrafo 1, impõe ainda algumas restrições à prática de acordos verticais. Em especial, três dessas imposições revelam-se contrastantes com o entendimento brasileiro com relação à prática do *franchising*, sendo vedado pelo Tratado de Roma:

- i. Fixação de preços e delimitação de preços mínimos.
- ii. Prática de exclusividade de suprimento.
- iii. Cláusulas pós-contratuais de não concorrência a ex-franqueados.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> O Tratado de Roma (*Traité à des Catégories d'Accords Verticaux et de Pratiques Concertées*) regula o direito de concorrência dentro da Comunidade Europeia.

<sup>16</sup> Diante do amplo campo de atuação do Regulamento 2.790/99 e das consequentes margens de erro de sua interpretação, em 2000 a Federação Francesa de Franquias elaborou um documento com o objetivo de facilitar seu entendimento e aplicabilidade aos contratos de franquia por parte de seus associados.

Conforme estipula o Regulamento nº 2.790/99,<sup>17</sup> essas imposições restringem-se às redes cuja participação de mercado ultrapassa 30%. A isenção às restrições impostas aos acordos verticais mostra-se, assim, subordinada a questões de concorrência, levando-se em consideração a participação da empresa em seu respectivo mercado de atuação. As “grandes redes de franquias” com atuação na Europa, mensuradas por uma participação de mercado superior a 30%, são, nesses termos, proibidas de praticar a fixação de preços, bem como delimitar preços mínimos, embora os preços máximos e os preços “sugeridos” sejam autorizados. Quanto à exclusividade de suprimento, o Regulamento nº 2.790/99 interpreta essa prática como toda situação em que o franqueado compra do franqueador, ou de empresa por ele designada, quantias superiores a 80% do volume anual. Essa prática torna-se, porém, legalmente autorizada desde que não seja imposta ao franqueado por mais de cinco anos, ou que não possua uma duração contratual ilimitada. Em situações contrárias, o franqueador deverá provar que a exclusividade de suprimento é indispensável à manutenção da identidade comum e à reputação de sua rede.<sup>18</sup> Por fim, quanto à restrição de cláusula pós-contratual que limite a atuação do ex-franqueado em atividade similar à do franqueador, esta cláusula não deve superar o período de um ano. Tem-se, ainda, como ressalva, que a cláusula pós-contratual de não concorrência seja restrita ao local e ao terreno em que o ex-franqueado exerceu suas atividades durante a vigência do contrato, bem como à condição de que ela seja indispensável à proteção do conhecimento transferido do franqueador ao franqueado.

**Boxe 3.1****Histórico da regulamentação da franquia empresarial no Brasil.**

De acordo com Vance,<sup>19</sup> uma primeira iniciativa para regulamentação do sistema de franquias no Brasil foi o Projeto de Lei nº 1.526/89, que propunha a regulação das “relações

<sup>17</sup> O Regulamento nº 2.790/99 diz respeito à aplicação do art. 81, parágrafo 3, do Tratado de Roma, o qual designa sob quais condições as restrições aos acordos verticais definidas no parágrafo 1 podem ser isentas. Vale ressaltar que o Regulamento de Isenção 2.790/99 substituiu o 4.087/88. Uma das diferenças entre esses diplomas é o respectivo campo de aplicação – enquanto o Regulamento de 1988 era dedicado explícita e unicamente aos contratos de franquia, o Regulamento de 1999 passou a regular três diferentes categorias, todas elas anteriormente regidas por regulamentos específicos: franquia, distribuição seletiva e fornecimento exclusivo. Por meio dessa reforma, o Regulamento de Isenção nº 2.790/99 passou, assim, a regulamentar todos os acordos verticais de distribuição, exceto aqueles que sejam objeto de isenção por categoria, caso, por exemplo, das concessionárias de veículos.

<sup>18</sup> Essa resolução foi tomada em 1986 pela Corte de Justiça da Comunidade Europeia, ao constatar a relevância da exclusividade de suprimento à manutenção e preservação da identidade, bem como à reputação de uma rede de franquia.

<sup>19</sup> VANCE, P. S. *Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias*. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP.



contratuais entre franqueador e franqueado[...] evitando o abuso do poder econômico”.<sup>20</sup> (PAMPLONA, 1999, p. 92). No entanto, o mesmo não foi aprovado, tendo sido arquivado em 1991. Em 1991, novo Projeto de Lei (318/91) foi apresentado, mas não teve sua aprovação no Senado, retornando à Câmara Federal. Em 1992, a Resolução nº 35/92 dispôs sobre o registro de marcas internacionais e sobre a remessa de *royalties* ao exterior, contribuindo assim para um ambiente mais seguro e atrativo para redes de franquias estrangeiras.<sup>21</sup> No ano seguinte, essa resolução foi revogada e substituída pelo Ato Normativo nº 115/93, do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Na ausência de uma regulamentação mais abrangente, após a criação da ABF, o setor também contava com o Código de Autorregulamentação da ABF (atualmente Código de Ética e de Autorregulamentação), por meio de sua Comissão de Ética que até hoje atua no sentido de analisar questões éticas e práticas comerciais envolvendo empresas franqueadoras, franqueados e prestadores de serviços.<sup>22</sup> Em 1994, a Lei Federal nº 8.955/94, inspirada no Projeto de Lei nº 318/91 e em leis norte-americanas e francesas, é aprovada (PAMPLONA, 1999). O setor passa a contar com uma legislação regulamentando o setor. Com vistas a promover maior transparência e evitar abusos de poder do franqueador, essa lei determina que as empresas interessadas em ingressar e atuar no sistema de franquias forneçam aos candidatos à franquia, pelo menos dez dias antes da assinatura do contrato de franquia, uma Circular de Oferta de Franquia (COF), redigida em texto claro e acessível. Nesse documento devem constar: (1) histórico resumido da empresa franqueadora; (2) balanços e demonstrações financeiras dos dois últimos exercícios; (3) indicação de todas as pendências judiciais relacionadas ao sistema de franquias; (4) descrição detalhada do negócio franqueado e das responsabilidades do franqueado; (5) perfil do franqueado ideal; (6) nível de dedicação exigida pelo negócio; (7) especificações do total de investimento requerido para a abertura de uma unidade; (8) informações claras sobre todas as taxas e valores a serem pagos pelo franqueado ao longo do contrato; (9) relação completa dos franqueados da rede, bem como de ex-franqueados que se desligaram da rede nos últimos 12 meses; (10) se há ou não delimitação do território de atuação da unidade franqueada; (11) política sobre fornecedores; (12) indicação e detalhamento de todos os serviços oferecidos pelo franqueador, incluindo eventuais custos; (13) situação do registro de marcas ou patentes junto ao INPI; (14) disposições sobre o uso do *know-how* transmitido ao franqueado após o encerramento do negócio e (15) os modelos completos de contratos ou pré-contratos adotados para formalizar a relação entre franqueador e franqueado. A não veracidade dessas informações pode resultar na anulação do contrato e também no pagamento de indenização ao franqueado pelos valores investidos no negócio.

### 3.2 Agenda de alterações no entendimento legal brasileiro

Entendendo que a legislação brasileira que rege os contratos de franquia, Lei nº 8.955, pudesse ser atualizada, incorporando os avanços que o mundo dos

<sup>20</sup> PAMPLONA, C. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 92.

<sup>21</sup> MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994.

<sup>22</sup> Associação Brasileira de Franchising (ABF). Franchising teve crescimento em 2007. **Guia Oficial de Franquias**, São Paulo: Empreendedor, ano 10, nº 10, 2008.

negócios passou a fazer do *franchising*, bem como as contribuições da jurisprudência, foram apresentados na Câmara dos Deputados dois projetos de lei em andamento, Projeto de Lei nº 4.319/08 e Projeto de Lei nº 6.080/09 e dois arquivados, Projeto de Lei nº 2.921/00 e Projeto de Lei nº 3.094/08. O Quadro 3.1 mostra as propostas e a situação de cada um desses projetos.

A vigente Lei de Franquia pode, assim, sofrer alterações caso esses projetos de lei sejam aprovados, dentre estes os dois mais relevantes são o Projeto de Lei nº 4.319/08 e o Projeto de Lei nº 2.921/00. O primeiro (Projeto de Lei nº 4.319/08) estabelece prazo mínimo que deverá ser atendido previamente ao início do sistema de franquia. Na prática, o proprietário da marca antes de iniciar a comercialização de franquias deverá ter atendido ao mínimo de 12 meses de experiência na atividade. Por ora, inexistente na atual legislação brasileira qualquer menção à experiência anterior do franqueador. Essa obrigatoriedade se destaca mesmo quando comparada aos demais entendimentos legais, a exemplo do americano e europeu/francês. Uma vez aprovada, essa alteração deverá ser benéfica ao sistema brasileiro já que o *franchising* tem na experiência do franqueador na atividade franqueada um de seus fatores-chave de sucesso.

Por sua vez, o segundo projeto de lei (nº 2.921-A) propõe a alteração da redação de alguns de seus artigos originais.<sup>23</sup> Dentre outros pontos a serem discutidos nesta seção, o Projeto de Lei nº 2.921-A propõe uma restrição similar à do entendimento europeu, acima apresentado, restringindo a concessão de unidades franqueadas exclusivamente àqueles empreendedores cujo conceito de negócio, nome ou marca estejam sendo explorados, em qualquer mercado, há pelo menos dois anos (art. 6º).

Quadro 3.1 *Principais projetos de lei apresentados na Câmara dos Deputados na área de franquias.*

Projeto de Lei	Proposta	Andamento
<p><b>PL nº 6.080/2009</b></p> <p>Deputado Carlos Bezerra (PMDB-MT)</p>	<p><b>Alteração da Lei de Franquia</b></p> <p>Altera a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia), para vedar a sublocação de imóveis, pelo franqueador, por valor superior ao da locação.</p>	<p>Na Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio (CDEIC), designado para relatar o projeto o deputado João Maia (PR-RN).</p> <p>Em 4/11/2009, encerrou-se o prazo para apresentação de emendas ao projeto. Não foram apresentadas emendas.</p> <p>Apresentação de parecer na CDEIC.</p> <p>Depois de votado na CDEIC, segue para a Comissão de Constituição e Justiça (CCJ).</p>

<sup>23</sup> O Projeto de Lei nº 2.921-A, de 2000, ainda se encontrava na Comissão de Constituição e Justiça de Redação em 2002. Visto em BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. 360 p.



Projeto de Lei	Proposta	Andamento
<p><b>PL 4.319/2008</b> Deputado Carlos Bezerra (PMDB-MT)</p>	<p><b>Alteração da Lei de Franquia</b> Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (<i>franchising</i>). Exige que a empresa franqueadora tenha no mínimo um ano de funcionamento antes de iniciar seu sistema de franquia.</p>	<p>Em 12/8/2009, na CDEIC, aprovado parecer favorável do relator, deputado Dr. Ubiali (PSB-SP), ao projeto, com substitutivo.</p> <p>Na CCJ, aguarda votação do parecer do relator deputado Paulo Maluf (PP-SP), pela constitucionalidade, juridicidade e técnica legislativa deste, nos termos do substitutivo da CDEIC; e pela antirregimentalidade da emenda apresentada na Comissão de Justiça.</p> <p>A emenda foi apresentada em 26/8/2009 pelo deputado Osmar Serraglio (PMDB-PR).</p> <p>Se aprovado na CCJ, o projeto segue para o Senado.</p> <p>Se for apresentado recurso, a proposta pode ser apreciada pelo Plenário da Câmara.</p>
<p><b>PL 3.094/2008</b> Deputado Carlos Bezerra (PMDB-MT)</p>	<p><b>Gestão do Fundo de Publicidade de Franquia</b> Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (<i>franchising</i>). Define a participação do franqueado sobre a gestão dos recursos do fundo de publicidade e propaganda e as ações de marketing, estabelecido na maioria dos contratos de franquia.</p>	<p>Não foi apresentado recurso contra o parecer pela rejeição da CDEIC.</p> <p>O projeto foi arquivado.</p>
<p><b>PL 2.921/2000</b> Deputado Alberto Mourão (PMDB-SP)</p>	<p><b>Alteração da Lei de Franquia</b> Altera a redação dos arts. 2º, 3º, 4º e 8º da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, e dá outras providências.</p>	<p>Em 22/5/2000, despacho inicial a Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP), Comissão de Economia, Indústria e Comércio (CEIC) e Comissão de Constituição, Justiça e Redação (CCJR) (art. 54 do RI) – art. 24, II.</p> <p>Em 2003, a Mesa Diretora da Câmara dos Deputados considerou a proposta de lei arquivada nos termos do art. 105 do Regimento Interno.</p>

**Fonte:** Elaborado a partir de informações obtidas pelo *website* oficial da Câmara dos Deputados: <<http://www.camara.gov.br>>.

Contrapondo-se, porém, ao entendimento legal europeu, o Projeto de Lei nº 2.921-A sugere a formalização legal do não enquadramento da relação franqueado-franqueador à Lei nº 8.884, de 1994, que dispõe sobre a defesa da concorrência. Como estipulado no art. 9º do Projeto de Lei nº 2.921-A, “os franqueados de uma mesma franquia empresarial não são considerados concorrentes para fins de aplicação da Lei nº 8.884/94, sendo permitido ao franqueador o estabe-

lecimento de preços a serem praticados pela rede e pelos franqueados junto ao consumidor,<sup>24</sup> respeitadas as condições de equidade entre franqueador e os franqueados, de modo a não induzir o franqueado a prejuízos ou a lucros excessivos”. O franqueador, porém, deverá prover a seus franqueados uma “descrição clara sobre a política de preços da rede ao consumidor bem como as regras de sua alteração, com detalhes sobre os prazos de pagamentos, condições de descontos, regras de concorrência territorial entre as unidades próprias e as franqueadas e a subordinação da rede própria do franqueador às mesmas condições” (art. 3º, XXII, Projeto de Lei nº 2.921-A).

Quanto aos outros dois itens restringidos pelo entendimento europeu às “grandes redes de franquias” – exclusividade de suprimento e emprego de cláusulas pós-contratuais de não concorrência –, o projeto de lei reforça os pontos já destacados pela legislação brasileira vigente, em que sua legitimidade depende de o franqueador prover a todos os potenciais franqueados informações claras e detalhadas a respeito de sua política de suprimentos e das eventuais restrições à prática por ex-franqueados de atividade similar/concorrente à do franqueador. Em síntese, o franqueador deve informar ao franqueado quanto à obrigação de aquisição de quaisquer bens, serviços ou insumos exclusivamente de fornecedores indicados e aprovados pela rede (Lei nº 8.955/94, art. 3º, XI), indicando sobre a existência de quotas mínimas de compra e sobre a possibilidade e as condições de recusa dos produtos ou serviços pelo franqueado (Projeto de Lei nº 2.921-A, art. 3º, XI e XXI). Por outro lado, o franqueador deve especificar contratualmente a situação do franqueado após a expiração contratual, em relação ao *know-how* (de produto, de processo ou de gestão de informações confidenciais) ou a segredos (de indústria, de comércio ou de negócios) eventualmente adquiridos, bem como quanto à implantação de atividade concorrente à do franqueador (Lei nº 8.955/94 e Projeto de Lei nº 2.921-A, art. 3º, XIV). Adicionalmente, o franqueado deve ser informado quanto às regras de não concorrência, com a fixação de território e de prazo para a restrição da concorrência, bem como quanto às penalidades em caso de descumprimento (Projeto de Lei nº 2.921-A, art. 3º, XXIV). Embora a prática organizacional brasileira empregue uma média de dois anos sob os quais o franqueado se vê impedido de praticar atividade similar à do franqueador, a legislação nacional, diferentemente da regida pelo Regulamento Europeu de Isenção nº 2.790/99, não delimita período máximo de vigência da cláusula pós-contratual de não concorrência, tampouco limita sua aplicação ao local e terreno em que o ex-franqueado exerceu suas atividades.

A exigência legal de o franqueador prover informações claras e detalhadas não se restringe, porém, aos pontos anteriormente discutidos. Na verdade, va-

---

<sup>24</sup> Beneficiando-se da ausência na legislação vigente de uma menção explícita à política de fixação de preços, essa estratégia mostra-se amplamente difundida por todo o mercado brasileiro de *franchising*. Assim, o art. 9º do Projeto de Lei nº 2.921-A viria a promover a legalidade de uma prática organizacional já difundida no Brasil.

lendo-se do princípio legal de *disclosure*<sup>25</sup> (principal característica da legislação brasileira vigente, reforçada pelo Projeto de Lei nº 2.921-A), considera-se ser “dever do franqueador promover, a todos aqueles interessados em adentrarem no sistema, uma abertura total e sincera de seus dados empresariais”.<sup>26</sup> Imposição legal concretizada por meio da Circular de Oferta de Franquia, documento a ser disponibilizado “dez dias antes da assinatura do contrato ou do pré-contrato, ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador, ou à empresa ou pessoa ligada a este” (arts. 3º e 4º, Lei nº 8.955).<sup>27</sup> Nesses termos, o que o Projeto de Lei nº 2.921-A propõe “é ampliar o leque de informações que deve ser prestado aos futuros franqueados a fim de possibilitar uma melhor avaliação da viabilidade do negócio e sua maior transparência”.<sup>28</sup>

Em síntese, cinco categorias principais resumem o leque de informações a ser disponibilizado pelo franqueador: (1) seu próprio perfil; (2) o de sua franquia; (3) do franqueado ideal para a sua rede; bem como as (4) obrigações bilaterais e (5) os direitos do franqueado.<sup>29</sup> Além de informações gerais quanto ao histórico da rede, inclusive em termos financeiros e judiciais, bem como do perfil do franqueado ideal e de seu nível de envolvimento na administração do negócio, a Circular de Oferta de Franquia deve, assim, informar o franqueado quanto à garantia, ou não, de exclusividade territorial; todas as taxas e os investimentos necessários, considerando-se as bases de cálculo e seus devidos fins; além de tudo o que deverá ser efetivamente oferecido pelo franqueador, em termos, por exemplo, de supervisão e orientação, treinamento, manuais, auxílio na análise e na escolha do ponto de venda e assistência na definição do *layout* e padrões arquitetônicos.

<sup>25</sup> Princípio legal inserto no direito positivo brasileiro, como na Lei de Sociedades por Ações, “chama-se *disclosure* a revelação total e sincera dos dados empresariais no mercado de capitais”. Discussão é encontrada em BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, p. 48, 2002. “Enquanto, porém, no mercado de capitais brasileiro o ‘prospecto’ é o instrumento de *disclosure*, no mercado de franquias, é a Circular de Oferta de Franquia que serve de meio de divulgação sincera, ampla e total dos dados empresariais.” Essa compreensão refere-se a BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 43.

<sup>26</sup> BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 329.

<sup>27</sup> Além da disponibilização da Circular de Oferta de Franquia, a legislação brasileira estipula ainda a entrega de uma cópia do modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade. O não cumprimento desta imposição dá ao franqueado o direito de solicitar a anulação do contrato, exigindo a devolução de todas as quantias monetárias, devidamente corrigidas, efetuadas a título de taxa de afiliação e de *royalties*.

<sup>28</sup> Adicionalmente, procura-se também “esclarecer a não incidência das normas de proteção à concorrência ao sistema de franquias e estabelecer uma regulamentação mais detalhada para a hipótese de uso do sistema de franquias no serviço público”. Questão encontrada em BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 306. Tal ponto é ilustrado pelas franquias da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Caixa Econômica Federal, Petrobras Distribuidora etc. Ilustrações de BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 327.

<sup>29</sup> BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 329.

De acordo com a legislação brasileira, o término do contrato de franquia poderá ocorrer no final do prazo estabelecido, ou em face de uma rescisão contratual, por motivos relacionados ao descumprimento de alguma das cláusulas contratuais. Neste caso, todas as faltas das partes, franqueador e franqueado, podem caracterizar motivos para que ocorra a anulação do instrumento contratual. Em adição, o art. 3º, XX, do Projeto de Lei nº 2.921-A propõe a exigência de declaração por parte do franqueador da existência de penalidades, multas ou indenizações contratuais por infração de obrigação, inclusive aquelas resultantes de perdas e danos por rescisão sem justa causa do contrato.

O princípio de *disclosure* também é enfocado pelo entendimento americano e francês. Nesse sentido, as leis americanas regulam a prática organizacional do *franchising* (1) discriminando as exigências quanto ao conteúdo e à entrega das informações para o potencial franqueado (configurando a Circular de Oferta de Franquia); (2) exigindo, eventualmente, o registro prévio da rede por parte de autoridades estaduais; e (3) regendo o relacionamento do negócio entre franqueador e franqueado, principalmente quanto à abertura, encerramento, renovação ou modificação das franquias<sup>30</sup> – caso da limitação da prática do *franchising* a duas formas contratuais específicas e ao atendimento de alguns requisitos mínimos, ambos anteriormente discutidos. Adicionalmente, há ainda leis estaduais e federais que regem os aspectos de Defesa da Concorrência associados ao *franchising*, caso das restrições à política de controle de preços<sup>31</sup> e de produtos, bem como da rescisão contratual unilateral por parte do franqueador.<sup>32</sup>

Por sua vez, o Direito francês de contratos e de concorrência, por meio da Lei Doubin, de 31 de dezembro de 1989, estipula que “qualquer pessoa que coloque à disposição de uma outra um nome comercial, uma marca, ou um símbolo e que exija da mesma dedicação exclusiva, ou semiexclusiva, no exercício de suas atividades, deve fornecer (vinte dias) anteriormente à assinatura do contrato, um documento que contenha informações sinceras a respeito do negócio praticado” (art. 1º). Nesses termos, a Lei Doubin, que rege indiretamente diferentes formas organizacionais, como concessões, cooperativas e franquias, estabelece a obrigação legal do franqueador em fornecer a todos os seus potenciais franqueados um documento informativo a respeito da rede – similar à Circular de Oferta de Franquia estipulada pela legislação brasileira – priorizando, porém, as informações a respeito do tipo do franqueador e da atividade por ele exercida, não entrando no mérito do perfil ideal do franqueado, tampouco dos direitos e deveres das partes (Decreto nº 91-337, de 4 de abril de 1991).<sup>33</sup>

<sup>30</sup> BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 43-44.

<sup>31</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. Will khan foster or hinder franchising? An economic analysis of maximum resale price maintenance. *Journal of Public Policy in Marketing*, 1999. v. 18.

<sup>32</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 1978. v. 21.

<sup>33</sup> O Decreto nº 91-337/91 refere-se à aplicação do art. 1º da Lei nº 89-1008 – conhecida como Lei Doubin.

A melhor compreensão do entendimento legal francês aos contratos de franquia exige, ainda, menção à Lei Raffarin, de 5 de julho de 1996, e ao Acordo de Neiertz, de 24 de fevereiro de 1991 – ambos igualmente fundamentados no Direito francês de contratos e de concorrência. A Lei Raffarin influencia indiretamente a prática do *franchising* na França: regulando o desenvolvimento e a promoção do artesanato, essa legislação impõe um controle à abertura de lojas que excedam 300 m<sup>2</sup>, bem como à extensão de lojas já existentes. Diante dessa dimensão, sua aplicabilidade mostra-se particularmente relevante ao segmento de supermercados, o qual, diferentemente do mercado brasileiro, emprega em grande escala o franqueamento como estratégia de expansão e crescimento. Por sua vez, o Acordo de Neiertz designa que toda pessoa que venda produtos ou forneça serviços ligados por um contrato de franquia a um franqueador deva informar o consumidor a respeito de sua qualidade de empresa independente, de maneira legível e visível, em todo o conjunto de documentos informativos de natureza publicitária, tanto no exterior, como no interior de seu ponto de venda.

Retomando o projeto brasileiro de lei que propõe a atualização da vigente lei nacional de franquias, o art. 5º propõe – em um esforço de favorecer no Brasil a prática de uma estratégia mundialmente adotada pelas redes de franquias – a legitimidade da sublocação de unidades aos franqueados por um preço superior ao da locação. De acordo com a Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991, que dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos, “o aluguel da sublocação não poderá exceder o da locação” (art. 21). Opondo-se, porém, a esse entendimento, o art. 5º do Projeto de Lei nº 2.921-A propõe que “nos contratos de locação e sublocação de imóvel destinado à operação de franquia, as condições relativas ao aluguel e renovação [...] serão livremente pactuadas no contrato de franquia, locação e sublocação, não lhes aplicando o disposto nos artigos 21 (parágrafo 1) e 51 da Lei nº 8.245/91, salvo na ausência de disposição contratual”.

Os defensores desse projeto alegam a não aplicabilidade da Lei nº 8.245/91 ao *franchising*, uma vez que nestes casos “a sublocação inclui não apenas o terreno, mas as construções e melhoramentos efetuados pelo franqueador no imóvel” – justificando, assim, a valorização do preço praticado na sublocação comparativamente ao valor do aluguel. Por oportuno, cite-se a decisão judicial da Oitava Vara Cível de São Paulo, em 4 de novembro de 2003, em favor do McDonald’s, determinando que o franqueado devolvesse à rede os dois restaurantes que operavam na cidade de Manaus.<sup>34</sup> Exatamente na contramão desta proposta e no entendimento do conceito de legitimidade, um outro projeto de lei (nº 273, de 7 de dezembro de 2001, em estudo no Senado brasileiro) propõe acabar com qualquer lacuna existente no entendimento legal brasileiro, alterando a legislação vigente de franquia (Lei nº 8.955) no sentido de especificar o veto à prática de subloca-

---

<sup>34</sup> GAZETA MERCANTIL. Disputa está acirrada entre McDonald’s e franqueados. São Paulo, 11 nov. 2003. Disponível em: <[http://www.invertia.com.br/inter.asp?tipo=N&n=200311111448\\_GZM\\_27433720](http://www.invertia.com.br/inter.asp?tipo=N&n=200311111448_GZM_27433720)>. Acesso em: 11 nov. 2003.



ção de imóveis pelo franqueador por valor superior ao da locação.<sup>35</sup> As críticas a essa prática organizacional se justificariam tendo em vista o “lucro obtido pelo locador sem esforço pessoal, às custas da mera especulação imobiliária”.<sup>36</sup> Nesse sentido, a despeito da vitória acima referida conquistada pelo McDonald’s – a qual se juntaria a outras oito decisões de mérito favoráveis à rede<sup>37</sup> –, a justiça brasileira também já decretou como abusiva e excessiva a taxa de aluguel praticada pelo McDonald’s. A Sexta Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ), por exemplo, respeitando a decisão do Tribunal do Estado de Sergipe, decretou a redução do aluguel pago por um franqueado de 14,5% para 4% sobre a venda bruta mensal da unidade franqueada.<sup>38</sup>

Diante desse quadro de incertezas, decorrentes da falta de uma clara e bem definida perspectiva da legislação brasileira quanto à estratégia de sublocação das unidades franqueadas, o McDonald’s é uma das poucas redes atuantes no mercado brasileiro, se não a única, a praticá-la. Diferentemente da postura do McDonald’s no Brasil, outras redes internacionais de franquias, especialmente americanas do segmento de *fast-food*, alteraram sua tradicional política de expansão, repassando para seus franqueados brasileiros o controle (direto ou indireto) sobre o ponto de venda. Como já mencionado, nos EUA e Europa, o entendimento legal não vê impedimentos à sublocação de imóveis pelo franqueador por valor superior ao da locação, representando política de expansão amplamente difundida por todo o setor de franquias, dentre as quais as redes de alimentos.<sup>39</sup>

Em adição à legitimidade da estratégia de sublocação, o Projeto de Lei nº 2.921-A retoma uma antiga proposta do setor, originalmente vetada na lei vi-

<sup>35</sup> Partindo do princípio de *disclosure*, a legislação brasileira em sua forma original apenas especifica a obrigação do franqueador de informar o valor de todas as taxas e demais pagamentos a serem realizados periodicamente pelo franqueado, mencionando “as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou fim a que se destinam, indicando especificamente: a) *royalties*; b) aluguel de equipamentos ou do ponto comercial; c) taxa de publicidade ou afins; d) seguro mínimo; bem como e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros a ele ligados” (Lei nº 8.955, art. 3º, VIII).

<sup>36</sup> BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 339.

<sup>37</sup> GAZETA MERCANTIL. Disputa está acirrada entre McDonald’s e franqueados. São Paulo, 11 nov. 2003. Disponível em: <[http://www.invertia.com.br/inter.asp?tipo=N&n=200311111448\\_GZM\\_27433720](http://www.invertia.com.br/inter.asp?tipo=N&n=200311111448_GZM_27433720)>. Acesso em: 11 nov. 2003. Segundo a Associação dos Franqueados Independentes do McDonald’s (AFIM, na Internet: <<http://www.meubigmac.com>>), em novembro de 2003, cerca de 40% dos franqueados brasileiros lutavam na justiça contra a taxa de aluguel praticada pela rede McDonald’s.

<sup>38</sup> GAZETA MERCANTIL. Disputa está acirrada entre McDonald’s e franqueados. São Paulo, 11 nov. 2003. Disponível em: <[http://www.invertia.com.br/inter.asp?tipo=N&n=200311111448\\_GZM\\_27433720](http://www.invertia.com.br/inter.asp?tipo=N&n=200311111448_GZM_27433720)>. Acesso em: 11 nov. 2003. De acordo com o McDonald’s, a rede possui como política de expansão deter – sempre e em qualquer hipótese – o controle (direto ou indireto) sobre o ponto comercial, locando-o ou sublocando-o a seus franqueados. Nesses termos, e representando a maior cadeia mundial de *fast-food* (com mais de 30 mil restaurantes em 118 países), o McDonald’s caracteriza-se também por ser a maior proprietária de imóveis comerciais do mundo. No Brasil, a taxa de aluguel efetuada varia entre 10 a 20% sobre o faturamento bruto da unidade franqueada – valor similar ao praticado no mercado francês. Para maiores informações, vide o estudo de caso do McDonald’s.

<sup>39</sup> Vide estudos de caso realizados no mercado francês.

gente brasileira, que regula os contratos de franquias (art. 5º, Lei nº 8.955): a dedutibilidade da soma destinada pelo franqueado ao franqueador na forma de *royalties*. Segundo o art. 299 do Regulamento do Imposto de Renda, mostram-se dedutíveis todas as despesas necessárias à atividade da empresa.<sup>40</sup> Nesses termos, sendo o pagamento de *royalties* condição essencial para que o franqueado tenha acesso continuado à marca e ao sistema de operação do franqueador, a soma monetária transferida ao franqueador na forma de *royalties* deveria ser considerada integralmente como despesa dedutível. O impasse, porém, justifica-se, uma vez que por se tratar de *royalties* que envolvem o uso de marca, de transferência de tecnologia e de prestação de serviços, sua dedutibilidade mostra-se restringida aos percentuais da Portaria nº 436/58 do Ministério da Fazenda, e normas seguintes a ela, estabelecendo que o franqueado apenas possa abater da base de cálculo do imposto de renda de 1% a 5% da receita líquida de sua unidade.<sup>41</sup>

Por fim, vale a ressalva da proposta do Projeto de Lei nº 2.921-A quanto à alteração da definição de *franchising*. Segundo o art. 2º, propõe-se a substituição do termo “ceder” por “autorizar” no que se refere ao uso por parte do franqueado dos bens e direitos de propriedade do franqueador,<sup>42</sup> assim estabelecendo: “sistema pelo qual um franqueador *autoriza* um franqueado, por meio de licença ou outro meio jurídico, a usar marcas e, quando for o caso, outros objetos de propriedade intelectual (como patentes), associados ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração (tecnologia) de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, se caracterize relação de consumo, formação de um mesmo grupo econômico ou vínculo empregatício, mesmo que durante o período de treinamento do candidato a franqueado”.<sup>43</sup>

### 3.3 Documentos legais da franquia: os quatro documentos indispensáveis para a validade do negócio jurídico

No Brasil, existem quatro documentos básicos entre franqueador e franqueado: Circular de Oferta de Franquia (COF), Pré-contrato de Franquia, Contrato de Franquia e Contrato de Locação ou Sublocação.

<sup>40</sup> KIRSH, A. O. *Royalties de franchising: enfim a dedução*. 2002. Disponível em <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 14 ago. 2003.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 331.

<sup>43</sup> Quanto à não caracterização de vínculos empregatícios – já estabelecida pela legislação brasileira em vigor, aponta-se a existência de alguns pareceres da justiça de Minas Gerais favoráveis ao reconhecimento de vínculo empregatício, junto ao franqueador, de funcionários do franqueado, vide BARROSO, L. F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002. p. 331.

A COF, como citada anteriormente, representa a primeira etapa. Por meio dela, franqueado e franqueador devem validar as informações recebidas durante o processo de seleção. Ainda é uma fase sem compromisso, não se criando qualquer tipo de vínculo entre as partes. Contudo, o eventual franqueado terá acesso a dados exclusivos e confidenciais do franqueador, de forma que é aconselhável a assinatura de um anexo à COF (durante o processo de seleção), denominado Termo de Sigilo e Confidencialidade e Não Concorrência pelo Franqueado, na hipótese de não ser formalizado o Pré-contrato ou Contrato de Franquia.

O Pré-contrato é utilizado na fase em que franqueador e franqueado já se conhecem o suficiente e vislumbram um relacionamento mais duradouro. As afinidades já foram identificadas, mas ainda não é uma decisão definitiva; firmado com a pessoa física do franqueado (futuro sócio operador no Contrato de Franquia), obrigará o mesmo, dentre outras obrigações pré-operacionais, tais como locação do ponto comercial, reformas, instalação, aquisição de estoque, a constituir uma pessoa jurídica para finalmente se firmar o Contrato de Franquia.

Posteriormente, o Contrato de Franquia simboliza o momento em que a relação jurídica é efetivada e deve conter itens obrigatórios, tais como: prazo e condições de renovação contratual, delimitação de território, direitos e obrigações do franqueado, programas de treinamento, serviços prestados pelo franqueador, fornecimento de produtos e equipamentos, publicidade e marketing, controle de qualidade, taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado, instrumentos de fiscalização e controle, cessão de direitos e sua transferência, modificações no sistema e cancelamento ou rescisão contratual.

A cláusula de garantia do negócio jurídico (fiança, hipoteca ou fiança bancária, por exemplo) merece melhor detalhamento, vez que a relação de franqueador e franqueado é complexa, e as responsabilidades assumidas por este último são diversas. O franqueador pode exigir outras garantias, entre elas um garantidor ou fiador de todas as obrigações assumidas pelo franqueado.

O Contrato de Locação, por sua vez, representa a escolha do local e tem papel fundamental para a perpetuação da relação. É importante que tenha o mesmo prazo de duração do Contrato de Franquia, a fim de evitar transtornos com relação ao ponto comercial. O franqueador deve exigir do franqueado, no momento da assinatura do Contrato de Franquia, a cópia do contrato de locação, do contrato social do franqueado, bem como o cartão do CNPJ.

### **3.4 Gestão dos conflitos: negociação, mediação e arbitragem**

Apesar do respaldo legal, da atuação de uma entidade reguladora e de instrumentos contratuais que normatizam relações, nem sempre as relações entre franqueadoras e franqueadas estão livres de desentendimentos. Com o intuito de minimizar tais desentendimentos, as franqueadoras instituem em seus contratos



diversos dispositivos que possam vir a solucionar conflitos, como a aplicação de multas, meios de comunicação entre franqueada e franqueadora, cláusulas arbitrais, entre outros.<sup>44</sup>

Métodos não adversariais beneficiam as empresas que passam por conflitos diversos, em especial nas questões trabalhistas com as famosas teses sobre responsabilidade solidária e subsidiária das empresas reclamadas quanto aos débitos trabalhistas, de forma rápida e pacífica, sem ter o ônus de pagar ao empregado os juros e a correção monetária do débito durante a longa jornada processual, com seus infindáveis recursos, sendo uma opção para fugir de longos e demorados processos no sistema judiciário brasileiro.

Os métodos de conciliação, mediação e arbitragem foram regulamentados no Brasil no ano de 1996, pela Lei nº 9.307, de 23/9/96, conhecida como Lei Marco Maciel. Essa foi uma forma de se aplicar a justiça privada sobre questões que envolvem bens patrimoniais disponíveis, abrangendo as áreas cíveis e comerciais.

A negociação é a primeira etapa realizada entre as partes e sem a intervenção da câmara arbitral. As empresas criam métodos próprios e protocolos de negociação para os problemas mais comuns que enfrentam: inadimplência de franqueados, faltas de funcionários, perdas internas, entre outros. A consultoria preventiva auxilia a empresa a criar os métodos de negociação e até mesmo a treinar os responsáveis para que saibam negociar da melhor maneira possível. Experiências mostram que muitas questões são resolvidas internamente, com bons negociadores, sem a necessidade de uma mediação.

Nesse momento, negociar com habilidade e competência se torna necessário para estabelecer relações que assegurem a continuidade das relações entre franqueadora e franqueada. As redes de franquias lidam com diversos tipos de públicos, existem redes que possuem dezenas de franqueados, funcionários da franqueadora, consultorias, fornecedores. Portanto, compreender a complexidade e a amplitude dos temas, fatores e atores envolvidos em um processo de negociação auxilia os integrantes das redes a garantir um ambiente mais seguro e preparado para a tomada de decisões.<sup>45</sup>

Paralelamente à negociação, a conciliação soluciona conflitos que envolvem bens palpáveis, como os que envolvem dinheiro, por exemplo. A conciliação envolve uma terceira pessoa, o técnico conciliador, que faz com que exista uma discussão afável entre as partes e busca opções para que todos fiquem satisfeitos com a decisão do conflito.

---

<sup>44</sup> MAEMURA, M. M. D. *Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício: um estudo multicaso*. 2009. 217 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

<sup>45</sup> MAEMURA, M. M. D. *Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício: um estudo multicaso*. 2009. 217 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

A mediação abrange um instituto específico que se preocupa com ambos os lados. Nesse procedimento, há a investigação dos interesses das partes para solucionar um conflito subjetivo, como a invasão do território de uma franquia. O mediador, um terceiro imparcial com competência técnica, faz com que ambas as partes se entendam e encontrem uma solução pacífica para o conflito; o mediador funciona como um gerador criativo de mudanças entre as partes envolvidas, atua com o objetivo de construir pontes e remover as barreiras, coordenando a mediação por intermédio da escuta e da formulação de perguntas que levem as partes a refletirem sobre o caso.<sup>46</sup>

Por último, a arbitragem existe quando os métodos anteriores não surtem efeito, ou seja, quando as partes não encontraram uma solução integrada para seu conflito. É utilizada tanto em questões objetivas quanto subjetivas e quem decide a questão é o árbitro, que tem poder de um juiz. A diferença é que o árbitro é um conhecedor da lei e especialista no tema do conflito. A arbitragem resolve as diferenças sem que as relações sejam melhoradas, pois o árbitro dá sua decisão final, não havendo responsabilidade em relação às partes envolvidas na disputa, como negociar e construir relacionamentos.

As Câmaras Arbitrais e de Mediação vêm sendo cada vez mais utilizadas na resolução de eventuais conflitos, especialmente por dois fatores, a especialidade dos árbitros e a celeridade dos procedimentos arbitrais. É importante destacar, ainda, que a legalidade na celebração da arbitragem no contrato de franquia, como meio de resolução de conflitos, tem sido aceita pelos Tribunais de Justiça.

Para que a conciliação, a mediação e a arbitragem ocorram, é preciso que essas formas de solucionar conflitos estejam determinadas previamente em contrato, ou por deliberação mútua das partes, já que nesse aspecto é imprescindível a autonomia de vontade das partes. Quem nomeia um árbitro são as partes envolvidas e, se há suspeita da pendência do árbitro para um dos lados, ele pode ser substituído por outro. Dentre as vantagens, estão a celeridade do processo – a decisão necessariamente precisa sair em 180 (cento e oitenta) dias, no máximo –, a redução de custos, estimados em 30% (trinta por cento) menores que os gastos na Justiça Comum, e a possibilidade de obter uma decisão mais justa e equilibrada.

---

<sup>46</sup> SOUSA L. A. A utilização da mediação de conflitos no processo judicial. *Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região*, v. 17, nº 1, jan. 2005.

# 4 Franqueador e Franqueado, Vamos Discutir a Relação? Introduzindo a Perspectiva Econômica

Vivian Lara dos Santos Silva e Paulo Furquim de Azevedo

## Objetivos do aprendizado

Este capítulo faz um mergulho profundo na análise da relação contratual estabelecida entre franqueador e franqueado. Diferentemente de outras abordagens, a aventura na qual o leitor é aqui convidado promete emoções de uma análise crítica desse, usualmente conturbado, relacionamento. Ou seja, em acréscimo às discussões sobre as vantagens comparativas do *franchising* com relação a outros formatos organizacionais, como a escolha pela operacionalização de uma rede própria de estabelecimentos, o capítulo procura elucidar a essência dos tradicionais dilemas e problemas inerentes a um contrato de franquia.

## 4.1 *Franchising*: desvendando seu universo contratual

O *franchising* caracteriza-se por uma forma organizacional complexa composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador), e múltiplos agentes econômicos (os franqueados).

À luz da Nova Economia Institucional, o *franchising* ilustra uma das várias formas organizacionais que recebe a designação de “híbrida”,<sup>1,2,3,4,5</sup> ao ser caracterizado por um arranjo firmado entre partes que, embora legalmente distintas, como identificado na forma pura de mercado (*spot*), se enlaçam contratualmente sob restrições bilaterais semelhantes às da firma (hierarquia), na exploração de ações cooperativas, compartilhando ativos tangíveis e/ou intangíveis, muitas vezes não realocáveis, ou seja, específicos à transação estabelecida.

Esse arranjo mostra-se, portanto, híbrido na medida em que não torna excludentes as características-chave das formas polares (mercado e firma); conciliando a flexibilidade de ajuste e adaptação frente às alterações externas, proporcionadas pelo mercado, ao poder e controle sobre as partes contratuais, intrínsecas à firma.

Juntando-se ao *franchising* sob a designação de híbrido, têm-se as alianças estratégicas, as cooperativas, os acordos de quase integração, os contratos de terceirização, as *joint ventures* e as redes de empresas – exemplos que nas últimas décadas vêm se destacando como importantes formatos organizacionais e, como reflexo, recebendo uma maior atenção do meio acadêmico. O primeiro arranjo considerado híbrido a ganhar atenção na literatura econômica foi o contrato de *sharecropping*.<sup>6</sup> O *franchising*, por sua vez, apontado desde a década de 1960 como uma tendência mundial na comercialização de produtos e serviços, também vem sendo, desde muito cedo, alvo de atenção na literatura econômica.<sup>7,8,9,10</sup>

<sup>1</sup> NORTON, S. W. An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, v. 61, 1988.

<sup>2</sup> WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications*. New York: Free Press, 1975.

<sup>3</sup> WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, jun. 1991.

<sup>4</sup> BAUCUS, D. A.; BAUCUS, M. S.; HUMAN, S. E. Consensus in franchise organizations: a cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, v. 11, p. 359-378, 1996.

<sup>5</sup> MENARD, C. The economics of hybrid organizations. In: 6<sup>th</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Cambridge-MA/USA: MIT, 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

<sup>6</sup> Abordado pioneiramente por CHEUNG, S. N. S. *The theory of share tenancy*. Chicago: University of Chicago Press, 1969.

<sup>7</sup> Com destaque aos trabalhos pioneiros de: OZANNE, U. B.; HUNT, S. D. *The economic effect of franchising*: Washington, D.C.: US Senate Select Committee on Small Business, US Government Printing Office, 1971.

<sup>8</sup> CAVES, R. E.; MURPHY, H. W. F. Franchising: firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, 1976.

<sup>9</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, 1978.

<sup>10</sup> KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents and competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, v. 297, 1978.

A relação estabelecida entre pares de franqueado e franqueador é regida pelo contrato de franquia, caracterizado por cláusulas mais ou menos padronizadas,<sup>11</sup> em que o franqueador acorda em transferir a seus franqueados o direito de uso e exploração de sua marca na produção e venda de produtos e serviços, por um período de tempo determinado e em uma região geográfica específica. Adicionalmente, o franqueado também pode se beneficiar da oferta por parte do franqueador de programas de treinamento e reciclagem, além de outros serviços, como assistência técnica e comercial contínuas.<sup>12,13</sup>

Em contrapartida, tipicamente o franqueador recebe uma soma monetária fixa inicial (taxa de franquia) acrescida de uma parcela das vendas da unidade franqueada, usualmente sob a forma de taxas variadas, caso dos *royalties*, taxa de publicidade etc.<sup>14,15,16,17</sup> Adicionalmente, o franqueado também pode contribuir com outros ativos, como recursos financeiros, habilidade gerencial ou conhecimento sobre mercados locais.

Desse modo, forma-se uma rede em que franqueador e franqueado se associam sob a motivação de ganhos bilaterais no uso compartilhado de ativos tangíveis e intangíveis, muitos dos quais específicos à relação, como capital, produtos e serviços comercializados na rede, além da marca e de todo o conhecimento adquirido na atividade franqueada, em termos das práticas organizacionais e administrativas de gestão.

Ao compartilhar uma marca, a expansão de uma rede de franquias contribui para uma maior notoriedade desse ativo, favorecendo, tanto ao franqueado,

<sup>11</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 224-225, 1978.

<sup>12</sup> NORTON, S. W. An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, v. 61, p. 198, 1988.

<sup>13</sup> BRICKLEY, J. A. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising. *Journal of Law and Economics*, nº XLII, p. 748, 1999.

<sup>14</sup> WIMMER, B. S.; GAREN, J. E. Moral hazard, asset specificity, implicit bonding, and compensation: the case of franchising. *Economic Inquiry*, nº XXXV, p. 545, 1997.

<sup>15</sup> BRICKLEY, J. A. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising. *Journal of Law and Economics*, nº XLII, p. 748, 1999.

<sup>16</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 5, 2002.

<sup>17</sup> Embora o termo “taxa de comunicação” possa se mostrar mais adequado sob a perspectiva mercadológica, “taxa de publicidade” é o termo tradicionalmente empregado na literatura internacional dedicada aos contratos de franquias, referindo-se também à nomenclatura empregada sob a ótica jurídica, como, por exemplo, na legislação brasileira que regula os contratos de franquias. Independentemente do termo utilizado, vale a ressalva de que a cobrança dessas taxas variadas também pode ser efetuada de forma indireta. Nestes casos, mesmo quando especificado contratualmente o não pagamento de nenhuma taxa periódica calculada com base no faturamento da unidade franqueada, pode-se idealizar cobrança de um adicional entre o custo e o preço de venda do insumo a ser comercializado pelo franqueador ao franqueado. Essa discussão é encontrada em LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, v. 23, nº 2, p. 264, 1992.

quanto ao franqueador, a obtenção de ganhos de escala em propaganda e comunicação. O franqueado inicia suas atividades sem precisar despende recursos e tempo com a consolidação de um nome, enquanto o franqueador recebe uma compensação em dinheiro pelo licenciamento de sua marca. Da mesma forma, uma vez que o desenvolvimento de uma tecnologia, de uma linha de produtos e de procedimentos administrativos também pode ser repassado a terceiros por meio de um contrato de franquia, o mesmo investimento pode proporcionar um maior retorno ao franqueador, enquanto poupa investimentos ao franqueado. Com a expansão da rede, espera-se, ainda, que todo o sistema se beneficie com ganhos de escala no incremento do volume de compras e de distribuição, diante do aumento dos canais de distribuição de produtos, mercadorias e serviços.

Sendo o franqueado o responsável pelas despesas iniciais de instalação e pessoal de sua unidade, bem como de sua contínua operacionalização, o *franchising* propicia ao franqueador um crescimento rápido e o aumento da produção sem grandes inversões de capital, com custos proporcionalmente inferiores a uma expansão baseada em lojas próprias. O *franchising* permitiria, assim, o aporte de capital ao negócio da empresa, ou seja, a franquia representaria uma solução às empresas que, visando ao crescimento de sua participação no mercado, encontram limites à obtenção de capital.<sup>18,19,20,21,22</sup>

Embora a escolha organizacional pelo *franchising* deva ser influenciada por questões de restrição às fontes de capital, entende-se, porém, não ser essa a motivação organizacional mais decisiva, tampouco os ganhos de escala proporcionados pelo *franchising*. Na medida em que esses dois fatores não representam benefícios exclusivos ao *franchising*,<sup>23</sup> os ganhos, em comparação a uma expansão verticalizada, na redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização – detalhadamente analisados no Capítulo 7 deste livro –, devem representar o fator-chave à decisão organizacional por esse mecanismo de comercialização.<sup>24</sup>

<sup>18</sup> OZANNE, U. B.; HUNT, S. D. **The economic effect of franchising**. Washington, D.C.: US Senate Select Committee on Small Business, US Government Printing Office, 1971.

<sup>19</sup> CAVES, R. E.; MURPHY, H. W. F. Franchising: firms, markets, and intangible assets. **Southern Economic Journal**, v. 42, 1976.

<sup>20</sup> MENDELSON, M. **The guide to franchising**. Oxford: Pergamon Press, 1985.

<sup>21</sup> COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

<sup>22</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Franquias de alimentos. In: NEVES, M. F.; THOMÉ CASTRO, L. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. 365 p.

<sup>23</sup> Uma empresa, por exemplo, que opta pelo licenciamento de sua marca para expandir sua produção também poderá se beneficiar dos mesmos ganhos de escala providos pelo *franchising*. Similarmente, uma organização pode se beneficiar de ganhos de escala na produção, distribuição e propaganda ao deixar a distribuição por conta de varejistas independentes. Tal discussão se encontra em KLEIN, B. The economics of franchising contracts. **Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization**, v. 2, p. 10, 1995.

<sup>24</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, 1978.



## 4.2 Nem tudo são flores no *franchising*...

O mundo do *franchising* não se desenvolve num ritmo continuado de benefícios para ambas as partes: franqueador e franqueado. Ao contrário, possui inúmeros problemas e algumas desvantagens que não podem ser omitidas. Em especial, tem-se o desafio de conciliar os ganhos proporcionados pelo *franchising* aos potenciais riscos de perda de valor da marca franqueada, principal ativo transacionado na aquisição de uma franquia.<sup>25</sup>

Desde que o valor de uma marca dependa de sua capacidade em informar, como discutido previamente no Capítulo 1, o compartilhamento do direito de uso e exploração de uma mesma marca, como identificado no *franchising*, deve ser salvaguardado por garantias quanto à uniformidade da informação transmitida ao longo do tempo, sob o risco de perda de seu valor<sup>26</sup> e, conseqüentemente, prejuízos financeiros a todos os integrantes do sistema.<sup>27</sup> Nesses termos, uma rede de franquia deve ser capaz de preservar a uniformidade de todas as suas unidades,<sup>28</sup> em termos dos produtos comercializados, dos serviços e preços praticados, bem como da apresentação e do ambiente de consumo.<sup>29</sup>

Essas características transferem grande parte da responsabilidade sobre a manutenção e garantia do valor de marca aos franqueados, cujos interesses na utilização e preservação desse ativo não necessariamente coincidem com os de seu detentor, o franqueador. De fato, o fator econômico crucial que caracteriza os contratos de franquia é a não convergência dos interesses das partes, franqueado e franqueador,<sup>30</sup> especialmente no uso coletivo da marca.

Em síntese, a existência de múltiplos agentes dispersos geograficamente, cujos rendimentos provêm da exploração coletiva de uma mesma marca resulta,

<sup>25</sup> A respeito da relevância do ativo marca para uma rede de franquia, em MINKLER, A. P.; PARK, T. A. Asset specificity and vertical integration in franchising. *Review of Industrial Organization*, v. 9, p. 410, 1994 considera-se que “of all types of specific assets, brand name capital is the most relevant for franchising”. Esse viés de análise é reforçado em BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper*. University of Hong Kong, 2000, ao sugerirem que “brand name is of paramount importance to a franchise company”.

<sup>26</sup> BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v. 25, Apr. 1982.

<sup>27</sup> WILLIAMSON, O. E. *Mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.

<sup>28</sup> CAVES, R. E.; MURPHY, H. W. F. Franchising: firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, 1976.

<sup>29</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, 2002.

<sup>30</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, 1995.

frequentemente, em problemas de incentivo e em externalidades (horizontais e verticais) no uso desse ativo intangível.<sup>31,32</sup>

Embora o franqueado suporte todos os custos de manutenção de altos padrões de qualidade em sua unidade, os benefícios de seu bom comportamento (alinhado aos interesses do franqueador) favorecerão não apenas a ele próprio, mas também a todos os demais integrantes da rede, franqueador (externalidade vertical) e demais franqueados (externalidade horizontal), uma vez que altos padrões de qualidade em cada unidade levam a elevadas vendas em toda a rede. Por outro lado, um franqueado que opte pela deterioração da qualidade de seu estabelecimento desfrutará, a curto prazo, integralmente das economias advindas da aquisição de insumos de menor qualidade a um menor preço, arcando com apenas uma parte dos custos desse comportamento inadequado. Agravando esse quadro, mesmo que o consumidor consiga distinguir variações no padrão de qualidade em uma determinada unidade franqueada, o compartilhamento de uma marca o leva a concluir que a qualidade da rede, de forma geral, está decaindo, não restringindo esta observação à unidade de consumo em questão.<sup>33</sup>

Consequentemente, o nível de qualidade que maximiza o lucro do franqueado deverá ser sempre menor do que o desejado pelo franqueador. Similarmente, espera-se que os preços que maximizam os lucros do franqueado também devam ser sempre maiores do que aqueles que maximizam os lucros da rede. Novamente, ao menos em parte, pelo fato de que o franqueado não apropria o efeito positivo de seus baixos preços em outras unidades da rede.

Ademais, não necessariamente os franqueados irão atender às solicitações da rede quanto à implementação de novos processos de produção, ou diversificação e alteração do cardápio, principalmente quando estes ajustes não se mostrarem rentáveis (valorizados) em seus mercados locais. O contrário também deve ser esperado, ou seja, o interesse do franqueado em desrespeitar a padronização (de produtos e serviços) imposta pelo franqueador diante das particularidades de seu mercado de atuação.

A situação é agravada ao se considerar que os elevados custos de monitoramento, muitas vezes proibitivos em função da dispersão geográfica e da assimetria informacional existente entre as partes, devem inviabilizar a opção por um estrito monitoramento sobre as atividades dos franqueados em suas

---

<sup>31</sup> BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper*. University of Hong Kong, 2000.

<sup>32</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, 2002.

<sup>33</sup> *Ibidem*.



respectivas unidades, resultando, inevitavelmente, em riscos de um inadequado uso da marca por parte do franqueado.<sup>34</sup>

Os potenciais riscos de uma má utilização da marca por parte do franqueado devem afetar sob várias maneiras a organização das redes de franquias. A este respeito, o interesse econômico por muito tempo foi norteado à melhor compreensão do papel dos termos contratuais característicos de um contrato de franquia.

Em síntese, como será discutido em detalhes no Capítulo 8, à luz da Teoria da Agência e dos mecanismos de autocumprimento (*self-enforcement mechanisms*), assume-se a maior capacidade comparativa dos contratos de franquia, com relação à hierarquia (rede própria de estabelecimentos), em proporcionar o adequado alinhamento do interesse das partes – empreendedor (dono da marca) e gestor local (franqueado *versus* gerente, tipicamente com rendimentos fixos) –, em prol da adequada proteção e preservação do valor da marca franqueada.

Chama a atenção, porém, que apesar das vantagens comparativas do *franchising* na redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização, via de regra, as redes não se limitam ao franqueamento como forma de organização, optando, em um mesmo ambiente institucional e competitivo, pela definição de um percentual estratégico de lojas próprias em adição às suas unidades franqueadas. Essa constatação empírica estimulou o debate econômico a respeito do problema da pluralidade de formas organizacionais (*mix* contratual) nos contratos de franquia.

Contrariando as hipóteses de uma análise pontual de cada par franqueado-franqueador (como sugerido pela Teoria da Agência e pela literatura dos mecanismos de autocumprimento contratual), bem como a hipótese da transitoriedade do *mix* contratual, evidências empíricas baseadas em dados longitudinais apontam para a estabilidade do percentual de lojas próprias gerenciadas pela rede ao longo do tempo: o que vem sendo interpretado como uma estratégia das redes a fim de reduzir o risco contratual<sup>35</sup> e aumentar o controle<sup>36</sup> e capacidade de barganha sobre seus franqueados.<sup>37,38,39</sup>

<sup>34</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, 2002.

<sup>35</sup> CARLTON, D. Vertical integration in competitive markets under uncertainty. *Journal of Industrial Economics*, v. 27, 1979.

<sup>36</sup> BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, 1997.

<sup>37</sup> MATHEWSON, F.; WINTER, R. Territorial restriction in franchise contracts. University of Toronto, *Working Paper* nº 9114, 1991.

<sup>38</sup> BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper University of Hong Kong*, 2000.

<sup>39</sup> MICHAEL, S. C. Investments to create bargaining power: the case of franchising. *Strategic Management Journal*, v. 21, 2000.

Ocorre que a problemática não se revela aqui equacionada. A necessidade de reduzir o poder de atuação dos franqueados sobre a qualidade e a padronização dos produtos comercializados – e, portanto, preservar a capacidade da marca em informar (seu valor) – deve induzir as redes a não apenas empenharem-se em esforços coordenativos à jusante (relacionamento franqueador-franqueado), mas também a uma adequada coordenação à montante, essencialmente sobre aqueles produtos diretamente relacionados à marca e cujo consumidor mostra-se sensível às sutis variações na qualidade.

O aprofundamento da discussão do adequado gerenciamento do valor da marca franqueada e os impactos esperados na organização de redes de franquias é o tema de interesse da Parte II deste livro. Antes, porém, de desbravarmos esse universo, os Capítulos 5 e 6 fecham a discussão pertinente à “estratégia do *franchising*”, analisando as oportunidades e desafios à indústria do emprego do *franchising* como um canal alternativo de distribuição (Capítulo 5) e o processo de internacionalização de redes de franquias (Capítulo 6).

# 5 *Franchising* como Canal Alternativo de Distribuição

Vivian Lara dos Santos Silva, Anne Aparecida Porto da Silva, Izabella de Souza Sanches, Paula Sarita Bigio Schneider, Thainá Cardoso Corvacho e Natália Ferreira Franco

## Objetivos do aprendizado

A indústria vem deparando com o poder cada vez maior detido pelos grandes grupos varejistas. A partir dos anos 1970, o aumento da concorrência, somado ao significativo processo de concentração do setor varejista, contribuiu para uma mudança de paradigma: de um mero meio físico para alcançar os consumidores, a indústria e o setor primário (produtores rurais) passaram a ver a atividade de distribuição como de real e vital importância à sua própria sobrevivência.<sup>1</sup> Os fornecedores passaram, então, a ter um significativo grau de dependência das atividades desempenhadas pelo varejo, pois não estar nas gôndolas de uma das grandes redes passou a representar uma perda substancial de mercado. A problemática se amplia na medida em que o ponto comercial passa a ser entendido como uma poderosa arma concorrencial de diferenciação e agregação de valor aos produtos e serviços comercializados. Partindo dessa temática, o presente capítulo discute as oportunidades para o setor industrial do *franchising* como um canal alternativo de comercialização. A representatividade desse canal alternativo de comercialização pode ser medida ao se considerar que o brasileiro já despenderia 10% de todo o seu orçamento alimentar no *franchising* de alimentos.<sup>2</sup>

[...]

<sup>1</sup> SILVA, V. L. S. et al. A busca por canais alternativos de distribuição como forma de atenuar o poder das grandes redes varejistas: o caso da Agrícola Pedra Branca. In: XLV CONGRESSO DA SOBER, Londrina - PR, julho 2007.

<sup>2</sup> SILVA, V. L. S.; CORVACHO, T. C.; FRANCO, N. F. O franchising aquecendo o *food service* brasileiro: oportunidades à indústria de alimentos. *Working Paper*, 2008.

[...]

Ou seja, é inegável a contribuição das redes de franquias como um importante canal alternativo à indústria, frente às imposições cada vez maiores impostas pelo varejo tradicional (entendido aqui como as redes supermercadistas), merecendo a crescente atenção dispensada pela literatura internacional especializada em canais de distribuição.<sup>3,4</sup> Enriquecendo a análise, o capítulo também analisa as implicações teóricas e gerenciais da alternativa do *franchising* como canal direto e indireto de distribuição. Cautela especial deve ser dada sobretudo quando do uso do *franchising* como canal direto: situação em que a indústria passa a conciliar o varejo tradicional com o franqueamento de uma rede de estabelecimentos. O risco é enxergar a franquia exclusivamente como canal de distribuição e não propriamente como um negócio que tem na experiência no *franchising* um de seus fatores decisivos de sucesso.

## 5.1 Queda de braço na coordenação do canal de distribuição

Nos anos 1980, falar no poder do varejo não fazia o menor sentido. A força estava no fabricante. O comerciante que quisesse ter na sua prateleira uma determinada marca tinha que aceitar a política de venda do fornecedor. Condições de pagamento e de como, onde e quando a mercadoria seria entregue costumavam ser detalhes mais aceitos do que negociados por parte dos varejistas.

A partir dos anos 1990, porém, a história começa a ser refeita com uma alteração no poder de influência sobre a coordenação dos canais de distribuição: dos produtores de bens (indústria) para os distribuidores (em particular, grandes redes supermercadistas).

A abertura e a estabilidade da economia brasileira, em acréscimo à consolidação de uma grande massa de consumidores, viabilizaram os investimentos estrangeiros no setor nacional de distribuição, dando partida ao amplo processo de fusões e aquisições,<sup>5,6</sup> liderado por gigantes internacionais. O grupo fran-

<sup>3</sup> ROSEMBLOOM, B. *Marketing channels*. 6. ed. New Hinsdale: Dryden Press, 1999, 688 p.

<sup>4</sup> COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

<sup>5</sup> SAAB, W. G. L.; GIMÉNEZ, L. C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, nº 11, p. 101-122, mar. 2000. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1106.pdf> >. Acesso: 3 jan. 2006.

<sup>6</sup> BLECHER, N. A ditadura do varejo. *Revista Exame*, 2005. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/edicoes/768/empresas/conteudo\\_18820.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/768/empresas/conteudo_18820.shtml)>. Acesso: 3 ago. 2005.

cês Carrefour foi o primeiro a entrar no país, ainda em 1975. Depois de duas décadas de relativa calmaria, os anos 1990 marcam a chegada ao Brasil do Cassino, grupo também francês e do grupo americano Walmart (último a chegar, em 1995). Apenas em 1999, 12 fusões de supermercados foram registradas no país, das quais sete entre empresas brasileiras e cinco com participação de empresas estrangeiras.<sup>7</sup> Como fruto do processo de fusão e aquisição registrado no varejo brasileiro, em menos de uma década, a participação das cinco maiores redes atuantes no país (Pão de Açúcar, Carrefour, Walmart, Sendas e Sonae) aumentou consideravelmente, passando de 27% no final dos anos 1990 para 39% em 2004, ano em que a briga de gigantes foi aguçada pela retomada da aceleração do processo de concentração do setor.<sup>8</sup> A Figura 5.1 apresenta a evolução pela disputa do varejo brasileiro.

Estudo realizado pelo BNDES aponta a transferência de poder da indústria para o varejo como uma tendência mundial, motivada pela disponibilidade das informações sobre o comportamento dos consumidores, mais acessível a quem vende direto para quem consome.

Ao ganharem escala e, conseqüentemente, maior capacidade de barganha frente aos fornecedores em decorrência das fusões e aquisições, as grandes redes varejistas passaram a estabelecer práticas contratuais criticadas pela indústria. Com base em contratos de longo prazo, além do preço, pontualidade na entrega e qualidade dos produtos, foram consolidadas, por parte do varejo, exigências (cobranças adicionais) para o uso do espaço das lojas no lançamento de produtos, na vinculação de promoções, nas vendas em datas especiais e até na utilização de posição privilegiada (prática conhecida como “ponta da gôndola”), além da cobrança do chamado “enxoval”, referindo-se às mercadorias que o fornecedor deve gratuitamente fornecer quando da inauguração de uma nova loja.<sup>9</sup>

Como reflexo de tais imposições contratuais, duas são as principais queixas da indústria. Primeiro, as práticas varejistas acarretariam a tendência de queda da remuneração paga pela indústria a seus fornecedores. Para compensar os descontos concedidos às grandes redes, a indústria teria sido forçada a reduzir o preço pago ao produtor. Segundo, as práticas do varejo também seriam res-

<sup>7</sup> A própria entrada no mercado brasileiro do grupo Cassino foi por meio da aquisição de 25% do capital da rede brasileira Pão de Açúcar, pertencente à Companhia Brasileira de Distribuição. Detalhes em: BRUNS, R. A Indústria de joelhos: as grandes redes de varejo estão levando a melhor na queda-de-braço com os fornecedores. *Revista Amanhã Economia & Negócios*, nº 154, maio 2000. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br>>. Acesso: 30 mar. 2008.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> BLECHER, N. A ditadura do varejo. *Revista Exame*, 2005. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/edicoes/768/empresas/conteudo\\_18820.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/768/empresas/conteudo_18820.shtml)>. Acesso: 3 ago. 2005.

ponsáveis pelos cortes nos orçamentos de marketing, visto que grande parte dos investimentos planejados acaba sendo retida no ponto de venda.

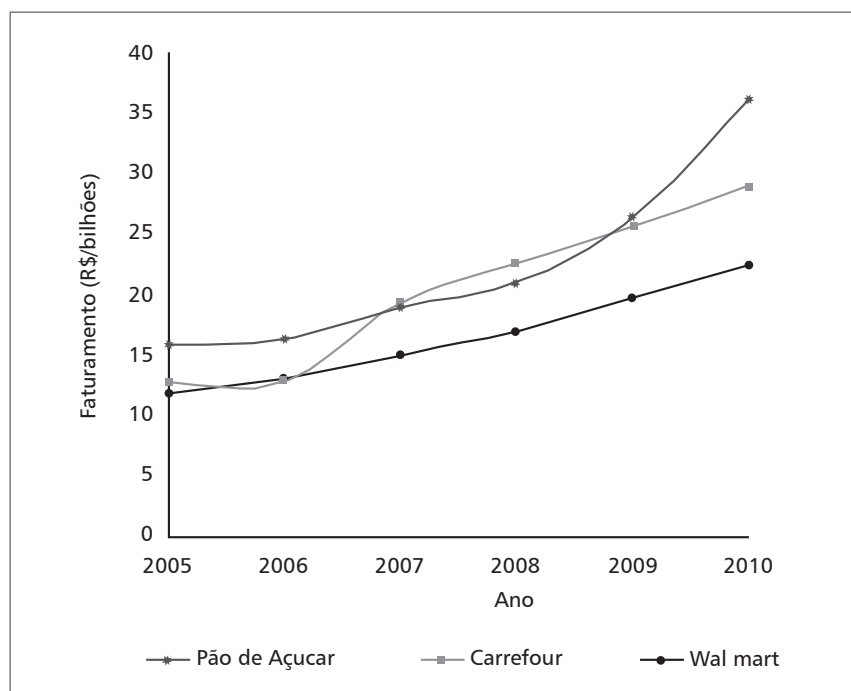
No mercado americano, por exemplo, de acordo com a Advertising Age,<sup>10</sup> os anúncios de produtos de consumo que representavam 45% dos investimentos de mídia nos anos 1980 passaram para menos de 20% na década de 1990. No Brasil, a queda do investimento publicitário também teria se tornado mais dramática a partir de 1997, período marcado pelo início do processo de concentração do varejo. Estima-se que 16 entre 19 categorias de produtos industrializados tenham diminuído seus investimentos publicitários. Apenas leite e derivados, produtos para tratamento de pele e vestuário não teriam acompanhado essa tendência, ampliando seus esforços na mídia no mesmo período. Estimativas brasileiras apontam ainda que de cada R\$ 1.000,00 de faturamento, cerca de R\$ 150,00 e R\$ 200,00 ficariam no ponto de venda.<sup>11</sup> Como reflexo dessa queixa da indústria, a análise do *ranking* Interbrand das 100 marcas mais valiosas de todo o mundo aponta que 41 marcas de um universo de 74 perderam em média 5% de seu valor.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Citado em BLECHER, N. A ditadura do varejo. *Revista Exame*, 2005. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/edicoes/768/empresas/conteudo\\_18820.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/768/empresas/conteudo_18820.shtml)>. Acesso: 3 ago. 2005.

<sup>11</sup> BOOZ-ALLEN (2005) citado em Blecher, vide nota anterior.

<sup>12</sup> *Ibidem*.



Fonte: Elaborada com base em Castro,<sup>13</sup> Medeiros,<sup>14</sup> Abras, visto em Redação Terra,<sup>15</sup> Mattos,<sup>16</sup> Bruns<sup>17</sup> e Kamio.<sup>18</sup>

Figura 5.1 *Disputa pela liderança do varejo brasileiro.*

No tocante particularmente ao cenário brasileiro, a relação da indústria-varejo está tão instável que vários casos acabaram na justiça. Em sete Estados foram instaladas Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs) para apurar as relações comerciais no canal de distribuição. No curso das investigações, foram

<sup>13</sup> CASTRO, P. Pão de Açúcar fica do tamanho de Carrefour e Wal-Mart juntos. Portal Exame. Dez. 2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/pao-acucar-fica-tamanho-carrefour-wal-mart-juntos-517378.html>>. Acesso: 18 jan. 2009.

<sup>14</sup> MEDEIROS, N. H. Carrefour & Atacadão: mudanças no “ranking” setor alimentos/varejo. Disponível em: <http://professormedeiros.blogspot.com/2007/04/carrefour-atacado-mudanas-no-ranking.html>>. Acesso: 20 mar. 2008.

<sup>15</sup> Redação Terra. Carrefour lidera ranking de supermercados no país. Disponível em: [http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200803061605\\_RED\\_69791808](http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200803061605_RED_69791808). Acesso: 23 mar. 2008.

<sup>16</sup> MATTOS, A. Pão de Açúcar e Casino criam a holding Vieri. *Folha de S. Paulo*, 18 de agosto de 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u99374.shtml>>. Acesso: 4 abr. 2008.

<sup>17</sup> BRUNS, R. A Indústria de joelhos: as grandes redes de varejo estão levando a melhor na queda-de-braço com os fornecedores. *Revista Amanhã Economia & Negócios*, nº 154, maio 2000. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br>>. Acesso: 30 mar. 2008.

<sup>18</sup> KAMIO, G. A válvula do varejo. *EmbalagemMarca*, nº 132, p. 12-17, ago. 2010.

encontradas 33 diferentes taxas cobradas pelos quatro grandes varejistas (Sonae, Carrefour, Walmart e Extra).

Na defesa do setor, a Associação Nacional dos Supermercados (ABRAS) alega que os contratos obedecem à lógica de um mercado mais competitivo. A prática do “enxoval”, por exemplo, é justificada pela necessidade de compartilhar custos elevados na compra de equipamentos (refrigeradores e *displays*) e na divulgação da nova loja. Já quanto às elevadas taxas cobradas pela ponta da gôndola, a alegação do varejo é o fato de a maior parte das decisões de compra ocorrer dentro do supermercado, fruto de impulsos variados, dentre os quais de exposição da marca.

Favorecendo a posição da ABRAS, tem-se o comportamento dos preços no varejo. A intransigência das redes diante dos aumentos pretendidos pelos fornecedores teria sido uma das âncoras do programa de estabilização, principalmente por ocasião da desvalorização do Plano Real. Entre janeiro de 1998 e abril de 2002, o IPA, que reflete preços pedidos pelos fabricantes, subiu 64%. Na ponta do varejo, contudo, a elevação não passou de 9%.<sup>19</sup> Essa situação tornou ainda mais evidente o poder do varejo.

Ao recusar-se a fazer o repasse das altas de preços promovidas pela indústria após a desvalorização do real, o varejo, que em planos econômicos anteriores fazia papel de vilão, conquistou o consumidor se apresentando como seu aliado.<sup>20</sup> Não obstante, o poder do varejo é inegável frente à constatação, pela própria indústria, de que ficar fora das gôndolas de uma das grandes redes varejistas pode representar a ausência em mais de 10% do mercado nacional, visto que são esses grupos que ditam as regras no varejo brasileiro de alimentos – posto até a década de 1980 ocupado pelo setor industrial.<sup>21</sup>

Evidentemente, o setor industrial não pode viver sem o varejo tradicional, o que poderia representar uma perda de 10% do mercado. Todavia, duas principais estratégias vêm se consagrando no setor.

Uma delas é o crescimento horizontal, referindo-se à atuação conjunta (cooperada) para redução de custos de marketing e de transportes e melhoria da condição de negociação.<sup>22</sup> Essa alternativa vem sendo a escolhida, particularmente, por pequenos e médios industriais.<sup>23</sup>

A outra estratégia vem sendo a busca de canais alternativos de distribuição. Uma dessas alternativas é o atendimento das necessidades do pequeno e médio

---

<sup>19</sup> Bruns, 2000. Op. cit.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro*. São Paulo, 2003.

<sup>23</sup> Vide nota 23 do Capítulo 4.



varejo, setor marginalizado até os anos 1990. De acordo com pesquisa divulgada pelo instituto AC Nielsen, entre 2003 e 2005, a participação do pequeno varejo e dos supermercados de vizinhança (com 10 a 19 caixas) avançou de 55,5% para 58,1% no faturamento do setor varejista de alimentação.

Um outro importante canal alternativo à indústria de alimentos é a aposta no mercado de *food service*, setor que já se revela mais rentável do que o próprio varejo tradicional, em função justamente da pressão de negociação detida pelas redes supermercadistas.<sup>24</sup> Como uma das mais importantes molas propulsoras do *food service* tem-se o *franchising* de alimentos.

Esse é o foco de interesse das duas próximas seções: apresentar a magnitude do *food service*, a respectiva contribuição do *franchising* de alimentos e o interesse da indústria por esse próspero canal alternativo de distribuição. Fechando o capítulo, a discussão segue debatendo as oportunidades e os desafios à indústria dessa prática. Antecipando a discussão, o interesse da indústria pelo *franchising* pode ser estruturado de duas maneiras: como canal direto e canal indireto de distribuição.

Como exemplo de estratégia de canal indireto, podemos considerar a parceria firmada entre a torrefadora Melitta e a rede de franquias Fran's Café. Em paralelo a sua atuação no varejo tradicional (redes supermercadistas), há mais de uma década, a Melitta supre as cafeterias da rede com *blends* diferenciados e exclusivos. A Melitta tem, assim, a rede Fran's Café como um canal indireto para a comercialização de *blends* dedicados a essa rede. Por sua vez, como exemplo da opção do *franchising* como canal direto, podemos analisar o caso do Café do Ponto (desde 1998 pertencente ao Grupo Sara Lee). Aliado a sua atuação no varejo tradicional, a torrefadora opera a rede de cafeterias Café do Ponto. O *franchising* é o arranjo contratual escolhido na gestão da rede. Idêntica opção foi feita pela cafeteria Café Cacique no que se refere à conciliação do varejo tradicional com o franqueamento de uma rede de cafeterias sob a marca Gran Espresso.

## 5.2 Vamos comer fora?

A alimentação fora de casa vem aumentando constantemente sua participação no total de consumo de alimentos e é fenômeno global, como reflexo do estilo de vida urbano e metropolitano. Estima-se que, em todo o mundo, o mercado de *food service* tenha movimentado US\$ 214,5 bilhões em 2005, representando um aumento de 1,7% desde 2001.

<sup>24</sup> ALIMENTO SEGURO. Fispal reúne indústria alimentícia... Alimento Seguro, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.alimentoseguro.com.br/>>. Acesso: 20 mar. 2008.

Contribuindo para esse movimento mundial, o consumidor americano já gasta a maior parte de seu orçamento alimentar com refeições fora de casa, sendo que de duas refeições, uma seria realizada fora de casa. Na Europa, essa tendência também já é observada, estimando-se uma proporção média de cinco entre sete refeições “conduzidas” fora do lar. Mesmo na Itália, um dos mercados mais tradicionais da Europa, a previsão é que ainda nesta década o gasto doméstico em alimentação seja superado pelo valor gasto no *food service*.<sup>25,26,27</sup>

No Brasil, a situação não é diferente. Acompanhando uma tendência mundial, o setor brasileiro de *food service* tem sido estimulado por um consumidor cada vez mais influenciado por severas restrições de tempo, aumentando a procura por refeições rápidas fora do lar, ou seja, em padarias, restaurantes, cafeterias, bares, lanchonetes, ou mesmo em restaurantes industriais. Somado-se a isso, tem-se ainda a influência do maior acesso da população brasileira ao turismo, nacional e internacional, repercutindo em um aumento direto no número de refeições em redes hoteleiras. Além da busca por refeições no horário de expediente, o mercado brasileiro de *food service* também vem sendo beneficiado pela tendência cada vez maior de refeições casuais durante os horários de lazer, estimulado pelo crescimento vertiginoso dos *shopping centers* pelo Brasil, aliando um variado leque de opções gastronômicas a bom preço, sob um ambiente agradável e seguro.

Como resultado, o setor apresenta um crescimento anual médio de 12,5%,<sup>28</sup> sendo que uma em cada cinco refeições já seria conduzida fora do lar, percentual ainda mais significativo nos grandes centros urbanos, onde se estima uma entre quatro.<sup>29</sup> O percentual de brasileiros que trocou a refeição em casa pelas opções que se encontram à disposição fora dela saltou de 7% para 21% nas últimas três décadas, representando mais de 45 milhões de brasileiros sediados, em particular, nos grandes centros urbanos nacionais.<sup>30</sup>

Outro dado que revela a magnitude do *food service* brasileiro refere-se ao grau de dedicação da indústria brasileira de alimentos. Estima-se que o *food service* já absorve mais de 25% da produção nacional de alimentos processados.<sup>31</sup> Con-

<sup>25</sup> ALIMENTO SEGURO. *Food service mundial cresce 1,7% ao ano entre 2001 e 2005*. Alimento Seguro, nov. 2006. Disponível em: <[http://www.alimentoseguro.com.br/noticias2890.asp?tipo\\_tabela=noticias&id=2890](http://www.alimentoseguro.com.br/noticias2890.asp?tipo_tabela=noticias&id=2890)>. Acesso: 4 jan. 2007.

<sup>26</sup> SERRENTINO, A. Clipping tendências do *food service*. Portal Gouvêa e Souza, 2006. Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br/gouvea/PStruct/PController.aspx?CC=684>>. Acesso: 20 mar. 2008.

<sup>27</sup> ABIA. *Food service no Brasil*. Departamento de Economia, Estatística e Planejamento, mar. 2000.

<sup>28</sup> VILLELA, C.; ARAUJO, F. Como ganhar dinheiro no *food service*. *Food service News*, 33. ed., 2008. Disponível em: <<http://www.foodservicenews.com.br/materia.php?id=20>>. Acesso: 20 mar. 2008.

<sup>29</sup> USDA. *USDA foreign agricultural service: GAIN Report, Number BR5024*, Oct. 2005. Disponível em: <<http://www.usdabrazil.org.br/paginas/Reports/2005/BR5024.pdf>>. Acesso: 3 jan. 2007.

<sup>30</sup> Dados do IBGE vistos em Alimento Seguro. *Fispa! reúne indústria alimentícia...* Alimento Seguro, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.alimentoseguro.com.br/>>. Acesso: 20 mar. 2008.

<sup>31</sup> ABIA. *Food service no Brasil*. Departamento de Economia, Estatística e Planejamento, mar. 2000.

forme ilustra a Figura 5.2, em 2004 essa participação estava cotada em 26,31%, quando o *food service* teria movimentado R\$ 34,1 bilhões.

A relevância do *food service* nacional transcende ainda os limites da indústria de alimentos, representando um importante canal de escoamento ao PIB agrícola. De fato, considerando-se o consumo de frutas e produtos *in natura* (Figura 5.3), a movimentação registrada no mesmo período passaria para R\$ 44,6 bilhões.

Complementando a análise, a Tabela 5.1 apresenta a evolução da despesa do brasileiro no mercado de *food service* quando comparada ao varejo tradicional (redes supermercadistas).

Tabela 5.1 *Evolução da despesa em alimentos do brasileiro, estratificada no varejo tradicional e no setor de food service (em bilhões de reais).*

Ano	Varejo Tradicional (R\$ bi)	Food Service (R\$ bi)	Total (R\$ bi)
1999	113.268,00	39.290,10	152.558,10
2000	132.390,00	46.406,50	178.796,50
2001	157.866,50	48.582,40	206.448,90
2002	168.127,80	49.699,80	217.827,60
2003	177.374,80	51.757,40	229.132,20

Fonte: IBGE, visto em USDA (2005).

Não sendo bastante a representatividade desses números, as projeções são de continuidade, em ritmo acelerado, do crescimento do mercado brasileiro de alimentação fora do lar. A esse respeito, duas constatações devem ser consideradas.

Primeiro, no período de 1999 a 2003, em torno de 76% do orçamento alimentar do brasileiro ainda foram gastos no varejo tradicional, tendo sido os restantes 24% direcionados a refeições fora do lar. Percentual, contudo, que já estava em 37% nas classes A e B.<sup>32,33,34,35,36</sup> Do total gasto pelo brasileiro em alimentação

<sup>32</sup> ALIMENTO SEGURO. *Fispa! reúne indústria alimentícia...* Alimento Seguro, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.alimentosseguro.com.br/>>.

<sup>33</sup> SERRENTINO, A. *Clipping tendências do food service*. Portal Gouvêa e Souza, 2006. Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br/gouvea/PStruct/PController.aspx?CC=684>>. Acesso: 20 mar. 2008.

<sup>34</sup> IBGE visto em USDA, veja nota 29 neste capítulo.

<sup>35</sup> GVCONSULT. *McDonald's: Relatório de Impacto Econômico e Social*. São Paulo, 2004.

<sup>36</sup> REARDON, T. et al. The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal Agricultural Economics*, v. 85, nº 5, p. 1140-1146, 2003.

fora do lar, 41% seriam gastos em almoço e jantar, 36% em lanches e sanduíches e 23% em bebidas.<sup>37</sup> Atuando como peça-chave no crescimento esperado do setor tem-se a classe C, que, gradualmente, vem recuperando seu poder aquisitivo e suas despesas de alimentação fora de casa, iniciadas pelo segmento de breves refeições, ou seja, sanduíches e salgados.

Segundo, apesar de o faturamento obtido no varejo e autosserviço ainda representar uma maior fatia (R\$ 95,3 bilhões) do que o obtido com o *food service* (R\$ 44,6 bilhões), o varejo tradicional de alimentação cresceu 9,7% contra 15,5% do setor de alimentação fora do lar em 2004. Na média, o *food service* brasileiro vem apresentando um crescimento anual na casa de 12,5%. Além disso, enquanto a venda de alimentos direcionados ao varejo e autosserviço registrou um crescimento de 106,3% de 1995 a 2004, a obtida com o *food service* foi de quase o dobro, 191,2% no mesmo período, gerando 150 mil novos postos de trabalho apenas em 2005.<sup>38</sup>

Seguindo uma classificação internacional, o mercado brasileiro de *food service* é usualmente estratificado em empresas atuantes nos segmentos de bares, restaurantes, padarias, lanchonetes, *fast-foods*, *delivery*, lojas de conveniência, *catering* (fornecimento de comida e bebidas para um grande número de pessoas em festas, casamentos etc.), cozinhas industriais e o segmento “institucional”, referindo-se a escolas e hospitais.<sup>39</sup>

Estima-se que, em 2004, aproximadamente 74% das vendas do *food service* brasileiro foram registradas em restaurantes (23,2% do total), seguido das padarias (14,7%), bares (12,9%), *fast-food* (12,0%) e das lanchonetes (11,1), segmentos que quando somados totalizariam em torno de 600 mil estabelecimentos (vide Tabela 5.2).

Tabela 5.2 Número de lojas no segmento brasileiro de food service por segmentos.

Segmento	2000	2001	2002	2003	2004
Cafés/Bares	158,862	162,070	168,071	163,973	168,013
Restaurantes	65,019	65,364	66,420	63,099	63,839
<i>Fast-food</i>	109,649	109,557	112,304	107,936	113,548

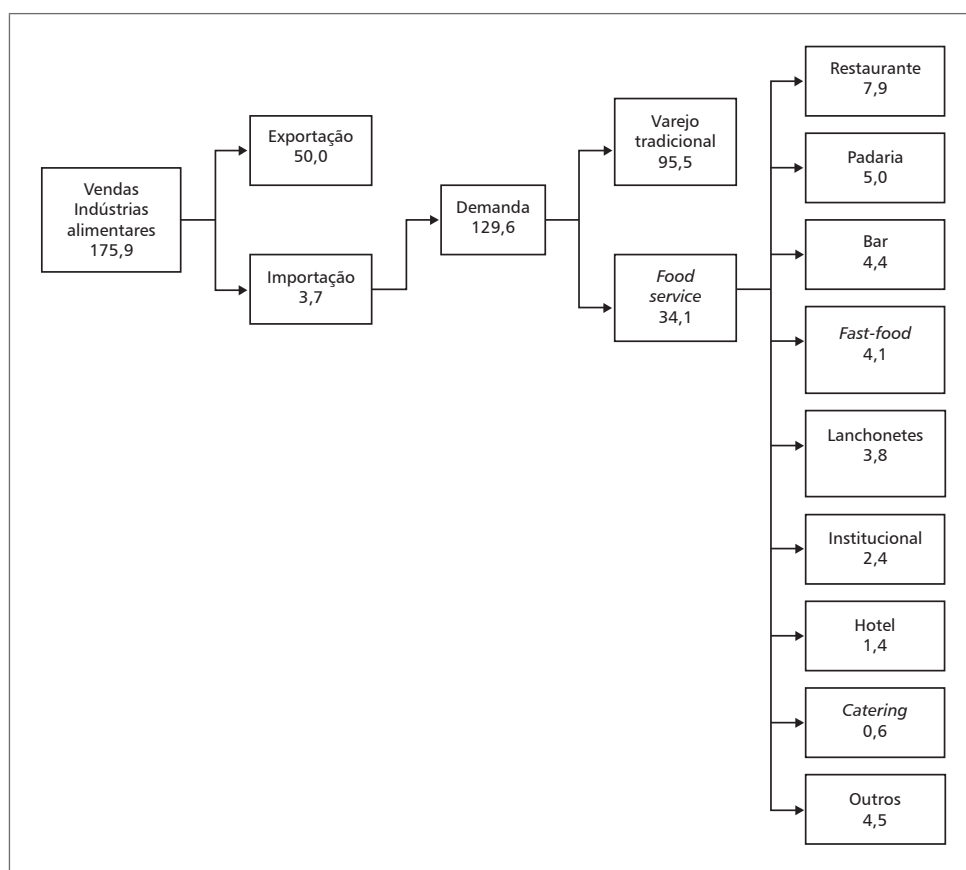
<sup>37</sup> GIRO NEWS. *Food service: o setor mais explosivo*. Giro News, maio 2006. Disponível em: <[http://www.mci.ind.br/not\\_008.php](http://www.mci.ind.br/not_008.php)>. Acesso: 20 mar. 2008.

<sup>38</sup> ALIMENTO SEGURO. *Fispaal reúne indústria alimentícia...* Alimento Seguro, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.alimentoseguro.com.br/>>. Acesso: 20 mar. 2008.

<sup>39</sup> Ibidem.

Segmento	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Delivery</i>	461	491	538	558	631
Lanchonetes	4,444	4,800	5,082	5,138	5,343
Quiosques	203,582	220,012	225,734	230,495	244,270
<b>Total</b>	<b>542,016</b>	<b>562,294</b>	<b>578,149</b>	<b>571,199</b>	<b>595,643</b>

Fonte: Euromonitor, visto em USDA (2005).<sup>40</sup>

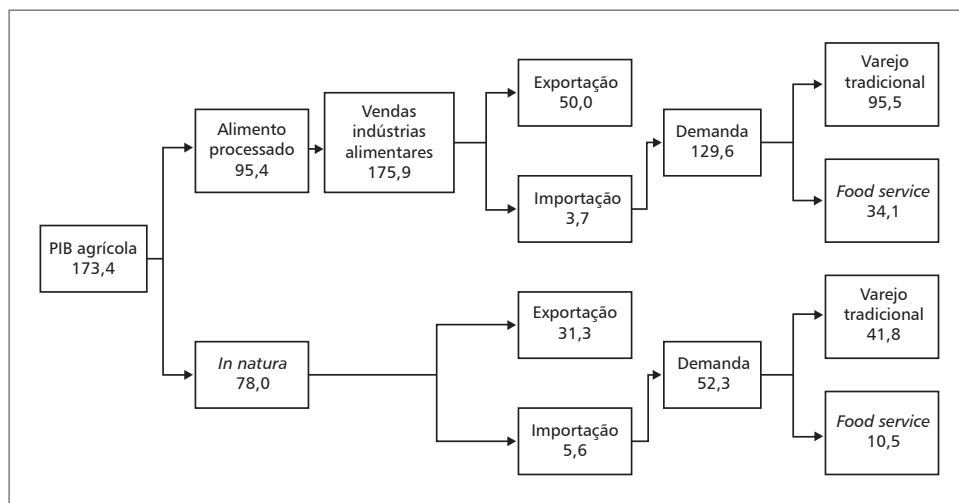


Fonte: ABIA visto em USDA (2005).<sup>40</sup>

Nota: 1 US\$ = R\$ 2,93.

Figura 5.2 Vendas da indústria brasileira de alimentos via food service em 2004 (em R\$ bilhões).

<sup>40</sup> USDA. *USDA foreign agricultural service: GAIN Report*, Number BR5024, Oct. 2005. Disponível em: <<http://www.usdabrazil.org.br/paginas/Reports/2005/BR5024.pdf>>. Acesso: 3 jan. 2007.



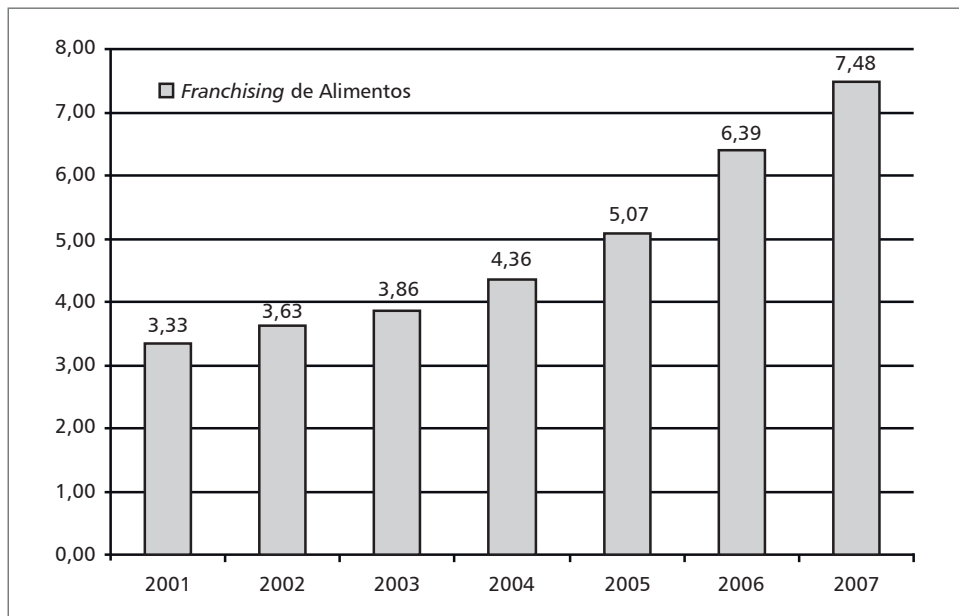
Fonte: ABIA visto em USDA (2005).<sup>40</sup>

Nota: 1 US\$ = R\$ 2,93.

Figura 5.3 Sistema de distribuição de alimentos no Brasil em 2004 (em R\$ bi).

Mundialmente, o lucrativo setor do *food service* vem sendo aquecido pelo *franchising*. Situação que não é diferente no Brasil. À exceção do setor hoteleiro, ainda pouco explorado via *franchising* no mercado nacional, todos os demais segmentos constituintes do *food service* têm o *franchising* como uma das mais importantes estratégias de crescimento e expansão no Brasil.

Conforme ilustra a Figura 5.4, em 2004, as franquias de alimentos registraram um faturamento de R\$ 4,36 bilhões, frente aos R\$ 44,6 bilhões movimentados pelo *food service*. Comparando-se as vendas do *franchising* de alimentos com o desempenho do *food service*, observa-se que, em 2004, a participação relativa das franquias representava 9,86% no total gasto pelo brasileiro no setor de *food service*. Em outras palavras, o brasileiro já despenderia cerca de 10% de todo o seu orçamento alimentar no *franchising* de alimentos. É inegável, portanto, a contribuição do *franchising* como um canal alternativo de comercialização para a indústria, em particular de alimentos, frente às imposições cada vez maiores impostas pelo varejo tradicional (entendido aqui como as grandes redes varejistas).



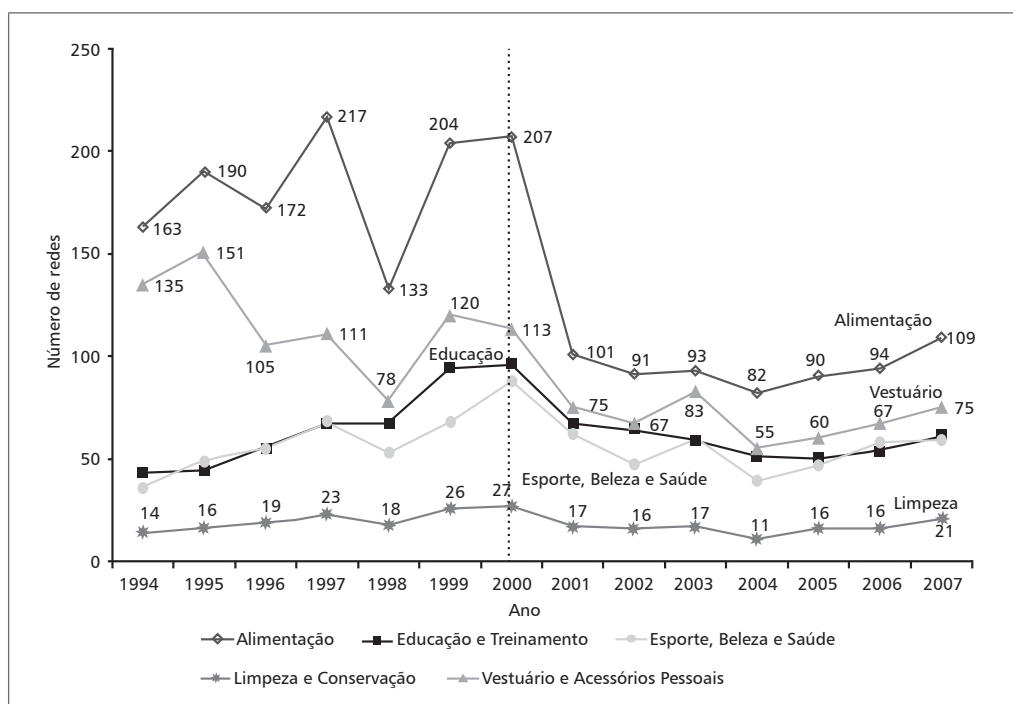
Fonte: Elaborada a partir de dados globais do franchising brasileiro disponibilizados pela ABF.

Figura 5.4 Evolução do faturamento das franquias de alimentos entre 2001 e 2007.

### 5.3 A indústria de alimentos de olho no *franchising*

As franquias estão por toda parte. No país em que o sistema mais se desenvolveu, os EUA, é possível nascer, crescer, educar-se, alimentar-se e morrer sempre utilizando os serviços providos por meio de redes de franquias. O Brasil não fica muito atrás, destacando-se no cenário internacional. Ajudando a consolidar o *franchising* como um dos principais setores da economia brasileira estão as redes de alimentos, que se constituem em um dos 12 clássicos segmentos do *franchising* nacional considerados pela ABF, sendo os demais: (1) acessórios pessoais e calçados; (2) educação e treinamento; (3) esporte, saúde, beleza e lazer; (4) fotografias gráficas e sinalização; (5) hotelaria e turismo; (6) informática e eletrônicos; (7) limpeza e conservação; (8) móveis, decoração e presentes; (9) negócios, serviços e outros varejos; (10) veículos; e (11) vestuário (vide Figuras 5.5 e 5.6). Esse modo particular de comercialização é muito utilizado no setor de alimentação, que está repleto de casos de expressão, como o McDonald's, Habib's, entre outros. Essa ênfase no segmento de *fast-food*, entretanto, esconde o uso disseminado do sistema de franquias (ou *franchising*) nos mais variados segmentos do setor de alimentos, a exemplo de restaurantes, cafés, sorveterias, pizzarias, bares e choperias, além de lojas de conveniência, docerias etc., constituindo uma alternativa de alimentação para todos os gostos e preferências.

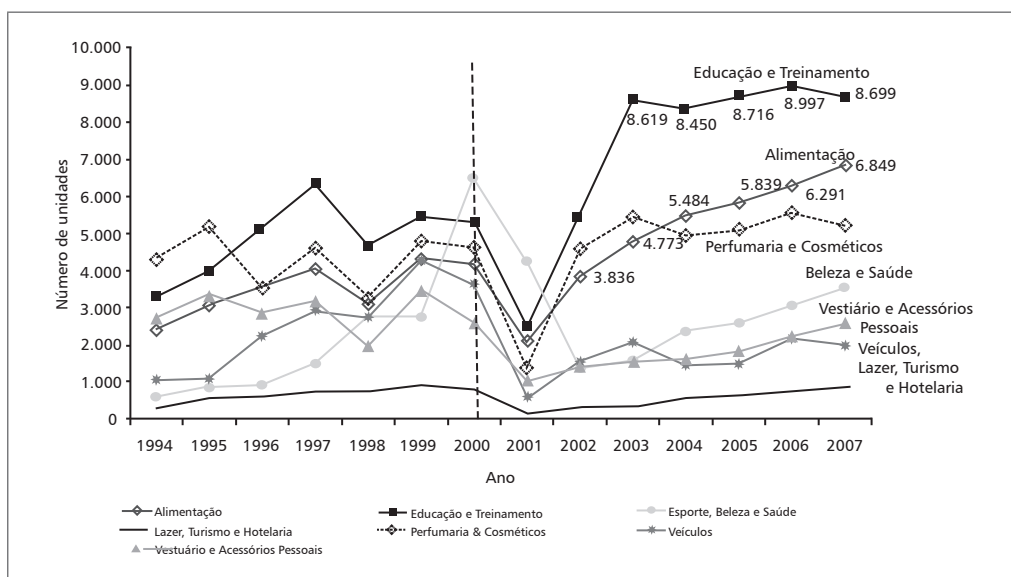
Conforme ilustra a Figura 5.7, exceto em 2002, o segmento de alimentação apresentou um crescimento anual inferior ao do *franchising* brasileiro (9,09% *versus* 12%, respectivamente), participação, contudo, significativamente superior ao crescimento do PIB nacional no mesmo ano, estimado em 1,93%. De 2003 em diante, o crescimento do *franchising* brasileiro volta a ser puxado pelas redes de alimentação (como registrado na década de 1990), apresentando uma taxa média de crescimento de cerca de 15%, cujo desempenho não foi devido, simplesmente, a uma expansão física, frente às taxas mais suaves de expansão do número de unidades.



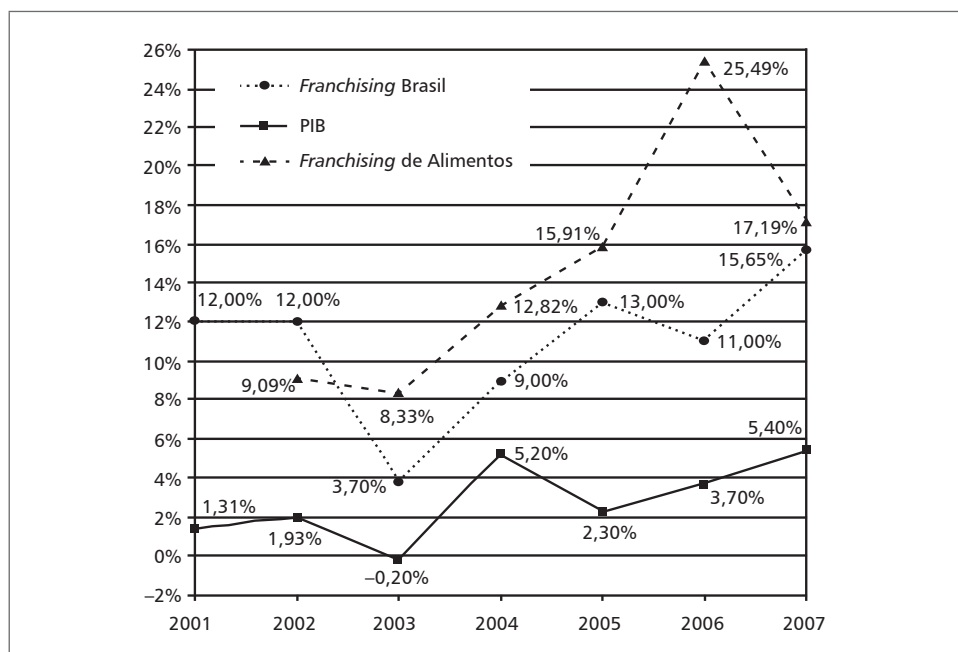
Fontes: Elaborada com base no guia PEGN, no período de 1994 a 1999, e Guia Oficial ABF, de 2000 a 2007.

Figura 5.5 Franchising brasileiro: evolução do número total de redes.



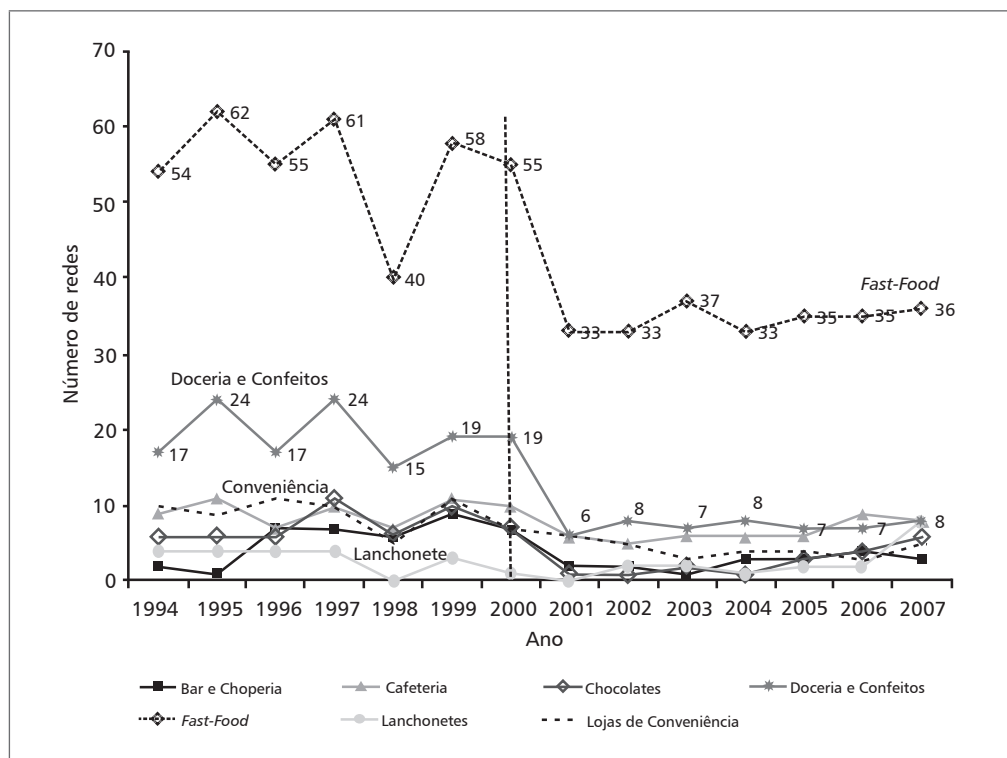


Fontes: Elaborada com base na guia PEGN, no período de 1994 a 1999, e Guia Oficial ABF, de 2000 a 2007.  
 Figura 5.6 Franchising brasileiro: evolução do número de unidades (próprias e franquias).



Fonte: Elaborada a partir de dados globais do franchising brasileiro disponibilizados pelo Guia Oficial da ABF.  
 Figura 5.7 Crescimento comparativo do franchising brasileiro, das franquias de alimentos e da economia brasileira (PIB).

O desenvolvimento das franquias de alimentos no Brasil acompanha as tendências de consumo, buscando soluções para os mais variados segmentos de mercado. Praticamente, todos os negócios ligados ao varejo de alimentos e/ou serviços de alimentação são passíveis de serem franqueados, o que leva a uma grande diversidade de tipos de franquias: alimentação *diet*, sucos naturais e tigelas de açaí são distribuídos pelas redes de franquia, assim como hambúrgueres, batatas fritas e pastéis.<sup>41</sup> Todavia, por mais que o *franchising* de alimentos não se constitua exclusivamente das redes de rápido atendimento, podendo ser identificada uma série de outras, é inegável a relevância do *fast-food* no *franchising* mundial e brasileiro, conforme ilustram as Figuras 5.8 e 5.9 e a Tabela 5.3.



Fonte: Elaborada com base no Guia PEGN, no período de 1994 a 1999, e no Guia Oficial ABF, de 2000 a 2007.

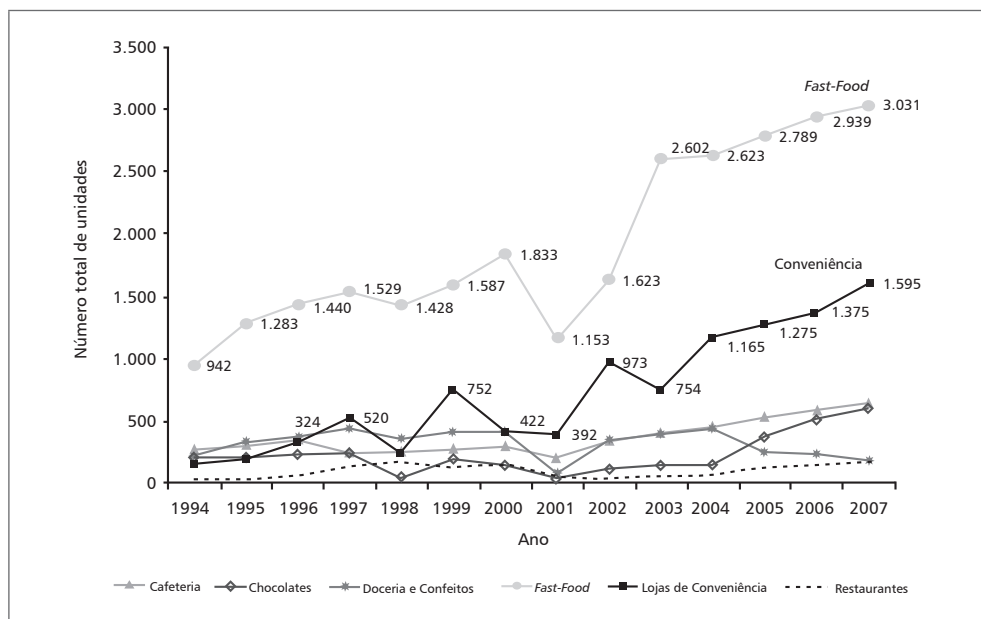
Figura 5.8 Franchising brasileiro de alimentos: evolução do número total de redes.

<sup>41</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Franquias de alimentos. In: NEVES, M. F.; THOMÉ E CASTRO, L. Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos. São Paulo: Atlas, 2003.

Tabela 5.3 Participação relativa dos segmentos do franchising de alimentos em termos do número de redes no ano de 2007.

Setor	Número de redes	Participação relativa em 2007
Bar e Choperia	3	2,75
Bebidas	2	1,83
Cafeteria	8	7,34
Chocolates	6	5,50
Doceria e Confeitos	8	7,34
<i>Fast-food</i>	36	33,03
Lanchonetes	8	7,34
Lojas de Conveniência	5	4,59
Padarias	1	0,92
Pastelaria	4	3,67
<i>Pizzaria</i>	5	4,59
Restaurante	14	12,84
Sorveteria	4	3,67
Outros	5	4,59
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada com base no Guia Oficial ABF (2007).



Fonte: Elaborada com base no Guia PEGN, entre 1994 e 1999, e Guia Oficial ABF, de 2000 a 2007.

Figura 5.9 Franchising brasileiro de alimentos: evolução do número total de unidades entre 1994 e 2007.

Acompanhando a tendência, a indústria vem apostando fortemente no *food service*, em particular nas redes de franquias de alimentos, como uma forma de atenuar o peso das grandes redes varejistas no acesso ao consumidor final.

O crescimento do *franchising* de alimentos motivado pela expansão da alimentação fora do lar estimulou a criação de departamentos específicos dedicados ao atendimento das particularidades do setor em grandes e tradicionais nomes da indústria brasileira. Segundo estudo publicado pelo Departamento de Agricultura Americano, os principais nomes seriam: Sadia Food Service; Nestlé Food Service; UBF Unilever Food Solution; Perdigão Food Service; Parmalat Food Service; Bunge Alimentos Food Service; 3M Food Service; Nutrimental; Ajinomoto; Bauducco e Tetra Pack.

O interesse do órgão americano no setor brasileiro de alimentação fora do lar se dá justamente pelas oportunidades aqui existentes para a indústria de alimentos na busca de canais alternativos de comercialização. Corroborando com esse entendimento, o mercado brasileiro de *food service* já concentraria 5,6% do faturamento nas grandes empresas,<sup>42</sup> absorvendo, como discutido anteriormente, mais de 25% da produção nacional de alimentos processados.

Mais do que a especialização apontada pelo órgão americano, algumas das indústrias brasileiras têm sua origem vinculada ao histórico da disseminação do *franchising* no Brasil, representando atualmente peça-chave ao *food service* nacional.

Quando da chegada ao Brasil dos principais nomes do *fast-food* internacional, liderados pelo McDonald's que aportou no país em 1979, a então incipiência da agricultura e da indústria de alimentos (em especial em termos dos padrões de qualidade impostos pelas redes) induziu a necessidade de uma fina coordenação das cadeias produtivas que abasteciam as redes, contribuindo ao desenvolvimento de um *hall* de fornecedores que hoje tem um papel ímpar no suprimento do *food service* nacional.

Nesse esforço, alguns empresários viram uma ótima oportunidade de negócio, chegando a criar empresas específicas ao atendimento das redes de franquias, caso particular, por exemplo, da Junior Alimentos. Outras importantes empresas do *food service* chegaram ao país como fruto de parcerias entre os tradicionais fornecedores das franquias internacionais, detentores de capital e experiência no processo, e investidores brasileiros, com conhecimento a respeito do mercado nacional. Essa é a história, por exemplo, da McCain, Braslo, Refricon e FSB.<sup>43</sup>

A partir dos anos 1990, a acirrada concorrência e o patamar de qualidade característicos da indústria brasileira passaram a impor desafios adicionais.

<sup>42</sup> GIRO NEWS. *Food service*: o setor mais explosivo. Giro News, maio 2006. Disponível em: <[http://www.mci.ind.br/not\\_008.php](http://www.mci.ind.br/not_008.php)>. Acesso: 20 mar. 2008.

<sup>43</sup> Para maiores informações, vide SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Contratos-interfirmas em diferentes ambientes institucionais: o caso McDonald's França x Brasil. *RAUSP*, v. 41, p. 33-40, 2006.

Mais do que simplesmente a garantia de abastecimento (não apenas em termos de volume e datas/horários, mas também do atendimento a níveis rigorosos de padronização e menores custos unitários dos insumos), o *food service* passa a exigir agregação de valor. Visando, assim, não apenas conquistar, mas também fidelizar seus clientes, a indústria vem apostando, por exemplo, na oferta de serviços complementares, como o gerenciamento centralizado das operações e das informações (concepção de relatórios gerenciais das operações, facilitando a administração da loja e da rede de franquias), ou mesmo na criação de departamentos de desenvolvimento de pratos e soluções às redes.

Não obstante, a indústria depara-se ainda com o atendimento de algumas exigências, referindo-se a produtos mais tecnificados, ou mesmo exclusivos, do que os destinados ao varejo tradicional (redes supermercadistas), além das dificuldades inatas à atividade de distribuição de alimentos no Brasil – bastante delicada em razão da precariedade da malha rodoviária, perecibilidade dos produtos; dispersão geográfica dos estabelecimentos franqueados (problema majorado frente às dimensões do nosso território); manutenção da temperatura em ambiente tropical; e da elevada frequência e rigidez dos horários de entrega.<sup>44</sup>

#### 5.4 Oportunidades e desafios do *franchising* como canal alternativo de distribuição

A aposta da indústria no setor de *food service* também vem sendo pela decisão da operacionalização de uma rede de estabelecimentos. Nesses casos, a indústria passa a aliar sua atividade original (processamento) com a atuação direta no varejo por meio do gerenciamento de pontos de venda, seja no formato de “lojas de fábrica”, ou mesmo na operacionalização de uma rede de estabelecimentos, levando (ou não) sua marca. Ilustrando essa tendência, podemos considerar os seguintes casos: General Mills (rede de sorveterias Häagen-Dazs); Parmalat (gelateria de mesmo nome); Kibon (rede Icemellow Sorveteria); Nestlé (rede Cremeria Nestlé); Sara Lee (cafeteria Café do Ponto); Café Cacique (rede Gran Espresso); AMBEV (quiosques Chopp Brahma e Restaurante Bar da Brahma); Perdigão e Sadia (butiques especializadas em produtos cárneos).

Em termos da gestão do negócio complementar idealizado, a indústria tem no *franchising* uma alternativa com relação à verticalização. Por exemplo, dos casos listados, apenas os dois últimos não se utilizam do *franchising* na gestão organizacional do canal de comercialização. No intuito de atenuar o ônus inato à alternativa de crescimento vertical, em que a indústria oferta produtos diretamente ao consumidor, o *franchising* pode representar uma alternativa de gestão interessante.

<sup>44</sup> VILLELA, C.; ARAUJO, F. *Como ganhar dinheiro no food service*. Food Service News, 33. ed. 2008. Disponível em: <<http://www.foodservicenews.com.br/materia.php?id=20>>. Acesso: 20 mar. 2008.

De fato, a escolha pela verticalização não deve ser entendida como uma solução fácil e imediata, ao impor às organizações o equacionamento de um clássico dilema.<sup>45</sup> Se, por um lado, a estratégia de verticalização garante à empresa um maior domínio sobre diferentes etapas do canal de distribuição, viabilizando uma maior eficiência na coordenação da produção, transfere, por outro, a internalização de diferentes custos inerentes. Como resultado, os ganhos da melhor apropriação de valor da produção viabilizados pela verticalização podem ser ameaçados frente aos custos incorridos, inclusive de aprendizado no tocante ao gerenciamento de competências distintas das originalmente detidas pela empresa.

Tal discussão permite uma segunda nuance ao alvo de interesse deste capítulo. Em acréscimo ao uso do *franchising* como canal indireto de comercialização, a indústria de alimentos também pode se interessar pelo uso das redes de franquias como uma estratégia de canal direto.

Conforme discutido no Capítulo 4, ao compartilhar uma marca, a expansão de uma rede de franquia contribui para uma maior notoriedade desse ativo, favorecendo, tanto ao franqueado, quanto ao franqueador, a obtenção de ganhos de escala em propaganda.<sup>46,47</sup> O franqueado inicia as suas atividades sem precisar despender recursos e tempo com a consolidação de um nome, enquanto o franqueador recebe uma compensação em dinheiro por seu licenciamento.

Da mesma forma, uma vez que o desenvolvimento de uma tecnologia, de uma linha de produtos ou de procedimentos administrativos também pode ser repassado a terceiros por meio de um contrato de franquia, o mesmo investimento pode proporcionar um maior retorno ao franqueador, enquanto poupa investimentos ao franqueado.

Com a expansão da rede, espera-se, ainda, que todo o sistema se beneficie com ganhos de escala no incremento do volume de compras e de distribuição, diante do aumento dos canais de comercialização. Por outro lado, sendo o franqueado o responsável pelas despesas iniciais de instalação e pessoal de sua unidade, bem como pela sua contínua operacionalização, o *franchising* também deve propiciar ao franqueador um crescimento rápido e o aumento da produção sem grandes inversões de capital, com custos proporcionalmente inferiores aos de uma expansão baseada em lojas próprias.

A possibilidade de fácil aporte de capital ao negócio da empresa é um ponto particularmente de interesse de empresários brasileiros. É fato que a franquia

---

<sup>45</sup> SILVA, V. L. S. et al. A busca por canais alternativos de distribuição como forma de atenuar o poder das grandes redes varejistas: o caso da Agrícola Pedra Branca. In: XLV CONGRESSO DA SOBER, Londrina - PR, julho 2007.

<sup>46</sup> SILVA, V. L. *Ambiente institucional e organizacional de redes de franquias: uma comparação entre Brasil e França*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

<sup>47</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Franquias de alimentos. In: NEVES, M. F.; THOMÉ E CASTRO, L. *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003. 365 p.

representa uma solução às empresas que, visando ao crescimento de sua participação no mercado, encontram limites à obtenção de capital.<sup>48</sup> Todavia, assume-se não ser essa a motivação organizacional mais decisiva, tampouco os ganhos de escala. Na medida em que essas duas vantagens não representam benefícios exclusivos ao *franchising* (vide, por exemplo, os contratos de licenciamento ou mesmo os ganhos de escala na produção, distribuição e propaganda associados a uma distribuição por conta de varejistas independentes), os ganhos, em comparação a uma expansão verticalizada, na redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização, devem representar o fator-chave à decisão organizacional por esse mecanismo de comercialização. Essas três variáveis juntas vêm contribuindo para o *franchising* se manter nos últimos como uma tendência mundial na comercialização e distribuição de produtos e serviços.<sup>49</sup>

A despeito dessas vantagens, cautela especial deve ser dada à utilização do *franchising* como canal direto de comercialização, tanto por parte da indústria, quanto por parte de potenciais investidores (franqueados).

Por um lado, parte dos ganhos esperados também podem ser perdidos frente à necessidade de a empresa ter que gerenciar competências organizacionais distintas de suas originais, incorrendo, por exemplo, em custos de aprendizado na utilização da nova estrutura de governança de coordenação do canal.

A competência originalmente detida pela indústria é a internalização da atividade produtiva, não devendo ser óbvios a escolha e gerenciamento do franqueamento de uma marca e sistema de negócio (afirmação também válida para a escolha pela verticalização).<sup>50</sup>

Por outro lado, justamente pela questão da necessidade de competências específicas, o *franchising* como canal direto de comercialização por parte da indústria pode representar riscos aos potenciais investidores. De fato, aponta-se a expressiva taxa de falência dos franqueadores que vieram da indústria (76%), referindo-se, justamente, àquelas empresas que se utilizaram desse formato contratual simplesmente como uma forma de escoar (com a intenção de agregar maior valor) os próprios produtos que os franqueados vendem na rede de estabelecimentos sob a marca franqueada.<sup>51</sup>

O risco de tal estratégia é enxergar a franquia exclusivamente como canal de distribuição e não propriamente como um negócio que tem na experiência (em anos) na atividade franqueada um de seus fatores decisivos de sucesso.

<sup>48</sup> Vide nota anterior.

<sup>49</sup> Ibidem.

<sup>50</sup> SILVA, V. L. S. et al. A busca por canais alternativos de distribuição como forma de atenuar o poder das grandes redes varejistas: o caso da Agrícola Pedra Branca. In: XLV CONGRESSO DA SOBER, Londrina - PR, julho 2007.

<sup>51</sup> Rizzo Franchise (2006), visto em ALIMENTO SEGURO. Estudo revela os fatores que estão impedindo o crescimento das franquias no Brasil. Alimento Seguro, nov. 2006a. Disponibilizado em: <[http://www.alimentoseguro.com.br/Food service](http://www.alimentoseguro.com.br/Food_service)>. Acesso: 3 jan. 2007.



# 6 Processo de Internacionalização de Redes de Franquias

Daniela Khauaja

## Objetivos do aprendizado

A necessidade de inserção no mercado global para o crescimento econômico do país já é quase um consenso no Brasil e cresce o número de empresas que buscam essa inserção de forma estruturada. Este capítulo aborda o processo de internacionalização de redes de franquias. Para tratar desse assunto, é importante conhecer as principais teorias sobre internacionalização de empresas, bem como o seu processo de internacionalização, a fim de que se compreendam as principais decisões que as empresas precisam tomar durante esse processo. Em seguida, discute-se a internacionalização no *franchising* e, mais especificamente, o processo de internacionalização de redes de franquias brasileiras. O capítulo procura evidenciar as dificuldades enfrentadas por empresas franqueadoras brasileiras que já se internacionalizaram, com a intenção de ajudar outras que pretendam trilhar o mesmo caminho. No final, o leitor deve perceber que o importante é que os dirigentes das empresas desenvolvam e mantenham um modelo mental direcionado para a internacionalização e construam as bases para a sua realização.

## 6.1 Teorias sobre internacionalização de empresas

No mundo globalizado, a internacionalização não deve ser vista como única solução para todos os desafios que as empresas enfrentam. No entanto, ainda que a expansão internacional seja apenas uma dentre as possíveis estratégias de crescimento,<sup>1</sup> em muitos casos é uma condição necessária não somente para o reforço da posição competitiva, mas também para a sobrevivência da empresa.

<sup>1</sup> ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.



As primeiras teorias sobre essa internacionalização remontam ao século XVI, com os escritos de autores mercantilistas, como Thomas Mun, Josiah Child, Barthélemy de Laffemas e Antoine de Montchrestien.<sup>2</sup> Em 1776, Adam Smith, no clássico *A riqueza das nações*, escreveu sobre as relações de comércio entre os países europeus e as novas colônias do continente americano e defendeu que cada país deve concentrar seus esforços no que pode produzir a custos mais baixos e trocar o excedente dessa produção por produtos que custem menos em outros países.

Já David Ricardo foi responsável pela teoria das vantagens comparativas, em 1817. A sua teoria constitui a base essencial da teoria do comércio internacional. Ele demonstrou que duas nações podem beneficiar-se do comércio livre, mesmo que uma delas seja menos eficiente na produção de todos os tipos de bens do que a sua parceira comercial. Ricardo defendeu que cada país deveria se especializar em mercadorias em que tivesse vantagens comparativamente a outros países e que deveria comercializá-las internacionalmente. Além disso, defendeu que a riqueza de uma nação era fruto da abundância de mercadorias que contribuíssem para a comodidade e o bem-estar de seus habitantes.

O estudo sobre internacionalização de empresas evoluiu desde então, introduzindo na reflexão sobre o comércio internacional mais um fator de produção, além do trabalho: o capital. Mais tarde, surgiram as teorias neofatoriais (inclusão de outros fatores, além de trabalho e capital) e as teorias neotecnológicas.

As teorias neotecnológicas fazem parte do conjunto das teorias sobre internacionalização de empresas desenvolvidas nos últimos 40 anos, que podem ser agrupadas em duas abordagens principais: econômica e comportamental ou organizacional.

Aquelas que privilegiam a abordagem econômica analisam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e a competitividade da indústria internacional. Nesse grupo, estão a teoria do poder de mercado, a teoria do ciclo de vida do produto, a teoria de internacionalização e o paradigma eclético.

Já as que privilegiam a abordagem organizacional consideram o “homem comportamental” em vez do “homem econômico”<sup>3</sup> e se preocupam com a organização em si, no caso, a multinacional. Nesse grupo, estão o Modelo de Uppsala e as vertentes seguidas pela Escola Nórdica de Internacionalização da Firma.

O trabalho de Hymer<sup>4</sup> é considerado um precursor das teorias sobre internacionalização no período pós-Segunda Guerra Mundial. Com base na teoria da firma, ele acreditava que a firma é um agente de poder de mercado, que visa con-

<sup>2</sup> HUNT, E. K. *História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

<sup>3</sup> HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

<sup>4</sup> HYMER, S. *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

trolar outras empresas em países estrangeiros para remover a competição (por meio de conluíus e fusões), utilizar uma vantagem única e garantir a segurança do investimento.

O autor partiu da teoria de portfólio de investimentos, cuja base é a taxa de juros, e alegou que os investimentos diretos das firmas são motivados por suas atividades domésticas, e não somente pela taxa de juros. Como há imperfeições no mercado (risco, incerteza e barreiras), é mais vantajoso coordenar as atividades de produção dentro da firma, de certa forma internalizando essas imperfeições do mercado. A teoria do poder de mercado tratou do fluxo de capital nas operações internacionais.

A teoria do ciclo do produto<sup>5</sup> foi elaborada ao tentar explicar os investimentos diretos dos Estados Unidos em outros países, na década de 1960, assim como as perdas desse país para o Japão na indústria de eletroeletrônicos. A teoria diz que as inovações se dão pela demanda no mercado doméstico e que o ciclo do produto tem três fases: introdução, crescimento e maturação. Na primeira fase, o produto é desenvolvido e lançado no país rico que tem as vantagens da inovação; na segunda fase, a tecnologia é difundida para países estrangeiros, com produção em massa e em outros países desenvolvidos; na terceira, a produção é padronizada e a tecnologia estabilizada, de modo que a empresa busca reduções de custo, transferindo a produção para países em desenvolvimento, com custo de mão de obra mais baixo.

Muitas críticas foram feitas a essa teoria porque ela não considerava o lançamento simultâneo de um produto em vários países, o que começava a ser feito por grandes multinacionais. Mas ela ainda seria válida para empresas pequenas e/ou oriundas de países em desenvolvimento.

A teoria da internacionalização<sup>6</sup> prega a internacionalização do mercado até o limite de custo das trocas de mercado, ou seja, a empresa deve optar sempre pelo que proporcionar um menor custo, procurando a integração vertical e horizontal. Segundo a teoria, as empresas devem considerar a estrutura de custos e o padrão de crescimento do mercado para definir a localização e o modo de controle.

Naquele momento, foram consideradas três formas de entrada: exportação (para mercados pequenos e manutenção do controle administrativo); licenciamento (para mercados de tamanho médio e controle contratual) e investimento externo direto – IED (para mercados grandes e manutenção do controle administrativo). Anos mais tarde o conceito da teoria da internacionalização foi estendido,<sup>7</sup> passando a considerar exportação, licenciamento (via subcontrato

---

<sup>5</sup> VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, Cambridge, v. 80, nº 2, p. 190-207, May 1966.

<sup>6</sup> BUCKLEY, P.; CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976.

<sup>7</sup> BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 29, nº 3, 3<sup>rd</sup> quarter 1998.

ou franquias), *joint venture* e IED (via aquisição ou *greenfield*).<sup>8</sup> Esse modelo considera, ainda, a diferença entre investimento em plantas de produção e centros de distribuição.

O paradigma eclético<sup>9</sup> foi desenvolvido na década de 1970. Não se trata de uma teoria, na verdade, mas de um arcabouço teórico que integra as teorias econômicas clássica e neoclássica de produção, comércio e IED. A firma deve internalizar sua produção quando isso lhe der acesso à melhor remuneração por sua vantagem única. Os três pilares do paradigma são: vantagem em propriedade (*O – ownership*), localização (L) e internalização (I). Se não houvesse restrições ao comércio, a firma deveria começar suas operações internacionais com o IED para melhor explorar sua vantagem única.

Mais tarde, o paradigma eclético foi revisto<sup>10</sup> a fim de considerar de forma mais explícita as vantagens competitivas advindas do modo como as empresas organizam transações entre si, da crescente interdependência de vários mercados de produtos intermediários (ou seja, de países em desenvolvimento) e da ampliação do portfólio de ativos de regiões e países. O crescimento da necessidade de cooperação entre empresas e a formação de redes melhoravam a capacidade de inovação, evitavam falhas em processos de internacionalização por falta de informação adequada e expandiam as capacidades da empresa (o conceito de *ownership*).

Apesar de os diversos autores das teorias econômicas criticarem uns aos outros, todas as teorias são mais complementares do que oponentes, pois o processo de internacionalização da firma é tão complexo que uma única teoria não seria capaz de esclarecer o fenômeno como um todo.<sup>11</sup>

Até este momento foram explicadas as teorias que consideram a abordagem econômica, em seguida serão apresentadas as teorias comportamentais: Uppsala e Escola Nórdica. Não surpreende o fato de essas teorias terem surgido nos países nórdicos, uma vez que, embora muito desenvolvidos, contam com pequeno mercado consumidor em função da baixa densidade demográfica, cenário que levou as empresas locais a se expandirem para outros mercados como estratégia de crescimento.

A Escola de Uppsala enfatizou o gradualismo de entrada como uma das estratégias adequadas para o processo de internacionalização das organizações.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> Termo utilizado para investimento realizado pela empresa em país estrangeiro, começando do “zero”.

<sup>9</sup> DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 19, nº 1, p. 1-31, Spring 1988.

<sup>10</sup> DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 26, nº 3, p. 461-491, 1995.

<sup>11</sup> HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

<sup>12</sup> JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*,

De acordo com esse modelo, há uma escala de comprometimento em modos de entrada, que parte da menos comprometida para a mais. Dessa forma, o processo gradual de internacionalização segue os seguintes passos: exportação por terceiros; exportação direta; licenciamento; associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras; *franchising*; instalação de subsidiárias (primeiro com escritórios próprios de comercialização e depois com unidades de produção) e, por fim, instalação de centro de pesquisa. Para essa teoria, o conhecimento advindo da experiência é crítico e deve ser adquirido gradativamente, possibilitando à empresa formular oportunidades com esse aprendizado.

Outro aspecto importante do modelo é a distância psíquica, que prega que a empresa escolhe inicialmente os mercados no exterior com menor distância psíquica em relação à matriz. Por distância psíquica compreende-se: nível de desenvolvimento e de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro.<sup>13</sup>

Diversas foram as críticas em relação ao Modelo de Uppsala. Para os críticos, o modelo seria determinista e geral demais; falharia por não considerar novos entrantes que adotam formas de entrada mais rápidas e diretas; não consideraria também o modo de produção por licenciamento; não se aplicaria às alianças estratégicas, às franquias e aos contratos de gestão; não daria atenção à opção de entrada por meio de fusões e aquisições e não deixaria clara a forma pela qual o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional.

Assim como o paradigma eclético, o Modelo de Uppsala considerou as redes de relacionamento interfirmas, de modo que, além de considerarem as modificações na firma em razão do processo de internacionalização, estudaram as modificações das relações entre as firmas e a forma como se dá a conexão entre diversas redes de relacionamento, o que chamaram de integração internacional.

O avanço do Modelo de Uppsala, entretanto, se deu pela Escola Nórdica,<sup>14</sup> que deu importância à figura do empreendedor, que pode ser de três tipos: técnico, ou seja, aquele que introduz novo produto ou método de produção; de marketing, isto é, o que abre novos mercados para a empresa e estrutural, que é aquele que modifica a organização da indústria. Para essa vertente da teoria comportamental de internacionalização, o indivíduo – executivo – é o fator mais importante na escolha do modo de entrada.

---

Basingstoke, v. 8, nº 1, p. 25-34, Spring 1977.

<sup>13</sup> HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

<sup>14</sup> ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, New York, v. 30, nº 1, p. 65-94, Spring 2000.

Em meados da década de 1980, observou-se<sup>15</sup> que algumas empresas fugiam dos modelos tradicionais de internacionalização propostos até então, mas naquele momento o que se percebeu não foi posto em evidência. Apenas uma década mais tarde, o fenômeno chamado de *born global* (empresas nascidas globais) começou de fato a ser analisado. Pelas características das empresas *born global*, diversos autores buscaram em seus estudos contrapor empresas que adotam uma abordagem mais tradicional, também chamada de gradual ou em etapas (Modelo de Uppsala), com empresas que adotam a abordagem de internacionalização imediata.

O cenário propício para as empresas *born global* se deu a partir da década de 1990, com a intensificação da globalização. Na falta de uma vantagem tecnológica, a decisão de se internacionalizar desde o início das operações é influenciada pelo tamanho do mercado doméstico, pela capacidade de produção da empresa e por forças culturais e econômicas, que também influenciam outras empresas mais tradicionais.<sup>16</sup> Alguns critérios ajudam a definir empresas *born global*:<sup>17</sup>

- i. medida de tempo: o espaço de tempo entre a fundação da empresa e o início das operações internacionais, bem como a velocidade de desenvolvimento da atividade no exterior;
- ii. medida de escala: a extensão das operações internacionais da empresa, dimensionando-se a parcela do faturamento da empresa que é fruto de operações internacionais;
- iii. medida de extensão de mercado: a operação em múltiplos países desde o início das operações internacionais.

Embora não haja um consenso, a visão predominante é a de que empresas *born global* são aquelas que se internacionalizaram nos seus primeiros anos de vida (até três anos depois do surgimento da empresa) e mantêm uma regularidade na atuação externa (25% ou mais do faturamento da empresa fruto do mercado externo).<sup>18</sup>

<sup>15</sup> LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, Boston, v. 3, p. 92-102, May/June 1983.

<sup>16</sup> FAN, T.; PHAN, P. International new ventures: revisiting the influences behind the “born-global” firm. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 38, nº 7, p. 1113-1131, Dec. 2007.

<sup>17</sup> KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 35, nº 2, p. 124-141, Mar. 2004.

<sup>18</sup> PEREIRA, B. A. D. et al. A demarcação taxonômica acerca do fenômeno das “Born globals” e a busca por novas evidências empíricas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.

## 6.2 Processo de internacionalização de empresas

Após tratar das principais teorias sobre internacionalização de empresas, desde as mais tradicionais até a mais atual, vamos falar sobre o processo de internacionalização de empresas para que se compreendam as principais decisões que elas precisam tomar durante esse processo.

O processo de internacionalização de uma organização necessita ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. O processo de entrada pode apresentar várias possibilidades de atuação das organizações, porém, alguns aspectos precisam ser analisados cuidadosamente, dentre os quais estão as decisões que levaram a organização a entrar em um determinado país e o modo de entrada escolhido por ela.

Existem duas decisões interdependentes para a entrada da organização em outro país: a localização e o modo de controle.<sup>19</sup> A primeira refere-se à escolha do país e, mais especificamente, de sua região. Em outras palavras, refere-se ao questionamento: para onde internacionalizar? Há duas estratégias genéricas: diversificação de mercados e concentração de mercados.<sup>20</sup> Ao diversificar, o objetivo é alcançar um alto retorno com baixo comprometimento de recursos em muitos mercados. Ao concentrar, a empresa dedica um alto nível de esforço de marketing para cada um dos poucos mercados na tentativa de obter uma participação significativa neles. A empresa somente entra em outros mercados após ter construído uma posição forte no mercado inicial.

O modo de controle, por sua vez, está relacionado à definição do processo, que pode ser: (i) exportação, com a localização da organização em seu país de origem e controlada administrativamente; (ii) licenciamento, com a localização fora do país de origem e contratualmente controlada; (iii) investimento direto, com a organização localizada e administrativamente controlada fora de seu país de origem.

Se a decisão for pelo licenciamento ou pelo investimento direto, há mais duas decisões.<sup>21</sup> A primeira delas é a decisão sobre o percentual para o proprietário ou acionista da organização, no caso de uma aliança estratégia ou *joint venture*. A segunda diz respeito à decisão de se adquirir um empreendimento já existente ou de se criar algo novo que ainda não exista (*greenfield*), se a opção for pelo investimento direto.

As decisões a respeito do modo de controle e da localização acabam por definir a forma de entrada da organização no exterior. Essa decisão depende de diversos

<sup>19</sup> BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 29, nº 3, 3<sup>rd</sup> quarter 1998.

<sup>20</sup> BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? *Journal of International Marketing*. [S.l.], v. 8, nº 4, p. 12-36, July 2000.

<sup>21</sup> BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, [S.l.], v. 21, nº 1, p. 89-97, Jan. 2000.



fatores: da estratégia global da empresa, da distância cultural entre países (Modelo de Uppsala); das atitudes da empresa em relação ao risco; do *trade-off* entre o controle e o custo do comprometimento de recursos; das vantagens na propriedade da firma, na localização de um mercado e na internacionalização de recursos; das forças do macroambiente e dos custos de transação. Os modos de entrada são:

- i. Exportação por meio de terceiros ou diretamente.
- ii. Licenciamento, associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras.
- iii. *Franchising*.
- iv. Contratos de produção ou de serviços.
- v. *Joint venture*.
- vi. Fusões e aquisições.
- vii. Divisões no exterior (*greenfield*), com instalação de subsidiárias ou escritórios próprios (voltados à comercialização, instalação de subsidiária ou unidade de produção) e centro de pesquisa.

Os modos de entrada podem ser agrupados em duas categorias,<sup>22</sup> em consequência da quantidade de recursos comprometida, do grau de controle sobre as atividades de marketing internacional, da propriedade e dos riscos sobre o empreendimento. As categorias foram denominadas de “modos de baixa complexidade” e “modos de alta complexidade”. Os de baixa complexidade comprometem menor volume de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõem a organização a menos riscos que os demais modos de entrada. Já os de alta complexidade, ao contrário, representam maior envolvimento da organização com a internacionalização e apresentam maior nível de comprometimento de recursos, de risco e de controle, pois preveem a posse parcial ou total sobre o empreendimento. O *franchising* é considerado um modo de entrada de alta complexidade. Suas características são as seguintes:

- Grande controle sobre as atividades de marketing internacional.
- Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.
- Bom acesso a informações.
- Média possibilidade de filtros na comunicação.
- Média possibilidade de acessar mercados.
- Média necessidade de investimentos e recursos.

<sup>22</sup> GARRIDO, I. L. A relação entre orientação para mercado externo, performance internacional e estratégias de internacionalização. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

- Maior possibilidade de transferência de tecnologia.
- Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em consequência das diferenças culturais.
- Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.
- Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
- Médio risco na operação.
- Inexistência de posse direta sobre o empreendimento.
- Elevado risco de formação de concorrentes.

### 6.3 Internacionalização no *franchising*

O sistema de franquias, ao mesmo tempo em que se beneficia da globalização, é um importante impulsionador desse processo. Em mercados emergentes, por exemplo, em países onde não há um histórico de empreendedorismo, o sistema de franquias fornece estrutura, suporte e uma vantagem competitiva a investidores locais, por meio da utilização de produtos previamente bem-sucedidos e de marcas reconhecidas. O crescimento da nova classe média – que surgiu pelo aumento do poder de compra das populações de baixa renda – tende a estimular o sistema de franquias nesta década.

O conceito do sistema de franquias pode ser facilmente “traduzido”, permitindo que o negócio seja adaptado a diferentes culturas e ambientes.<sup>23</sup> Atualmente, o mercado internacional de franquias abrange 60 países, reunindo cerca de 15 mil marcas e 3 milhões de unidades, responsáveis por um volume de vendas em torno de US\$ 3 trilhões.<sup>24</sup> Esses números já são considerados bastante expressivos, mas a tendência é de crescimento.

Em um estudo<sup>25</sup> sobre o setor de franquias, foram identificadas 53 associações nacionais de *franchising* em funcionamento no mundo e, dessas, 40 foram investigadas (inclusive a Associação Brasileira de Franchising – ABF, do Brasil). O estudo concluiu que o *franchising* representa uma atividade econômica significativa nos países estudados e que restaurantes, serviços diversos e varejo não alimentar são os setores de negócios que indicam maior crescimento global. Fica evidenciado, no Quadro 6.1, os setores que mais crescem e os países que são exportadores e importadores de franquias, em cada continente.

---

<sup>23</sup> AMOS, J. H. Franchising, more than any act of government, will strengthen the global economy. *Franchising World*. [S.l.], v. 33, nº 4, p. 8, 2001.

<sup>24</sup> ABF. *Guide Franchising Brazil/ABF*. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso: 30 abr. 2010.

<sup>25</sup> HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Global franchising: current status and future challenges. *The Journal of Services Marketing*, [S.l.], v. 18, nº 2, p. 101-113, 2004.



Nota-se que os Estados Unidos são o principal país importador, o que é natural, dado que o sistema de franquias surgiu nesse país, que conta com o maior setor de franquias do mundo. Os franqueadores norte-americanos, dessa maneira, contam com a vantagem de serem os primeiros na expansão internacional, tendo iniciado na década de 1970. Além dos Estados Unidos, os demais países importadores estão dentro do próprio continente, o que também acontece com os países exportadores. Na América do Sul, tem-se a presença de Portugal como país exportador por causa do Brasil. Esses dados mostram que as empresas franqueadoras preferem exportar seus negócios para países próximos geograficamente e culturalmente, conforme afirmam os estudiosos da Escola de Uppsala.

Nesse mesmo estudo são expostos os principais problemas operacionais enfrentados por empresas franqueadoras em diferentes países do mundo. Basicamente, franqueadores internacionais devem familiarizar-se com os hábitos locais, a cultura local e as formas locais de fazer negócios (códigos de ética, leis, noções de honestidade e laços de confiança). Os franqueados locais podem obviamente colaborar nesse aprendizado. O estudo mostrou que haverá mais oportunidades para franqueadores que tenham a intenção de expandir globalmente seus negócios se eles oferecerem produtos de baixo custo (especialmente para a América do Sul e África) e serviços únicos (especialmente para a Ásia). Por outro lado, os maiores desafios são questões de ordem econômica, como crises globais, político-legais e de gestão e recursos humanos.

Quadro 6.1 Franchising *global*.

	Geral (%)	América do Norte (%)	América do Sul (%)	Europa (%)	Ásia (%)	África/Oceania (%)
<b>Setores com &gt; crescimento</b>	Restaurantes (23) Serviços diversos (21) Varejo não alimentar (19)	Restaurantes (60) Serviços de ônibus (20)	Restaurantes (66) Serviços diversos (33)	Restaurantes (36) Varejo (21) Serviços diversos (21)	Restaurantes (27) Seis outros setores	Restaurantes (25) Construção (25) Serviços diversos (25) Varejo (25)
<b>Nações exportadoras de franquias</b>	França (14) Alemanha (10) EUA (7) China (7) Egito (7)	EUA (20) México (20) Reino Unido (20)	Argentina (17) Paraguai (17) Portugal (17)	França (24) Alemanha (18) Espanha (12)	China (18) Sudeste Asiático (9)	África (17) Austrália (8)
<b>Nações importadoras de franquias</b>	EUA (42) Reino Unido (15) França (7)	Canadá (22) Espanha (22)	EUA (28) França (6) Reino Unido (6)	EUA (36) Reino Unido (20) França (8) Alemanha (8)	EUA (55) Japão (18) Itália (9) Cingapura (9)	EUA (33) Austrália (33) Reino Unido (33)

Fonte: Hoffman; Preble (2004).<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Ibidem.

## 6.4 Processo de internacionalização de redes de franquias brasileiras

Especificamente no setor de franquias, com relação à internacionalização das redes brasileiras, há atualmente mais de 60 redes atuando no exterior, em todos os continentes, e o número cresce constantemente. Ao mesmo tempo em que esse número mostra o amadurecimento do setor, evidencia a grande oportunidade de crescimento, pois há 1.643 redes franqueadoras atuando no país e mais de 1.000 são nacionais, ou seja, há um percentual ainda muito baixo de empresas que atuam no exterior.<sup>27</sup>

O modo de entrada dessas empresas não necessariamente se dá por meio do *franchising*; há casos de IED com loja própria ou mesmo de estágios iniciais de inserção, como a exportação de produtos. A Escola de Uppsala é uma das teorias que mais contribuem para explicar o processo de internacionalização de empresas franqueadoras brasileiras.<sup>28</sup> No caso de O Boticário,<sup>29</sup> por exemplo, a empresa passou pelos estágios de não exportação, para exportação de produtos por meio de agentes (venda de produtos para terceiros em outros países, que se encarregavam da venda), para posteriormente partir para o investimento direto (estabelecimento de lojas próprias e franqueadas).

Todavia, a escolha tanto do modo de controle quanto da localização, por vezes, acontece em circunstâncias que nada têm a ver com a estratégia da empresa franqueadora. No caso da empresa Pastelândia,<sup>30</sup> por exemplo, uma franqueada brasileira se propôs a levar a franquia para os Estados Unidos. No caso de O Boticário, a ida para Portugal não foi fruto de uma análise das opções de expansão, mas uma decisão de caráter oportunista: a empresa aceitou a proposta de abertura de lojas feita por parentes de franqueados bem-sucedidos no país.

Além do modo de entrada e da localização, outra questão-chave para empresas franqueadoras é a escolha dos franqueados, se a forma de internacionalização for o sistema de franquias, é claro. Como ocorreu no caso de O Boticário, recém-mencionado, é comum que empresas brasileiras escolham pessoas já conhecidas, pois a confiança nas relações é muito importante em processos de

---

<sup>27</sup> ABF. *Evolução do setor 2001-2009*. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso: 30 abr. 2010.

<sup>28</sup> MADEIRA, A. B. *Internacionalização do varejo: um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo*. 2009. Tese (Doutoramento) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

<sup>29</sup> FREIRE, C. M.; ROCHA, A. O paradoxo da distância cultural. In: ROCHA, A. da (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

<sup>30</sup> PESSÓA, C. O.; ROCHA, A. Levando o Brasil para fora: comidas brasileiras da China e das Arábias. In: ROCHA, A. da (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

internacionalização de empresas brasileiras.<sup>31</sup> Uma pesquisa com franqueadores brasileiros concluiu que, na escolha de parceiros, caso viessem a se internacionalizar, os franqueadores prefeririam estar em contato com países cuja cultura não fosse muito diferente da nossa e procurariam relações nas quais pudessem compartilhar alguns referenciais.<sup>32</sup>

Embora ainda sejam poucas as redes no exterior, há muitos incentivos para a internacionalização delas. Um deles é o trabalho realizado pela Apex Brasil e pela ABF, o projeto de internacionalização de franquias brasileiras. Os recursos desse projeto são aplicados no desenvolvimento de inteligência comercial, na promoção de *workshops* de informação e na capacitação das empresas, além da participação em importantes feiras internacionais do setor e da realização de missões comerciais e de prospecção a novos mercados. Diversas franqueadoras nacionais já participaram, dentre elas: Lilica Ripilica, Carmen Steffens, Livraria Nobel, Showcolate, Global Franchise, Bob's, Wizard, Morana e Flytour.

A cada ano, a *Franchise Expo Paris*, principal feira internacional de negócios em franquia da Europa, tem um país convidado de honra e, na edição de 2009, foi o Brasil. As redes brasileiras de franquia presentes na exposição foram Arezzo, Bob's, IGUI, Hering, Morana, Mar Rio, O Boticário e Via Uno. Tais redes buscam intensificar seus projetos de expansão internacional, por isso, apresentaram seus conceitos de negócios ao mercado francês. A franquia Via Uno – marca de calçados e acessórios femininos, que já tem 115 lojas em 25 países e tem planos de abrir mais cerca de 40 unidades no exterior – foi agraciada com o prêmio *Business Award Franchise 2009*. Concorreram ao prêmio diversas franquias brasileiras, pois participam da avaliação apenas franquias com origem no país homenageado. O principal critério para a escolha do vencedor é o desempenho internacional da franquia e a aceitação de seu modelo de negócio, bem como de seus produtos/serviços no mercado internacional.<sup>33</sup>

Outra rede premiada no exterior foi a Spoleto, de alimentação, na 22ª edição da *Feria Internacional de Franquicias*, que ocorreu em março/2009, no México, realizada pela *Asociación Mexicana de Franquicias*, que tem por objetivos promover, divulgar e fomentar o desenvolvimento do sistema de franquias no segundo maior mercado do setor na América Latina.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> TANURE, B. et al. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>32</sup> BLUNDI, M. D. S.; ROCHA, E. O medo do estrangeiro: franquia, etnocentrismo e alteridade. In: ROCHA, A. da (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

<sup>33</sup> ABF Newsletter 121. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso: 24 abr. 2009.

<sup>34</sup> Idem.

## 6.5 As experiências de dez empresas franqueadoras brasileiras

Um estudo<sup>35</sup> com dez empresas franqueadoras brasileiras que se internacionalizaram revelou diversos aspectos interessantes, que servem para elucidar as principais dificuldades que essas empresas enfrentaram, o que pode ser muito útil para outras empresas que pretendam trilhar caminhos semelhantes. O Quadro 6.2 apresenta a lista das empresas que participaram do estudo.

Chamou a atenção o gradualismo da inserção dessas empresas no mundo globalizado, como prega a Teoria de Uppsala e como foi constatado por outros pesquisadores brasileiros. O processo de internacionalização é gradual e as empresas são cautelosas, chegando a serem conservadoras. Um dos entrevistados, por exemplo, fez a seguinte declaração: “vamos galgar alguns degrauzinhos pequeninhos, primeiro [...] estamos dosando o grau de crescimento. [...] E a gente tem que ter braço para fazer isso, porque senão a gente mata o nosso produto lá fora, a nossa qualidade”. Essa declaração mostra a preocupação com a construção da marca de forma gradual, evitando erros que possam denegrir sua imagem.

Revelou-se também a escolha por países próximos psicologicamente. Ainda que os entrevistados, em nove das dez empresas, tenham afirmado que sua motivação foi a oportunidade comercial, essa oportunidade foi justamente encontrada em países de língua portuguesa ou espanhola e/ou em países da América Latina.

Idealmente, o processo de internacionalização de uma organização deve ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados os possíveis problemas. Na prática, inicialmente as empresas analisadas não pensaram ou planejaram sua inserção no exterior, dado que a principal motivação para a internacionalização foi o surgimento de oportunidades inesperadas.

O Brasil é um dos países mais avançados do mundo em franquias e esse sistema é reconhecido como importante impulsionador do processo de globalização, de forma que faz bastante sentido que empresas brasileiras, franqueadoras bem-sucedidas, sejam procuradas por terceiros interessados em levar seus modelos de negócios para o exterior, como aconteceu e ainda acontece com quase todas as empresas pesquisadas.

Dentre as dificuldades apontadas no processo de internacionalização das empresas, porém, foi mencionado o desconhecimento da marca no exterior, isso porque a marca proporciona uma vantagem competitiva que não é facilmente transferível, precisando ser construída novamente. Pelas características de nosso país (mercado interno grande, destino relativamente pouco

---

<sup>35</sup> KHAUJA, D. M. R. *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

procurado por turistas estrangeiros, país em desenvolvimento, com pouca projeção internacional até recentemente, entre outros aspectos), muitas de nossas marcas são totalmente desconhecidas em outros países. Isso dificulta a experimentação dos produtos e, no caso de empresas de serviços para o segmento *business-to-business*, dificulta muito porque precisam construir credibilidade em cada novo mercado.

Além da necessidade de construir a marca, a falta de conhecimento dos mercados externos foi considerada uma dificuldade por algumas empresas, que cometeram erros em consequência desse aspecto.

Quadro 6.2 *Lista de empresas analisadas.*

Empresa	Setor de atividade	Informações sobre a internacionalização <sup>36</sup>
Bob's	Alimentação	A internacionalização ocorreu em duas etapas. Na primeira, a empresa abriu três lojas em Angola, consideradas três franquias como as outras presentes no Brasil. Os produtos foram exportados para Angola e o modelo do negócio era exatamente o mesmo adotado no Brasil. A segunda etapa aconteceu em 2009, para o Chile, por meio de parceria com a empresa chilena Grupo de Empresas Doggis (GED), rede de 120 lojas especializada em cachorros-quentes.
Cantão	Vestuário	A marca é exportada, desde 2004, para países como Austrália, Portugal, Espanha, Grécia, Japão, Emirados Árabes e Estados Unidos. A exportação se dá por meio de distribuidores na Austrália, em Portugal e na Grécia. A marca investiu recentemente em um <i>showroom</i> na Espanha.
Carmen Steffens	Acessórios pessoais e calçados	Os produtos Carmen Steffens são vendidos em 600 lojas multimarcas, além de 140 lojas exclusivas no Brasil, por sistema de franquias, e 23 no exterior (Argentina, Uruguai, Paraguai, Estados Unidos, Portugal, Espanha, Austrália, Angola, África do Sul, Noruega, Canadá e Japão), com projeto de investimento em <i>e-commerce</i> (lojas virtuais no Brasil, na Austrália e nos Estados Unidos) para alcançar consumidores onde a marca não conta com lojas físicas. A Carmen Steffens se internacionalizou em 2002. A intenção da marca é “evidenciar o conceito de moda feminina do Brasil no mundo” e a visão da empresa é “consolidar-se como a primeira grife genuinamente brasileira de consagração mundial”.

<sup>36</sup> Informações retiradas dos *sites* das empresas ou obtidas nas entrevistas realizadas na pesquisa em 2009.

Empresa	Setor de atividade	Informações sobre a internacionalização
CCAA	Escolas de idiomas	A empresa se internacionalizou em 1991, criando o CCLS ( <i>Cultural Center for Language Studies</i> ), “escola de idiomas e centro de pesquisas que oferece apoio e informações para a produção, enriquecimento e atualização dos materiais didáticos do CCAA”. A marca foi alterada porque o fundador acreditou que não deveria utilizar a sigla em português (CCAA). Atualmente, conta com unidades nos seguintes países: Argentina, Chile, El Salvador, Estados Unidos, Inglaterra, Japão, México e Portugal, em um total de 20 unidades, sendo uma própria nos Estados Unidos, sede do escritório internacional da empresa, e as demais franqueadas.
Fisk	Escolas de idiomas	A empresa se internacionalizou em 1982, quando foi montada a primeira Escola Fisk fora do país, no Paraguai. Em 1986, foi a vez da Argentina e, em 1998, a marca e o método de ensino Fisk foram levados por um ex-funcionário para o Japão. Em 2004, foi aberta a primeira Escola Fisk nos Estados Unidos e, em 2005, em Angola. Já em 2007, foram abertas escolas no México, na Bolívia e no Chile. É a empresa do segmento com o maior número de unidades no exterior: mais de 100 unidades, sendo cerca de 80 delas na Argentina, todas com a bandeira Fisk.
Mundo Verde	Beleza, saúde e produtos naturais	A internacionalização ocorreu em 2007, por meio de duas lojas franqueadas em Angola e Portugal.
O Boticário	Cosméticos e perfumaria	O Boticário é a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo e uma das primeiras empresas nacionais a adotar o sistema de franquias. Possui mais de 960 franqueados no Brasil. Hoje, são mais de 2.700 lojas no país, além da presença internacional em 1.000 pontos de venda e 73 lojas exclusivas, por meio de franquias, em 15 países: Japão, Estados Unidos, Arábia Saudita, Portugal, Uruguai, Cabo Verde, Peru, Venezuela, Colômbia, Paraguai, África do Sul, Angola, Moçambique, República Dominicana e Namíbia. A marca se internacionalizou com cerca de dez anos de vida.
Spoleto	Alimentação	O desejo de ter presença global está na visão da empresa: “[...] tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo”. Em 2005, o Spoleto se internacionalizou, com a abertura de duas lojas no México, em parceria com a empresa mexicana de <i>food services</i> Alsea e, posteriormente, na Espanha, onde chegaram a possuir seis lojas, mas, em junho/2009, eram apenas duas.



Empresa	Sector de atividade	Informações sobre a internacionalização
Totvs	Comunicação, informática e eletrônicos	A empresa se internacionalizou em 1997, ainda como Microsiga, com sua primeira unidade na Argentina. A marca Totvs já nasceu global e a empresa começou a estruturar sua área internacional em 2006. A Totvs possui 226 canais, entre unidades próprias e franquias, nas Américas Central e do Sul e na Europa, com escritórios no México, no Brasil, na Argentina e em Portugal, e presença em 23 países.
Via Uno	Acessórios pessoais e calçados	A visão da empresa é “ser uma empresa de marca global”. A Via Uno realizou sua primeira exportação, em 1993, para a Argentina: “o caminho do mercado internacional passou a ser um objetivo constante para o negócio, sempre focado na marca própria”. A produção da empresa é de oito milhões de pares de calçados por ano, sendo que 50% desse montante são exportados. Está presente em mais de 100 países, tanto com lojas franqueadas como via lojas multimarcas.

As diferenças culturais foram consideradas fonte de dificuldade para seis das empresas. Para as de alimentos, é natural que essa dificuldade seja apontada, uma vez que hábitos alimentares variam nas diferentes culturas, gerando a necessidade de adaptação de produtos. A entrevistada do Cantão, cujas roupas comercializadas são coloridas e despojadas, mencionou que há linhas de produto que não vendem em certos países. Foram citadas também as dificuldades de lidar com outros idiomas e com restrições no mundo árabe.

Algumas empresas assumiram ter enfrentado dificuldades operacionais, como registro de produtos, custos e treinamento de funcionários. Uma delas já aprendeu que é melhor mesclar funcionários brasileiros e locais nas suas filiais para reduzir os problemas operacionais.

O processo para registrar as marcas foi considerado difícil e/ou caro, o que é agravado pelo fato de o Brasil não fazer parte do Tratado de Madrid. Nos casos em que o portfólio de produtos é amplo, o registro das marcas é especialmente problemático porque, além da marca corporativa, é preciso registrar as marcas dos produtos. Há situações também em que a marca já havia sido registrada por terceiros no exterior, o que gerou processos na justiça. Quem considerou fácil o processo de registro de marcas conta com a ajuda de um escritório jurídico para conduzir o trabalho.

A principal dificuldade, entretanto, para os entrevistados é a seleção do distribuidor/franqueado local, que alguns chamaram de parceiro de negócios. Seis das dez empresas tiveram dificuldades nesse sentido, que resultaram em problemas ou mencionaram, pelo menos, que se tratava de um processo difícil, seja



porque é crítico para o sucesso do negócio, seja porque a relação é “delicada”, ou porque a gestão a distância causa transtornos.

**Boxe 6.1**
**O início e a internacionalização da *Carmen Steffens***

A Carmen Steffens é uma marca de calçados e acessórios, criada em 1993 pela empresa familiar que detém a Couroquímica, um dos maiores curtumes do mundo. A empresa é sediada em Franca, São Paulo, importante polo calçadista do país. Apesar de ser um grande exportador de couro de alta tecnologia, o empreendedor percebeu a importância de construir uma marca. Decidiu criar uma marca voltada para o público feminino para não rivalizar com seus clientes do curtume que, em sua maioria, vendiam calçados e acessórios para o público masculino. Hoje, porém, já conta com a marca Raphael Steffens para o público masculino. A decisão de abrir lojas, em 1996 – a empresa começou com três lojas próprias –, foi tomada para ampliar o conhecimento do mercado. Segundo o empreendedor, o pensamento inicial foi: “para eu ser uma melhor fábrica, eu preciso entender de varejo; então eu vou abrir algumas lojas e vou ver o que vendo bem nessas lojas, vou começar a melhorar o meu negócio”. A empresa não produz em série e sua produção é organizada em células, que produzem em pequena escala com alta diversificação; portanto, o produto é mais artesanal, o que permite que, a cada coleção, sejam produzidas cerca de 3.600 opções de sapatos e 1.400 bolsas. O nome foi escolhido como homenagem do fundador da empresa a sua mãe. Anos mais tarde, foram feitas pesquisas, inclusive em outros países, que mostraram que o nome da marca é positivo: Carmen é visto como um nome latino e Steffens como europeu. Carmen Steffens é voltada para mulheres, de classes A e B, que são sofisticadas, têm atitude, conhecem moda e que buscam um produto com a qualidade das grandes marcas internacionais, mas a um preço mais acessível. Para o empreendedor, “Carmen Steffens hoje é um estilo de vida”. O posicionamento da marca é uma mistura de sensualidade e requinte e seu diferencial é a utilização de couros exclusivos, viabilizada pela verticalização da produção. A marca já foi registrada em todos os continentes. Ela é comunicada via propaganda (especialmente em revistas e pela Internet), catálogos de moda e relações públicas (assessoria de imprensa e eventos), contando com mídia espontânea (celebridades internacionais fotografadas com os calçados e bolsas ou participações em programas de televisão). Os produtos Carmen Steffens são vendidos em 600 lojas multimarca, além de 140 lojas exclusivas no Brasil, por sistema de franquias, e 23 no exterior (Argentina, Uruguai, Paraguai, Estados Unidos, Portugal, Espanha, Austrália, Angola, África do Sul, Noruega, Canadá e Japão), com projeto de investimento em comércio eletrônico (lojas virtuais no Brasil, na Austrália e nos Estados Unidos) para alcançar consumidores onde a marca não conta com lojas físicas. A Carmen Steffens se internacionalizou em 2002. A intenção da marca é “evidenciar o conceito de moda feminina do Brasil no mundo” e a visão da empresa é “consolidar-se como a primeira grife genuinamente brasileira de consagração mundial”. Assim como outras empresas brasileiras, a Carmen Steffens também foi procurada por terceiros no exterior propondo a abertura de lojas e essa foi a primeira motivação para a internacionalização da marca. Mas, percebendo que consumidoras estrangeiras compravam grandes quantidades de produtos em lojas localizadas em cidades turísticas brasileiras, como Salvador e Rio de Janeiro, os dirigentes da empresa tomaram a decisão de estruturá-la para a internacionalização, aproveitando o conhecimento interno já desenvolvido pelo departamento de exportação do curtume. Eles perceberam a oportunidade de crescimento e procuraram fazer isso de forma proativa,

apresentando a empresa a potenciais franqueados no exterior e aproveitando a demanda global do produto, com um macroambiente favorável. Os dirigentes também tiveram incentivos externos, participando das feiras de franquias patrocinadas pela ABF e Apex Brasil. O modo de entrada da Carmen Steffens foi, inicialmente, a exportação indireta para os distribuidores europeus, para quem vendiam calçados com e sem marca. Depois, quando foram procurados por interessados, abriram franquias no exterior. Conforme o negócio foi se solidificando, investiram em escritórios comerciais em Portugal, na Argentina e nos Estados Unidos e têm planos de abertura na Austrália. Outro modo de entrada, utilizado atualmente, é a exportação direta dos produtos com marca para lojas de departamentos. Os países, inicialmente, não foram escolhidos pela empresa, dado que ela foi procurada por terceiros, mas, hoje, representantes da empresa visitam os países e fazem pesquisas para conhecer os mercados (clientes, concorrentes etc.). Segundo o entrevistado, “não dá para vender franquia internacional por *e-mail*, você tem que ir lá”. Não foram apontadas dificuldades para o processo de internacionalização. O entrevistado apenas comentou que o processo de registro de marcas tem um custo muito alto, embora julgue ser um processo fácil, conduzido por escritório de advocacia especializado.

**Fonte:** Site da empresa acessado em 20/10/2009 e entrevista realizada com o sócio da empresa, Sr. Gabriel Spaniol, julho de 2009.

As empresas que já se encontram na segunda fase (Bob’s e Spoleto) ou terceira (O Boticário) de sua internacionalização, segundo avaliação dos entrevistados, estão buscando inserções planejadas no mercado externo. Isso implica principalmente as decisões de localização e do modo de controle. Assim, por exemplo, a Totvs pesquisa e analisa os mercados para selecionar países-alvo e o Bob’s e o Spoleto procuram acertar na escolha de seus parceiros de negócios, adotando o sistema de franquias. O modo de controle vai se tornando também mais complexo conforme a empresa vai aprendendo e acertando o seu processo de internacionalização, como aconteceu com a Carmen Steffens e a Via Uno, que já investem em escritórios comerciais em países estratégicos.

Nas chamadas segunda ou terceira fases de internacionalização, as empresas têm se preparado melhor, inclusive se organizando internamente. O Bob’s, por exemplo, reposicionou a marca e o Cantão reviu sua estratégia de distribuição, repensando o perfil dos distribuidores e a venda em butiques que representem o posicionamento da marca. Dessa forma, as empresas tendem a ter mais sucesso, pois as organizações que se preparam com antecedência para entrar em mercados externos costumam apresentar melhores resultados.

As empresas brasileiras analisadas nesse estudo, que já estão mais avançadas nos seus processos de internacionalização, acumularam conhecimento sobre como melhor lidar com novas demandas, oportunidades e desafios. Vide, por exemplo, o caso da rede Cantão e seu aprendizado sobre o calendário de moda dos países desenvolvidos, bem com o Spoleto e seu aprendizado sobre os hábitos culinários de mexicanos e espanhóis e a Totvs e seu aprendizado sobre como fazer negócios com chilenos e argentinos.

Em alguns casos, constatou-se que as empresas demoraram a se internacionalizar por possuírem ainda um vasto mercado interno para conquistar. Apesar de contarem com operações no exterior, nem sempre o foco de expansão das empresas está em outros países. O Estado de São Paulo, por exemplo, representa um melhor custo/benefício para as empresas cariocas do que o mercado externo.

Adotar uma visão global é muito importante, ampliando os mapas mentais dos gestores para além das fronteiras brasileiras, ainda que se prefira uma abordagem gradual de internacionalização. Pensamento de longo prazo é fundamental.

O modelo mental dos dirigentes é pré-requisito para a internacionalização de empresas. Esses dirigentes devem: desenvolver visão global do mundo; manter pensamento de longo prazo; ter foco no crescimento da organização; acreditar no potencial da organização; ter ousadia; ter postura proativa; pensar globalmente e agir localmente; e disseminar esse modelo mental para toda a organização.

Com esse modelo mental, é possível partir para a primeira etapa do processo, que é formar as bases para a internacionalização: buscar conhecimento a respeito dos trâmites burocráticos e legais para a internacionalização das empresas; investir no conhecimento dos mercados externos; investir em recursos internos para a internacionalização; considerar a formação de associações de empresas para a troca de experiências e a colaboração no processo de internacionalização; buscar de forma proativa a ajuda de entidades brasileiras que invistam na internacionalização de empresas; e colaborar com essas entidades no sentido de formar melhores práticas.

Hoje, algumas franqueadoras brasileiras já pertencem ao *hall* de empresas que se internacionalizaram, colecionando histórias de sucesso. A aposta é que a tendência seja um aumento deste grupo, no que diz respeito ao interesse cada vez maior de empresas investindo, de forma estruturada, na internacionalização de suas marcas, sobretudo via o franqueamento de seu sistema de negócio.

## Parte II

# Organização de Redes de Franquias

---

### **Capítulo 7**

Maximização de lucros em redes de franquias:  
a visão da microeconomia

### **Capítulo 8**

O que diriam os clássicos?

### **Capítulo 9**

Os opostos se completam! Revisando a teoria econômica  
sobre *mix* contratual (ou formas plurais)

### **Capítulo 10**

Vencendo as fronteiras territoriais: análise comparada do *mix*  
contratual no *franchising* americano, francês e brasileiro

### **Capítulo 11**

Indo além da relação franqueador-franqueado

### **Capítulo 12**

(Muito) além do balcão: contribuição do *franchising* de  
alimentos na organização do setor agrícola brasileiro

### **Capítulo 13**

Um novo olhar! A proposta de interdependência estratégica



# 7 Maximização de Lucros em Redes de Franquias: a Visão da Microeconomia

Patrícia de Salles Vance

## Objetivos do aprendizado

Para o entendimento das implicações quanto à decisão de expansão de um negócio por meio de unidades franqueadas é importante entender como ocorre a maximização do lucro em redes de franquias. A microeconomia tradicional contribui para elucidar essa questão, permitindo a análise comparativa do impacto no lucro entre a opção pela verticalização e a opção pela abertura de unidades franqueadas. Ademais, explicita as divergências de interesses entre franqueador e franqueado, no que tange à maximização de lucro. Os relacionamentos verticais convivem com o dilema entre o conflito e o interesse comum.<sup>1</sup> Em sistemas de franquias, a receita do franqueador corresponde a um custo para o franqueado,<sup>2</sup> de modo que a existência de disputa entre as partes é característica do relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado, ao mesmo tempo em que interesses comuns como o fortalecimento da marca e o aumento da demanda aproximam as partes. Este capítulo visa explicitar as divergências na maximização do lucro de franqueador e franqueado, com vistas à melhor compreensão dessa fonte de conflito inerente em sistemas de franquias. Por fim, verifica-se também que o lucro do franqueador (considerando apenas custos de produção e de revenda) é inferior na opção pela franquia, salvo quando há a possibilidade de imposição de restrições verticais ao franqueado. As duas opções (integração vertical e franquia) são analisadas separadamente, mesmo considerando que a maioria das empresas que optam pelo sistema de franquias continua operando unidades próprias, portanto, adotando formas plurais.

<sup>1</sup> AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 219 f.

<sup>2</sup> Azevedo destaca a presença de interesse comum entre firmas de diferentes estágios da cadeia produtiva, por exemplo, em dimensões como a redução de custos e o aumento da demanda que explicaria a presença de motivação para uma ação cooperativa entre as partes. No caso da franquia, o fortalecimento da marca pode

## 7.1 Maximizando o lucro em redes de franquias

Como o lucro é afetado pela transferência da etapa de revenda do produto de uma unidade própria para uma unidade franqueada? Como ocorre a maximização do lucro considerando dois arranjos verticais<sup>3</sup> característicos das redes de franquias: integração vertical e restrições verticais contratuais?

Com base na função de maximização de lucro, é possível avaliar os efeitos das taxas cobradas do franqueado (*i. e.*, taxa de franquia, taxa de *royalties* sobre as compras ou sobre as vendas), bem como de restrições impostas pelo franqueador (denominadas de restrições verticais),<sup>4</sup> tais como: controle sobre os preços no varejo, quotas de compras, *tying contracts*<sup>5</sup> etc. A restrição vertical corresponde a uma condição restritiva imposta por um elo da cadeia produtiva, por exemplo, o fabricante sobre outro elo, por exemplo, o varejo.<sup>6</sup>

Na franquia empresarial, em muitos contratos está prevista a venda exclusiva de produtos de um único fabricante/fornecedor e a punição para desvios de comportamento.

Nesse contexto, inicia-se a análise pela maximização do lucro em uma franquia tradicional, ou seja, em que o franqueador é um fabricante. Como base, considera-se a função de lucro (7.1) proposta pela Teoria Microeconômica:

$$\pi = PQ - CMgQ \quad (7.1)$$

ser uma dimensão complementar a contribuir para o alinhamento de interesses e para ações integradas. AZEVEDO, P. F. **Integração Vertical e outros arranjos**: polêmica e esquecimento na defesa da concorrência. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 1998, Vitória-ES. Anais... Vitória-ES: ANPEC, 1998, v. 2, p. 481-501.

<sup>3</sup> AZEVEDO, P. F. 1998. Op. cit. apresenta seis tipos de arranjos contratuais para relacionamentos verticais entre firmas, entre os quais integração vertical, em que a empresa internaliza duas etapas complementares da cadeia de produção e os arranjos contratuais verticais, em que um maior controle sobre outro estágio ocorre por meio da imposição de restrições verticais, como, por exemplo, a exigência de exclusividade de venda de produtos de um único produtor.

<sup>4</sup> AZEVEDO P. F. 1998. Op. cit. adota as expressões *restrições verticais contratuais* ou *restrições verticais* de forma mais ampla, incluindo, nessa classificação, o próprio contrato de franquia que estabelece em muitos casos exclusividade na comercialização de produtos de um fabricante.

<sup>5</sup> *Tying contracts* ocorre quando a venda do produto A é vinculada à compra do produto B (ver em: BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. Will Khan Foster or hinder franchising? An economic analysis of maximum resale price maintenance. *Journal of Public Policy in Marketing*, v.18, nº 1, 1999; POSNER, R. A. Keynote address: vertical restrictions and “fragile monopoly”. *The Antitrust Bulletin*, v. 50, nº 3, p. 499-509, Fall 2005). No caso de franquias, seria a imposição de exclusividade de compra por parte de um franqueador do segmento de alimentação, tanto dos insumos para o preparo das refeições, como de acessórios, tais como: copos de papel, guardanapos, embalagens descartáveis etc. Para evitar essa prática, o franqueador deveria indicar fornecedores credenciados, centralizando sob sua operação, por exemplo, apenas o suprimento dos insumos para o preparo das refeições.

<sup>6</sup> POSNER, R. A. 2005. Op. cit.



Onde:  $\pi$  = Lucro da Firma

$P$  = Preço

$Q$  = Quantidade

$CMg$  = Custo Marginal

## 7.2 Caso base: integração vertical à jusante

Para avaliar o impacto no lucro da opção pela franquia empresarial, faz-se necessário analisar qual seria o lucro apurado por uma empresa que optasse pela integração vertical para frente ou à jusante. A integração vertical à jusante supõe que haja a atuação de uma firma em mais de uma etapa da cadeia produtiva.<sup>7</sup> Por exemplo, um fabricante que decide efetuar a revenda de seus produtos aos clientes finais por meio de lojas próprias. Nesse caso, a empresa, além de auferir o lucro proveniente da produção, também se apropria do resultado das vendas no varejo.

O caso base a considerar é o da empresa integrada verticalmente que produz e revende os seus produtos diretamente aos clientes finais, cuja equação de maximização de lucro pode ser descrita pela fórmula a seguir:<sup>8</sup>

$$\Pi_H = PQ - (CMg_P + CMg_R) Q \quad (7.2)$$

Onde:  $\Pi_H$  = Lucro com integração vertical à jusante

$P$  = Preço

$Q$  = Quantidade

$CMg_P$  = Custo Marginal (e Custo Médio) da Produção

$CMg_R$  = Custo Marginal (e Custo Médio) do Varejo

Derivando o lucro em função da quantidade, tem-se que:

$$d\Pi_H / dQ = P + QdP / dQ - (CMg_P + CMg_R) = 0 \quad (7.3)$$

logo,

<sup>7</sup> BESANKO, D. et al. *A economia da estratégia*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

<sup>8</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. *The economics of franchising*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

$$RMg = CMg_P + CMg_R \quad (7.4)$$

Portanto, o lucro é maximizado para a quantidade  $Q^*$ , ao preço  $P^*$ , onde:  $RMg = (CMg_P + CMg_R)$ .

O lucro ( $\Pi$ ) corresponde à área  $(P^* - C^*) \times Q^*$ , conforme ilustrado na Figura 7.1:

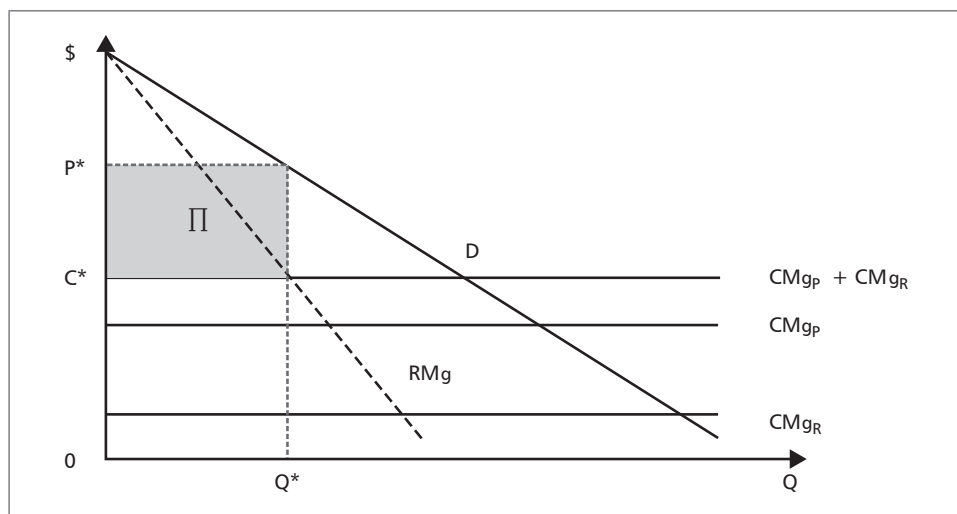


Figura 7.1 Resultado da integração vertical.<sup>9</sup>

### 7.3 Caso 1: introdução ao sistema de franquia – cobrança de taxa de franquia

Considerando que a empresa resolva adotar o sistema de franquias, qual seria o impacto da cobrança de uma taxa de franquia no ato de assinatura do contrato? Se a taxa de franquia ( $F$ ) fosse equivalente ao fluxo descontado de lucro da unidade franqueada,<sup>10</sup> então,  $F = (P^* - C^*) Q^*$ , conforme descrito pelo conjunto de equações (7.5 a 7.7) seria:

<sup>9</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. 2005. Op. cit.

<sup>10</sup> Ver RUBIN, P. The Theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, nº 1, p. 223-233, 1978.

$$\Pi_F = PQ - (CMg_P + CMg_R) Q - F \quad (7.5)$$

Onde:  $\Pi_F$  = Lucro do sistema de franquias

P = Preço

Q = Quantidade

$CMg_P$  = Custo Marginal (e Custo Médio) da Produção

$CMg_R$  = Custo Marginal (e Custo Médio) do Varejo

F = Taxa de Franquia

Derivando o lucro em função da quantidade, tem-se que:

$$d\Pi / dQ = P + QdP / dQ - (CMg_P + CMg_R) = 0 \quad (7.6)$$

logo,

$$RMg = CMg_P + CMg_R \quad (7.7)$$

Portanto, o lucro é maximizado na mesma quantidade  $Q^*$  e preço  $P^*$  que na opção de integração vertical.

Essa hipótese, entretanto, não é sustentada por estudos empíricos.<sup>11</sup> Na prática, as empresas franqueadoras não conseguem estabelecer um valor da taxa de franquias equivalente ao fluxo descontado do lucro esperado para a unidade franqueada. A maior parte da renda do franqueador é extraída após a assinatura do contrato (*ex-post*) e não *ex-ante*. Ademais, a taxa de franquias é associada à intenção de cobrir as despesas associadas à entrada de um novo franqueado em uma rede, tais como: serviços de suporte na identificação do ponto, treinamento etc.<sup>12</sup>

Outros fatores que podem contribuir para a inviabilidade da cobrança antecipada da renda integral do franqueador são a incerteza e os riscos do negócio sob o ponto de vista tanto do franqueador como do franqueado. O primeiro por ter de zelar pela marca e, portanto, necessita acompanhar as atividades das unidades

<sup>11</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. 2005. Op. cit.; KAUFMANN, P. J.; LAFONTAINE, F. Costs of control: the source of economic rents for McDonald's franchisees. *Journal of Law and Economics*, v. 37, nº 2, p. 417-453, 1994.

<sup>12</sup> Ver MAURO, P. C. **Guia do franqueador**: como crescer através do franchising. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994.; LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. The dynamics of franchise contracting: evidence from panel data. *Journal of Political Economy*, v. 107, nº 5, p. 1041-1080, 1999; CHERTO, M. et al. **Franchising**: uma estratégia para a expansão dos negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

franqueadas a fim de minimizar os desvios de comportamento que possam gerar externalidades negativas<sup>13</sup> por toda a rede.<sup>14</sup> O segundo, por não conseguir avaliar *a priori* o retorno efetivo da sua unidade quando existe incerteza,<sup>15</sup> portanto, não consegue calcular de forma precisa o valor presente descontado dos ganhos futuros decorrentes da operação de seu negócio (*pay off*).<sup>16</sup>

## 7.4 Caso 2: Introdução do sistema de franquia – cobrança de taxa de *royalties* sobre as compras do franqueado

Outra taxa cobrada do franqueado é a de *royalties*, que corresponde à remuneração do franqueador pelo uso da marca e do modelo de operação do negócio<sup>17</sup> e, frequentemente, incide sobre as compras realizadas entre franqueado e franqueador. Por exemplo, sobre as compras de itens de vestuário fabricados pela Hering por franqueados da rede PUC (marca para o público infantojuvenil do grupo Hering).

Nesse caso, a taxa de *royalties* incide sobre o Preço de Atacado ( $P_A$ ), de modo que a receita do franqueador representa um custo para o franqueado, com efeitos sobre maximização de lucro da unidade franqueada, conforme equações 7.8 a 7.10 abaixo:

$$\pi = PQ - (P_A + CMg_R + tP_A) Q \quad (7.8)$$

Onde:  $\pi$  = Lucro da unidade franqueada

P = Preço

Q = Quantidade

$P_A$  = Preço de Atacado dos Produtos Comprados do Franqueador

$CMg_R$  = Custo Marginal do Varejo

t = Taxa de *royalties* sobre as compras

<sup>13</sup> Externalidades são “efeitos da produção ou consumo [que] não se refletem em preços de Mercado e, portanto, são externos ao agente tomador da decisão” (FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p. 116). Podem ser negativas, por exemplo, poluição, ou positivas, como educação.

<sup>14</sup> CAVES, R.; MURPHY, W. Franchising: firms, markets, and intangible assets. **Southern Economic Journal**, v. 42, nº 4, p. 572-586, 1976.

<sup>15</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. 2005. Op. cit.

<sup>16</sup> FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. 1997. Op. cit.

<sup>17</sup> MAURO, P. C. 1994. Op. cit.; CHERTO, M. et al. 2006. Op. cit.

Derivando o lucro em função da quantidade, tem-se que:

$$d\pi / dQ = P + QdP / dQ - (CMg_R + P_A(1 + t)) = 0 \quad (7.9)$$

logo, o lucro é maximizado quando:

$$RMg = CMg_R + P_A(1 + t) \quad (7.10)$$

Caso a empresa atue em um mercado de concorrência perfeita, o preço de equilíbrio será dado pelo mercado e igual a  $P^*$ , e a quantidade de equilíbrio da unidade franqueada permaneceria em  $Q^*$ , idêntico ao obtido à situação de integração vertical (operação com unidades próprias). Entretanto, é improvável que as redes de franquias atuem em um mercado de concorrência perfeita. Em geral, as redes de franquias caracterizam-se por:

- (1) unidades que representam uma marca específica;
- (2) que comercializam produtos com *design* (ex.: vestuário, calçados e acessórios) ou formulação específica (ex.: cosméticos);
- (3) um mercado onde há presença de substitutos próximos (ex.: vestuário ou alimentação);
- (4) ofertas diferenciadas sob a ótica do consumidor;
- (5) delimitação de território (*i. e.*, exclusividade em determinada região);
- (6) flexibilidade, mesmo que limitada, para a fixação de preços; e
- (7) barreiras à entrada de concorrentes, por exemplo, de marca reconhecida, localização etc.

Os *shopping centers* constituem um bom exemplo para ilustrar as características da estrutura de mercado onde operam as redes de franquias do segmento de vestuário, nos quais as empresas concorrentes convivem lado a lado, buscando atrair o consumidor diferenciando-se, mesmo que de forma sutil. Ademais, segundo especialistas, há uma barreira para a entrada de empresas independentes, pois em muitos *shopping centers* é privilegiada a abertura de unidades vinculadas a redes de franquias. A percepção é que operações de marcas conhecidas valorizam o empreendimento. Se o franqueado tiver algum poder de mercado localmente, o que seria esperado dentro de sua área de influência, o lucro seria maximizado na quantidade  $Q' < Q^*$  e ao preço  $P' > P^*$ , sendo apurado um resultado para o franqueador inferior ao da opção de integração vertical, conforme a Figura 7.2.

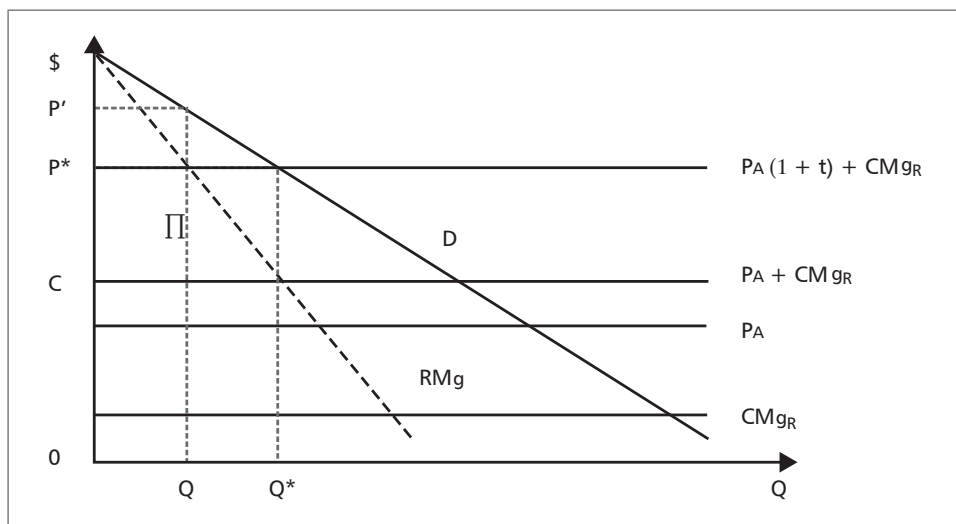


Figura 7.2 Maximização do lucro de uma unidade franqueada considerando a cobrança de royalties sobre as compras.

Sob a visão do franqueador, a equação de lucro é dada por:

$$\pi_f = (1 + t) P_A Q - CMg_p Q \quad (7.11)$$

Onde:  $\pi_f$  = Lucro do franqueador

$P_A$  = Preço de atacado ou de venda ao franqueado

$Q$  = Quantidade

$CMg_p$  = Custo Marginal da Produção

$t$  = Taxa de *royalties* sobre as compras

O lucro do sistema de forma integrada é dado por:

$$\Pi_F = PQ - (P_A + CMg_R) Q - P_A t Q \quad (7.12)$$

Derivando-se a equação de lucro, obtém a equação de maximização de lucro:

$$d\Pi / dQ = P + QdP / dQ - (P_A + CMg_R) - P_A t = 0 \quad (7.13)$$

Reescrevendo a equação em função de  $tP_A$ , tem-se que:

$$tP_A = RMg - P_A - CMg_R \quad (7.14)$$

logo,

$$t = (RMg - P_A - CMg_R) / P_A \quad (7.15)$$

Ou seja, a definição do valor da taxa de *royalties* deve considerar tanto o preço de venda ao consumidor como o custo marginal da operação varejista, mesmo que essa operação esteja sob responsabilidade de outra empresa, o franqueado.

Portanto, o lucro do franqueador é maximizado ao preço  $P^*$ , no qual o franqueador consegue auferir o mesmo lucro apurado na opção de integração vertical. Nesse caso, o lucro econômico do franqueado é zero.

Caso o franqueado maximize o seu lucro a um preço  $P' > P^*$  e a uma quantidade  $Q' > Q^*$ , a princípio, o bem-estar do consumidor será inferior ao proporcionado pela opção de integração vertical.

Cabe observar que o franqueador, ao optar pelo sistema de franquias, deixa de ter um custo marginal associado à revenda, que passa a ser um custo do franqueado. Como o franqueador é remunerado por um percentual sobre a venda de seus produtos ao franqueado, nesse modelo, sua principal limitação é sua capacidade produtiva a curto prazo. Considerando a inexistência de limitações a longo prazo, o franqueador terá como principal objetivo maximizar as vendas de sua rede.

Os objetivos de maximização do franqueador e do franqueado divergem, pois os lucros de cada parte são apurados de formas diferentes.

A adoção da franquia empresarial é associada a ramos de atividade em que há potencial de ganho de escala em parte das atividades, como marketing, convivendo com a necessidade de uma pulverização da distribuição do produto ou do serviço em unidades menores que ofereçam um atendimento mais personalizado.<sup>18</sup> Desse modo, há a possibilidade de subdivisão das atividades, em que o franqueador responsabiliza-se pela promoção da marca e os franqueados, pelo atendimento e relacionamento com o cliente final. No caso de franqueadores que também são fabricantes, essa divisão pode ser extrapolada para a especialização do franqueador no estágio de produção e do franqueado, na revenda dos produtos. Portanto, considerando a remuneração do franquea-

<sup>18</sup> CAVES, R.; MURPHY, W. Franchising: firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, nº 4, p. 572-586, 1976.



dor atrelada às compras, a adoção do *franchising* pode representar uma forma de expansão rápida da demanda, com vistas à melhor utilização da capacidade produtiva da empresa.

### 7.5 Caso 3: maximização de lucro em uma unidade franqueada – supondo cobrança de taxa de *royalties* ( $r$ ) sobre vendas

Em redes de franquias, outra prática é a incidência da taxa de *royalties* sobre a receita bruta ou líquida da unidade franqueada. Nesse caso, o impacto é sobre a receita e não sobre as compras (ou custos) do franqueado. Apesar da maior complexidade de monitoramento comparativamente à cobrança de *royalties* sobre compras, essa modalidade de remuneração tende a ser mais adequada quando as compras de insumos são pequenas, como, por exemplo, nos ramos de atividade de alimentação ou de serviços (ex.: lavanderias).

Considerando o lucro da unidade franqueada, a incidência da taxa de *royalties* é sobre a receita e não sobre os custos. Além disso, no caso de serviços, o custo marginal inclui o custo de produção local, como, por exemplo, ocorre nas franquias do segmento de alimentação. Assim, expressa-se a função de lucro da unidade franqueada da seguinte forma:

$$\pi = PQ(1 - r) - (P_A + CMg_R)Q \quad (7.16)$$

Onde:  $\pi$  = Lucro da unidade franqueada

$P$  = Preço

$Q$  = Quantidade

$P_A$  = Somatório do Custo dos Insumos de Terceiros e/ou Preço de Atacado dos Produtos Comprados do Franqueador

$CMg_R$  = Custo Marginal do Varejo/Serviço

$r$  = Taxa de *royalties* sobre as vendas

Derivando o lucro em função da quantidade, tem-se que:

$$d\pi / dQ = (1 - r)(P + QdP / dQ) - (P_A + CMg_R) = 0 \quad (7.17)$$

logo,

$$RMg (1 - r) = (P_A + CMg_R) \tag{7.18}$$

Caso seja factível para o franqueador fixar  $r$  de forma a extrair todo o lucro da unidade franqueada, como ocorreria no caso de uma loja própria,  $r = (P^* - P_A - CMg_R)/P^*$ , o total de *royalties* pago pelo franqueado totalizaria  $rP^*Q^* = (P^* - P_A - CMg_R)Q^*$ . No entanto, como no caso anterior, se o franqueado tiver algum poder de mercado localmente, o lucro é maximizado na quantidade  $Q' < Q^*$  e no preço  $P' > P^*$ , conforme ilustrado no Figura 7.3.

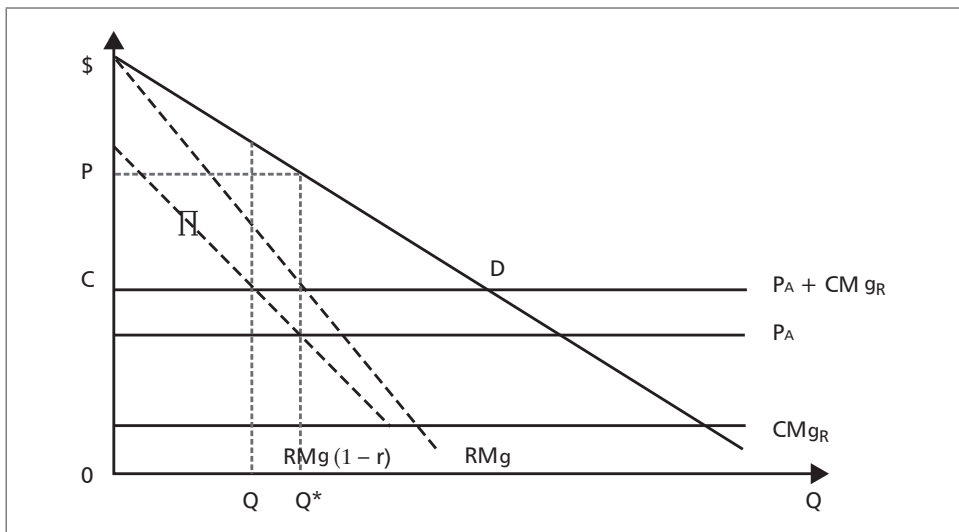


Figura 7.3 Maximização do lucro de uma unidade franqueada considerando a cobrança de royalties sobre as vendas.

Nesse caso, o lucro do franqueador pode ser representado pela seguinte equação:

$$\pi_f = rPQ + P_A Q - CMg_p Q \tag{7.19}$$

- Onde:  $\Pi_f$  = Lucro do franqueador
- $P$  = Preço de venda ao cliente final
- $P_A$  = Preço de atacado ou de venda ao franqueado
- $Q$  = Quantidade
- $CMg_p$  = Custo Marginal (e Custo Médio) da Produção/Serviço
- $r$  = Taxa de *royalties* sobre as vendas.

Ao observar o lucro da rede de franquias, deve-se considerar a equação 7.20.

$$\Pi_F = (1 - r) PQ - P_A Q - CMg_R Q \quad (7.20)$$

Derivando-se a equação 7.20, obtém-se:

$$d\Pi_F / dQ = (1 - r)(P + QdP / dQ) - P_A - CMg_R = 0 \quad (7.21)$$

em que a taxa de *royalties* deve ser fixada considerando a seguinte equação:

$$r = (RMg - (P_A + CMg_R)) / RMg \quad (7.22)$$

Como na opção da taxa de *royalties* sobre as compras, o lucro do franqueador permanece igual ao da opção de integração vertical, caso extraia todo o lucro econômico do franqueado. Novamente, isso apenas ocorre ao preço  $P^*$  caso o franqueado não possua qualquer poder de mercado.

A cobrança de valores mensais sobre as vendas ou as compras do franqueado minimiza o risco para ambas as partes, pois a remuneração do franqueador é distribuída ao longo do contrato. Para o franqueado, uma vez que a remuneração do franqueador é atrelada ao desempenho de cada unidade, a tendência é que o mesmo zele pela marca e pelo sucesso do negócio a longo prazo.<sup>19</sup> Sob a ótica do franqueador, ele terá direito sobre eventuais lucros excedentes, caso o franqueado supere as projeções iniciais para sua unidade, de modo que ocorre, no sistema de franquias, o compartilhamento de lucros e de risco entre as partes.

Assim, sob o viés da microeconomia tradicional, os resultados sugerem que o lucro apurado para atuação no varejo seja igual nas alternativas de integração vertical ou de franquia empresarial quando as unidades atuam em um mercado de concorrência perfeita, ou seja, quando o preço  $P^*$  é dado pelo mercado. Entretanto, caso a unidade franqueada tenha poder de mercado em sua área de influência, o lucro apurado pelo franqueador é inferior ao que obteria no caso da operação com unidades próprias.

Em redes de franquias em que o franqueador é oriundo da indústria, a estrutura de mercado das redes de franquias pode ser descrita como monopólios

<sup>19</sup> CAVES, R.; MURPHY, W. Franchising: firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, nº 4, p. 572-586, 1976.

sucessivos.<sup>20</sup> Os monopólios sucessivos ocorrem em estágios complementares da cadeia de suprimento, em que ambas as partes detêm poder de monopólio. No caso das redes de franquias, o franqueador detém direitos sobre a(s) marca(s), sobre patentes e, eventualmente, sobre *design* dos produtos, e o franqueado atua em um território exclusivo, onde não opera outra unidade da mesma marca. Neste caso, ocorre dupla marginalização, visto que o franqueador precisa considerar o comportamento maximizador de lucro do franqueado ao definir os níveis de preços e quantidades que praticará.

Em várias redes de franquias, as partes (franqueador e franqueado) atuam em estágios diferentes e complementares da cadeia produtiva. Em muitos casos, o franqueador é antes de tudo um fabricante ou um produtor, como, por exemplo, ocorre nos segmentos de acessórios pessoais e calçados, de cosméticos e perfumaria, de escolas de idiomas,<sup>21</sup> de vestuário, entre outros. O potencial para conflito explicita-se naquele que consiste no objetivo principal das empresas, segundo a teoria econômica tradicional, a maximização do lucro. A tendência é que o franqueador persiga a maximização das vendas (à qual seu lucro está diretamente associado), como o franqueado almeja a maximização do lucro de sua unidade.<sup>22</sup>

Com a finalidade de contornar esse problema, as empresas franqueadoras podem impor restrições verticais, como controles sobre o preço de revenda ou a definição de quotas de vendas. No entanto, nem sempre essas restrições resistem a contestações legais; especificamente no mercado norte-americano prevalece na maior parte dos casos uma abordagem caso a caso (*rule of reason*).<sup>23</sup>

Uma opção é a imposição de preços máximos para revenda, o que não é permitido em muitos países, apesar do impacto positivo sobre o excedente do consumidor quando  $P^* < P'$ .<sup>24</sup> O franqueador sugere um preço máximo para revenda que pode, inclusive, ser apresentado em promoções divulgadas na mídia. Em redes de alimentação *fast-food*, um exemplo é a promoção na qual é definido o valor de venda de produtos mais simples, como o hambúrguer ou o *cheeseburger*.

Outra alternativa é a definição de quota mínima para compra ou para venda, sobre a qual incide a remuneração da franqueadora. Nesse caso, a franqueadora precisa ter um bom conhecimento do desempenho e do potencial de cada unidade e da demanda nos mercados locais, considerando fatores como sazonalidade de

<sup>20</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. 2005. Op. cit.

<sup>21</sup> No caso de escolas de idiomas, muitas vezes a não cobrança de *royalties*, pois a remuneração dos franqueadores está na venda do material didático ao franqueado, conforme pode ser verificado no Guia Oficial de Franquia publicado anualmente pela ABF. Esses grupos, antes de tudo, atuam como editoras. Nem sempre editora e franqueadora constituem a mesma pessoa jurídica, pois em muitos casos correspondem a empresas distintas de um mesmo grupo.

<sup>22</sup> CAVES, R.; MURPHY, W. 1976. Op. cit.

<sup>23</sup> BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. 2005. Op. cit.

<sup>24</sup> Idem. Ibidem.

vendas. As empresas definem o volume de compras de seus franqueados apoiadas em informações sobre as vendas de cada unidade, enviando automaticamente novas remessas de produtos para os mesmos.

Ao considerar apenas a abordagem microeconômica tradicional, em uma primeira análise, o lucro apurado pela franqueadora tende a ser inferior ao da operação de lojas próprias. Desse modo, o que então levaria um empresário a optar pela expansão por meio do sistema de franquias? Que outros custos devem ser considerados? Esse é o foco da abordagem do Capítulo 8.

# 8 O que Diriam os Clássicos?

Vivian Lara dos Santos Silva e Paulo Furquim de Azevedo

## Objetivos do aprendizado

Em síntese, sob o viés da Teoria da Agência, o *franchising* lidaria completamente com a conflituosa relação franqueado-franqueador *ex-ante* à assinatura contratual, na medida em que esta forma organizacional se caracteriza por um contrato de incentivo baseado na divisão dos riscos e lucros da atividade entre as partes, por meio da transferência ao gestor local dos direitos residuais de controle da unidade franqueada. Considerando, porém, a incompletude contratual e, conseqüentemente, as brechas para um comportamento oportunista bilateral *ex-post*, a literatura dos mecanismos de autocumprimento contratual focaliza o alinhamento de interesses por meio da (1) ameaça de intervenção de uma terceira parte que faça cumprir o contrato (penalidades ou mesmo a rescisão contratual, dado o não atendimento por uma das partes do acordo) e da (2) criação de um fluxo de receita que facilite o autocumprimento contratual (quantia que as partes ganham permanecendo na relação, mas que perdem ao “deixá-la”).

## 8.1 Teoria da Agência

O problema de como induzir que os atores econômicos busquem o alinhamento de seus interesses em prol da maximização do bem-estar individual de uma das partes é denominado na literatura econômica como problema da agência (*agency problem*), sendo analisado à luz da relação agente – principal: um indivíduo (principal) contrata, com delegação de poder sobre algumas decisões, os serviços de outro (agente) para a realização de determinadas atividades. Desde que sob essa relação o esforço do agente no exercício de suas funções determina não apenas os rendimentos do principal, mas também o seu próprio bem-estar,

configura-se, inevitavelmente, uma divergência de interesses, de forma que o nível de esforço que maximiza os interesses do agente deverá ser sempre inferior ao do principal.<sup>1,2</sup>

A divergência de interesses intrínseca à relação agente – principal torna-se crítica na medida em que a obtenção da informação detida pelo agente e/ou o monitoramento de suas ações exigem elevados custos (em muitos casos proibitivos) – não podendo a ação do agente ser facilmente checada, ou precisamente monitorada. Sob esse cenário, o agente passa a ter a motivação necessária para atuar de forma oportunista, realizando uma ação ineficiente, ou provendo informações distorcidas, guiando o principal e/ou demais agentes a desempenhos/ações ineficientes, em prol da maximização de seu próprio bem-estar.

Em outras palavras, apesar da divergência de interesses entre as partes de uma relação em que as ações de um indivíduo determinam o bem-estar do outro, a concretização de um comportamento oportunista pós-contratual – definido na literatura econômica por risco moral (*moral hazard*) – apenas ocorrerá diante da configuração de assimetria informacional: situação em que as partes não conseguem facilmente (sem custos) determinar se a outra está agindo de acordo com os interesses coletivos, ou maximizando o próprio bem-estar.<sup>3</sup> A impossibilidade de assegurar a custo zero que o agente tomará a decisão ótima aos interesses coletivos – em outras palavras, as despesas necessárias para que o agente tenha o adequado incentivo em alinhar os seus interesses com os de todo o grupo – gera os custos de informação assimétrica, ou, segundo a literatura econômica, os custos de agência (*agency costs*).<sup>4</sup> Nesses termos, um importante componente dos custos de agência refere-se às despesas incorridas pelo principal no controle e monitoramento das ações de seus agentes – fator que tende a tornar inviável uma dispersão geográfica verticalizada.<sup>5</sup> Um segundo elemento importante à

<sup>1</sup> JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, v. 3, 1976.

<sup>2</sup> MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

<sup>3</sup> MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall, p. 185. 1992.

<sup>4</sup> JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, v. 3, 1976.

<sup>5</sup> Deve-se ressaltar, ainda, que ao expandir geograficamente sua atuação, o empreendedor não poderá exercer diretamente o controle e monitoramento sobre as ações de seus funcionários, delegando, inevitavelmente, essa função a terceiros – os quais, porém, não compartilham dos mesmos interesses do empreendedor na gestão do negócio. Consequentemente, a despeito do ônus incorrido no controle sobre as ações dos agentes dispersos geograficamente, a essência do problema de agência não é solucionada, uma vez que o conflito de interesses entre as partes permanece com um agravante: com a expansão, quem monitora o “gerente do gerente”? Discussão encontrada em RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, 1978.

composição dos custos de agência refere-se ao pagamento de multas contratuais por parte dos agentes.<sup>6</sup>

Assumindo o pressuposto de racionalidade plena das partes contratuais, a Teoria da Agência considera que os problemas relacionados à assimetria informacional e ao oportunismo são perfeitamente contornados *ex-ante* à assinatura contratual, por meio da elaboração de contratos completos, eficazes no alinhamento dos interesses das partes pelo fornecimento de adequados incentivos. À luz dessa vertente teórica, além de propiciar adequados incentivos ao agente, o principal também pode atenuar as divergências de interesses a partir do monitoramento das atividades do agente, limitando, conseqüentemente, suas ações.

Nos moldes da relação agente – principal, o fator econômico crucial que caracteriza os contratos de franquia é a não convergência dos interesses das partes, franqueado e franqueador,<sup>7</sup> em especial no uso coletivo da marca. O incentivo do agente em “pegar carona” (*free riding*) no uso coletivo de uma marca é uma das formas de comportamento oportunista pós-contratual frequentemente discutidas na literatura econômica dedicada aos contratos de franquia – exemplificado pelo beneficiamento por parte do franqueado da notoriedade da marca, sem, no entanto, arcar com nenhum ônus, subinvestindo em propaganda, em procedimentos ou padrões de qualidade, ou mesmo praticando preços maiores do estipulado contratualmente.<sup>8</sup>

Partindo da suposição de que o esforço do franqueado é o ponto central para a lucratividade da rede, a Teoria da Agência prediz que a solução ótima ao problema da incongruência de interesses entre as partes contratuais seria o franqueador vender a unidade (o acesso ao sistema) ao franqueado por um preço inicial fixo.<sup>9</sup> Sendo o rendimento do franqueador garantido por meio de um pagamento inicial fixo, os prejuízos decorrentes do não atendimento das expectativas iniciais de faturamento da unidade franqueada seriam inteiramente de responsabilidade do franqueado, cabendo a ele todo o risco do negócio. Conseqüentemente, esse arranjo contratual transmitiria ao franqueado o incentivo necessário para escolher o nível de esforço que o franqueador escolheria se a ele coubesse o controle da unidade.<sup>10</sup>

Diferentemente, porém, do arranjo contratual ótimo prescrito na teoria, o acesso do franqueado ao sistema de franquia é tradicionalmente caracterizado pela transferência ao franqueador de uma quantia inicial fixa (taxa de franquia)

<sup>6</sup> JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Op. cit.

<sup>7</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, 1995.

<sup>8</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, 2002.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 226, 1978; LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, Op. cit.



acrescida de uma parcela sobre as vendas do estabelecimento, caso notório da cobrança de *royalties* e da taxa de publicidade. Por meio desse típico esquema de pagamentos, o franqueado adquire os direitos residuais de controle de sua unidade, dividindo com o franqueador os riscos e lucros inerentes à atividade franqueada.<sup>11</sup> Se o negócio vai além das estimativas preliminares, o franqueador se beneficiará das vendas excedentes, mas se o negócio não estiver sendo muito lucrativo, não caberá exclusivamente ao franqueado todo o ônus do prejuízo.<sup>12</sup> Nesses termos, o típico esquema de pagamentos empregado pelas redes de franquias impediria a realização da solução ótima, desde que sob esse arranjo o nível de esforço escolhido pelo franqueado sujeito ao pagamento de taxas variáveis deva mostrar-se sempre menor do que o nível de esforço que um franqueado escolheria em um contrato de preço fixo.<sup>13</sup>

Esse desalinhamento entre a forma organizacional ótima prescrita pela teoria (contrato de preço fixo) e a observada empiricamente (divisão de riscos por meio da cobrança de *royalties* e taxas afins) foi pioneiramente investigado por Rubin.<sup>14</sup> Em sua análise, a segunda melhor alternativa envolve divisão dos riscos entre as partes quando o franqueado mostra-se avesso ao risco ou quando se torna necessário prover incentivos não apenas ao franqueado, mas também ao franqueador, diante de chances de ocorrência de risco moral bilateral (*double-sided moral hazard*) no uso compartilhado da marca franqueada.<sup>15</sup> Empiricamente, comprova-se que mais do que excludentes, a aversão ao risco e a necessidade de prover incentivos bilaterais mostram-se complementares na adoção por parte do franqueador de um contrato de divisão de riscos.<sup>16,17</sup>

A maior aversão comparativa ao risco do franqueado pode ser justificada considerando-se que, enquanto o franqueador diversifica seus investimentos

<sup>11</sup> Similarmente ao observado nos contratos de franquia, outros arranjos contratuais também envolvem a divisão de riscos entre as partes, como o contrato estabelecido entre meeiros (em que se estipula tradicionalmente que 50% da produção deverá ser destinada ao contratante – detentor das terras), além do contrato de arrendamento (o contrato estipula o percentual da produção ou o valor fixo periódico a ser pago ao detentor das terras), ou mesmo de licenciamento ou concessão de uma marca ou tecnologia. Discussão encontrada em LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 5, 2002.

<sup>12</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 227, 1978.

<sup>13</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. Op. cit.

<sup>14</sup> Visto em BARROSO, L. F. *Franchising & Direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

<sup>15</sup> A cobrança dos *royalties* e da taxa de publicidade também pode ser vinculada a valores fixos periódicos. Nesses casos, porém, o franqueado estaria arcando com uma maior parcela de risco de suas atividades – já que, independentemente do rendimento de seu estabelecimento, o franqueador receberia uma quantia fixa.

<sup>16</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, 1978.

<sup>17</sup> LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, v. 23, nº 2, 1992.

por toda a rede, o franqueado investe grande parte de seus recursos próprios na abertura e operacionalização de uma única loja, ou, no máximo, de algumas unidades em uma área geográfica restrita.<sup>18</sup> Por outro lado, o franqueador pode, ainda, atenuar seus riscos diversificando a aplicação de seu capital, participando de outros empreendimentos. Nesses termos, a adesão de um franqueado em um contrato de preço fixo deve mostrar-se dependente de uma elevada taxa de retorno, reduzindo, conseqüentemente, a viabilidade do franqueamento aos olhos do empreendedor. Em contrapartida, por meio do arranjo contratual usualmente praticado pelas redes de franquias, torna-se possível ao franqueador conciliar o interesse do franqueado a menores perdas residuais, desde que compense uma menor taxa de adesão ao sistema pelo recebimento periódico de uma parcela dos ganhos da unidade franqueada, na forma de *royalties* e taxa de publicidade.<sup>19</sup>

Por outro lado, o contrato de divisão de riscos – mesmo que sob um nível subótimo quando comparado ao contrato de preço fixo – promove fortes incentivos ao franqueado no alinhamento de seus interesses aos do franqueador. Motivado pelo lucro residual de sua unidade, caracterizado pela diferença entre o faturamento obtido na atividade franqueada e a efetuação do esquema de pagamentos, o contrato de divisão de riscos garante ao franqueado maiores incentivos comparativos em relação a um gerente com rendimentos fixos em melhor esforçar-se no desempenho de suas atividades locais, trabalhando com maior afinco conforme deseja o franqueador, já que será o maior beneficiado de suas ações.<sup>20,21,22,23</sup> Nesses termos, o *franchising* melhor incentivaria os gestores locais – franqueado substituindo a figura de um gerente com rendimentos fixos – a alinharem seus interesses aos do empreendedor.

<sup>18</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, p. 225, 1978.

<sup>19</sup> A implicação do nível de risco envolvido na atividade franqueada sobre a decisão organizacional por um contrato de divisão de riscos (RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, 1978) mostra-se comparativamente menos fundamentada na literatura econômica internacional (LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. **NBER Working Paper Series**, nº 8868, p. 4, 2002). Para maiores informações, vide: LAFONTAINE, F.; BHATTACHARYYA, S. The role of risk in franchising. **Journal of Corporate Finance**, v. 23, p. 263-283, 1995; LAFONTAINE, F.; SLADE, M. Incentive contracting and the franchise decision. In: CHATTERJEE, K.; SAMUELSON, W. (Ed.). **Advances in business application of game theory**. Kluwer Academic Press, 2001.

<sup>20</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, 1978.

<sup>21</sup> NORTON, S. W. An empirical look at franchising as an organizational form. **Journal of Business**, v. 61, 1988.

<sup>22</sup> LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**, v. 23, nº 2, 1992.

<sup>23</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. **NBER Working Paper Series**, nº 8868, 2002.

Mesmo idealizando um arranjo contratual em que o rendimento de um gerente varie conforme seu desempenho, garantindo-lhe maiores incentivos em empenhar-se no cumprimento de suas atividades, considera-se que, devido os riscos assumidos pelo franqueado, o seu incentivo no alinhamento de seus interesses aos do franqueador seria ainda comparativamente mais forte.<sup>24,25</sup> Justifica-se essa proposição por meio de dois principais argumentos.<sup>26</sup> Primeiro, diferentemente das organizações em que a função risco é separada das funções gerenciais quotidianas, ou seja, quem toma a decisão não executa a atividade, os franqueados – responsáveis pela gestão da unidade franqueada – envolvem-se diretamente nas operações diárias (operacionais) do estabelecimento. Segundo, desde que para adentrar no sistema o franqueado compromete-se com o pagamento de diferentes taxas – bem como pelo aporte de capital (humano e financeiro) à rede – ele se torna mais dependente dos riscos de seu estabelecimento do que os transferidos a um gerente com rendimentos variáveis.

A partir desse melhor alinhamento de interesses promovido pelos contratos de franquia, o controle e o monitoramento dos pontos de venda podem ser atenuados, favorecendo que o empreendedor incorra em menores custos e, consequentemente, que o *franchising* seja preferencialmente empregado em áreas distantes fisicamente da firma.<sup>27</sup> A maior eficiência comparativa do *franchising* na redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização é interpretada na literatura dedicada aos contratos de franquia como a motivação mais decisiva à escolha organizacional por esse mecanismo de comercialização.

Retomando a análise da prática organizacional por um contrato de divisão de riscos,<sup>28</sup> além da necessidade de prover adequados incentivos aos franquea-

<sup>24</sup> NORTON, S. W. 1988. Op. cit.

<sup>25</sup> Nesse sentido, SHELTON, J. P. Allocative efficiency vs. “X-efficiency”: comment. *American Economic Review*, v. 57, 1967 e KRUEGER, A. B. Ownership, agency and wages: an examination of franchising in the *fast food* industry. *Quarterly Journal of Economics*, v. 106, p. 75-101, 1991 apresentam algumas evidências empíricas de que mesmo considerando-se gerentes com salários mais elevados, ou com rendimentos variados conforme seu desempenho, eles geralmente apresentam menores incentivos quando comparados aos franqueados.

<sup>26</sup> NORTON, S. W. 1988. Op. cit.

<sup>27</sup> Essa clássica proposição associada ao *franchising* foi originalmente elaborada por: RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 227, 1978. inspirada no trabalho de ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, v. 62, p. 777-950, 1972 e JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, v. 3, 1976, sobre problemas de monitoramento e controle intraorganizacional. Posteriormente, BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. The choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, v. 18, p. 401-20, 1987 e NORTON, S. W. An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, v. 61, p. 201, 1988, comprovaram a hipótese de RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 227, 1978, centrado-se em uma análise empírica no mercado americano.

<sup>28</sup> Com base em RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, 1978.

dos no alinhamento de seus interesses aos de todo o grupo, a segunda melhor alternativa deve envolver divisão dos riscos entre as partes quando também se torna necessário prover incentivos ao franqueador. Do mesmo modo que o franqueador está sujeito a ações oportunistas por parte de seus franqueados no uso compartilhado da marca, os franqueados também se mostram susceptíveis à ocorrência de risco moral por parte de seus franqueadores. Assim, como os franqueadores devem adequadamente incentivar o franqueado a tocar seu negócio de forma eficiente, o franqueado também deseja que o franqueador exerça eficientemente seu papel, aceitando para tanto aumentar suas perdas residuais, por meio da divisão de seus rendimentos com o franqueador, a fim de lhe proporcionar maiores incentivos.<sup>29</sup>

Um dos clássicos exemplos associados ao risco moral por parte do franqueador refere-se à concessão de novas franquias em áreas próximas a uma unidade franqueada já existente, o que aumenta a concorrência e, conseqüentemente, corrói o lucro do franqueado. Embora seja de interesse do franqueador distribuir racionalmente suas unidades, evitando uma oferta excessiva em algumas regiões contra a carência em outras, o recebimento de uma taxa fixa por franquia inaugurada pode estimular o franqueador a se interessar pela multiplicação do número de seus franqueados.<sup>30</sup>

Assumindo que o franqueador venda o direito de adesão ao sistema por um preço fixo no início da vigência contratual, à medida que a qualidade da rede se deteriora seu rendimento deverá diminuir em resposta a um menor interesse de potenciais franqueados. Adicionalmente, o rendimento das unidades pertencentes à rede também deverá diminuir, mas essa redução não deverá afetar o franqueador. Assim, diante da suposição de um único pagamento fixo inicial, o franqueador suporta apenas uma parte dos custos advindos de uma redução da qualidade da rede, podendo ter incentivos para não se preocupar com o aprimoramento contínuo de seu sistema, subinvestindo em melhorias gerenciais, publicitárias e em políticas de qualidade e de seleção e treinamento de seus franqueados.<sup>31</sup>

Nesse contexto, o contrato de divisão de riscos por meio da cobrança de *royalties* também decorre da necessidade de prover incentivos financeiros ao franqueador em prol da valorização e manutenção da marca franqueada. Na medida em que o franqueador recebe um fluxo contínuo de receita de todas as unidades franqueadas, a deterioração do valor da marca passa a afetar direta e negativamente seu rendimento, em termos dos rendimentos provenientes da

<sup>29</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 227, 1978.

<sup>30</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Franquias de alimentos. In: NEVES, M. F.; THOMÉ E CASTRO, L. *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.

<sup>31</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 228, 1978.

cobrança de *royalties*, assim como em termos da menor procura de novos interessados pelo sistema.

Concluindo, partindo-se do pressuposto da racionalidade ilimitada dos atores econômicos, a Teoria da Agência assume que, em um cenário de aversão ao risco do franqueado e de chances de ocorrência de risco moral bilateral, o contrato de divisão de riscos propiciaria a ambas as partes o nível de incentivo ótimo ao alinhamento de seus interesses. Sendo os contratos completos e eficientemente designados *ex-ante*, não haveria por que pensar em um comportamento oportunista *ex-post* por parte do franqueado, devendo ser o resultado final exatamente como o idealizado pelo franqueador.<sup>32</sup> O contrário também deve ser verdadeiro: supondo que a cobrança de *royalties* motive adequadamente o franqueador a buscar o aprimoramento contínuo do sistema de franquia, não haveria razões que justificassem um comportamento oportunista pós-contratual por parte do franqueador.

## 8.2 Mecanismos de autocumprimento contratual<sup>33</sup>

À luz da literatura dos mecanismos de autocumprimento (*self enforcement mechanisms*), a pura divisão dos riscos, como proposta pela Teoria da Agência, deve mostrar-se ineficiente no adequado tratamento da incompatibilidade de interesses intrínseca à relação agente – principal. Em contraposição, assume-se que as chances de ocorrência de risco moral devem ser tratadas por meio da existência de cláusulas contratuais que propiciem continuamente às partes razões pela continuidade da relação, promovendo o autocumprimento do contrato – o que deve ser eficientemente conseguido por meio de dois mecanismos-chave: (1) ameaça de intervenção de uma terceira parte que faça cumprir o contrato e (2) garantia de uma quantia mínima de renda a ser disponibilizada em cada período do tempo que motive o agente a atuar de acordo com os interesses do principal.<sup>34</sup> Trazendo essa discussão para o *franchising*, o incentivo embestado nos contratos de franquia deve ser proveniente de uma combinação de três fatores: (1) fluxo de receita que o franqueado ganha com a relação, mas que perde ao deixar o sistema, atrelado

<sup>32</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 13, 2002.

<sup>33</sup> Para uma análise mais detalhada dos mecanismos de autocumprimento dos contratos de franquia, vide: KLEIN, B. Transaction costs determinants of unfair contractual arrangements. *American Economic Review*, v. 70, p. 356-362, 1980; KLEIN, B.; LEFFLER, K. B. The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*, v. 89, p. 615-641, 1981; KLEIN, B.; SAFT, L. The law and economics of franchise tying contracts. *Journal of Law and Economics*, nº XXVIII, p. 345-361, 1985.

<sup>34</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, p. 17-19, 1995.

à capacidade do franqueador de (2) monitorar o franqueado e de (3) rescindir unilateralmente o contrato, independentemente da causa.<sup>35</sup>

Desde que um comportamento desalinhado ao estipulado contratualmente possa resultar em penalidades e/ou perdas residuais que o agente não deseja incorrer – dada a existência de investimentos específicos à atividade franqueada –, a “simples” ameaça de se fazer cumprir o contrato deve incentivar o franqueado a procurar alinhar seus interesses aos de todo o grupo.<sup>36</sup> O contrato de franquia deve, assim, especificar (direta ou indiretamente, por meio de *proxies*) o comportamento desejável/esperado e as obrigações impostas ao franqueado, a fim de que uma terceira parte, como institutos e câmaras de mediação e arbitragem, possua subsídios necessários para avaliar o cumprimento das cláusulas contratuais e, assim, justificar (ou não) a aplicação das salvaguardas.<sup>37</sup>

Nesses termos, além do pagamento de taxas e do aporte de recursos financeiros e humanos, usualmente o contrato de franquia estipula a obrigação contratual do franqueado em respeitar todos os procedimentos organizacionais detalhadamente especificados no contrato e nos manuais operacionais na gestão de sua unidade<sup>38</sup>– tocando o negócio conforme estipula o franqueador.<sup>39</sup> Adicionalmente, o contrato de franquia também costuma especificar os critérios de desempenho<sup>40</sup> e de qualidade e padronização<sup>41,42</sup> a serem obedecidos/cumpridos pelos franqueados, fazendo menção, inclusive, à quantia mínima de insumos a ser periodicamente adquirida pelo franqueado diretamente do franqueador, ou de fornecedores credenciados, assim como dos gastos mínimos a serem incorridos em propaganda local.<sup>43</sup>

Deve-se ressaltar, apenas, que a ameaça de rompimento contratual frente ao não atendimento do franqueado às cláusulas contratuais deva ser marginal,<sup>44</sup> ou

<sup>35</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 9, 2002.

<sup>36</sup> KLEIN, B. 1995. *Op. cit.*

<sup>37</sup> *Idem. Ibidem.*

<sup>38</sup> BRICKLEY, J. A. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising. *Journal of Law and Economics*, nº XLII, p. 748, 1999.

<sup>39</sup> NORTON, S. W. An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, v. 61, p. 198, 1988.

<sup>40</sup> *Ibidem.*

<sup>41</sup> WIMMER, B. S.; GAREN, J. E. Moral hazard, asset specificity, implicit bonding, and compensation: the case of franchising. *Economic Inquiry*, nº XXXV, p. 545, 1997.

<sup>42</sup> BRICKLEY, J. A. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising. *Journal of Law and Economics*, nº XLII, p. 748, 1999.

<sup>43</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 10, 2002.

<sup>44</sup> DNES, A. W. Hostages, marginal deterrence and franchise contracts. *Journal of Corporate Finance*, v. 9, p. 317-331, 2003.



seja, o rompimento representaria uma das últimas opções utilizadas pelo franqueador – antes, procuram-se penalidades alternativas, menos custosas, como multas, não concessão de novas unidades, ou mesmo a não renovação contratual.

Dentre outros fatores, os gastos de uma rescisão contratual devem ser relacionados aos investimentos (tempo e financeiro) na busca de novos candidatos e em sua formação, bem como aos riscos de um comportamento oportunista no ponto comercial em que se explorou a marca franqueada. Após a rescisão contratual e estando o ponto de venda sob o controle direto ou indireto do ex-franqueado, este pode beneficiar-se de todo o conhecimento específico transmitido pela rede durante a vigência contratual, bem como da clientela estabelecida na exploração de uma atividade similar à da rede.

Mesmo nos casos em que o contrato não possua salvaguardas que limitem um comportamento oportunista similar por parte de um ex-franqueado, a rescisão contratual deve resultar no fim da exploração da marca franqueada no ponto de venda sob o controle do ex-franqueado: o que pode resultar em danos à imagem da marca franqueada aos olhos do comprador/consumidor.

A despeito dos custos, a credibilidade da ameaça de se fazer cumprir o contrato exige que o franqueador seja capaz de avaliar se o comportamento esperado foi (ou não) atingido, se o desempenho foi (ou não) satisfatório, mesmo que a mensuração do esforço do franqueado seja muito complexa para ser especificada contratualmente.<sup>45</sup> O franqueador deve, assim, ser capaz de monitorar as ações do franqueado, a fim de possuir controle sobre o atendimento, ou não, do comportamento esperado, especificado contratualmente.

O uso coletivo da marca franqueada deve, portanto, ser salvaguardado por garantias quanto à capacidade de monitoramento e controle das partes envolvidas, fortemente incentivadas a agirem de forma oportunista no uso e na exploração desse ativo intangível.<sup>46</sup>

Nesse sentido, os contratos de franquia tipicamente apresentam cláusulas que garantem ao franqueador, mesmo sem aviso prévio a seus franqueados, o direito de inspeção e controle das unidades, bem como a aquisição de todo e qualquer tipo de informação que se faça necessário ao acompanhamento das atividades realizadas pelos franqueados.

Ocorre, porém, que, devido à combinação de incertezas e ao fato de os agentes serem racionais, mas de forma limitada,<sup>47</sup> a literatura dos mecanismos de autocumprimento – diferentemente da Teoria da Agência – assume a incomple-

---

<sup>45</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 9, 2002.

<sup>46</sup> MENARD, C. The economics of hybrid organizations. In: *6<sup>th</sup> Conference of the International Society for New Institutional Economics*, Cambridge-MA/USA: MIT, 2002.

<sup>47</sup> SIMON, H. A. *Administrative behaviour*. New York: Macmillan, p. 24, 1961.

tude contratual, implicando que alguns aspectos do comportamento desejável das partes não possam ser especificados *ex-ante* e, conseqüentemente, que haja lacunas para um comportamento oportunista pós-contratual.<sup>48</sup> Ademais, o efeito de variáveis randômicas, bem como a imperfeição das *proxies* empregadas devem reduzir, significativamente, a ameaça de se fazer cumprir o contrato, dada a observação/comprovação de um comportamento desalinhado ao especificado contratualmente. Por exemplo, um volume de vendas inferior à meta estabelecida pelo proprietário do negócio pode ser justificado pelo gestor local por efeitos sazonais na demanda. Não obstante, o real monitoramento do comportamento do agente torna-se muito complexo (custoso), especialmente diante da dispersão geográfica, o que pode estimular o agente a agir de forma oportunista diante das chances de não ser flagrado.<sup>49</sup>

Nesse sentido, sugere-se<sup>50</sup> que o contrato apenas será executado *se e somente se* o benefício que o agente espera receber ao trapacear/enganar for menor que o fluxo de receita disponibilizado ao agente em cada período do tempo. O autocumprimento contratual depende, portanto, da capacidade de tornar mais interessante ao agente permanecer na relação, o que pode ser garantido por meio de cláusulas contratuais que aumentem os ganhos esperados na continuidade e/ou diminuam os ganhos de uma ação oportunista.<sup>51</sup>

Ilustrando essa discussão, a adoção por parte do franqueador de um rigoroso processo de seleção e treinamento deve aumentar os benefícios dos franqueados em permanecer na relação, ao garantir medidas de segurança contra a dissipação de sua renda, já que dificulta a participação na rede de candidatos sem a motivação ou habilidades requeridas, que depreciariam o valor da marca.<sup>52</sup>

Ao conceder um certo poder de mercado ao franqueado, limitando uma competição intramarca, a exclusividade territorial – ou a operacionalização de múltiplas unidades – também deve criar um fluxo de receita adicional futuro que o franqueado perderá caso não atue conforme estipulado contratualmente.<sup>53,54</sup> Por outro lado, a duração contratual também deve afetar a quantia de renda que o franqueado espera receber ao dar continuidade na relação – quanto maior a vi-

<sup>48</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, p. 17-18, 1995.

<sup>49</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 11, 2002.

<sup>50</sup> KLEIN, B. Transaction costs determinants of unfair contractual arrangements. *American Economic Review*, v. 70, 1980.

<sup>51</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. 2002. Op. cit.

<sup>52</sup> *Ibidem*.

<sup>53</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, p. 19, 1995.

<sup>54</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 19-21, 2002.



gência contratual, maiores serão os incentivos do franqueado em realizar investimentos em sua unidade *versus* uma maior dificuldade de o franqueador terminar a relação por meio da não renovação ou rescisão unilateral.<sup>55</sup>

Ressalta-se, porém, que como o fluxo de renda esperado ao longo da vigência contratual tende a diminuir conforme se aproxima o término contratual, a eficiência do autocumprimento contratual dependerá de os ganhos que o franqueado espera receber com a relação incluírem não apenas os lucros residuais provindos de sua unidade original, mas também da renda associada à possibilidade da aquisição de unidades futuras e da probabilidade de renovação contratual.<sup>56</sup> Se ambas mostram-se muito pouco prováveis, a renda esperada pelo franqueado e seu incentivo em não pegar carona (comportamento *free rider*) no uso coletivo da marca diminuirão gradativamente em relação à duração contratual.<sup>57</sup>

Por outro lado, a alocação de exclusividade territorial também deve contribuir para a diminuição dos ganhos advindos de um comportamento oportunista pós-contratual do franqueado (aumentando os custos desta ação), ao internalizar os problemas de externalidade de subinvestimento em qualidade, já que aumenta a probabilidade de um mesmo consumidor repetir a venda sob a sua área de atuação.<sup>58</sup> Nesse mesmo sentido, a concessão de múltiplas unidades também deve beneficiar o franqueador da internalização dos efeitos horizontais do comportamento do franqueado, diminuindo as chances de *free riding*.<sup>59</sup> Adicionalmente, sugere-se<sup>60,61</sup> que a opção pela renovação contratual e pelo franqueamento de unidades adicionais é apenas concedida aos *high performance franchisees*.

Políticas de fixação de preços também devem interferir (negativamente) no benefício que o franqueado espera receber ao trapacear (*cheating*, como usualmente referido na literatura internacional), diminuindo a habilidade do franqueado

<sup>55</sup> Ibidem. As cortes americanas mostram-se normalmente contra rupturas de contratos de longa vigência, ou devem requerer que os franqueadores compensem seus franqueados – aumentando os custos da rede na rescisão contratual. Nesse sentido, contratos de curta duração devem mostrar-se menos custosos – pode-se mais facilmente esperar até a expiração contratual para negar sua renovação. As decisões relacionadas à duração contratual devem, portanto, contrapor a necessidade de incentivar o franqueado a investir em sua unidade (proporcionada por uma maior duração contratual) com os gastos de se fazer cumpri-lo. Essa discussão encontra-se em LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, 2002. De acordo com o *U.S. Department of Commerce*, a duração média contratual nos EUA é de 15 anos, variando entre 5 e 25 anos.

<sup>56</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, p. 18-19, 1995.

<sup>57</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. 2002. Op. cit.

<sup>58</sup> KLEIN, B. 1995. Op. cit.

<sup>59</sup> BRICKLEY, J. A. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising. *Journal of Law and Economics*, nº XLII, 1999.

<sup>60</sup> KAUFMANN, P. J.; LAFONTAINE, F. Costs of control: the source of rents for McDonald's franchisees. *Journal of Law and Economics*, nº XXXVII, 1994.

<sup>61</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. 2002. Op. cit.

em praticar menores preços a fim de expandir suas vendas.<sup>62</sup> Os ganhos de um comportamento oportunista por parte do franqueado também podem ser restrin- gidos por meio da adoção de outras cláusulas contratuais que limitam as opções de ação dos franqueados, aumentando o controle do franqueador e facilitando o rompimento contratual – caso por exemplo das especificações contratuais da forma pela qual os franqueados devem operar suas unidades, dos gastos mínimos em propaganda, dos critérios de qualidade e padronização a serem respeitados na aquisição dos insumos, ou mesmo da restrição das fontes de suprimento por meio da designação dos fornecedores credenciados.<sup>63</sup>

Por fim, os investimentos realizados pelos franqueados também devem afetar sua motivação no alinhamento de seus interesses aos do franqueador. Muitos dos investimentos do franqueado, tanto em sua unidade (construção/reforma, decoração, equipamentos, veículos etc.), quanto em sua formação, devem ser específicos – portanto, reempregáveis a não ser com perda de valor – à relação contratual firmada com o franqueador.<sup>64,65,66,67,68</sup> Uma vez específicos, os inves- timentos do franqueado tornariam mais penosa (custosa) a quebra contratual<sup>69</sup> – *credible commitment* a relação dada à existência de reféns ou *hostages*.<sup>70</sup>

<sup>62</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. **Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization**, v. 2, p. 19, 1995. Semelhantemente ao observado no mercado europeu (vide Capítulo 3) identifica-se que a fixação de preço de venda é prática ilegal nos EUA, embora seja permitido, de acordo com uma decisão de 1997 da Suprema Corte Americana, a sugestão de preços máximos. Essa discussão é baseada em BLAIR, R. D.; LAFONTAINE, F. Will Khan Foster or hinder franchising? An economic analysis of maximum resale price maintenance. **Journal of Public Policy in Marketing**, v. 18, p. 25-36, 1999.

<sup>63</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. **NBER Working Paper Series**, nº 8868, p. 22-24, 2002. No mercado americano, mais do que especificar contratualmente os requerimentos de qualidade e de padronização desejados, as redes utilizam da designação contratual dos fornecedores credenciados ao suprimento das unidades. Para maiores detalhes a respeito da coordenação vertical nos contratos de franquia e das imposições *anti trust* do aparato legal americano, vide KLEIN, B.; SAFT, L. The law and economics of franchise tying contracts. **Journal of Law and Economics**, nº XXVIII. 1985 e BLAIR, R. D.; HERNDON, J. B. The misapplication of Kodak in franchise tying suits. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 397-415, 1999.

<sup>64</sup> MINKLER, A. P.; PARK, T. A. Asset specificity and vertical integration in franchising. **Review of Industrial Organization**, v. 9, 1994.

<sup>65</sup> WIMMER, B. S.; GAREN, J. E. Moral hazard, asset specificity, implicit bonding, and compensation: the case of franchising. **Economic Inquiry**, nº XXXV, 1997.

<sup>66</sup> BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. **Working Paper University of Hong Kong**, 2000.

<sup>67</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in Brazilian franchising. FIFTH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Berkeley-CA, Sept. 2001.

<sup>68</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Contractual mix in food franchising. 6<sup>TH</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Cambridge-MA/USA: MIT, 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

<sup>69</sup> MINKLER, A. P.; PARK, T. A. Asset specificity and vertical integration in franchising. **Review of Industrial Organization**, v. 9, 1994.

<sup>70</sup> Segundo a terminologia de WILLIAMSON, O. E. Credible commitments: using hostages to support exchange. **American Economic Review**, v. 73, 1983.

Opondo-se a esse entendimento, pode-se interpretar<sup>71</sup> os investimentos específicos do franqueado (incluindo a taxa de franquia) como custos irre recuperáveis (*sunk cost*), irrelevantes, portanto, à decisão do franqueado em atender, ou não, ao comportamento desejado pelo franqueador. Em sua visão, o fato de o franqueado ter, ou não, realizado investimentos específicos não deve afetar o seu comportamento futuro, ao contrário, porém, dos ganhos futuros esperados.<sup>72</sup> Curiosamente, tal crítica,<sup>73</sup> exceto quanto à taxa de franquia incorrida pelo franqueado, pode – e deve ser – interpretada com base na própria definição de ativos específicos: os ganhos futuros esperados dependem da especificidade dos investimentos realizados pelo franqueado.<sup>74</sup>

Complementando a discussão do papel da especificidade de ativos, sugere-se que não apenas os franqueados, mas também os franqueadores devem mostrar-se menos incentivados a agirem de forma oportunista *ex-post*, dada a realização de investimentos específicos por parte do franqueado, contribuindo, portanto, para a atenuação de problemas de *double side moral hazard*.<sup>75</sup> Os investimentos do franqueado – sobretudo se específicos – devem dificultar (tornando mais custoso) o rompimento contratual unilateral por parte do franqueador.<sup>76</sup> Como resultado, espera-se a redução das chances de um comportamento oportunista do franqueador no intuito, por exemplo, de usufruir de uma nova taxa de franquia. Ocorre, porém, que esta relação (custos do rompimento interferindo na ocorrência de quebra contratual) deve manter-se válida mesmo quando sob “boas razões”, ou seja, quando comprovado pelo franqueador o não cumprimento por parte do franqueado de algumas das cláusulas contratuais.<sup>77</sup>

A depender do ônus das implicações legais sobre o rompimento contratual, sugere-se que a prática do franqueamento possa ser preterida por uma expansão verticalizada.<sup>78</sup> Sob uma perspectiva mais radical, chega-se a prever a substitui-

<sup>71</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, 1995.

<sup>72</sup> KLEIN, B. 1995. Op. cit.

<sup>73</sup> Ibidem.

<sup>74</sup> O papel dos investimentos específicos realizados pelo franqueado em relação ao seu incentivo em alinhar seus interesses aos do franqueador chegou a ser considerado pelo próprio Klein. Vide KLEIN, B. Transaction costs determinants of unfair contractual arrangements. *American Economic Review*, v. 70, 1980.

<sup>75</sup> Embora o franqueador também deva incorrer em investimentos específicos no desenvolvimento, criação e proteção da marca franqueada, a possibilidade de venda deste ativo (repassando a terceiros a sua propriedade) proporcionaria ao franqueador, comparativamente ao franqueado, uma menor especificidade de ativo.

<sup>76</sup> BAI, C.E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper*. University of Hong Kong, 2000.

<sup>77</sup> Apesar de sua visão crítica, Klein (1995) considera que quando existem restrições legais que limitam a capacidade do franqueador em terminar unilateralmente o contrato – em função, por exemplo, da especificidade dos investimentos dos franqueados –, estes passariam a servir a alguns propósitos econômicos.

<sup>78</sup> KLEIN, B. Transaction costs determinants of unfair contractual arrangements. *American Economic Review*, v. 70, 1980.

ção dos contratos de franquia por uma forma organizacional em que se teria um gerente (funcionário da rede) pagando alguma quantia por sua posição e sendo recompensado por seu desempenho.<sup>79</sup> Ilustrando empiricamente esse debate,<sup>80,81</sup> identifica-se que o percentual de lojas próprias (*mix* contratual) em uma rede de franquias tende a ser maior nos Estados norte-americanos em que há restrições legais ao rompimento contratual por parte do franqueador.<sup>82</sup>

O papel do aparato legal sobre a incidência do *franchising* não deve, porém, se restringir aos custos de rompimento, devendo também ser relacionado ao entendimento legal de cada país a respeito da prática do *franchising* e às eventuais restrições impostas à designação de um contrato de franquia, bem como à existência de restrições à prática de acordos verticais no suprimento da rede. Partindo-se dessas considerações, duas proposições podem ser enunciadas. Primeiro, quanto mais restritivas forem as regras formais à prática do *franchising* – em termos do ônus sobre o rompimento contratual, bem como da interpretação legal e suas restrições à prática do franqueamento –, maior deverá ser o interesse organizacional pela verticalização da rede. Segundo, a existência de restrições legais ao uso de arranjos verticais que garantam controle sobre as transações à montante deve induzir um maior uso de formas organizacionais que garantam o controle da qualidade à jusante – caso, por exemplo, de uma maior proporção de lojas próprias em detrimento do franqueamento.

Como já discutido,<sup>83</sup> a fim de garantir a eficiência dos mecanismos de autocumprimento contratual, a promessa do franqueador quanto ao pagamento de um fluxo futuro contínuo de renda ao franqueado deve ser crível. O franqueador, porém, apenas cumprirá sua promessa se isso se revelar mais conveniente do que não pagar. Nesse caso, embora economize nos custos decorrentes do prêmio, o franqueador deverá assumir os custos de uma expansão verticalizada acrescidos dos custos decorrentes das imposições legais, dentre os quais os de rompimento.<sup>84</sup> Nessas circunstâncias, se o franqueador prefere franquear suas lojas seria porque a integração vertical mostra-se menos vantajosa/lucrativa (maiores custos

<sup>79</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, 1978.

<sup>80</sup> BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H.; WEISBACH, M. S. An agency perspective on franchising. *Financial Management*, v. 20, 1991.

<sup>81</sup> KAUFMANN, P. J.; LAFONTAINE, F. Costs of control: the source of rents for McDonald's franchisees. *Journal of Law and Economics*, nº XXXVII, 1994.

<sup>82</sup> A escolha organizacional por um *mix* contratual é investigada em detalhes na próxima seção.

<sup>83</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, 1995.

<sup>84</sup> KLEIN, B. 1995. Op. cit.

comparativos) em função de seus maiores custos ou de seu menor retorno, ou de ambos os fatores (mesmo após o pagamento de uma receita ao franqueado).<sup>85</sup>

Concluindo, embora a literatura dos mecanismos de autocumprimento contratual não descarte o papel dos custos de monitoramento na decisão pelo *franchising* – enfocados pela Teoria da Agência –, considera-se que sua relevância deva ser atenuada, levando a discussão a uma análise comparativa dos custos do franqueamento (inclusive quanto ao cumprimento da promessa do franqueador, pagando o prêmio futuro aos franqueados e multas) *versus* os custos de uma expansão verticalizada. O importante é examinar conjuntamente uma série de elementos a fim de melhor analisar a incidência da integração vertical dentro de uma rede e entre unidades de uma rede: (a) problemas de incompatibilidade de incentivos; (b) habilidade do franqueador em controlar contratualmente estes problemas; e (c) os custos associados a uma expansão verticalizada.

Partindo-se dessa perspectiva, a decisão pelo franqueamento *versus* a integração vertical seria uma decisão pontual, caso a caso, em que o empreendedor analisaria isoladamente cada transação. Como já sugerido,<sup>86</sup> quando o desalinhamento de interesses é muito grande e o franqueador é incapaz de escrever um contrato que afete o comportamento do franqueado ou mesmo é impossibilitado de pagar um elevado prêmio, a integração vertical (negócio estruturado em lojas próprias) mostra-se como a forma mais barata para o franqueador garantir a distribuição de seus produtos e/ou serviços.

Similarmente, a Teoria da Agência tradicionalmente se baseia em uma análise pontual de cada par franqueado-franqueador.<sup>87</sup> Retomando o modelo de agente – principal<sup>88</sup> associado à escolha organizacional por um contrato de divisão de riscos dada a necessidade de prover incentivos bilaterais, os negócios devem variar em duas principais dimensões: (1) gestão local do negócio e conhecimento acerca do mercado (*input* do franqueado) e (2) valor da marca (*input* do franqueador).

Quando o *input* do franqueado é comparativamente mais significativo, espera-se que a maior parte dos ganhos do franqueador venha da cobrança da taxa de franquia e menos dos *royalties* – proporcionando ao franqueado maiores incentivos. Em caso contrário, sendo o valor da marca mais relevante, espera-se uma menor taxa de franquia e *royalties* mais elevados – opção que proporcionaria ao

<sup>85</sup> Ibidem. Contribuindo nessa discussão, Shelton (1967) apresenta algumas evidências empíricas dos menores custos atribuídos ao franqueamento comparativamente a uma expansão verticalizada. SHELTON, J. P. Allocative efficiency vs. “X-efficiency”: comment. *American Economic Review*, v. 57, 1967.

<sup>86</sup> KLEIN, B. 1995. Op. cit.

<sup>87</sup> LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, v. 23, nº 2, 1992.

<sup>88</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, 1978.

franqueador maiores incentivos à manutenção de políticas de qualidade.<sup>89</sup> No extremo, quando o valor da marca supera em muito a relevância do *input* do franqueado, a integração vertical deve ser preferida à franquia – sendo o contrário favorável ao franqueamento.

Essa hipótese, porém, não foi corroborada,<sup>90</sup> identificando a não correlação entre taxa de franquia e *royalties*: mesmo quando o valor da marca é mais relevante do que a importância gerencial, o que conduziria<sup>91</sup> a maiores *royalties*, a taxa de franquia mantém-se elevada.<sup>92</sup> Esse resultado deve ser interpretado no sentido de que quanto maior a relevância da marca ao sucesso da atividade franqueada – independentemente da relevância dos *inputs* do franqueado –, maior deverá ser o montante pelo qual o franqueador se mostrará incentivado a aceitar no sistema um novo franqueado. Afinal, os riscos e os consequentes prejuízos associados à má utilização da marca tomam proporções ainda maiores.<sup>93</sup>

É possível identificar também<sup>94</sup> que, em um determinado ponto no tempo, o franqueador não pratica para cada franqueado um esquema de pagamento diferenciado – ao contrário, a firma opta pela oferta de um único esquema de pagamento.<sup>95</sup> Nesses termos, diferentemente do considerado pela Teoria da Agência e pela literatura dos mecanismos de autocumprimento contratual, a decisão do *design* contratual deve ser tomada independentemente do contraste da relevância do valor da marca *versus* a importância da gerência local e do conhecimento acerca do mercado – o que também deve ser verdadeiro para a decisão quanto ao controle gerencial das unidades.

<sup>89</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, p. 229, 1978.

<sup>90</sup> Hipótese não corroborada em LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**, v. 23, nº 2, 1992.

<sup>91</sup> RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, 1978.

<sup>92</sup> Resultado observado empiricamente em AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in Brazilian franchising. FIFTH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Berkeley-CA, Sept. 2001.

<sup>93</sup> Essa relação justifica a prática empírica de utilizar a taxa de franquia como *proxy* do valor da marca franqueada, vide AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in Brazilian franchising. 5th CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Berkeley-CA, Sept. 2001.

<sup>94</sup> LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**, v. 23, nº 2, p. 264, 1992.

<sup>95</sup> LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**, v. 23, nº 2, p. 264, 1992 sugere, porém, que esse resultado empírico não deve ser interpretado no sentido de que as taxas não evoluam no tempo, ou mesmo entre as redes. Deve-se ressaltar que os resultados de LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**, v. 23, nº 2, 1992 baseiam-se na análise quantitativa de dados secundários, provenientes de guias anuais, especificamente dos anos de 1984 a 1986, acerca do mercado americano.



# 9 Os Opostos se Completam! Revisando a Teoria Econômica sobre *Mix* Contratual (ou Formas Plurais)

Paulo Furquim de Azevedo e Vivian Lara dos Santos Silva

## Objetivos do aprendizado

Este capítulo revisa as principais teses existentes na literatura econômica a respeito do problema do *mix* contratual ou das formas plurais: emprego de diferentes mecanismos na governança de transações similares, que se combinam no papel de atenuar os custos de transação. O problema do *mix* contratual é generalizado, tendo no *franchising* um caso de fácil tratamento empírico frente à recorrente utilização simultânea de lojas próprias e lojas franqueadas como meio de distribuição.

## 9.1 O problema do *mix* contratual

Há inúmeras formas de arranjos privados para regular os riscos e custos envolvidos em uma transação. A literatura da Nova Economia Institucional teve o mérito, a partir do trabalho de Williamson,<sup>1</sup> de apresentar um modelo em que, dadas as características de uma determinada transação, é possível prever qual será a estrutura de governança adotada. Ademais, essas características – também denominadas dimensões da transação (especificidade de ativos, incerteza e frequência) – são observáveis, o que permite a verificação empírica de importantes proposições da NEI.

---

<sup>1</sup> WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.



Por ser apresentado na forma de uma relação unívoca, o argumento inicialmente proposto por Williamson<sup>2</sup> e mantido em trabalhos subsequentes<sup>3,4</sup> mostra-se adequado para a explicação da adoção de uma determinada estrutura de governança – mercado, forma híbrida ou hierárquica – supostamente mais eficiente na atenuação de custos de transação. Em outras palavras, dadas as características de uma transação, há uma estrutura de governança mais adequada para regulá-la.

Entretanto, observações empíricas frequentemente revelam a existência de um *mix* contratual, ou seja, uma determinada transação faz uso de diferentes estruturas de governança, que se combinam no papel de atenuar os custos de transação. Isso sugere que os atores econômicos não se restringem à escolha de uma dada estrutura de governança, mas definem um portfólio desses mecanismos para regular uma dada transação.

Esse é o caso de empresas que se abastecem parcialmente de insumos produzidos por unidades próprias (integração vertical parcial para trás); utilizam-se de canais de comercialização que implicam diferentes estruturas de governança, como lojas próprias e vendas em varejistas; ou mesmo estruturam contratos de trabalho distintos para o exercício da mesma função. Os exemplos são muito variados e comuns, indo desde a produção de “cana própria” e “de terceiros”, por parte das usinas de açúcar e álcool, até a venda direta ou em consignação de livros e CDs. O problema do *mix* contratual é, portanto, generalizado.

O *franchising* oferece um caso de *mix* contratual<sup>5</sup> de fácil tratamento empírico, uma vez que é frequente a utilização simultânea de lojas próprias e lojas franqueadas como meio de distribuição.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> WILLIAMSON, O. E. *Mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

<sup>4</sup> WILLIAMSON, O. E. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 269-296, June 1991.

<sup>5</sup> A literatura dedicada à análise dos contratos de franquia emprega diferentes termos para representar essa estratégia, como “*mix* contratual” (visto em: BAI, C. E.; TAO, Z. Contractual mix in franchising as a mechanism for public-good provision. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 9, nº 1, 2000a; AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in Brazilian franchising. FIFTH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Berkeley-CA, Sept. 2001; AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Contractual mix in food franchising. 6<sup>TH</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Cambridge-MA/USA: MIT, 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.), “formas plurais” (BRADACH J. L.; ECCLES, R. Price, authority, and trust. *Annual Review of Sociology*, v. 15. Palo Alto, CA: Annual Review, 1989; BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, 1997; COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman. 2002) e “distribuição dual” (BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper*. University of Hong Kong, 2000). Como sugerido em AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. 2002. Op. cit., emprega-se aqui “*mix* contratual”, por acreditarem ser esse termo o que melhor expressa a ideia de um portfólio de estruturas de governanças que rege transações similares.

Efetivamente, essa configuração pode ser entendida como uma integração vertical parcial para frente, de tal modo que uma mesma transação<sup>6</sup> pode utilizar-se de diferentes estruturas de governança. Como consequência, a análise do modo que se organiza o sistema de franquias, particularmente no que se refere à proporção de lojas próprias e lojas franqueadas, reporta-se ao problema de escolha de um *mix* contratual, podendo ser amparada pela literatura que investiga essa questão. Embora a literatura a esse respeito ainda não esteja consolidada, há diversos argumentos que justificam a convivência de estruturas de governança distintas regendo a mesma transação. A fim de sistematizar o debate, pode-se dividir os argumentos em três espécies: (a) atributos das transações, (b) *mix* contratual transitório, e (c) *mix* contratual estável.

No primeiro caso, há dois argumentos que reforçam o difundido modelo de Williamson,<sup>7</sup> adaptando-o para a explicação da heterogeneidade contratual. Essencialmente, a ideia de uma relação unívoca entre configurações dos atributos das transações e as estruturas de governança é mantida, ou seja, a diversidade de contratos rege transações efetivamente diversas, que se distinguem em pelos menos um de seus clássicos atributos (especificidade de ativos, incerteza e frequência).

Por exemplo, um franqueador poderia utilizar-se de lojas próprias em áreas em que a especificidade de ativos seja superior (como um local que proporcione alguma quase renda ao negócio franqueado) ou em que a incerteza de sucesso do empreendimento inviabilize a adoção de formas híbridas, como a franquia.<sup>8</sup> Em síntese, as diversas relações entre o franqueador e as lojas constituiriam transações distintas, com atributos distintos e, portanto, associadas a estruturas de governança distintas.

Igualmente compatível com o modelo de Williamson<sup>9</sup> é a explicação da heterogeneidade contratual fundada nos limites cognitivos dos agentes. Em resumo, há problemas de mensuração dos atributos das transações, assim como de solução do complexo problema de escolha das estruturas de governança, o que pode conduzir a diferentes resultados. Em outras palavras, dado o pressuposto de racionalidade limitada, não há uma solução determinística, uma vez que para níveis próximos dos atributos das transações não é possível identificar a melhor

---

<sup>6</sup> A rigor, cada relação entre franqueador e uma unidade, própria ou franqueada, é uma transação distinta. Entretanto, as características das transações, conforme estabelecido pela literatura da Nova Economia Institucional, particularmente pela Economia dos Custos de Transação, são as mesmas. Portanto, não há, em teoria, motivação para a heterogeneidade das estruturas de governança observadas.

<sup>7</sup> WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 269-296, June 1991.

<sup>8</sup> AOKI, M. Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28, p. 1-27, Mar. 1990.

<sup>9</sup> WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 269-296, June 1991.

solução, tampouco distinguir precisamente as transações. Portanto, a heterogeneidade das estruturas de governança decorreria da incapacidade de os agentes escolherem a solução de fato mais eficiente na economia dos custos de transação.<sup>10</sup>

Há, entretanto, argumentos que revelam a escolha por um *mix* contratual para reger transações que compartilham dos mesmos atributos, o que parece ser mais adequado para o caso do sistema de franquias, dada a sua natureza de um contrato de adesão. Parte relevante da literatura admite que transações com os mesmos atributos podem resultar em um *mix* contratual, ou seja, no caso específico de franquias, lojas próprias convivendo com lojas franqueadas. Esse padrão, entretanto, seria transitório, havendo de prevalecer uma ou outra estrutura de governança.

Esse é o caso dos modelos de Gallini e Lutz (1992)<sup>11</sup> e Scott (1995),<sup>12</sup> citados por Lafontaine e Shaw,<sup>13</sup> em que lojas próprias desempenham o papel de sinalizar características relevantes dos franqueadores. Em outras palavras, em um mundo em que não há assimetria de informações *ex-ante* entre franqueadores e potenciais franqueados, as franquias seriam mais apropriadas para governar a transação entre ambos.

No entanto, o fato de um potencial franqueado não ter confiança na qualidade do franqueador (em linguagem técnica, há uma assimetria de informação a respeito do “tipo” do franqueador) – como, por exemplo, qualidade dos serviços de apoio, práticas de renegociação etc. – faz com que a transação não se efetue, podendo gerar um problema de seleção adversa. Com a finalidade de induzir o franqueamento, o franqueador pode manter algumas lojas próprias que sinalizem a qualidade de seus serviços, reduzindo o problema derivado da assimetria informacional.

Com o passar do tempo, o franqueador desenvolve reputação a respeito de seus serviços ou de outros comportamentos pós-contratuais, o que desempenha o papel de sinalização em substituição às lojas próprias. Como consequência, o desenvolvimento de uma rede de franquias levaria à progressiva redução de lojas próprias, resultando no predomínio absoluto de lojas franqueadas.

Há outro argumento, entretanto, que prediz exatamente a trajetória inversa para o *mix* contratual. Na literatura voltada ao estudo do *franchising*, é de grande relevância a hipótese de “recuperação da propriedade” (*ownership redirection*), ou

<sup>10</sup> A utilização do símbolo ‘>>’ por WILLIAMSON, O. E. 1985. Op. cit. para definir a escolha de estruturas de governança decorre dessa limitação cognitiva, que gera problemas de mensuração dos atributos das transações. A escolha somente é definida de modo unívoco para diferenças de especificidades de ativos grandes o bastante para suplantarem o problema de mensuração.

<sup>11</sup> GALLINI, N. T.; LUTZ, N. A. Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 8, p. 471-501, 1992.

<sup>12</sup> SCOTT, F. A. Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of Industrial Organization*, v. 10, p. 69-81, 1995.

<sup>13</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *NBER Working Paper Series*, 2001.

seja, de crescimento inicial pelo sistema de franquias, que, com o passar do tempo, seria progressivamente substituído por lojas próprias, resultando no domínio absoluto dessa estrutura de governança na plena maturidade do negócio.<sup>14,15</sup>

Esse argumento funda-se na tese de que o sistema de franquias é um meio de captar recursos – humanos e de capital – de modo rápido, superando os constrangimentos externos dados pelo sistema de crédito e de contratação de pessoal. Com o passar do tempo e consolidação do negócio, esses constrangimentos externos perdem relevância, o que retira a motivação para a utilização do sistema de franquias, levando à sua progressiva substituição por lojas próprias. Embora as teses de *mix* contratual transitório prevejam trajetórias distintas, ao final do processo resultam em estruturas de governança puras, sejam lojas próprias, sejam lojas franqueadas.

Acirrando o debate, na contramão do discutido até aqui, há um conjunto de argumentos que conclui que o *mix* contratual pode ser estável, desde que não sejam observadas mudanças exógenas nas condições básicas para a escolha das estruturas de governança. Em contraposição, as teses de existência de um *mix* contratual transitório mostram que alguma condição básica, como reputação, informação ou acesso a crédito, altera-se endogenamente, com o passar do tempo.

O argumento mais clássico de *mix* contratual estável originou-se no trabalho de Carlton,<sup>16</sup> que relaciona a existência de risco à integração vertical parcial. Em síntese, seu argumento apresenta os mesmos fundamentos da teoria de portfólio, que sugere uma alocação de recursos entre ativos com riscos distintos. Como as estruturas de governança podem estar sujeitas a riscos não correlacionados, uma composição de diferentes estruturas de governança (um *mix* contratual) reduz o risco do negócio.

Além do argumento de diversificação de estruturas de governança para a redução de risco, motivos relacionados à sinergia no uso de diferentes estruturas de governança podem induzir a opção pelo *mix* contratual.

Em outras palavras, estruturas de governança podem ser complementares. Essa ideia aparentemente contrapõe-se ao *insight* original de Coase,<sup>17</sup> que revelou que diferentes mecanismos de coordenação – em seu argumento inicial, restritos a mercado e firma – constituem alternativas (concorrem) para a realização de uma mesma transação.

Embora esse *insight* ainda seja um dos principais fundamentos da Economia dos Custos de Transação, o problema do *mix* contratual revela que, além de

<sup>14</sup> DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; STANWORTH, J. Ownership redirection trends in franchising: a cross-sectoral investigation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, v. 2, nº 3, p. 48-67, 1996.

<sup>15</sup> OZANNE, U. B.; HUNT, S. D. *The economic effect of franchising*. Washington, D.C.: US Government Printing Office: US Senate Select Committee on Small Business, 1971.

<sup>16</sup> CARLTON, D. Vertical integration in competitive markets under uncertainty. *Journal of Industrial Economics*, v. 27, p. 189-209, 1979.

<sup>17</sup> COASE, R. The nature of the firm. *Económica*, nº 4, Nov. 1937.

concorrentes, estruturas de governança podem apresentar algum grau de complementaridade. Mais especificamente no caso de franquias, a utilização de lojas próprias – embora seja uma alternativa às lojas franqueadas – pode ser útil ao funcionamento dessa estrutura de governança.

Essa ideia está presente em Argyres e Liebeskind,<sup>18</sup> que concluem que a escolha da estrutura de governança mais adequada não se limita ao alinhamento dos atributos de uma determinada transação, mas é realizada considerando-se todo o conjunto de transações governadas pela firma, adicionando-se as estratégias organizacionais identificadas, assim como o interesse da firma em buscar maior capacidade de barganha por meio de maior controle informacional.

Essencialmente, reside na barganha o problema do *mix* contratual estável. Azevedo<sup>19</sup> indicou que uma integração vertical parcial pode afetar o retorno no caso de conflito em uma negociação (*disagreement payoff*), o que, por sua vez, pode afetar a apropriação do objeto sujeito à barganha. Em síntese, uma integração vertical parcial serve como instrumento de barganha em uma estrutura de governança em que a quase renda deve ser negociada entre as partes, como é o caso de uma forma híbrida.

Do mesmo modo, a integração vertical parcial permite a aquisição de informação sobre o estágio produtivo subsequente, podendo também ser utilizada como um instrumento de apoio a uma estrutura de governança que pressuponha a negociação entre as partes.<sup>20</sup> Em ambos os casos, não há no argumento uma ideia de trajetória do *mix* contratual. Este, ao contrário, mantém-se estável desde que não haja alterações exógenas relevantes nas dimensões da transação.<sup>21</sup>

A próxima seção apresenta alguns resultados empíricos a respeito do *mix* contratual no *franchising*, tendo como principal referência Lafontaine e Shaw.<sup>22</sup>

## 9.2 *Franchising* e *mix* contratual: principais resultados

O conjunto de argumentos levantados na seção anterior suscitou diversos estudos empíricos a respeito do *mix* contratual em franquias. Por uma limitação de disponibilidade de dados, a maior parte dos trabalhos utiliza informações

<sup>18</sup> ARGYRES, N. S.; LIEBESKIND, J. P. Contractual commitments, bargaining, and governance inseparability. *Academy of Management Review*, 24: 49-63, 1999.

<sup>19</sup> AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha*. (Tese de Doutorado). IPE-USP, 1996.

<sup>20</sup> RIORDAN, M. What is vertical integration? In: AOKI, M.; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON, O. E. *The firm as a nexus of treaties*. Londres: Sage, 1990.

<sup>21</sup> A noção de “retornos crescentes” mostra, adicionalmente, que a estabilidade do *mix* contratual pode ser verificada mesmo em casos em que haja mudanças significativas nas dimensões das transações.

<sup>22</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *NBER Working Paper Series*, 2001.



*cross-section* sobre redes estabelecidas nos EUA, o que apresenta dois possíveis problemas. De um lado, alguns argumentos ligados à tese de mix contratual transitório somente podem ser adequadamente testados em dados longitudinais. De outro, as diferenças do ambiente institucional americano podem viesar a análise, de tal modo que seria desejável o mesmo tipo de estudo em diferentes ambientes institucionais, de modo a controlar o efeito dessa variável.

O primeiro tipo de problema foi adequadamente tratado por Lafontaine e Shaw,<sup>23</sup> que se dedicam à análise das alterações – e de seus respectivos determinantes – na proporção de lojas próprias registradas ao longo do ciclo de vida das redes americanas de franquias – permitindo, portanto, a investigação da evolução da integração vertical no mercado americano de franquias.

Lafontaine e Shaw concentraram sua análise entre os anos de 1980 a 1997, o que lhes permitiu investigar anualmente cerca de 1.000 redes pertencentes ao mercado americano, resultando uma amostra total constituída por 19.162 observações.<sup>24</sup> Em linhas gerais, as informações disponibilizadas no banco de dados construído por Lafontaine e Shaw referem-se: (1) ao número de lojas próprias e unidades franqueadas; (2) aos anos de negócio da rede e à experiência no *franchising*; (3) às taxas de *royalties*, franquia e publicidade; e (4) a um conjunto de variáveis descritivas sobre algumas características específicas do franqueador, como o montante necessário para a abertura de uma unidade e o tipo de negócio da rede.

A partir da utilização dessa base de dados, Lafontaine e Shaw puderam engajar-se na análise empírica de dados em painel (longitudinais), ao contrário dos tradicionalmente empregados de *cross-section*. A importância desse diferencial justifica-se na medida em que, conforme abordado por Gujarati,<sup>25</sup> os dados em painel fornecem informações valiosas sobre o comportamento das variáveis – neste caso da proporção de lojas próprias nas redes de franquias. Como resultado, Lafontaine e Shaw contribuem de forma significativa a uma releitura dos tradicionais modelos teóricos, uma vez que levantam evidências empíricas capazes de questionar os resultados previamente identificados na literatura econômica.

Dentre estes, Lafontaine e Shaw identificam, inicialmente, que, diferente-mente do que tem sido considerado em análises *cross-section*, o percentual de lojas próprias tende a cair de forma acentuada durante os primeiros sete a oito anos de experiência da rede no sistema de franquias – o que, entretanto, não representa uma surpresa, uma vez que as firmas frequentemente iniciam no sistema

---

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Para tal Lafontaine e Shaw (2001) utilizaram duas principais fontes de dados: Levantamentos na revista *Entrepreneur's* "Annual Franchise 500" surveys, entre 1980 e 1992 e **Source Book of Franchise Opportunities**, a partir de 1993. LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. **NBER Working Paper Series**, 2001.

<sup>25</sup> GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

de franquias depois de terem operado um número mínimo de lojas próprias, caracterizando, portanto, 100% de integração vertical no início de suas atividades. Portanto, o efeito de queda inicial da proporção de lojas próprias não deve decorrer dos argumentos de sinalização, comentados na seção anterior, mas do ajuste, não instantâneo, da estratégia de entrada no sistema de franquias.

Por outro lado, após a acentuada queda registrada neste período inicial, Lafontaine e Shaw identificam que a porcentagem total de lojas gerenciadas diretamente pelas redes americanas tende a manter-se constante ao longo do tempo – cerca de 15% em média para toda a amostra considerada. Esse resultado é bastante interessante quando confrontado com as principais abordagens para a explicação do *mix* contratual. Os resultados obtidos por Lafontaine e Shaw sustentam mais precisamente os argumentos de um *mix* contratual estável, em contraposição a um *mix* contratual transitório, como é o caso dos argumentos de sinalização e de recuperação da propriedade (*ownership redirection*).

Como resultado adicional, Lafontaine e Shaw identificam que, apesar de a proporção de lojas próprias tender a um valor estável no tempo, há considerável diferença entre os diversos setores analisados. Como exemplo, as redes de alimentos apresentam as maiores proporções de lojas próprias, ao passo que as redes de construção e manutenção mostram as menores taxas. Mesmo assim, independentemente do segmento considerado, a proporção de lojas próprias tende a permanecer constante após os sete a oito anos iniciais de experiência da rede no sistema de franquias.

Lafontaine e Shaw atribuem a essa identificação a hipótese de que a extensão do número de lojas próprias, frente à alternativa do franqueamento das mesmas, seria função do valor da marca franqueada. Assim, quanto maior o valor desse ativo específico, maior seria a necessidade da rede em controlar diretamente a comercialização e distribuição de seus produtos, por meio de uma maior proporção de lojas próprias, a fim de atenuar a assimetria informacional entre as partes.

Sob esse enfoque, Lafontaine e Shaw exploram a relação entre o percentual ótimo de lojas próprias e o valor da marca, utilizando-se como *proxies*: (a) a taxa de publicidade cobrada pelo franqueador; (b) o número de anos que o franqueador gasta para desenvolver o sistema antes de iniciar-se no *franchising*; e (c) a quantia investida em propaganda e marketing. Embora essas sejam *proxies* imperfeitas, elas revelam o conhecimento desenvolvido e incorporado à franquia, além da reputação conquistada junto ao mercado consumidor. Os resultados obtidos mostram que o valor da marca, para todas as três medidas empregadas, apresenta um efeito positivo na extensão de lojas a serem diretamente gerenciadas pela rede – o que refletiria a relevância do valor da marca para a definição do *mix* contratual.

Todavia, dado o expressivo número de modelos teóricos que podem ser usados para generalizar a hipótese de que o valor da marca importa, Lafontaine e Shaw não identificam qual explicação seria a dominante. Ainda, de acordo com



Lafontaine e Shaw, o reconhecimento de que as firmas estabelecem níveis estáveis de lojas próprias e que essa proporção é positivamente relacionada ao valor da marca franqueada contribui significativamente para seus respectivos interesses no tocante ao entendimento dos *trade-offs* existentes nos contratos de incentivo.

Finalmente, os resultados, que mostram a significância dos setores analisados na explicação da magnitude da proporção de lojas próprias e franqueadas, merecem uma atenção especial, por não haver uma menção explícita a esse respeito nos modelos que explicam o *mix* contratual. Essa relação poderia ser atribuída a diferentes funções de produção que representariam um maior ou menor peso sobre os insumos do franqueador e franqueado – e, assim, implicariam diferentes níveis de custo de monitoramento. Interessantemente, franqueadores que vendem um produto para revenda para o franqueado tendem a optar mais pelo franqueamento de suas unidades do que aqueles cuja atividade estrutura-se nas vendas de serviços a seus franqueados.

Este resultado contribui para a ideia de que os franqueadores usam mais o franqueamento quando eles possuem elementos adicionais de controle sobre a padronização e regularidade da atividade à jusante. Como a ação do franqueado pode depreciar o valor da marca – uma propriedade do franqueador –, é necessária alguma espécie de controle. No caso de revenda de produtos acabados, parte relevante do processo de padronização do produto ainda se encontra sob o controle do franqueador, o que permite uma maior utilização do franqueamento. Em contraposição, no caso da franquia de serviços, o nível de controle sobre a padronização é menor, exigindo um maior controle via lojas próprias.

No que se refere ao tamanho da unidade franqueada, seja por faturamento, seja por número de funcionários, Lafontaine e Shaw<sup>26</sup> observam que, quanto maiores as unidades, maiores serão os interesses das redes em geri-las diretamente – resultado este que encontra forte amparo na literatura econômica.<sup>27</sup>

Essa relação decorre da atenuação dos fortes incentivos do sistema de franquias em unidades de grande porte, em que a relação hierárquica é estabelecida. Em síntese, os incentivos presentes em um contrato de franquia alinham interesses de franqueador e franqueados, não resolvendo o problema de incentivo entre estes e seus empregados. Finalmente, as autoras mostram que a proporção de lojas próprias diminui conforme aumenta a dispersão geográfica – resultado este consistente com o argumento dos custos associados ao monitoramento das unidades e com outros estudos identificados na literatura.

Adicionalmente, Lafontaine e Shaw identificam ainda que a manutenção do percentual de lojas próprias por parte das redes não representaria um resultado

<sup>26</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *NBER Working Paper Series*, 2001.

<sup>27</sup> LAFONTAINE, F.; SLADE, M. E. Incentive contracting and the franchise decision. In: CHATTERJEE, K.; SAMUELSON, W. (Ed.). *Advances in business applications of game theory*. Kluwer Academic Press, 1999.

passivo – que surgiria simplesmente de uma combinação das características de mercado de cada unidade e que conduziria à necessidade da escolha do melhor contrato a cada uma delas –, como sugerido por alguns modelos empíricos. A proporção de lojas próprias é mantida em situação de estabilidade, crescimento e retração do número total de lojas, evidenciando tratar-se de uma estratégia de *design* organizacional.<sup>28</sup>

Finalmente, é digno de nota que o número de lojas na rede não afeta a extensão estável de lojas próprias – o que é consistente com o resultado previamente considerado, relacionado à falta de relação do efeito dos anos de experiência no sistema de franquias.

### 9.3 Valor de marca e a escolha do *mix* contratual

Uma marca tem valor porque disponibiliza ao consumidor uma informação crível e relevante a respeito do bem transacionado – informação valiosa, desde que dificilmente adquirida de outra forma. Sendo assim, o valor de uma marca depende de sua capacidade em “garantir que o produto é – e *permanecerá* – uniformemente bom”.<sup>29</sup> Dessa forma, qualquer experiência de consumo com características distintas daquelas usualmente transmitidas pela marca, por exemplo, fora das especificações de qualidade, padronização, preço, ambiente de consumo, variedade do cardápio etc., prejudica a capacidade da marca em informar, reduzindo parcialmente o seu valor.<sup>30</sup>

No intuito de preservar a marca, uma rede de franquia deve, assim, ser capaz de preservar a uniformidade de todas as suas unidades,<sup>31</sup> em termos dos produtos

<sup>28</sup> Lafontaine e Shaw ressaltam que esta conclusão é consistente com as estratégias das redes de franquias relatadas em vários estudos de caso voltados ao mercado americano. Dentre estes, pode-se considerar a estratégia do Burger King em operar diretamente apenas 10% das lojas pertencentes à rede, enquanto o McDonald's – a fim de melhor gerenciar seus lucros, unir os interesses da rede com os dos franqueados, desenvolver talento gerencial, gerar pesquisa, além de testar as ideias vindas da execução das unidades – possui como meta gerenciar diretamente cerca de 21% de seus restaurantes. Para maiores detalhes, vide: LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P. J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70, 97-113, 1994.

<sup>29</sup> BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v. 25, p. 27-48, Apr. 1982: 36.

<sup>30</sup> Ver: AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Food franchising an backward coordination: and empirical analysis on Brazilian firms. *Journal on Chain and Network Science*, v. 3, nº 1, p. 33-44, 2003; AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Contractual mix in food franchising. 6<sup>TH</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Cambridge-MA/USA: MIT, 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

<sup>31</sup> CAVES, R. E.; MURPHY, H. W. F. Franchising: firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, 1976.

comercializados, dos serviços e preços praticados bem, como da apresentação e do ambiente de consumo.<sup>32</sup>

Essas características transferem grande parte da responsabilidade sobre a manutenção e garantia do valor de marca aos franqueados, cujos interesses na utilização e preservação desse ativo não necessariamente coincidem com o de seu detentor, o franqueador. Como salientado por Klein (1995),<sup>33</sup> o fator econômico crucial que caracteriza os contratos de franquia é a não convergência dos interesses das partes, franqueado e franqueador, especialmente no uso coletivo da marca.

Em outras palavras, desde que o esforço local tem forte externalidade sobre as outras unidades da rede, unidades individuais tendem a subprovê-lo.<sup>34</sup> Consequentemente, além de outros aspectos, Lafontaine e Raynaud (2002)<sup>35</sup> consideram que o nível de qualidade que maximiza os lucros do franqueado é sempre menor do que aquele desejado pelo franqueador.

Esses riscos potenciais com relação ao mau uso da marca e, portanto, de depreciação de seu valor afetam diretamente o *design* dos contratos de franquia de diferentes formas. A respeito dessa discussão, Lafontaine e Raynaud (2002) exploraram a complementaridade das características contratuais, especialmente entre o detentor dos resíduos e os mecanismos de autocumprimento contratual na promoção do melhor alinhamento entre os incentivos do franqueado e do franqueador. Adicionalmente, vários estudos, à luz do pioneiro estudo de Lafontaine e Shaw (2001),<sup>36</sup> evidenciam a prática organizacional pelo emprego casado e simultâneo, ao longo do tempo, de lojas próprias e unidades franqueadas, por parte de uma mesma rede, em um mesmo ambiente institucional.

De acordo com o usual entendimento da literatura econômica, a decisão do franqueador em manter o percentual de lojas próprias poderia ser justificada por quatro principais argumentos relacionados aos seguintes aspectos: (a) captação de recursos humanos ou de capital, quando existem restrições externas na aquisição de capital e no mercado de trabalho;<sup>37</sup> (b) sinalização da qualidade de seus

<sup>32</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, p. 22-24, 2002.

<sup>33</sup> KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, 1995.

<sup>34</sup> Ver: LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. 2002. Op. cit.; BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper*. University of Hong Kong, 2000.

<sup>35</sup> LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. 2002. Op. cit.

<sup>36</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *NBER Working Paper Series*, 2001.

<sup>37</sup> DANT, RAJIV P., PASWAN, A. K.; KAUFMANN, P. J. What we know about ownership redirection in franchising: Meta-analysis. *Journal of Retailing*, 72 (4), 429-445, 1996.

serviços;<sup>38</sup> (c) minimização do risco contratual<sup>39</sup> e (d) aumento do controle;<sup>40</sup> e da posição de barganha com relação às atividades dos franqueados em suas unidades.<sup>41</sup> Os dois primeiros conjuntos de argumentos predizem um *mix* contratual transitório no qual uma única estrutura de governança prevaleceria (hierarquia no primeiro e franquia no segundo). Os dois últimos argumentos predizem um *mix* contratual estável, considerando que as lojas próprias (ou seja, integração vertical) – apesar das alternativas para as unidades franqueadas (forma híbrida) – devem garantir a eficiência da última.<sup>42</sup>

Acontece, porém, que a discussão está longe de ter sido esgotada. Em decorrência de problemas na regularidade da informação tradicionalmente sinalizada pela marca e, portanto, do risco do não atendimento às expectativas do consumidor, Azevedo et al.<sup>43</sup> sugerem a necessidade de se considerar não apenas o valor da marca em si (seu valor absoluto, como originalmente sugerido por Lafontaine e Shaw), mas também os “riscos de perda de seu valor” na determinação do nível de controle organizacional sobre a distribuição e comercialização dos produtos e serviços, referindo-se, assim, ao grau de verticalização.

Tal perspectiva de análise introduziu no debate internacional um novo olhar aos contratos de franquia, em particular à discussão centrada na organização das redes de franquias em função dos riscos de perda do valor da marca franqueada, interpretado como função do efeito cruzado de duas variáveis: (a) as ações do franqueado (*in loco*) nos padrões de qualidade e (b) a sensibilidade do consumidor a variações nos atributos dos produtos.

<sup>38</sup> Vide: GALLINI, N. T.; LUTZ, N. A. Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 8, p. 471-501, 1992; SCOTT, F. A. Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of Industrial Organization*, v. 10, p. 69-81, 1995.

<sup>39</sup> CARLTON, D. Vertical integration in competitive markets under uncertainty. *Journal of Industrial Economics*, v. 27, p. 189-209, 1979.

<sup>40</sup> BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science*, v. 42, p. 276-303, 1997.

<sup>41</sup> Vide: MATHEWSON, F.; WINTER, R. Territorial restriction in franchise contracts. University of Toronto, *Working Paper* n. 9114, 1991; MICHAEL, S. C. Investments to create bargaining power: the case of franchising. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 497-514, 2000; BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper*, University of Hong Kong, 2000.

<sup>42</sup> BRADACH (1997, p. 277), considera que o *mix* contratual “permite por um conjunto de processos franqueador e franqueado se influenciarem mutuamente sobre dimensões importantes neste tipo de acordo. Conseqüentemente, as organizações da cadeia são mais do que a soma de suas partes, fazendo com que, franqueador e franqueado em conjunto, possam aproveitar alguns dos pontos fortes e superar algumas das deficiências associadas a cada contrato”. Para mais detalhes, vide: AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in Brazilian franchising. 5<sup>TH</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Berkeley-CA, Sept. 2001.

<sup>43</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Contractual mix in food franchising. 6<sup>TH</sup> CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Cambridge-MA/USA: MIT, 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

A primeira variável (as ações do franqueado) diz respeito à relação entre os padrões de qualidade e o poder de ação do franqueado em sua unidade (manuseio, processamento, embalagem etc.), guiando à necessidade por um maior controle sobre a comercialização dos produtos, por meio, por exemplo, de uma maior proporção de lojas próprias.

Por sua vez, a segunda variável (sensibilidade do consumidor) refere-se à capacidade de o consumidor perceber variações, mesmo que sutis, nos atributos dos produtos. Essa sensibilidade é o que distingue a “padronização intrínseca” ao produto da “padronização percebida” pelo consumidor, sendo esta última a relevante para a manutenção do valor da marca e, conseqüentemente, na definição das estratégias de coordenação vertical para trás.

Assume-se que quanto menor a capacidade do consumidor em perceber oscilações na qualidade e na padronização, menor, conseqüentemente, deverá ser a necessidade por um maior controle sobre o sistema produtivo no qual a rede se vê inserida. Tal relação independe do poder de ação do franqueado nos padrões de qualidade ou mesmo do fato de a qualidade do produto final ser dependente de estágios anteriores da cadeia produtiva. Se o consumidor não é capaz de identificar pequenas variações na qualidade do produto, não é necessário controle estrito do canal de distribuição (por meio de contratos idiossincráticos, firmados sob elevada especificidade de ativos, ou da própria integração vertical), uma vez que a marca continua transmitindo as informações sobre a padronização do produto. Espera-se que quanto maior a sensibilidade do consumidor – relacionada, especialmente, àqueles insumos diretamente associados ao nome da marca<sup>44</sup> – maior deverá ser o efeito (negativo) sobre o valor de marca como resultado de variações nos padrões de qualidade, ou seja, pela incapacidade da marca em manter a uniformidade de seu sinal informacional. Esse efeito tende a ser controlado por meio do suprimento de insumos já processados que permitam a minimização de sua manipulação nas unidades da rede – estratégia de suprimento muitas vezes viabilizada a partir de uma estrita coordenação da cadeia produtiva, por meio de contratos idiossincráticos (firmados sob elevada especificidade de ativos) e/ou da integração vertical.

Partindo-se dessa discussão, assume-se que quanto mais relevante a ação do franqueado sobre os padrões de qualidade (sendo o consumidor sensível às variações de qualidade), maiores deverão ser os esforços induzidos pela rede à jusante, no que diz respeito, por exemplo, à operacionalização de uma maior proporção de lojas próprias em detrimento do franqueamento (maior *mix* contratual). Por sua vez, quanto maior a sensibilidade do consumidor a sutis variações nos atributos dos produtos, maiores deverão ser os esforços induzidos pela rede à montante, por meio de um controle mais estrito no suprimento.

---

<sup>44</sup> Ibidem.

O setor de alimentos provê um interessante exemplo do problema do risco de perda do valor de marca relacionado à escolha do *mix* contratual. Além de sua importância no *franchising* (como discutido previamente em outros capítulos), o setor de alimentos, frequentemente, se depara com problemas de coordenação e demandas cada vez mais complexas de estruturas de controle.<sup>45</sup> Esses problemas de coordenação são relacionados a problemas de informação resultantes por sua vez da predominância de bens de experiência ou mesmo de crédito,<sup>46</sup> fazendo o valor da marca ainda mais importante.

Em acréscimo, o setor de alimentos apresenta altas taxas de ativos específicos e incerteza, devido tanto a sua dependência das condições climáticas quanto das frequentes intervenções governamentais em termos da segurança alimentar. Particularmente no caso das franquias de alimentos, problemas de coordenação ocorrem tanto à montante (ou seja, na cadeia de suprimento) quanto à jusante (relacionando aqui as transações firmadas entre franqueador e franqueado). Por um lado, problemas de coordenação demandam mecanismos que garantam um fino controle sobre as transações com o franqueado, que pode ser obtido por meio de um maior percentual de lojas próprias.

Além disso, as franquias de alimentos podem ser divididas em diferentes subsetores, cada um com necessidades distintas de controle nas transações com os franqueados. Por exemplo, padrões de qualidade de produtos finais em restaurantes são determinados por ações dos franqueados. Entretanto, como mencionado acima, a regularidade desses padrões é essencial para suportar o valor da marca franqueada. Desde que parte do ativo do franqueador (ou seja, sua marca) dependa de ações exercidas pelos franqueados (como processamento de alimentos), pode-se esperar altos custos de risco moral (*moral hazard*) da prestação dos padrões de qualidade e da consequente depreciação do valor da marca.

---

<sup>45</sup> HOBBS, J. E.; YOUNG, L. M. Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains. **Supply Chain Management**, 5 (3), p. 131-142, 2000.

<sup>46</sup> NELSON, P. Informational and consumer behavior. **Journal of Political Economy**, 78, p. 311-329, 1970; BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, Apr. 1982.



# 10 Vencendo as Fronteiras Territoriais: Análise Comparada do *Mix* Contratual no *Franchising* Americano, Francês e Brasileiro

Rajiv P. Dant, Rozenn Perrigot e Gérard Cliquet<sup>1</sup>

## Objetivos do aprendizado

Este capítulo explora o fenômeno das formas plurais (*i. e.*, a coexistência simultânea de unidades próprias e franqueadas em uma mesma rede) em três países: nos Estados Unidos, França e Brasil. Com base em dados secundários de 2003, o fenômeno das formas plurais foi investigado sob uma perspectiva exploratória. Os resultados mostram que a proporção de unidades próprias é quase três vezes mais elevada na França e no Brasil, se comparada aos Estados Unidos. Também é observado que na amostra americana, três dos oito estimadores preveem de forma significativa a ocorrência das formas plurais, sendo estes estimadores: investimento médio total requerido e liquidez (com impacto negativo) e idade da empresa (com impacto positivo). O modelo francês não se mostrou estatisticamente significativo, enquanto na amostra brasileira dois estimadores influenciam significativamente o fenômeno das formas plurais: tamanho total da rede (efeito positivo) e internacionalização (efeito negativo).

---

<sup>1</sup> A discussão apresentada neste capítulo teve como inspiração uma publicação anterior de seus mesmos autores: DANT, R. P.; ROZENN, P.; GÉRARD, C. A cross cultural comparison of the plural form in franchise networks: USA, France and Brazil. *Journal of Small Business Management*, v. 46, p. 286-311, 2008.



## 10.1 Introdução

A intrigante questão das formas plurais em franquias tem recebido atenção consistente dos pesquisadores desde que Harrigan (1984)<sup>2</sup> introduziu o conceito de *tapered integration* na literatura de estratégia. Tanto os trabalhos conceituais (ex.: DANT; PASWAN; KAUFMANN, 1992;<sup>3</sup> BRADACH; ECCLES, 1989)<sup>4</sup> quanto os artigos empíricos (ex.: DANT; KAUFMANN, 2003;<sup>5</sup> LAFONTAINE; SHAW, 1999;<sup>6</sup> BRADACH, 1997;<sup>7</sup> LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994)<sup>8</sup> têm buscado explicações para a noção relativamente nova da distribuição dual estável. Grande parte dessa literatura é baseada em perspectivas teóricas derivadas da experiência norte-americana.

Os primeiros relatos em relação ao modelo de franquias foram destinados tanto ao suporte quanto à refutação de hipóteses relativas ao redirecionamento da propriedade,<sup>9</sup> as quais vislumbram sistemas praticamente próprios para as redes de franquias mais antigas e com recursos liberados no “estado estacionário”. A abordagem das formas plurais, por sua vez, reconhece as sinergias que podem ser derivadas da manutenção de uma mistura simultânea de unidades próprias e franqueadas no sistema. De fato, então, a tese das formas plurais (referindo-se a uma coleção de perspectivas teóricas agrupadas no conceito genérico de *tapered organizations* proposto por DANT; PASWAN; KAUFMANN, 1992;<sup>10</sup> BRADACH; ECCLES, 1989;<sup>11</sup> HARRIGAN, 1984)<sup>12</sup> reconcilia a teoria com grande parte da realidade contemporânea das franquias, em que a forma plural é amplamente utilizada. Consequentemente, a

<sup>2</sup> HARRIGAN, K. R. Formulating vertical integration strategics. *Academy of Management Journal*, 9, p. 638-652, 1984.

<sup>3</sup> DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; KAUFMANN, P. J. Ownership redirection in franchised channels. *Journal of Public Policy & Marketing*, 11 (1), p. 33-44, 1992.

<sup>4</sup> BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, p. 97-118, 1989.

<sup>5</sup> DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79, p. 63-75, 2003.

<sup>6</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. The dynamics of franchise contracting: evidences from panel data. *Journal of Political Economy*, 107 (5), p. 1041-1080, 1999.

<sup>7</sup> BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of retail chains. *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 276-303, 1997.

<sup>8</sup> LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P. J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70 (2), p. 97-113, 1994.

<sup>9</sup> OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44, p. 69-83, Winter 1968.

<sup>10</sup> DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; KAUFMANN, P. J. 1992. Op. cit.

<sup>11</sup> BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. 1989. Op. cit.

<sup>12</sup> HARRIGAN, K. R. 1984. Op. cit.

tese das formas plurais pode ser legitimamente retratada como a sucessora da tese do redirecionamento de propriedade, a qual constituiu uma das principais preocupações dos acadêmicos da área de franquias ao longo de mais de 35 anos. Assim como na maioria das teorias nascentes, resta ainda uma articulação considerável em relação ao modelo analítico, tanto com base na literatura descritiva quanto em investigações empíricas. Este capítulo oferece uma contribuição à descrição intercultural empírica para a descrição do fenômeno das formas plurais.

A grande maioria das investigações prévias em relação às formas plurais abordou um único país. Por exemplo, Lafontaine e Shaw (1999),<sup>13</sup> Dant e Kaufmann (2003)<sup>14</sup> e Ehrmann e Spranger (2004)<sup>15</sup> focaram suas investigações no mercado norte-americano, enquanto Cliquet (2000),<sup>16</sup> López e Gonzàles-Busto (2001),<sup>17</sup> Windsperger (2004b)<sup>18</sup> e Windsperger e Dant (2006)<sup>19</sup> investigaram diferentes mercados europeus, e Frazer (2001),<sup>20</sup> por sua vez, focou na experiência australiana. A única exceção a esse padrão é uma análise exploratória recente em que foram comparados estudos de casos em franquias francesas e brasileiras (AZEVEDO; SILVA, 2007),<sup>21</sup> a qual ressaltou a necessidade de investigação do fenômeno das formas plurais com base em dados interculturais (cross-country), conforme apresentado no presente capítulo.

Conforme explicado por Bradach (1998),<sup>22</sup> o modelo da forma plural no contexto do *franchising* é destinado ao atendimento de quatro desafios gerenciais relacionados a (1) expansão espacial, (2) proteção da marca, (3) reação à concorrência e (4) evolução dos conceitos de produto ou serviço. A primeira evidência empírica no contexto das franquias foi proporcionada por uma pesquisa explo-

<sup>13</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. 1999. Op cit.

<sup>14</sup> DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. 2003. Op cit.

<sup>15</sup> EHRMANN, T.; SPRANGER, G. Successful franchising using the plural forms. In: WINDSPERGER, J. et al. (Org.). **Economics and Management of Franchising Networks**. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 89-108, 2004.

<sup>16</sup> CLIQUET, G. Plural forms in store networks: a model for store network management. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 10 (4), p. 369-387, 2000.

<sup>17</sup> LÓPEZ, B.; GONZÁLES-BUSTO, B. Dynamics of contract-mixing in franchising. **Proceedings of the ISOF Conference**, Las Vegas, 2001.

<sup>18</sup> WINDSPERGER, J. Centralization of franchising networks: evidences from the Austrian franchise sector. **Journal of Business Research**, 57 (12), p. 1361-1370, 2004b.

<sup>19</sup> WINDSPERGER, J.; DANT, R. P. Contractibility and the ownership redirection in franchising: a property right view. **Journal of Retailing**, 28(3), p. 259-272, 2006.

<sup>20</sup> FRAZER, L. Why franchisors discontinue franchising but continue operating. **International Small Business Journal**, 19 (3), p. 32-41, 2001.

<sup>21</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Governance inseparability in franchising: evidence from case-studies in France and Brazil. In: CLIQUET, G. et al. (Org.). **Economics and management of networks: franchising, strategic alliances, and cooperatives**. Heidelberg: Physica/Springer, 2007, 1, p. 97-116. Esta referência é a base da discussão contida no Capítulo 13 deste livro: Um Novo Olhar! A Proposta de Interdependência Estratégica.

<sup>22</sup> BRADACH, J. L. **Franchise organizations**. Boston, M.A.: Harvard Business School Press, 1998.

ratória desenvolvida no setor de restaurantes nos Estados Unidos.<sup>23</sup> Diversos artigos sobre o fenômeno buscaram comparar as formas plurais ou a *tapered integration* (integração vertical parcial) a outras abordagens teóricas como a teoria da sinalização (GALLINI; LUTZ, 1992),<sup>24</sup> ou as teorias de direitos de propriedade e dos custos de transação (WINDSPERGER; DANT, 2006;<sup>25</sup> WINDSPERGER, 2004a,<sup>26</sup> 2004b),<sup>27</sup> ou as abordagens baseadas em incentivos e a teoria da agência (CHAUDEY; FADARIO, 2004).<sup>28</sup> Outros artigos relacionados focaram principalmente em elementos circundantes ao fenômeno das formas plurais, como inovação (CLIQUET; NGUYEN, 2004;<sup>29</sup> LEWIN-SOLOMONS, 1999),<sup>30</sup> o processo de aprendizagem organizacional (SØRENSEN; SØRENSEN, 2001),<sup>31</sup> ou as taxas de *royalties* (PÉNARD; RAYNAUD; SAUSSIER, 2003).<sup>32</sup> Ehrmann e Spranger (2004)<sup>33</sup> buscaram examinar reduções de custos, melhorias de qualidade, incentivos ao crescimento e melhorias no controle dos riscos associados às formas plurais, enquanto Cliquet (2000)<sup>34</sup> visou examinar as vantagens e desvantagens associadas às redes no contexto da indústria hoteleira, do setor de padarias e da distribuição do varejo de cosméticos na França.

<sup>23</sup> BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of retail chains. *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 276-303, 1997.

<sup>24</sup> GALLINI, N.; LUTZ, N. Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics and Organizations*, 8 (3), 471-501, 1992.

<sup>25</sup> WINDSPERGER, J.; DANT, R. P. Contractibility and the ownership redirection in franchising: a property right view. *Journal of Retailing*, 28(3), p. 259-272, 2006.

<sup>26</sup> WINDSPERGER, J. The dual network structure of franchising firms property rights, resource scarcity and transaction cost explanations. Economics and management of franchising networks. In: WINDSPERGER, J. et al. (Org.). *Economics and management of franchising networks*. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 69-88, 2004a.

<sup>27</sup> WINDSPERGER, J. Centralization of franchising networks: evidences from the Austrian franchise sector. *Journal of Business Research*, 57(12), p. 1361-1370, 2004b.

<sup>28</sup> CHAUDEY, M.; FADARIO, M. Franchising and alternative forms of contract to organize vertical constraints: evidences from French networks. In: WINDSPERGER, J. et al. (Org.). *Economics and management of franchising networks*. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 126-142, 2004.

<sup>29</sup> CLIQUET, G.; NGUYEN, M. N. Innovation management within the plural form network. In: WINDSPERGER, J. et al. (Org.). *Economics and management of franchising networks*. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 109-125, 2004.

<sup>30</sup> LEWIN-SOLOMONS, S. B. *Innovation and authority in franchise systems: an empirical explanation of the plural form*. Journal paper N° J-18005, of the Iowa-Agriculture and Home Economics Experiment Station, Ames, IA, 1999.

<sup>31</sup> SØRENSEN, O.; SØRENSEN, J. Finding the right mix-franchise. Organizational learning and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22, p. 713-724. 2001.

<sup>32</sup> PÉNARD, T.; RAYNAUD, E.; SAUSSIER, S. Dual distribution and royalty rates in franchised chains: an empirical analysis using French data. *Journal of Marketing Channels*, 10 (3/4), p. 5-31, 2003.

<sup>33</sup> EHRMANN, T.; SPRANGER, G. Successful franchising using the plural forms. In: WINDSPERGER, J. et al. (Org.). *Economics and Management of franchising networks*. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 89-108, 2004.

<sup>34</sup> CLIQUET, G. Plural forms in store networks: a model for store network management. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(4), p. 369-387, 2000.

Conforme destacado anteriormente, tal base literária emergente tem sido desenvolvida com base em uma série de estudos, cada qual realizado em um único país, como na Austrália, na Áustria, na França, na Alemanha, na Espanha, e, mais importante, nos Estados Unidos. Entretanto, desconhecemos tentativas de comparação entre o fenômeno das formas plurais em diferentes países, com a única exceção do recente trabalho exploratório de Azevedo e Silva (2007),<sup>35</sup> em que foram comparados os estudos de caso realizados na França e no Brasil, conforme já discutido. Este trabalho tem como objetivo a comparação empírica do fenômeno das formas plurais entre o Brasil, a França e os Estados Unidos e o teste de algumas variáveis que possivelmente explicariam as diferenças observadas. As potenciais contribuições de tal trabalho podem ser facilmente enumeradas. Sob a perspectiva teórica, apenas um estudo entre diferentes países (*cross-cultural*) permite a aquisição de sensibilidade em relação à possibilidade de generalização das teorias e de suas condições limitantes. Gerencialmente, os franqueadores necessitam adaptar seus imperativos culturais e suas práticas de negócios se desejarem obter sucesso em diferentes ambientes culturais. E são as análises comparativas que alertam os gerentes quanto a idiosincrasias inerentes.

## 10.2 Revisão da literatura

A revisão da literatura apresentada na discussão subsequente tem como objetivo a seleção de variáveis para a análise empírica. Foi necessário administrar duas restrições-chave em relação a essas variáveis. Primeiramente, elas deveriam encontrar-se disponíveis na extensa fonte de dados secundários utilizada. Em segundo lugar, por razões de consistência, as variáveis só poderiam ser retidas se fossem encontradas nas três bases de dados de que se dispunha. Em outras palavras, seguimos o princípio do mínimo denominador comum ao reter as variáveis utilizadas no desenvolvimento da base de dados destinada à análise empírica, repercutindo em um pequeno subconjunto em decorrência às restrições das variáveis disponíveis nas fontes de dados secundárias existentes nos três países de interesse (França, Brasil e Estados Unidos).

A base literária acumulada em relação ao fenômeno das formas plurais é impressionante, considerando sua recente emergência, isto é, a concepção das formas plurais tem sido detalhadamente estudada por apenas alguns anos (embora frequentemente de forma exploratória), e já se pode notar a emergência de quatro categorias de modelos relacionados ao fenômeno. Estas são as seguintes:

---

<sup>35</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Governance inseparability in franchising: evidence from case-studies in France and Brazil. In: CLIQUET, G. et al. (Org.). *Economics and management of networks: franchising, strategic alliances, and cooperatives*. Heidelberg: Physica/Springer, 2007, 1, p. 97-116.

- (1) Modelos econométricos derivados das pesquisas baseadas em aspectos econômicos.
- (2) Modelos de gestão de canais baseados em dados contábeis.
- (3) Modelos de ruptura no processo de franqueamento.
- (4) Modelos fundamentados em considerações espaciais derivadas das ciências administrativas, ou administração e marketing, ou, ainda, geografia.

A primeira categoria de modelos econométricos baseia-se em análises de regressão e técnicas econométricas aplicadas a bases de dados. Trata-se de estudos puramente estatísticos destinados ao teste de diversas hipóteses baseadas em teorias, como a da agência (ex.: SHANE, 1998a)<sup>36</sup> ou em elementos do composto de marketing, tais como preço (LAFONTAINE, 1998)<sup>37</sup> ou propaganda (MICHAEL, 1999).<sup>38</sup> A variável dependente desses modelos é geralmente a proporção de unidades franqueadas e próprias. Tendem a constituir modelos globais destinados ao estudo das redes de lojas. A segunda categoria dos modelos de gestão de canais foi originada por Kaufmann, Gordon e Owers (2000)<sup>39</sup> e baseia-se nas análises das noções dos valores contábeis e econômicos. O terceiro tipo de modelagem da pluralidade de formas utiliza o estudo de rupturas no processo de franqueamento (FRAZER, 2001).<sup>40</sup> A natureza recente destas duas últimas categorias de modelos não permite um desenvolvimento em profundidade, na medida em que se dispõe de apenas uma única investigação para cada uma delas (*i. e.*, FRAZER, 2001;<sup>41</sup> KAUFMANN; GORDON; OWENS, 2000).<sup>42</sup> Finalmente, a quarta categoria de modelagem estuda aspectos particulares da administração de redes de lojas (ex.: inovação [SØRENSEN; SØRENSEN, 2001]<sup>43</sup> ou localização (GHOSH; CRAIG, 1991).<sup>44</sup>

<sup>36</sup> SHANE, S. A. Making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, 19(7), p. 697-707, 1998a.

<sup>37</sup> LAFONTAINE, F. Franchising versus corporate ownership: the effect on price dispersion. *Journal of Business Venturing* 14, 17-34, 1998.

<sup>38</sup> MICHAEL, S. Do franchise chains advertices enough? *Journal of Retailing*, 75(4), p. 461-478, 1999.

<sup>39</sup> KAUFMANN, P. J.; GORDON, R. M.; OWERS, J. E. Alternative profitability measures and marketing channels structure: the franchise decision. *Journal of Business Research*, 50, p. 217-224, 2000.

<sup>40</sup> FRAZER, L. Why franchisors discontinue franchising but continue operating. *International Small Business Journal*, 19 (3), p. 32-41, 2001.

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> KAUFMANN, P. J.; GORDON, R. M.; OWENS, J. E. 2000. Op. cit.

<sup>43</sup> SØRENSEN, O.; SØRENSEN, J. Finding the right mix-franchise. Organizational learning and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22, p. 713-724, 2001.

<sup>44</sup> GHOSH, A.; CRAIG, C. S. Fransys: a franchise distribution system location model. *Journal of Retailing*, 67, p. 466-495, Winter 1991.



### 10.2.1 Modelos econométricos

A maior parte das pesquisas econométricas relacionadas às formas plurais têm sido desenvolvidas nos Estados Unidos. A modelagem da proporção relativa das atividades franqueadas em relação às próprias iniciou-se na segunda metade dos anos 1990. Com base em um primeiro modelo relativamente simplista,<sup>45</sup> Thomas, O'Hara e Musgrave (1990)<sup>46</sup> desenvolveram um modelo em que a variável dependente consistiu na razão entre as vendas unitárias nas unidades próprias e franqueadas, além de uma série de variáveis previsoras. A principal conclusão proporcionada pelo modelo, que analisou dez setores de atividade durante um período de dez anos, foi de que quando há uma quantidade excessiva de unidades próprias, são notadas perdas. Isso aparentemente invalidou o argumento do ciclo de vida implícito na perspectiva da restrição de recursos defendida pela tese do redirecionamento da propriedade, a qual argumentava que franqueadores maiores, mais velhos e, portanto, dotados de maiores recursos liberados, recomprariam suas unidades franqueadas durante o estágio de maturidade do ciclo de vida organizacional (OXENFELDT; KELLY, 1968).<sup>47</sup>

Muitas dessas investigações proporcionaram resultados não significantes, inconclusivos ou inconsistentes. Por exemplo, uma análise longitudinal relacionada à de redes de franquias pertencentes aos mesmos dez setores ao longo de dez anos demonstrou que apenas as vendas dos franqueados explicam o percentual de unidades próprias.<sup>48</sup> A implicação de tal resultado é de que a internalização ou o aumento no percentual de unidades próprias não seria de interesse do franqueador, pois nesse caso sua taxa de retorno seria inferior àquela de seus franqueados. Isso poderia explicar o comportamento de determinados franqueadores que “escolhem a dedo” e possuem as unidades maiores e mais rentáveis, enquanto destinam aos franqueados aquelas unidades menores e marginais; implicação a qual é consistente com a tese do redirecionamento da propriedade,<sup>49</sup> embora contradiga a conclusão obtida por Thomas, O'Hara e Musgrave (1990).<sup>50</sup> Pesquisas relativas a níveis salariais parecem confirmar esta última tendência na medida em que os salários dos empregados nas unidades próprias são mais elevados e crescem mais rapidamente do que nas contrapar-

<sup>45</sup> O'HARA, M. J.; THOMAS, W. L. Franchise systems: the internal dynamics of sales growth and dual distribution. *Proceedings of 1<sup>st</sup> Annual Conference of the Society of Franchising*. Omaha: International Center for Franchise Studies, 1986.

<sup>46</sup> THOMAS, W. L.; O'HARA, M. J.; MUSGRAVE, F. W. The effects of ownership and investment on the performance of franchise systems. *American Economist*, 34(1), p. 54-61, 1990.

<sup>47</sup> OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44, p. 69-83, Winter 1968.

<sup>48</sup> THOMAS, W. L.; O'HARA, M. J.; MUSGRAVE, F. W. 1990. Op. cit.

<sup>49</sup> OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. 1968. Op. cit.

<sup>50</sup> THOMAS, W. L.; O'HARA, M. J.; MUSGRAVE, F. W. 1990. Op. cit.

tes franqueadas.<sup>51</sup> Estudos mais recentes têm demonstrado que a proporção de franquias no comércio varejista está positivamente conectada ao tamanho e à expansão geográfica e negativamente associada à taxa de crescimento e ao montante do investimento, mas não à idade da rede ou às taxas de *royalties* (EHRMANN; SPANGER, 2005a;<sup>52</sup> ALON, 2001).

Voltando-se à literatura orientada a aspectos de natureza mais gerencial, notamos os trabalhos econometricamente orientados de Brown (1998),<sup>53</sup> LAFONTAINE (1992)<sup>54</sup> e Lafontaine e Shaw (1999).<sup>55</sup> Utilizando a teoria dos custos de transação, Brown (1998)<sup>56</sup> expôs que as firmas tendem a um equilíbrio de longo prazo entre as proporções de unidades franqueadas e próprias. As firmas aparentemente adotam um sistema interno mais eficiente de promoções destinadas ao incremento da motivação dos empregados nas unidades próprias, os quais se encontrariam, caso contrário, em desvantagem ao admitirem remunerações baseadas em seu desempenho. Tais tipologias de contratos implicam custos elevados de monitoramento para seus administradores. Utilizando dados de vários setores, Lafontaine (1992)<sup>57</sup> demonstrou que a proporção de unidades franqueadas aumenta com a dispersão geográfica, com a taxa de crescimento e com a idade da rede. Adicionalmente, ela explora os determinantes da taxa de recompra dos contratos de franqueamento pelo franqueador e nota que as estimações econométricas explicam melhor a proporção de unidades franqueadas do que os termos dos contratos de franquias. Entretanto, a proporção de unidades franqueadas decresce com as vendas médias e o investimento de capital de cada loja.

Lafontaine e Shaw (2005)<sup>58</sup> desenvolveram uma análise longitudinal de 3.625 redes de franquias norte-americanas, entre 1980 e 1997. Utilizando dados referentes à data de criação do sistema, ao tempo de experiência no franqueamento e dados anuais do número de unidades próprias *versus* franqueadas, as autoras notaram um padrão estável após cerca de oito anos de experiência,

<sup>51</sup> KRUEGER, A. B. Ownership agency and wages: an examination of franchising in the fast food industry. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 106(1), p. 75-101, 1991.

<sup>52</sup> EHRMANN, T.; SPANGER, G. 2005a *Why do franchisors combine franchise and company-owned units?* Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=807346>>. Acesso: 15 dez. 2005.

<sup>53</sup> BROWN, W. O. Transaction costs corporate hierarchies, and the theory of franchising. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 36, p. 319-329, 1998.

<sup>54</sup> LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: same empirical results. *RAND Journal of Economics*, 23, p. 263-283, 1992.

<sup>55</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. The dynamics of franchise contracting: evidences from panel data. *Journal of Political Economy*, 107 (5), p. 1041-1080, 1999.

<sup>56</sup> BROWN, W. O. 1998. Op. cit.

<sup>57</sup> LAFONTAINE, F. 1992. Op. cit.

<sup>58</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND Journal of Economics*, 36(1), p. 131-150, 2005.



na medida em que os sistemas tendem a manter uma média entre 10 e 20% de suas unidades como unidades próprias, independentemente do setor, tamanho da rede ou taxa de crescimento. Entretanto, maiores diferenciais foram encontrados entre firmas e entre setores em termos de aspiração quanto aos níveis de unidades próprias. Por exemplo, a proporção-alvo de unidades próprias na indústria de restaurantes é de cerca de 20%, o que é muito maior do que aquela dos setores dos serviços de construção e manutenção (5%) e de reparos automobilísticos (10%). Além disso, redes que ofertam serviços apresentam uma proporção maior de unidades franqueadas do que aquelas baseadas em produtos.

Ao controlar os efeitos de setor, tamanho e idade, Shane (1998a)<sup>59</sup> prova que redes de franquias mais jovens apresentam maior probabilidade de sobrevivência se estruturadas de forma a economizar em custos de agência, por exemplo, pela não utilização de master franquias. Em outra investigação, Shane (1998b)<sup>60</sup> utiliza uma base de dados de franquias americanas de 1991 a 1994 para mostrar que as características do franqueador proporcionam efeitos curvilíneos na distribuição das unidades próprias e franqueadas dentre redes que empregam a estratégia de formas plurais, enquanto a teoria da agência até então havia confirmado que tais efeitos seriam lineares (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994;<sup>61</sup> LAFONTAINE, 1991).<sup>62</sup> Essas características envolvem dispersão geográfica, taxas de *royalties*, crescimento da rede, tamanho da rede, direito de entrada e valor do investimento inicial.

Alguns estudos recentes examinaram de forma mais concentrada os efeitos de alguns elementos do composto de marketing, como preço ou propaganda. Lafontaine (1998)<sup>63</sup> estuda a dispersão do preço nas redes de *fast-food* em duas cidades americanas: Detroit e Pittsburgh. Ela mostra que os operadores das redes não buscam uniformidade nos preços, nem mesmo dentre as unidades próprias, e que as redes compostas pela combinação de unidades franqueadas e lojas próprias (forma plural) apresentam o maior grau de dispersão, embora a dispersão de preço seja mais acentuada nas redes compostas por unidades puramente franqueadas do que naquelas cujas unidades são totalmente próprias. Os resultados também sugerem que os operadores das redes de *fast-food* perdem o controle de

<sup>59</sup> SHANE, S. A. Making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, 19(7), p. 697-707, 1998a.

<sup>60</sup> SHANE, S. A. Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems. *Journal of Management*, 24(6), p. 717-739, 1998b.

<sup>61</sup> LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P. J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70 (2), p. 97-113, 1994.

<sup>62</sup> LAFONTAINE, F. How and why do franchisors do what they do: a survey report. *Proceedings of ISOF Conference*, 1991.

<sup>63</sup> LAFONTAINE, F. Franchising versus corporate ownership: the effects on price dispersion. *Journal of Business Venturing*, 14, p. 17-34, 1998.

seu sistema de preços de forma mais acentuada quando a rede é franqueada do que quando ela é própria. Consequentemente, uma relação positiva é demonstrada entre as taxas de *royalties* e a dispersão de preço.

Michael (1999),<sup>64</sup> por outro lado, propõe uma questão bastante operacional: será que as redes franqueadas investem suficientemente em propaganda? Para responder a essa questão, o autor utiliza dados de dois setores – a indústria de restaurantes e a hoteleira –, enquanto controla variáveis como tamanho da rede, fase no ciclo de vida, dispersão geográfica, segmento de mercado, vendas de bebidas alcoólicas, disponibilidade de recursos e qualidade. Os dados revelam que os custos associados à propaganda diminuem na medida em que a taxa de unidades franqueadas aumenta. Isso tende a mostrar a existência de comportamento oportunista tanto por parte dos franqueados quanto dos franqueadores dentro de uma rede predominantemente franqueada. O autor, portanto, aconselha o uso de ferramentas diferentes da propaganda para garantir a diferenciação e a vantagem competitiva dentre as redes franqueadas. Entretanto, esse problema requer diferentes resoluções baseadas no estágio de desenvolvimento da rede. No estágio inicial de desenvolvimento da rede, a teoria da agência pode explicar o fenômeno mencionado anteriormente. Mas, uma vez que a rede se estabelece, ela pode atribuir um foco mais intenso na lucratividade por meio da abertura de mais unidades próprias, conforme a teoria baseada em recursos, de forma a manter um controle mais efetivo<sup>65</sup> e melhorar a administração do orçamento destinado à propaganda.

### 10.2.2 Modelos de gestão de canais baseados em dados contábeis

Kaufmann, Gordon e Owers (2000)<sup>66</sup> desenvolveram um modelo baseado na hipótese de que enquanto certos operadores buscam maximizar o valor econômico de longo prazo de sua firma, outros preferem maximizar o valor contábil e, portanto, a receita líquida. Os “maximizadores” de valor contábil, puramente interessados na eficiência do capital, estariam mais propensos a optar pela administração própria, enquanto os “maximizadores” de valor econômico estariam mais atentos ao impacto dos custos de agência e tenderiam a utilizar mais unidades franqueadas. Os “maximizadores” de valor contábil poderiam se tornar “maximizadores” de valor econômico pelo franqueamento de suas unidades após terem inicialmente readquirido tais unidades. O caso em questão se refe-

<sup>64</sup> MICHAEL, S. Do franchise chains advertices enough? *Journal of Retailing*, 75(4), p. 461-478, 1999.

<sup>65</sup> CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T. Shifting imperatives: an integrative view of resource scarcity and agency reasons from franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), p. 23-40, 2006.

<sup>66</sup> KAUFMANN, P. J.; GORDON, R. M.; OWERS, J. E. Alternative profitability measures and marketing channels structure: the franchise decision. *Journal of Business Research*, 50, p. 217-224, 2000.

riu à mudança memorável na estratégia da PepsiCo, que decidiu franquear suas unidades Pizza Hut na década de 1990 após tê-las readquirido nos anos 1980.<sup>67</sup>

### 10.2.3 Modelos de ruptura no processo de franqueamento

Frazer (2001)<sup>68</sup> propõe um modelo para explicar a ruptura (*i. e.*, a descontinuidade ou a dissolução da relação de franqueamento) no processo de franqueamento. Duas razões são propostas: falta de suporte do franqueador e o ciclo de vida da rede. Por meio da modelagem de equações estruturais, o autor busca relacionar essas duas variáveis com a ruptura e com as seguintes formas principais: conflitos e conversão em unidades próprias (ou ainda revenda ou fechamento, ainda que essas soluções devam ser evitadas para não comprometer a imagem da marca). Os resultados, baseados em dados australianos, mostram que a falta de suporte por parte do franqueado não constituiu uma razão significativa para a ruptura. Entretanto, a fase no ciclo de vida é uma razão significativa pra a ruptura do processo de franqueamento, especialmente no estágio final de desenvolvimento.

### 10.2.4 Modelos fundamentados em considerações espaciais

Uma série de variáveis de marketing são utilizadas pra explicar a proporção de unidades próprias (*i. e.*, a rigidez do conceito de marketing, a melhora ou inovação do conceito de marketing, a cobertura territorial e a existência de serviços na definição do conceito).<sup>69</sup> Variáveis espaciais também são desenvolvidas, principalmente em relação às redes predominantemente franqueadas (KAUFMANN; DONTU; BROOKS, 2000).<sup>70</sup>

Todos os estudos mencionados anteriormente parecem enfatizar as vantagens proporcionadas pela mistura da operação franqueada com a manutenção de unidades próprias dentro de uma mesma rede. De fato, formas plurais aumentariam as sinergias e resultariam em melhores desempenhos, ainda que custos adicionais fossem induzidos pela maior complexidade associada às for-

<sup>67</sup> RUDNITSKY, H. Learner cuisine. *Forbes*, p. 43-47, 27. Mar 1995.

<sup>68</sup> FRAZER, L. Why franchisors discontinue franchising but continue operating. *International Small Business Journal*, 19 (3), p. 32-41, 2001.

<sup>69</sup> CLIQUET, G.; PÉNARD, T.; SAUSSIÉ, S. Plural forms in store networks : explaining the gap between the observed proportion of franchised units and the targeted one. *Proceedings of the ISOF Conference*, 2003.

<sup>70</sup> KAUFMANN, P.J; DONTU, N.; BROOKS, C. M. Multi-unit retail site selection processes: incorporating opening delays and unidentified competition. *Journal of Retailing*, 76(1), p. 113-127, 2000.

mas plurais (EHRMANN; SPRANGER, 2005b),<sup>71</sup> uma organização duplamente administrada etc. Um teste direto desses *payoffs* sinérgicos foi recentemente apresentado por Dant e Kaufmann (2003),<sup>72</sup> em que os autores opuseram as explicações alternativas proporcionadas pela visão da restrição de recursos e pela teoria da sinalização em um ambiente empírico envolvendo franqueadores de *fast-food* nos Estados Unidos.

Assim, as seguintes oito variáveis foram incluídas na análise apresentada pela presente investigação, com base na combinação da revisão de literatura previamente apresentada com a disponibilidade de dados:

- (1) Idade da firma.
- (2) Tamanho total da rede.
- (3) Investimento total médio requerido.
- (4) Taxa média de franquia.
- (5) Taxa média de *royalties* correntes.
- (6) Requerimento de liquidez financeira.
- (7) Incidência de internacionalização.
- (8) Diferenças setoriais.

A Tabela 10.1 apresenta um resumo da relação entre a literatura e as variáveis selecionadas.

---

<sup>71</sup> EHRMANN, T.; SPRANGER, G. 2005b. **A franchisor decision matrix structuring the chain**. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=764147>>. Acesso: 15 dez. 2005.

<sup>72</sup> DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. Structural and strategic dynamics in franchising. **Journal of Retailing**, 79, p. 63-75, 2003.

Tabela 10.1 *Integrando literatura relevante e variáveis de interesse.*

Variáveis selecionadas	Teoria relevante	Autores referência
Idade da firma	Teoria da agência	Lafontaine (1992)
	Teoria da agência	Shane (1998a)
	Teoria da agência	Lafontaine e Shaw (1999)
	Teoria da agência e teoria da restrição de recursos	Alon (2001) <sup>73</sup>
	Teoria da restrição de recursos	Dant e Kaufmann (2003)
Tamanho total da rede	Teoria da agência	Shane (1998a)
	Teoria da agência	Lafontaine e Shaw (1999)
	Teoria da agência e teoria da restrição de recursos	Alon (2001)
	Teoria da restrição de recursos	Dant e Kaufmann (2003)
Investimento médio total requerido	Teoria da agência	Brickley e Dark (1987) <sup>74</sup>
	Teoria da agência	Lafontaine (1992)
	Teoria da agência e teoria da restrição de recursos	Alon (2001)
	Teoria da restrição de recursos	Dant e Kaufmann (2003)
Taxa média de franquia	Teoria da agência	Lafontaine (1992)
	Teoria da agência	Shane (1998a)
	Teoria da restrição de recursos	Dant e Kaufmann (2003)
Taxa média de <i>royalties</i> correntes	Teoria da agência	Shane (1998a)
	Teoria da agência e teoria da restrição de recursos	Alon (2001)
	Teoria da restrição de recursos	Dant e Kaufmann (2003)
Requerimento de liquidez financeira	Teoria da agência	Lafontaine (1992)
	Teoria da agência	Shane (1998a)
Incidência de internacionalização	Teoria da agência <sup>a</sup>	Azevedo e Silva (2007)
	Teoria da agência	Perrigot e Cliquet (2005) <sup>75</sup>
Diferenças setoriais	Teoria da restrição de recursos	Caves e Murphy (1976) <sup>76</sup>
	Teoria da restrição de recursos	Thomas, O'Hara e Musgrave (1990)
	Teoria da agência	Shane (1998a)
	Teoria da agência	Lafontaine e Shaw (1999)

<sup>a</sup> Os autores não mencionam explicitamente a teoria da sinalização em seu trabalho; entretanto, a lógica apresentada é consistente com a explicação proporcionada pela teoria da sinalização para a abertura de novas unidades próprias selecionadas para a avaliação empírica.

<sup>73</sup> ALON, I. The use of franchising by US-based retailers. *Journal of Small Business Management*, 39(2), p. 111-122, 2001.

<sup>74</sup> BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. The choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), p. 401-420, 1987.

<sup>75</sup> PERRIGOT, R.; CLIQUET, G. *Plural form networks: evidences from a multi-countries empirical study*. 2<sup>nd</sup> EMNET CONFERENCE, Budapeste, Hungary, 2005.

<sup>76</sup> CAVES, R. E.; MURPHY, W. F. Franchising firms, markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42, p. 572-586, Apr. 1976.

## 10.3 Metodologia e resultados

### 10.3.1 Dados

Conforme evidenciado pelo título deste capítulo, três países foram selecionados para a comparação do uso de formas plurais em redes de franquias: Estados Unidos, Brasil e França. A seleção dos países foi motivada principalmente por três razões. Primeiro, o modelo de franquias está prosperando no varejo dos três países, onde muitas empresas utilizam-no na comercialização de produtos e serviços. Segundo, a consideração de que esses três países apresentam as economias mais dinâmicas em seus continentes. Por fim, a condução de uma discussão baseada em dados com relação à análise exploratória realizada por Azevedo e Silva (2007),<sup>77</sup> em que foram comparados os modelos de franquias no Brasil e na França. Os dados referentes aos Estados Unidos foram incluídos servindo como parâmetro para a análise pretendida.

Embora os países selecionados compartilhem a semelhança de possuírem setores franqueados bem difundidos pela economia, eles são obviamente heterogêneos em outros aspectos. Apesar de representarem os maiores países em três continentes separados, eles variam de forma dramática em termos de massa de terra ou área e da densidade geográfica do franqueamento. Conforme os dados proporcionados pelo Banco Mundial, podemos concluir que existe em média uma unidade franqueada para cada 12,63 km<sup>2</sup> nos Estados Unidos, para cada 15,76 km<sup>2</sup> na França e 447,37 km<sup>2</sup> no Brasil. Mesmo em termos populacionais, os três países variam dramaticamente, e com base nos dados do Banco Mundial, ao considerar a densidade do franqueamento, haveria uma unidade franqueada para cada 382,63 habitantes nos Estados Unidos, enquanto os valores correspondentes à França e ao Brasil são, respectivamente, 1.708,57 e 9.294,74. Portanto, claramente, o franqueamento tem demonstrado uma penetração mais profunda nos Estados Unidos, seguida pela França e pelo Brasil, nessa ordem.

Com relação às fontes de dados, os dados dos Estados Unidos foram obtidos no *ranking* anual das 500 franquias elaborado pela Entrepreneur's (ENTREPRENEUR'S ANNUAL FRANCHISE 500, 2004) e representam valores relativos ao ano de 2003. Os dados brasileiros foram obtidos no Guia de 2004 de Oportunidades em Franquias, publicado pelo Instituto de Franquias, correspondendo também a 2003. Por fim, os dados franceses foram registrados a partir do Diretório de Franquias 2004, publicado pela Federação Francesa de Franquias. Esses valores também dizem respeito a 2003. Evidentemente, estamos

---

<sup>77</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Governance inseparability in franchising: evidence from case-studies in France and Brazil. In: CLIQUET, G. et al. (Org.). **Economics and management of networks: franchising, strategic alliances, and cooperatives**. Heidelberg: Physics/Springer, 2007, 1, p. 97-116.



conscientes das limitações apresentadas por essas fontes de dados secundários. Especificamente, convém ressaltar as duas principais limitações. Primeiro, nenhum desses guias proporciona uma lista exaustiva das redes de franquias em seus países, porque os dados publicados são baseados nas pesquisas respondidas pelos franqueadores; além de sermos incapazes de estimar de forma confiável as taxas de resposta associadas a cada uma das três pesquisas nacionais. Em segundo lugar, dada a natureza de pesquisa do tipo *survey* que foi realizada, podemos considerar que a amostra superestima as redes em estágio de desenvolvimento, as quais seriam beneficiadas pela sua inclusão no guia, na medida em que seriam divulgadas a potenciais franqueados. Em resumo, é possível que as redes que não possuem planos de expansão não estejam tão bem representadas na base de dados. Apesar disso, tais bases de dados constituem as melhores fontes de dados secundários de que se dispõe em relação aos países selecionados. A análise subsequente diz respeito a uma base de dados composta por 471 sistemas de franquias dos Estados Unidos, 457 da França e 468 do Brasil.

### 10.3.2 *Análise descritiva*

A Tabela 10.2 apresenta as propriedades descritivas dos dados utilizados neste estudo comparativo entre os três países, apesar da indisponibilidade de alguns desses dados (ex.: ano de criação da rede de franquias e tamanho total da rede ou o termo do acordo de franqueamento, no caso do Brasil) ou de sua incompletude (ex.: a idade das firmas na França encontrava-se disponível apenas em relação a 109 das 457 redes; de forma similar, os requerimentos de liquidez financeira não se encontravam universalmente disponíveis em nenhum país). Provavelmente, o padrão mais notável nos dados diz respeito ao número de unidades franqueadas (*i. e.*, quase oito vezes mais elevado nos Estados Unidos em relação à França ou ao Brasil) enquanto a ocorrência de formas plurais (operacionalizada pela proporção de unidades próprias baseada na literatura (DANT; KAUFMANN, 2003;<sup>78</sup> BRADACH, 1997)<sup>79</sup> é dramaticamente inferior em quase 10% nos Estados Unidos, em comparação aos 35% observados na França e no Brasil.

A Tabela 10.3 apresenta os detalhes dos setores representados na base de dados. Os setores expostos na Tabela 10.3 foram subsequentemente categorizados em (1) setor de varejo ou produtos e (2) setor de serviços para a análise (Tabela 10.4), e apresentam alguns padrões interessantes. Separamos os setores entre varejo e produtos e serviços devido a maiores necessidades destes

<sup>78</sup> DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79, p. 63-75, 2003.

<sup>79</sup> BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of retail chains. *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 276-303, 1997.



últimos em controle e treinamento (ex.: para redes de restaurantes),<sup>80</sup> o que constitui uma explicação *a priori* para a maior proporção de unidades próprias. Conforme exposto pela Tabela 10.3, os Estados Unidos e o Brasil possuem uma quantidade maior de redes de serviços em comparação à França. Isso pode ser explicado tanto por um processo menos desenvolvido do setor de serviços na França quanto pelo grau de concentração do setor de varejo e produtos em relação ao de serviços ou, ainda, pela combinação de ambas as possibilidades. Existem também algumas tendências notáveis entre setores. Por exemplo, lojas de varejo especializado (ex.: floriculturas) dominam as redes de varejo e produtos, seguidas por redes que atuam no varejo de bens de consumo individuais (ex.: roupas e sapatos), e com franquias de alimentos especializados (ex.: padarias) na terceira colocação. Esses *rankings* também diferem especificamente entre os países (cf. Tabela 10.3). No setor de serviços, as franquias de serviços especializados (ex.: cabeleireiros) dominam as redes de hotéis e restaurantes no que diz respeito à combinação de frequências individuais e entre os países. Com relação ao processo de internacionalização, descobrimos que 68,74% das redes dos Estados Unidos operam internacionalmente (apenas 31,26% são domésticas) (cf. Tabela 10.5). Diferentemente desse fato, a subdivisão entre redes internacionais *versus* as domésticas na França é de 47,85–52,15%; e os valores correspondentes no Brasil são 20-80%.

Conforme mencionado, alguns dos dados apresentados na Tabela 10.2 não se encontravam disponíveis em relação a todos os três países analisados. Mais notavelmente, a base brasileira não incluía informações em relação: (1) à idade da rede, o que impede a realização de uma análise comparativa em relação ao tempo de experiência no negócio anterior ao início do franqueamento; (2) ao número de unidades franqueadas em operação fora do Brasil, o que impossibilitou a comparação do tamanho total da rede (doméstica *versus* internacional; e (3) à extensão do termo dos contratos de franquias, o que impossibilitou a realização de uma análise análoga entre os três países.

---

<sup>80</sup> BRADACH, J. L. *Franchise organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

Tabela 10.2 Estatística descritiva dos principais aspectos relativos às redes de franquias norte-americanas, francesas e brasileiras.<sup>a</sup>

Variáveis	País	N	Média	Desvio-Padrão
Idade da rede (em anos)	Estados Unidos	471	25,87	17,04
	França	109	29,1	25,57
	Brasil	455	17,88	16,55
	Total	1.035	22,7	18,43
Idade do franqueamento <sup>b</sup>	Estados Unidos	471	17,46	11,91
	França	453	13,41	13,73
	Brasil	ND	ND	ND
	Total	924	15,48	12,98
Número de unidades franqueadas domésticas	Estados Unidos	469	479,94	1.275,11
	França	453	57,43	115,74
	Brasil	435	65,67	190,16
	Total	1.357	206,1	785,39
Número de unidades próprias domésticas	Estados Unidos	469	76,52	493,54
	França	454	26,77	56,85
	Brasil	423	8,61	28,86
	Total	1.346	38,4	294,85
Tamanho total da rede (doméstica + internacional) <sup>b</sup>	Estados Unidos	471	762,46	2.558,68
	França	457	140,2	585,67
	Brasil	ND	ND	ND
	Total	928	456,02	1.893,4
Índice de internacionalização (0 = Não, 1 = Sim)	Estados Unidos	471	0,69	0,46
	França	456	0,48	0,5
	Brasil	452	0,2	0,4
	Total	1.379	0,46	0,5
Investimento total médio requerido ('000s de dólares)	Estados Unidos	471	625,91	2.714,71
	França	371	246,29	516,5
	Brasil	415	44,13	127,31
	Total	1.257	321,79	1.703,97
Taxa média de franquia ('000s de dólares)	Estados Unidos	471	28,66	29,63
	França	457	13,66	13,55
	Brasil	405	7,29	6,28
	Total	1.333	17,01	21,57
Taxa média de royalties correntes (percentual)	Estados Unidos	471	4,88	3,07
	França	341	4,1	4,02
	Brasil	336	7,89	7,99
	Total	1.148	5,53	5,45
Requerimento de liquidez financeira ('000s de dólares)	Estados Unidos	381	102,4	140,21
	França	290	98,46	117,2
	Brasil	386	8,8	15,71
	Total	1.057	67,14	113,51
Extensão da existência de formas plurais (percentual) <sup>c</sup>	Estados Unidos	467	9,45	18,8
	França	442	36,17	33,31
	Brasil	422	34,68	32,85
	Total	1.331	26,32	31,43
Termo do acordo de franquia (em anos) <sup>b</sup>	Estados Unidos	434	11,41	5,18
	França	428	5,79	2,38
	Brasil	ND	ND	ND
	Total	862	8,62	4,92

<sup>a</sup> Todas as informações são referentes ao ano de 2003.

<sup>b</sup> Significativamente diferentes entre si nos testes t em amostras independentes ( $p < 0,0001$ ).

<sup>c</sup> Operacionalizado como a proporção de unidades próprias.

Tabela 10.3 Setores entre países.

Descrição dos setores	Frequências combinadas		Estados Unidos		França		Brasil	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Alimentos especializados (ex.: padarias)	125,00	8,95	50,00	10,62	33,00	7,22	42,00	8,97
Alimentos não especializados (ex.: supermercados)	19,00	1,36	3,00	0,64	11,00	2,41	5,00	1,07
Varejo de bens de consumo individual (ex.: roupas e calçados)	165,00	11,82	7,00	1,49	87,00	19,04	71,00	15,17
Varejo de bens de consumo doméstico (ex.: móveis)	88,00	6,30	12,00	2,55	50,00	10,94	26,00	5,56
Outros estabelecimentos varejistas especializados (ex.: floriculturas)	202,00	14,47	63,00	13,38	88,00	19,26	51,00	10,90
Doméstico (ex.: equipamentos domésticos)	48,00	3,44	25,00	5,31	15,00	3,28	8,00	1,71
Total setores de varejo e produtos	647,00	46,35	160,00	33,97	284,00	62,14	203,00	43,38
Serviços (ex.: cabeleireiros)	528,00	37,82	217,00	46,07	111,00	24,29	200,00	42,74
Hotéis e restaurantes	221,00	15,83	94,00	19,96	62,00	13,57	65,00	13,89
Total setor de serviços	749,00	53,65	311,00	66,03	173,00	37,86	265,00	56,62
Total	1.396,00	100,00	471,00	100,00	457,00	100,00	468,00	100,00

Tabela 10.4 Resultados ANOVA: extensão da existência das formas plurais<sup>a</sup> nos setores de serviços versus produtos e varejo.

País	Produtos e varejo versus serviços	N <sup>b</sup>	Percentual	Média <sup>c</sup>	Desvio-padrão <sup>d</sup>	Notas
Estados Unidos	Sector de serviços	308	65,95	9,34	18,6	Uma inspeção das médias revela que a média dos Estados Unidos é menor do que as da França e do Brasil. Isso é corroborado pelo resultado do teste de Scheffe apresentado abaixo.
	Sector de produtos e varejo	159	34,05	9,67	19,24	
	Total	467	100	9,45	18,8	
França	Sector de serviços	167	37,78	28,97	32,19	
	Sector de produtos e varejo	275	62,22	40,54	33,28	
	Total	442	100	36,17	33,31	
Brasil	Sector de serviços	235	55,69	31,79	32,27	Uma inspeção das médias por setor também revela que as médias do setor de serviços são consistentemente mais baixas do que as do setor de produtos e varejo, inferência a qual é suportada pelo efeito significativo da ANOVA.
	Sector de produtos e varejo	187	44,31	38,3	33,3	
	Total	422	100	34,68	32,85	
Total	Sector de serviços	710	53,34	21,39	29,13	
	Sector de produtos e varejo	621	46,66	31,96	32,99	
	Total	1.331	100	26,32	31,43	
<b>Resultados ANOVA</b>						
Efeito de	Efeito de F (gl)	Efeito de p-valor	Poder (1- $\beta$ )	Teste Post Hoc de Scheffe <sup>d</sup>		
País	109,326 <sub>(2,1325)</sub>	0,000	0,999	Média dos Estados Unidos é diferente e mais baixa do que as da França e do Brasil, que são similares.		
Sector	14,311 <sub>(1,1325)</sub>	0,000	0,966			
País × Sector	4,025 <sub>(2,1325)</sub>	0,018	0,719			

<sup>a</sup> Operacionalizado pela proporção de unidades próprias na rede.

<sup>b</sup> N não corresponde ao N apresentado na Tabela 10.2 devido à regra estabelecida para composição da amostra *cross-cultural* considerada neste estudo. Tal restrição inviabilizou rodar o modelo ANOVA.

<sup>c</sup> As estatísticas descritivas se referem à extensão da existência de sistemas baseados em formas plurais.

<sup>d</sup> Não foi possível realizar as comparações de múltiplos pares de Scheffe em relação ao setor, pois este é uma dicotomia.

### 10.3.3 Análise inferencial

As comparações entre os três países de interesse neste estudo foram realizadas por meio da MANOVA (Tabela 10.6). A MANOVA é útil quando existem muitas variáveis dependentes métricas (*i. e.*, sete no nosso caso: [1] idade da firma, [2] tamanho total da rede nos mercados domésticos [criada pela adição das unidades franqueadas e próprias nos mercados domésticos, Tabela 10.2]; [3] investimento total médio requerido; [4] taxa de franquia média; [5] taxa de *royalties* média; [6] requerimento de liquidez financeira; [7] extensão das formas plurais; e uma variável explicativa categórica (*i. e.*, os três países).<sup>81</sup>

Os testes globais das diferenças entre os grupos gerados pela MANOVA consistem em generalizações do teste F univariado, sendo baseados em estatísticas como Pillai's Trace ou Lambda de Wilks, os quais podem ser convertidos nas distribuições F correspondentes ao modelo multivariado. Se a MANOVA indicar diferenças globais entre os grupos, tornam-se adequadas análises adicionais destinadas à determinação das origens de tais diferenças, tradicionalmente por meio da aplicação da ANOVA em cada variável dependente (COOLEY; LOHNES, 1971).<sup>82</sup> Similarmente, quando a ANOVA sugere diferenças significativas, podem ser realizadas comparações de múltiplos pares por meio de testes, como HSD de Turkeys, desigualdades de Bonferroni e os testes de Duncan ou de Scheffe. Dentre estes, o teste de Scheffe é considerado o mais rigoroso. É importante notar que todos esses procedimentos apresentam o erro do Tipo I, geralmente predeterminado a 0,05 e, portanto, possuem salvaguardas em relação à inflação na taxa de erro que ocorreria caso se utilizasse uma sequência de testes t ao invés da rotina MANOVA-ANOVA-comparações de múltiplos pares.

No caso das três variáveis para as quais não se dispunha de dados brasileiros, a análise foi reduzida a uma comparação de dois grupos. Portanto, foram realizados testes t a partir de duas amostras independentes em relação a essas variáveis. Os resultados desses testes encontram-se sinalizados na nota de rodapé b da Tabela 10.2. Em todos os três casos, houve diferenças significativas ( $p < 0,0001$ ) entre os Estados Unidos *versus* França. Portanto, como podemos ver na Tabela 10.2, as redes de franquias dos Estados Unidos possuíam de forma significativa cerca de quatro anos a mais de experiência antes de iniciarem suas atividades de franqueamento do que as redes francesas. As redes de franquias dos Estados Unidos (contendo tanto unidades domésticas quanto internacionais) são significativamente maiores do que as francesas (média EUA = 762,46 unidades *versus* média francesa = 140,20 unidades). Por fim, as redes dos Estados Unidos proporcionam um termo de contrato de franqueamento

<sup>81</sup> GREEN, P. E. *Analyzing multivariate data*. New Hinsdale: Dryden Press, 1978.

<sup>82</sup> COOLEY, W. W.; LOHNES, P. R. *Multivariate data analysis*. New York: John Wiley, 1971.

Tabela 10.5 Resultados ANOVA: extensão da existência das formas plurais<sup>a</sup> nas redes domésticas versus internacionais.

País	Redes domésticas e internacionais	Contagem <sup>b</sup>	Percentual	Média <sup>c</sup>	Desvio-padrão <sup>d</sup>	Notas
Estados Unidos	Redes apenas domésticas	146	31,26	10,47	18,56	A média dos Estados Unidos é menor do que as da França e do Brasil. Isso é corroborado pelo resultado do teste de Scheffe apresentado abaixo.
	Redes internacionais	321	68,74	8,99	18,92	
	Total	467	100	9,45	18,8	
França	Redes apenas domésticas	230	52,15	36,78	35,45	
	Redes internacionais	211	47,85	35,46	30,95	
	Total	441	100	36,14	33,34	
Brasil	Redes apenas domésticas	328	80	36,6	32,85	
	Redes internacionais	82	20	23,52	27,79	
	Total	410	100	33,99	32,3	
Total	Redes apenas domésticas	704	53,41	31,24	33,1	
	Redes internacionais	614	46,59	20,03	27,65	
	Total	1.318	100	26,02	31,18	
<b>Resultados ANOVA</b>						
Efeito de	F (gl)	p-valor	Poder (1-β)	Teste Post Hoc de Scheffe <sup>d</sup>		
País	94,921 <sub>(2,1312)</sub>	.000	0,999			
Redes domésticas versus internacionais	9,031 <sub>(1,1312)</sub>	.003	0,966	Média dos Estados Unidos é diferente e mais baixa do que as da França e do Brasil, que são similares.		
País × Domésticas/Internacionais	4,193 <sub>(2,1312)</sub>	.015	0,719			

<sup>a</sup> Operacionalizado pela proporção de unidades próprias.

<sup>b</sup> N não corresponde ao N apresentado na Tabela 10.2 devido à regra estabelecida para composição da amostra *cross-cultural* considerada neste estudo. Tal restrição inviabilizou rodar o modelo ANOVA.

<sup>c</sup> As estatísticas descritivas se referem à extensão da existência de sistemas baseados em formas plurais.

<sup>d</sup> Não foi possível realizar as comparações de múltiplos pares de Scheffe em relação ao setor, pois este é uma dicotomia.

Tabela 10.6 Resultados dos modelos MANOVA e ANOVA e comparações de múltiplos pares de Scheffe sobre os efeitos por país.<sup>a</sup>

Variáveis	País	N	Média	Desvio-padrão (DP)	F (gl = 2, 687)	p-valor	Poder (1-β)	Comparações de múltiplos pares de Scheffe
Idade da rede (em anos)	Estados Unidos	378	25,54	15,93	15,63	0,000	0,999	Estados Unidos e França significativamente maiores do que Brasil.
	França	77	26,75	19,99				
	Total	235	17,99	18,61				
Tamanho total da rede no mercado doméstico	Estados Unidos	378	517,2	1.568,82	12,57	0,000	0,997	França e Brasil significativamente menores do que Estados Unidos.
	França	77	130,74	149,18				
	Total	235	52,73	156,81				
Investimento total médio requerido (mil dólares)	Estados Unidos	378	334,59	609,12	30,74	0,000	0,999	Estados Unidos e França significativamente maiores do que Brasil.
	França	77	268,38	242,7				
	Total	235	37,56	31,82				
Taxa de franquia média (em mil dólares)	Estados Unidos	378	28,92	18,11	152,28	0,000	0,999	Cada país é significativamente diferente: Estados Unidos > França > Brasil.
	França	77	19,93	14,47				
	Total	235	7,47	6,82				
Taxa de royalties média (percentual)	Estados Unidos	378	5,02	2,79	23,29	0,000	0,999	Estados Unidos e França significativamente menores do que Brasil.
	França	77	4,58	3,78				
	Total	235	7,68	7,53				
Requerimento de liquidez financeira (mil dólares)	Estados Unidos	378	103	140,59	61,41	0,000	0,999	Estados Unidos e França significativamente maiores do que Brasil.
	França	77	109,38	73,67				
	Total	235	8,56	15,92				
Extensão da existência de forma plural (percentual) <sup>b</sup>	Estados Unidos	378	9,57	18,69	87,46	0,000	0,999	França e Brasil significativamente menores do que Estados Unidos.
	França	77	29,83	29,29				
	Total	235	36,72	32,6				
<b>Resumo dos resultados da análise multivariada (MANOVA)</b>								
Pillai's Trace	0,55 convertido a F (gl = 14, 1364) → 36,56							
Lambda de Wilks	0,48 convertido a F (gl = 14, 1362) → 43,76							
Hotelling's Trace	1,06 convertido a F (gl = 14, 1360) → 51,33							
MANOVA significante justificou análise ANOVAs.								

<sup>a</sup> Todas as informações são referentes ao ano de 2003. As médias e DPs diferem daquelas apresentadas na Tabela 10.1 devido à remoção dos casos inválidos para a aplicação MANOVA-ANOVA (i. e., essas estimativas baseiam-se em tamanhos N reduzidos).

<sup>b</sup> Extensão da existência da forma plural é operacionalizada pela proporção de unidades próprias.



significativamente mais longo (média de 11,41 anos) se comparado às redes francesas, cuja extensão média do contrato foi de 5,79 anos. Como pode ser visto nos resultados apresentados na Tabela 10.6, a MANOVA foi altamente significativa ( $p \leq 0,0001$ ) e acompanhada de um poder estatístico muito elevado (*i. e.*, 1-b). Cohen (1977)<sup>83</sup> recomenda que um nível de poder de 0,8 deveria ser almejado e, portanto, o nível de 0,999 relacionado aos resultados da MANOVA que foram obtidos contribui de forma significativa para proporcionar maior validade estatística às nossas descobertas. Como a MANOVA foi significativa, procedemos a sete análises ANOVA univariadas, uma para cada variável dependente, com os três países como variável explicativa (Tabela 10.6). Novamente, encontramos suporte estatístico para as diferenças entre os países (*i. e.*, como na MANOVA, todas as sete ANOVAs foram estatisticamente significantes [ $p \leq 0,0001$ ] e acompanhadas de poder estatístico de 0,99). As sete ANOVAs significativas permitiram a montagem de sete pares de testes comparativos, utilizando o método Scheffe para discernir exatamente quais médias de cada país foram estatisticamente diferentes das demais. As conclusões substantivas dos testes de Scheffe também encontram-se expostas na Tabela 10.6, as quais devem ser interpretadas em conjunto com as médias apresentadas na Tabela 10.6. A propósito, a abordagem alternativa composta pela realização de três grupos de testes t em amostras independentes relativas a cada uma das sete variáveis dependentes teria proporcionado diversos erros do tipo I de 0,14 cada, enquanto aquele apresentado pelo método de Scheffe foi de 0,05, equivalente ao tradicional p-valor associado à inferência estatística.

Deve-se notar que encontramos sérios atritos nos tamanhos das amostras utilizadas na Tabela 10.6 ( $N = 690$ ) em comparação aos tamanhos totais das amostras observadas na Tabela 10.2. Isso ocorreu, pois, assim como na maior parte dos procedimentos analíticos multivariados, a rotina MANOVA-ANOVA-comparações pareadas exclui itens ao longo da lista (*i. e.*, são retidos apenas os casos que apresentam valores válidos para todas as variáveis). Uma vez que a contagem inicial dos sistemas pertencentes a cada um dos países foi Estados Unidos ( $N = 471$ ), França ( $N = 457$ ) e Brasil ( $N = 468$ ), sendo o total  $N = 1.396$ , o atrito no tamanho da amostra foi maior na França (Tabela 10.4,  $N = 77$  comparado a  $N = 457$  ou 83,15% de atrito) e menor nos Estados Unidos (Tabela 10.4,  $N = 378$  comparado a  $N = 471$  ou 19,75% de atrito). Para garantir que a amostra de  $N = 690$  retida na Tabela 10.6 era de fato representativa das amostras mestre, montamos uma série de testes t em amostras independentes em que comparamos as médias da Tabela 10.6 (ex.: idade das firmas nos EUA, de 25,54) com sua correspondência nos valores apresentados na Tabela 10.2 (*i. e.*, 25,87), em que estas últimas foram utilizadas como estimadores das médias populacionais. Em todos os casos, os testes foram não significantes a 0,05. Em

---

<sup>83</sup> COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Orlando/FL: Academic Press, 1977.

outras palavras, as amostras retidas foram representativas de suas amostras mais amplas apresentadas na Tabela 10.3.

A comparação pareada de Scheffe mostrou os seguintes padrões significantes (cf. Tabela 10.6):

- Sistemas dos Estados Unidos e da França são mais antigos do que suas contrapartes do Brasil.
- Redes francesas e brasileiras são menores do que as norte-americanas.
- Sistemas norte-americanos e franceses requerem um investimento total por parte de seus franqueados mais elevado do que os brasileiros.
- Com relação à taxa de franquia, as médias de cada país foram significativamente diferentes das demais, sendo o padrão emergente aquele em que os Estados Unidos requerem a maior taxa média (\$ 28.920), seguida pela França (\$ 19.930) e pelo Brasil (\$ 7.470), nessa ordem.
- Sistemas norte-americanos e franceses cobram um percentual mais baixo de *royalties* do que suas contrapartes brasileiras.
- Redes norte-americanas e francesas impõem um requerimento mais elevado quanto à liquidez financeira por parte de seus franqueados do que nos sistema brasileiro.
- Redes francesas e brasileiras exibem uma taxa mais elevada de formas plurais (respectivamente, 29,83 e 36,72%) do que os sistemas dos Estados Unidos (9,57%).

Note que três destas sete variáveis são de natureza monetária e foram convertidas de suas moedas originais (*i. e.*, euro para a França e real para o Brasil) a dólares norte-americanos por razões de padronização, utilizando as taxas de câmbio prevalentes em 2003.<sup>84</sup> O fato de que tais conversões monetárias não refletem necessariamente a paridade do poder de compra dessas moedas em seus mercados originais é amplamente conhecido dentre os estudos interculturais. Algumas estimativas realizadas pela Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento<sup>85</sup> sugerem que os euros estariam supervalorizados em relação à sua taxa de câmbio relativa ao dólar, enquanto o real estaria subvalorizado em relação à sua taxa de câmbio relativa ao dólar. O problema familiar em se estabelecer diferenças válidas e generalizáveis em relação à paridade de poder de compra associa-se à definição de uma cesta de itens de consumo uniforme. Isso permanece um problema intratável associado a muitos estudos cross-country que envolvem comparações baseadas em conversões monetárias.

<sup>84</sup> Euro = 1,132 dólar e dólar = 3,075 real. Veja em: <<http://www.federalreserve.gov/releases/H10/hist/>>.

<sup>85</sup> Veja em: <<http://www.oecd.org/newsEvents/>>.

Nas Tabelas 10.4 e 10.5 examinamos o fenômeno das formas plurais entre as dicotomias (1) incidência de internacionalização (Tabela 10.5) e (2) setores de produtos e varejo *versus* serviços (Tabela 10.4). Ambas as variáveis foram codificadas como *dummies*: (1) 0 = não, para redes que não possuíam negócios internacionais e 1 = sim, para redes que apresentavam presença internacional, (cf. Tabela 10.2) e (2) 0 = redes pertencentes ao setor de produtos e varejo e 1 = sistemas pertencentes ao setor de serviços, (cf. Tabela 10.3). Essas duas variáveis não puderam ser integradas à Tabela 10.6 pelo fato de violarem os pressupostos métricos da rotina MANOVA-ANOVA-comparações pareadas. Portanto, elas foram analisadas separadamente como previsoras do fenômeno das formas plurais, juntamente com os efeitos do país. Novamente, verificamos suporte inferencial para ambos os efeitos em termos de significância estatística e poder. O efeito do país sobre as formas plurais observado na Tabela 10.5 ( $p\text{-valor} \leq 0,0001$ ,  $1-b = 0,000$ ) e Tabela 10.4 ( $p\text{-valor} \leq 0,0001$ ,  $i-b = 0,999$ ) meramente corroborou com os resultados observados anteriormente e apresentados na Tabela 10.6. A novidade provém dos efeitos proporcionados pela atuação doméstica *versus* internacional (Tabela 10.4:  $p\text{-valor} \leq 0,0001$ ,  $1-b = 0,966$ ). A inspeção subsequente das médias sugere o seguinte:

- A extensão das formas plurais em redes internacionais é consistentemente menor do que nas redes que atuam apenas no mercado doméstico.
- A extensão das formas plurais no setor de serviços é consistentemente menor do que nas redes pertencentes ao setor de produtos e varejo.

### 10.3.4 Um esforço de modelagem

De forma a atingir os objetivos propostos no presente estudo, até o presente momento discutimos apenas os aspectos descritivos quanto ao fenômeno das formas plurais. Na Tabela 10.7, apresentamos um conjunto de resultados de regressões voltados ao entendimento das razões subjacentes à ocorrência do fenômeno das formas plurais, de forma semelhante àquela utilizada por Cliquet, Pénard e Saussier (2003)<sup>86</sup> e Ehrmann e Spanger (2004)<sup>87</sup> para buscar explicações para a organização plural observada entre as redes varejistas e de serviços. Esperamos que essa análise constitua o primeiro passo em relação ao desenvolvimento de uma abordagem de pesquisa entre diferentes países (*cross-cultural*) destinada ao estudo do *franchising* internacional.

<sup>86</sup> CLIQUET, G.; PÉNARD, T.; SAUSSIÉ, S. Plural forms in store networks: explaining the gap between the observed proportion of franchised units and the targeted one. *Proceedings of the ISOF Conference*, 2003.

<sup>87</sup> EHRMANN, T.; SPRANGER, G. Successful franchising using the plural forms. In: WINDSPERGER, J. et al. (Org.). *Economics and management of franchising networks*. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 89-108, 2004.

No tocante ao esforço de modelagem de interesse desta seção, a estimação foi conduzida utilizando o mesmo conjunto de variáveis apresentado nas Tabelas 10.4-10.6 como explicativas do fenômeno das formas plurais, nossa variável dependente. Portanto, nosso modelo de regressão estimado é:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7 + \beta_8 x_8 + \varepsilon$$

Onde:

Y = Extensão da existência das formas plurais (operacionalmente, proporção de unidades próprias)

X<sub>1</sub> = Idade da firma

X<sub>2</sub> = Tamanho total da rede no mercado doméstico

X<sub>3</sub> = Investimento total médio requerido (em mil dólares)

X<sub>4</sub> = Taxa de franquia média (em mil dólares)

X<sub>5</sub> = Taxa percentual atual de *royalties*

X<sub>6</sub> = Liquidez financeira requerida (em mil dólares)

X<sub>7</sub> = Incidência de internacionalização

X<sub>8</sub> = Diferenças setoriais: produtos e varejo *versus* serviços

O modelo foi avaliado utilizando dados de cada país, singularmente, e também em uma amostra combinada.

Como se pode ver na Tabela 10.7, os resultados do modelo diferem significativamente entre os países. Primeiramente, notamos que o modelo referente à França não é estatisticamente significativo, o que evidencia a necessidade por uma análise comparativa. Os modelos relativos aos Estados Unidos e ao Brasil produziram resultados gerais significantes, mas exibiram poder explicativo modesto (*i. e.*, os valores dos R<sup>2</sup> foram 12,3 e 7,2%, respectivamente) e uma pequena quantidade de coeficientes  $\beta$  significativos (na amostra norte-americana, três dos oito estimadores foram significativos a  $p \leq 0,05$  enquanto no caso do Brasil apenas dois coeficientes foram estatisticamente significantes). É interessante notar que a significância dos estimadores difere nas amostras dos Estados Unidos e do Brasil. Na amostra norte-americana, a idade da firma exibiu um efeito positivo e significativo sobre o fenômeno das formas plurais, enquanto o investimento total requerido e o requerimento de liquidez financeira apresentaram efeito significativo e negativo. Na amostra brasileira, o tamanho total da rede no mercado doméstico exibiu efeito positivo e significativo, enquanto a incidência de internacionalização impactou de forma negativa a taxa de pluralidade.

Tabela 10.7 *Resultados da regressão: uma tentativa de modelagem.*

Variáveis explicativas	Modelo geral <sup>a</sup>	Estados Unidos <sup>a</sup>	França <sup>a</sup>	Brasil <sup>a</sup>
Idade da firma	-0,014*	0,112**	0,250**	-0,070*
Tamanho total da rede no mercado doméstico	-0,045*	0,007*	-0,149*	0,166***
Investimento total médio requerido em mil dólares	-0,160****	-0,185****	-0,004*	-0,001*
Taxa de franquia média (em mil dólares)	-0,206****	-0,058*	-0,092*	0,036*
Taxa de <i>royalties</i> média (percentual)	-0,006*	0,077*	0,041*	-0,101*
Requerimento de liquidez financeira (em mil dólares)	-0,287****	-0,424****	0,246*	0,039*
Incidência de internacionalização <sup>b</sup>	-0,163****	-0,042*	-0,021*	-0,137***
Diferenças setoriais: serviços <i>versus</i> produtos e varejo <sup>c</sup>	-0,126****	-0,013*	-0,107*	-0,084*
F(gl)	12,853 <sub>(8,838)</sub>	7,613 <sub>(8,369)</sub>	1,665 <sub>(8,74)</sub>	3,782 <sub>(8,280)</sub>
R <sup>2</sup> ajustado	10,1	12,3	6,1	7,2
p-valor do modelo	≤ 0,001	≤ 0,001	= 0,121	≤ 0,001
Variável dependente: taxa de formas plurais ( <i>i. e.</i> , operacionalizada pela proporção de unidades próprias na rede)				

<sup>a</sup> Coeficientes da regressão  $\beta$  padronizados: \*\*\*\*p-valor  $\leq$  0,005; \*\*\*p-valor  $\leq$  0,01; \*\*p-valor  $\leq$  0,05; \*p-valor  $>$  0,05.

<sup>b</sup> Codificado 0,1: Não = 0; Sim = 1.

<sup>c</sup> Codificado 0,1: Serviços = 0; Produtos e varejo = 1.

Algumas das interpretações substantivas desses efeitos não são triviais. Começamos com a discussão dos resultados consistentes com a teoria. O efeito positivo da idade da firma na amostra norte-americana pode ser atribuído ao aprendizado das firmas ao longo do tempo em relação aos ganhos positivos proporcionados pelas formas plurais.<sup>88</sup> Esse padrão positivo persiste com o tamanho total da rede no mercado doméstico, presumidamente pelos mesmos motivos, na amostra brasileira (*i. e.*, na medida em que as firmas amadurecem, conforme evidenciado por idade e tamanho, elas aprendem a apreciar os benefícios positivos associados às formas plurais). Similarmente, o efeito negativo do investimento total requerido na amostra dos Estados Unidos pode ser racionalizado em termos de argumentos associados à restrição de recursos (*i. e.*, na medida em que os custos decorrentes do estabelecimento de uma unidade aumentam, os franqueadores não abririam lojas próprias e buscariam ativamente parceiros franqueados; cf. Dant e Kaufmann (2003).<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Para uma discussão sobre o assunto, ver: DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; KAUFMANN, P. J. Ownership redirection in franchised channels. *Journal of Public Policy & Marketing*, 11 (1), p. 33-44, 1992.

<sup>89</sup> DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79, p. 63-75, 2003.

A mesma lógica parece aplicar-se ao requerimento de liquidez financeira na amostra norte-americana, cujo efeito também é negativo. O efeito negativo da incidência de internacionalização na amostra brasileira aparentemente contradiz os argumentos relacionados à não familiaridade com os mercados e ao controle (*i. e.*, quando confrontados com mercados novos e estrangeiros, os franqueadores preferem crescer por meio de unidades próprias por razões de controle). Em vez disso, ele credencia o fenômeno pelo qual os franqueadores frequentemente expandem suas atividades no exterior pelo desenvolvimento de master-franquias e pelo desenvolvimento de estratégias locais devido a razões associadas à facilidade de entrada nesses mercados. Aparentemente, então, ao menos na amostra brasileira, as redes de franquias trocariam questões de controle por fatores de conveniência. Interessantemente, estes resultados complementam aqueles apresentados na Tabela 10.5, de que os *scores* médios para as formas plurais foram consistentemente inferiores nas redes internacionalizadas, as quais exibiram uma taxa mais baixa de unidades próprias (e, portanto, uma proporção mais elevada de unidades franqueadas) do que naquelas com atuação apenas doméstica.

Com relação ao modelo geral com as amostras combinadas, novamente encontramos um modelo de regressão significativa ( $p$ -valor  $\leq 0,001$ ) com poder explicativo modesto (*i. e.*,  $R^2 = 10,1\%$ ); entretanto, com cinco dos oito coeficientes significantes a  $p \leq 0,005$  (ver Tabela 10.7). Interessantemente, os efeitos do tamanho da firma e tamanho total da rede no mercado doméstico deixaram de ser significantes, presumidamente devido à presença de efeitos alternativos mais poderosos. Entretanto, algumas perplexidades persistem. O investimento total médio requerido e o requerimento de liquidez financeira continuam apresentando efeitos significantes e negativos, tornando a explicação associada à restrição de recursos mais crível. Em adição, encontramos outro efeito negativo, presumidamente proporcionando maior suporte à premissa da restrição de recursos: a taxa de franquia média. Assim como no caso da amostra brasileira, o efeito significativo e negativo da incidência de internacionalização torna-se novamente evidente e continua enigmático (mas veja a discussão precedente em relação a esse efeito com base nos resultados apresentados na Tabela 10.5). Tal efeito nos permite inferir que a preferência pela conveniência em detrimento do controle não é exclusiva da amostra brasileira.

Por fim, constatamos um efeito negativo e significativo nas diferenças setoriais: serviços *versus* produtos e varejo, o que sugere que uma quantidade mais elevada de sistemas de franquias pertencentes ao setor de serviços preferem níveis maiores de unidades próprias do que aqueles adotados pelas redes de produtos e varejo. A direção desse efeito pode ser compreendida dada a maior dificuldade em administrar serviços, os quais são caracterizados pela intangibilidade, inseparabilidade entre a produção e o consumo, a heterogeneidade e a não padro-



nização (devido à inseparabilidade) e a perecibilidade.<sup>90</sup> Além disso, dado que os serviços requerem maior controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade,<sup>91</sup> poder-se-ia esperar que os franqueadores controlassem de forma mais direta as unidades pertencentes ao setor de serviços por meio do estabelecimento de unidades próprias e, conseqüentemente, que o coeficiente da regressão apresentasse sinal negativo. Entretanto, a lógica previamente discutida contradiz a premissa de que se esperaria que os franqueados mais propensos ao risco investiriam de forma mais direta e completa em suas operações (porque, presumidamente, todos os seus investimentos estariam em risco), e, portanto, estariam mais prontamente dispostos a introduzir o toque pessoal tão essencial para o sucesso das franquias no setor de serviços, como cabeleireiros, restaurantes e hotéis. Tal argumento alternativo não suportado está centrado no argumento da teoria da agência que retrata os gerentes das unidades próprias como menos motivados e mais propensos ao comportamento de *shirking*. Notavelmente, os resultados da regressão não são consistentes com os resultados apresentados na Tabela 10.4, a qual expõe o fato de que há menores níveis de propriedade própria no setor de serviços em oposição ao de produtos e varejo, proporcionando suporte aparente aos argumentos relativos à teoria da agência apresentados anteriormente.<sup>92</sup> Aparentemente, o argumento de que as redes de serviços utilizariam uma proporção maior de unidades próprias para melhorar o controle e o treinamento dos franqueados poderia ser combatido por uma estratégia de localização mais cautelosa das unidades próprias.

## 10.4 Discussão e conclusões

O principal aspecto emergente diz respeito a diferenças significantes entre os três países comparados, o que legitima a necessidade por novas pesquisas entre países (*cross-cultural*) motivadas por aspectos ênicos,<sup>93</sup> em vez de uma mentalidade ética.<sup>94</sup> Brevemente, a perspectiva ênica busca compreender cada cultura dentro de seu próprio contexto, enquanto o oposto é verdadeiro em relação à abordagem ética, que avança no desenvolvimento de teorias interculturais gene-

<sup>90</sup> ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, 49, p. 33-46, Springer 1985.

<sup>91</sup> KOTLER, P. *Marketing management: analysis planning implamantation and control*. 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1999.

<sup>92</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. The dynamics of franchise contracting: evidences from panel data. *Journal of Political Economy*, 107 (5), p. 1041-1080, 1999.

<sup>93</sup> BERRY, J. W. On cross-cultural comparability. *International Journal of Psychology*, 4, p. 119-128, 1969.

<sup>94</sup> JAHODA, G. A cross-cultural perspective in psychology. *Advancement of Science*, 27, p. 1-14, 1970.



realizáveis.<sup>95</sup> O fato de os resultados da regressão variarem de forma dramática entre os países (*i. e.*, a não significância do modelo francês e a não sobreposição dos estimadores das formas plurais nas bases de dados norte-americana e brasileira) ressalta tal necessidade. Muitos dos argumentos teóricos avançados em discussões anteriores (ex.: perspectiva da restrição de recursos, efeito de aprendizado relacionado aos benefícios proporcionados pela forma plural, perda de controle em detrimento da conveniência para crescimento internacional, argumentos baseados na teoria da agência) foram desenvolvidos nos Estados Unidos, o que requer a avaliação de sua aplicabilidade êmica. Também constatamos que as formas plurais são utilizadas praticamente três vezes mais na França e no Brasil em comparação aos Estados Unidos (Tabelas 10.2 e 10.6). Essa desproporcionalidade existe apesar do fato de que a densidade do franqueamento (baseada na área ou na população) é maior nos Estados Unidos em relação à França e ao Brasil. Isso sugere a necessidade de análise dos efeitos históricos associados com a legislação e com a prática mais intensa de atividades legais nos Estados Unidos em relação à hipótese do redirecionamento da propriedade (DANT; PASWAN; KAUFMANN, 1992;<sup>96</sup> OXENFELDT; KELLY, 1968)<sup>97</sup> e as diferentes aplicabilidades da teoria da agência e da premissa da dependência de recursos interculturalmente. A história do sistema de franquias projeta uma sombra muito maior nos Estados Unidos em comparação à França; sendo sua história ainda mais curta no Brasil. Uma abordagem êmica destinada ao entendimento das diferenças observadas entre os países necessitaria acomodar o impacto da inexorável passagem do tempo e o desenvolvimento legal das práticas de negócios nos países específicos. Por exemplo, na França, a definição legal do *franchising* é restrita ao que se denomina *business format franchising* nos Estados Unidos (*i. e.*, ela não inclui a marca das franquias). Essa e outras diferenças específicas de cada país poderiam proporcionar explicações para as diferenças observadas entre os países. Nós sugerimos essa tarefa para futuros pesquisadores. Nosso objetivo no presente capítulo é de simplesmente expor as diferenças sistêmicas interculturais entre esses três países.

Também devemos reiterar que nossa avaliação empírica restringiu-se à natureza de nossas bases de dados no que diz respeito à seleção das variáveis explicativas. Em outras palavras, embora a nossa seleção de variáveis esteja amplamente suportada pela literatura (Tabela 10.1), a realidade é de que não possuímos um espectro completo de previsores associados a nenhuma das abordagens teóri-

<sup>95</sup> DANT, R. J.; BARNES, JR., J. H. Methodological concerns in cross-cultural research: implications for economic development. *Research in Marketing*, Supplement 4 (Marketing and Development: Toward Broader Dimension). J.N. Sheth. Greenwich, CT: JAI Press, p. 149-171, 1988.

<sup>96</sup> DANT, Rajiv P., PASWAN, A. K.; KAUFMANN, P. J. Ownership redirection in franchised channels. *Journal of Public Policy and Marketing*, 11(1), p. 33-44, 1992.

<sup>97</sup> OXENFELDT, A. R.; KELLY, A. O. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44, p. 69-83, Winter 1968.

cas relativas às formas plurais, tais como aquelas associadas ao fenômeno do redirecionamento de recursos. Recomendamos aos futuros pesquisadores que examinem cuidadosamente as abordagens teóricas, tais como a teoria da agência (LAFONTAINE, 1992;<sup>98</sup> BRICKLEY; DARK, 1987),<sup>99</sup> a análise de custos de transação (MANOLIS; DAHLSTROM; NYGAARD, 1995;<sup>100</sup> LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994),<sup>101</sup> a teoria da sinalização<sup>102</sup> como potenciais teorias que suportariam a seleção de variáveis destinadas à previsão das formas plurais; e que elaborem investigações *cross-country* a partir de dados primários, de forma a evitar a restrição às variáveis disponíveis nas fontes de dados secundários. Somente então poderemos realizar inferências verdadeiras em relação aos fatores causais relacionados à ocorrência do fenômeno das formas plurais no *franchising*.

Dentre essas limitações, algumas tendências notáveis merecem discussão. Conforme ressaltado anteriormente, na amostra norte-americana, constatamos um efeito negativo do investimento total requerido ( $X_3$ ) e requerimento de liquidez financeira ( $X_6$ ) sobre a proporção de unidades próprias (Tabela 10.7). Isso parece contradizer os achados persistentes de Alon (2001)<sup>103</sup> e Ehrmann e Spranger (2005a),<sup>104</sup> que constataram o efeito inverso. Os efeitos descobertos por Alon (2001)<sup>105</sup> e Ehrmann e Spranger (2005a)<sup>106</sup> são consistentes com a teoria da sinalização, mas contradizem a explicação da restrição de recursos para o *franchising* (*i. e.*, quando os custos de se estabelecer uma unidade aumentam, os franqueadores não abririam unidades próprias, mas buscariam parceiros franqueados). Nossos resultados, entretanto, suportam esta última explicação teórica; notavelmente, este é um segundo artigo empírico que demonstra a superioridade do argumento da restrição de recursos em relação àqueles da teoria da sinalização, sendo o primeiro elaborado por Dant e Kaufmann (2003).<sup>107</sup> O

<sup>98</sup> LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economics*, 23, p. 263-283, 1992.

<sup>99</sup> BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. The choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), p. 401-420, 1987.

<sup>100</sup> MANOLIS, C.; DAHLSTROM, R.; NYGAARD, A. A preliminary investigation of ownership conversions in franchised distribution systems. *Journal of Applied Business Research*, 11(2), p. 1-8, 1995.

<sup>101</sup> LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P. J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70 (2), p. 97-113, 1994.

<sup>102</sup> WINDSPERGER, J.; DANT, R. P. Contractibility and the ownership redirection in franchising: a property right view. *Journal of Retailing*, 28(3), p. 259-272, 2006.

<sup>103</sup> ALON, I. The use of franchising by US-based retailers. *Journal of Small Business Management*, 39(2), p. 111-122, 2001.

<sup>104</sup> EHRMANN, T.; SPRANGER, G. Why do franchisors combine franchises and company-owned units? 2005a. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=807346>>. Acesso: 15 dez. 2005.

<sup>105</sup> ALON, I. 2001. Op. cit.

<sup>106</sup> EHRMANN, T.; SPRANGER, G. 2005. Op. cit.

<sup>107</sup> DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79, p. 63-75, 2003.

efeito positivo da idade da firma ( $X_1$ ) (Tabela 10.7) sobre a proporção de unidades próprias é também consistente com a hipótese do redirecionamento da propriedade, conforme Oxenfeldt e Kelly (1968), a qual se encontra alinhada com a lógica da restrição de recursos.

É interessante notar que na amostra brasileira um tamanho de rede maior ( $X_2$ ) parece influenciar de forma positiva a proporção de unidades próprias (Tabela 10.7), também aparentemente suportando a hipótese do redirecionamento da propriedade e a lógica da restrição de recursos.

As contribuições metodológicas deste capítulo associam-se principalmente à avaliação comparativa do fenômeno das formas plurais em três diferentes mercados de franquias. De fato, conforme mencionado anteriormente, todos os estudos empíricos prévios baseados em bancos de dados constituíram investigações de um único país. Por exemplo, Lafontaine e Shaw (1999),<sup>108</sup> Dant e Kaufmann (2003)<sup>109</sup> e Ehrmann e Spanger (2004)<sup>110</sup> focaram suas investigações no mercado norte-americano, enquanto Cliquet (2000),<sup>111</sup> López e Gonzàles-Busto (2001),<sup>112</sup> Windsperger e Dant (2006)<sup>113</sup> investigaram diferentes mercados europeus, e Frazer (2001)<sup>114</sup> interessou-se pelo mercado australiano. Até onde sabemos, então, esta constitui a primeira investigação *cross-country* baseada em bancos de dados relativa ao fenômeno das formas plurais. Nós acreditamos que estudos comparativos como este sejam extremamente úteis no desenvolvimento da literatura intercultural no *franchising*, especialmente na medida em que o escopo operacional das redes de franquias tem se tornado cada vez mais internacional. Conforme ressaltado anteriormente, vemos isso meramente como o primeiro passo exploratório em relação ao desenvolvimento de uma literatura comparativa internacional em relação ao *franchising*, e uma multiplicidade de aspectos legais, econômicos e sociais necessita ser desenvolvida de forma a desenvolver de maneira mais completa tal literatura intercultural.

<sup>108</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. The dynamics of franchise contracting: evidences from panel data. *Journal of Political Economy*, 107 (5), p. 1041-1080, 1999.

<sup>109</sup> DANT, R. P.; KAUFMANN, P. J. Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79, p. 63-75, 2003.

<sup>110</sup> EHRMANN, T.; SPRANGER, G. Successful franchising using the plural forms. In: WINDSPERGER, J. et al. (Org.). *Economics and management of franchising networks*. Heidelberg: Physica-Verlag, p. 89-108, 2004.

<sup>111</sup> CLIQUET, G. Plural forms in store networks: a model for store network management. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(4), p. 369-387, 2000.

<sup>112</sup> LÓPEZ, B.; GONZÀLES-BUSTO, B. Dynamics of contract-mixing in franchising. *Proceedings of the ISOF Conference*, Las Vegas/US, 2001.

<sup>113</sup> WINDSPERGER, J.; DANT, R. P. Contractibility and the ownership redirection in franchising: a property right view. *Journal of Retailing*, 28(3), p. 259-272, 2006.

<sup>114</sup> FRAZER, L. Why franchisors discontinue franchising but continue operating. *International Small Business Journal*, 19 (3), p. 32-41, 2001.

No que diz respeito às implicações gerenciais, os franqueadores devem adaptar sua proporção de unidades próprias em relação ao setor ao qual suas redes pertencem. Parece mais eficiente realizar o controle de qualidade, garantir a credibilidade do fornecedor e customizar a adaptação dos serviços por meio do controle direto oferecido pelas unidades próprias, em oposição aos sistemas de produtos e varejo em que a oferta pode ser mais facilmente padronizada. Entretanto, o gerente habilidoso preocupa-se com os argumentos rivais apresentados pela teoria da agência com relação à maior propensão dos franqueados em oferecerem serviços mais personalizados a seus clientes e à suspeita de *shirking* por parte dos gerentes das unidades próprias. No mínimo, o franqueador é exortado a desenvolver estruturas de incentivos para remunerar seu esforço e impedir que o comportamento de *shirking* previsto pela teoria da agência ocorra.

Dados os diferentes efeitos que foram descobertos em nossos resultados de regressão em relação aos países, os conselhos gerenciais mais focados devem ser necessariamente específicos para cada país. Ainda, genericamente, é importante salientar que os resultados mais significativos foram direcionalmente mais consistentes com a perspectiva da restrição de recursos (*i. e.*, os efeitos negativos do investimento total requerido, da taxa de franquia e o requerimento de liquidez financeira) do que com outras abordagens como as teorias da agência e da sinalização. A implicação é clara: mais sistemas de franquias parecem preocupar-se mais com a conservação de seus ativos financeiros do que com o monitoramento de seus franqueados (alinhado com a Teoria da Agência) ou com a sinalização da qualidade e confiança em seus sistemas (coerente com a Teoria da Sinalização) ao mercado. Isso é especialmente notável, pois conforme sugerido anteriormente, nossa amostra provavelmente superestima as redes em estágio de desenvolvimento. Apesar de suas contribuições, o capítulo apresenta três principais limitações. Primeira, apenas investigamos três países nessa pesquisa, Brasil, França e os Estados Unidos para explorar os padrões da forma plural. Todos os três países, apesar de suas separações geográficas nos três continentes, pertencem a culturas eurocêntricas. Especialmente conspicuos pela sua ausência neste capítulo encontram-se os países da Ásia e da África (ex.: Japão, China, Índia, Cingapura e África do Sul). De fato, então, somos culpados pela adoção de uma orientação um tanto quanto ética em nossa investigação. Outros países notáveis para a inclusão em análises comparativas como esta seriam Austrália, Grã-Bretanha, Canadá e Espanha, cujos setores de franquias encontram-se prosperando em suas economias.

Uma segunda limitação dessa pesquisa provém da natureza dos dados empregados e da metodologia empírica resultante. Com exceção da análise de regressão modesta, a maior parte deste capítulo baseou-se em estatísticas descritivas relacionadas ao fenômeno das formas plurais. Em parte, isso ocorreu devido às limitações quanto à nossa disponibilidade de dados secundários. O que é realmente necessário é uma investigação intercultural do *franchising* abrangendo múltiplos países com base na coleta de dados primários que permitam a obtenção

de dados fundamentados em constructos teóricos que permitam uma visão real das motivações que incentivam ou inibem o uso das formas plurais em *franchising*. Outros fatores, como índices de atividade empreendedora nacional, também devem ser considerados em investigações futuras.

Por fim, nossos testes não incluíram uma variável robusta de desempenho. Como sabemos de artigos como Holmberg e Morgan (2003),<sup>115</sup> tudo o que diz respeito ao desempenho do *franchising* no nível da rede é extremamente controverso porque um grande número de eventos, como o *turnover* dos franqueados, que aparentemente representa o fracasso, podem admitir múltiplas explicações diversas. O leitor interessado também pode consultar artigos orientados à análise de sobrevivência como Lafontaine e Shaw (2005)<sup>116</sup> e Shane (1998b) para compreender essa árdua questão. Nossos dados são obviamente limitados às redes de franquias atuais, presumidamente bem-sucedidas. Ainda, espera-se que trabalhos como este proporcionem as estatísticas descritivas necessárias para o desenvolvimento de teorias fundamentadas que possam então sujeitar-se a rigorosas análises causais.

---

<sup>115</sup> HOLMBERG, S. R.; MORGAN, K. B. Franchise turnover and failure: new research and perspectives. *Journal of Business Venturing*, 18, p. 403-418, 2003.

<sup>116</sup> LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND Journal of Economics*, 36(1), p. 131-150, 2005.

# 11 Indo Além da Relação Franqueador-Franqueado

Paulo Furquim de Azevedo e Vivian Lara dos Santos Silva

## Objetivos do aprendizado

O *franchising* é uma importante tendência entre os modos de contratação entre empresas, desempenhando um papel particularmente relevante no setor de alimentos. A função desempenhada pelo sistema de franquias, enquanto uma estrutura de governança regulando a transação entre franqueado e franqueador, é bastante conhecida e estudada na literatura econômica, em especial pela Teoria da Agência. Como consequência, trabalhos empíricos a respeito desse tema via de regra têm como foco a coordenação à jusante da cadeia produtiva. Este capítulo,<sup>1</sup> em contraposição, investiga o papel do *franchising* na coordenação à montante, ou seja, no estabelecimento de formas de gerenciamento da cadeia produtiva particulares (estruturas de governança). A principal hipótese que orienta o capítulo tem seus fundamentos na Nova Economia Institucional (NEI), particularmente no trabalho de Williamson.<sup>2</sup> Espera-se que a escolha das estruturas de governança dependa das estratégias de qualidade adotadas para cada rede de franquia, uma vez que essas estratégias, em contextos específicos, podem alterar os atributos das transações (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) para a aquisição de cada insumo utilizado pela rede. Desse modo, de acordo com as proposições da NEI, a mudança dos atributos das transações pode conduzir a uma mudança da estrutura de governança utilizada. Como consequência, as estratégias de qualidade podem induzir a adoção de estruturas hierárquicas (integração vertical) ou formas híbridas (contratos idiossincráticos), em vez da utilização de mecanismos como o mercado *spot*.

<sup>1</sup> A discussão deste capítulo se beneficiou da publicação anterior de seus mesmos autores: AZEVEDO, P. F.; SILVA, U. L. S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. *RAUSP* v. 37, n. 1, p. 51-62, 2002.

<sup>2</sup> WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 269-296, June 1991.



## 11.1 Estratégias de qualidade e coordenação vertical

A escolha de um conjunto de estratégias frequentemente exige das empresas uma reorganização da cadeia produtiva em que estão inseridas, podendo implicar diferentes estruturas de governança. Essa relação pode se dar diretamente, como, por exemplo, no caso de uma estratégia de estrangulamento de mercado (*market foreclosure*) exigir uma integração vertical como meio de permitir o controle sobre o mercado de empresas rivais.<sup>3</sup> Em outras palavras, neste caso a estrutura de governança (integração vertical) é o ponto de partida para o exercício de estrangulamento de mercado.

No caso específico de estratégias de qualidade, o ponto de partida é algum processo de diferenciação vertical ou de diferenciação horizontal (segmentação de mercado),<sup>4</sup> que pode implicar maiores dificuldades nas transações à montante e à jusante da cadeia produtiva. Essas dificuldades, por sua vez, podem exigir diferentes estruturas de governança, com a finalidade de lidar com os eventuais riscos (*hazards*) a que essas transações estão sujeitas. Nesse caso, portanto, há uma relação indireta entre estratégia competitiva e estruturas de governança: a primeira pode implicar uma alteração nos atributos das transações e, como consequência, alterar a estrutura de governança adequada para regular essa nova transação.

O modo como estratégias de qualidade no setor de alimentos podem afetar a estrutura de governança foi discutido por Menard (1996),<sup>5</sup> para o caso de frangos de “alto padrão de qualidade”, Farina e Zylbersztajn (1997),<sup>6</sup> para o caso de cafés *gourmet*, e Brousseau e Codron (1998),<sup>7</sup> para o caso de comercialização de verduras.

Em resumo, a estratégia de qualidade pode impor dois tipos de problemas de coordenação: (a) necessidade de controle sobre etapas do processo produtivo diferentes daquela em que opera a empresa que opta por essa estratégia e (b) dificuldade de mensurar as informações relevantes ao processo de aquisição dos insumos necessários à produção. Para dar conta de cada um desses problemas,

<sup>3</sup> HART, O.; TIROLE, J. *Vertical integration and market foreclosure*. Brooking Papers: Microeconomics, p. 205-286, 1990.

<sup>4</sup> Neste texto, a estratégia de diferenciação vertical (TIROLE, 1989) refere-se à oferta de um produto ou serviço genericamente preferido pelos consumidores em relação aos produtos concorrentes. Por sua vez, a estratégia de diferenciação horizontal – também denominada por segmentação de mercado – refere-se à oferta de um produto ou serviço preferido apenas por um grupo de consumidores (segmento de mercado), e eventualmente preterido pelos demais. Ver: TIROLE, J. *The theory of industrial organization*. MIT: Cambridge, 1989.

<sup>5</sup> MENARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, p. 154-195, 1996: 162.

<sup>6</sup> FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Deregulation, chain differentiation and the role of government. In: FIRST BRAZILIAN WORKSHOP ON AGRI CHAIN MANAGEMENT, 1997, Ribeirão Preto. *Anais I Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares*, PENSA, FEA/USP Ribeirão Preto, p. 40-59.

<sup>7</sup> BROUSSEAU, E.; CODRON, J. M. *The hybridization of governance structures: supplying French supermarkets with off-season fruit*. Montpellier-France (*manuscript*), 1998.



pode ser necessária a adoção de estruturas de governança que (a) proporcionem maior controle sobre etapas do processo produtivo que não estavam *a priori* sob o comando hierárquico da empresa que implementa a estratégia de qualidade ou (b) permitam a observação e mensuração das informações necessárias à transação.

Esses dois problemas transacionais decorrentes da adoção de estratégias de qualidade podem ser analisados por meio do modelo básico desenvolvido por Williamson (1991).<sup>8</sup>

A exigência de um produto com especificações precisas de qualidade pode implicar a elevação da especificidade dos ativos envolvidos na transação. Esta pode se dar de várias formas, tais como: (a) características físicas do insumo, cujo retorno somente é realizado se for destinado à empresa que implementa a estratégia de qualidade; (b) especificidade da tecnologia a ser utilizada; (c) especificidade relacionada aos recursos humanos empregados; e (d) especificidade de marca, que normalmente vem associada ao esforço de sinalização de um alto padrão de qualidade ao consumidor.

No caso específico do setor de alimentos, que, via de regra, são bens de experiência (*experience goods*) ou mesmo bens de crença (*credence goods*), a estratégia de qualidade não pode prescindir de algum meio de transmitir ao consumidor as informações – pelo estabelecimento de marca, reputação ou certificação – que não podiam ser adquiridas anteriormente ao processo de compra. A maior especificidade de ativos decorrente de uma estratégia de qualidade demanda uma estrutura de governança que proporcione um maior controle sobre a transação, permitindo as adaptações cooperativas requeridas pela presença de ativos específicos.

Além dos prováveis impactos de estratégias de qualidade sobre a especificidade dos ativos, a incerteza – outro atributo das transações – pode elevar-se, uma vez que pequenas alterações nas características dos produtos, decorrentes de distúrbios aleatórios, deixam de ser toleradas. Desse modo, a variância de um atributo qualquer do produto – como tamanho do produto, prazo de entrega, sabor etc. – pode impor riscos à transação, exigindo um maior controle sobre a variabilidade dessa determinada característica.

Se, além disso, a mensuração desses atributos não é trivial, torna-se custoso impor cláusulas aos contratos, contingentes à qualidade (adequação dos atributos mensurados àqueles demandados) objetivamente observada. Para lidar com esse problema, as partes podem concluir pela adoção de uma estrutura de governança mais rígida, como a hierarquia, ou contratos relacionais.

A relação entre estratégias de qualidade e estruturas de governança é evidente no setor de alimentos, mas certamente não se restringe a ele. A relação é forte nesse setor em particular dada a presença quase absoluta de bens de

---

<sup>8</sup> WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 269-296, June 1991.

experiência ou mesmo bens de crença, o que implica a existência de problemas de mensuração. Adicionalmente, o consumidor é especialmente sensível às variações nos atributos dos alimentos, seja por problemas de segurança alimentar, seja pelo sabor.

O problema associado a uma estratégia de qualidade está colocado: um consumidor bastante sensível às variações de qualidade, mas diante de produtos sujeitos a problemas de avaliação dessa qualidade. Essa situação, no entanto, não é suficiente para exigir diferentes estruturas de governança para possibilitar o controle da cadeia de suprimentos. Para que a escolha da estrutura de governança seja afetada é necessário que a qualidade do produto dependa de etapas distintas da cadeia produtiva.

Mais uma vez o setor de alimentos mostra-se um espaço interessante de análise, uma vez que diversos atributos de qualidade demandados pelo consumidor final (incluindo segurança alimentar) dependem de etapas produtivas anteriores, como a produção agropecuária.

Desse modo, são necessárias adaptações cooperativas. Essa relação não é, no entanto, particular ao setor de alimentos. A implantação de estratégias de qualidade no setor de calçados, por exemplo, também exige o estabelecimento de estruturas de governança apropriadas. Do mesmo modo, o consumidor é sensível a variações de diversos atributos, mas estes são de difícil mensuração, como conforto e resistência. Essas características, por sua vez, não são definidas na etapa de processamento do calçado, mas dependem do modo que é executado o acabamento do couro. Como consequência, empresas de calçados que implementam estratégias de qualidade integram verticalmente a etapa de acabamento do couro ou, alternativamente, elaboram contratos idiossincráticos com curtumes que gozem de reputação (menor incerteza comportamental).

Quando o controle necessário para permitir adaptações cooperativas (necessárias pela presença de ativos específicos) ou a redução da variância dos atributos dos produtos (necessária pela maior sensibilidade à incerteza) perpassar as etapas produtivas contíguas à empresa, é necessário o esforço de coordenação da cadeia produtiva e não somente das transações à montante e à jusante.

Sendo este o caso, uma estratégia de qualidade pode levar a um encadeamento de estruturas de governança que garantam o controle requerido sobre a cadeia produtiva, sendo esse conjunto articulado de estruturas de governança denominado subsistema estritamente coordenado.<sup>9</sup>

Como exemplo dessa situação, pode-se tomar o caso de supermercados que atuam no segmento de carnes finas. Não somente é necessária a utilização de formas híbridas para a aquisição desse produto junto a frigoríficos, mas também

---

<sup>9</sup> ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated production systems: exploring the limits of Coasian firm. In: International Society for New Institutional Economics (ISNIE), 2<sup>nd</sup> ANNUAL CONFERENCE, 1998, Paris. *Anais eletrônicos...* Paris, ISNIE, 1999. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

estes necessitam de contratos para garantir a aquisição de animais adequados ao padrão de qualidade demandado pelo supermercado.

A seguir, o *franchising* é discutido sob o enfoque de seu papel na indução de estruturas de governança que viabilizem a padronização requerida dos produtos comercializados sob a marca franqueada. Ao final, é desenvolvida a ligação entre estratégias de qualidade nas redes de franquias e a necessidade de coordenação vertical nas etapas anteriores da cadeia produtiva.

## 11.2 Impactos na organização de franquias de alimentos

Em sua terceira geração (*Business Format Franchising*), os contratos de franquia visam à distribuição de produtos, mercadorias e/ou serviços sob determinados níveis de padronização, qualidade e regularidade. Esse posicionamento possui como objetivo construir uma relação de confiabilidade da marca franqueada com o consumidor final, independentemente da localização geográfica de determinada unidade.

Intuitivamente, uma marca tem valor porque os consumidores distinguem – e preferem – um produto de uma marca conhecida relativamente aos demais produtos. Mais rigorosamente, o papel primário de uma marca é a redução dos custos de coleta de informação sobre o produto a ser negociado. O consumidor, ao se defrontar com uma marca franqueada, adquire sem custos parte da informação relevante para o seu processo de escolha. Em outras palavras, a marca “serve para garantir que o produto é – e permanecerá – uniformemente bom”.<sup>10</sup>

Na medida em que o valor de uma marca depende de sua capacidade de transmitir informação, a ausência de padronização pode acarretar a depreciação da marca. No caso de franquias, esse aspecto é particularmente importante porque a marca e o formato do negócio são elementos-chave da contratação e a produção geograficamente dispersa torna complexa a padronização dos produtos.

A marca representa um dos mais importantes ativos específicos identificados em um sistema de franquias, de forma que problemas referentes à sua utilização poderão acarretar prejuízos a toda a rede. Nesse sentido, torna-se de essencial importância ao sucesso das redes de franquias, independentemente do segmento considerado, um eficiente gerenciamento à jusante, visando ao fortalecimento da marca pelo abrandamento dos problemas relacionados ao franqueamento (*one sided moral hazard*).

A busca da valorização da marca franqueada por meio simplesmente de uma coordenação à jusante poderá, entretanto, não ser suficiente em muitos casos.

<sup>10</sup> BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, 25, p. 27-48, 36, Apr. 1982.

Isso porque a construção de uma relação de confiabilidade da marca com o consumidor dependerá da eficiência das redes em promover a comercialização de seus produtos de forma regular, em termos de qualidade, quantidade e periodicidade. Dessa forma, a valorização da marca relaciona-se, também, à eficiência das franquias de alimentos na coordenação à montante, ou seja, de seus sistemas de suprimentos, a fim de atingir as especificações requeridas por seus consumidores.

A dependência da valorização da marca franqueada à coordenação à montante assumirá uma importância ainda maior diante da adoção de estratégias competitivas por parte da rede, como a diferenciação horizontal e a diferenciação vertical.

A diferenciação horizontal nas cafeterias pode ser implementada, por exemplo, por meio do suprimento de diferentes *blends*, graus de torras ou de moagem, visando segmentos específicos de consumo, tais como os aromatizados, cafés para máquinas domésticas, *espressos*, descafeinados, ou *blends* especiais.

Por outro lado, a diferenciação vertical, associando-se, por exemplo, à marca, representa outra estratégia de concorrência. Assim, à medida que um *fast-food* investe na marca para divulgar e consolidar no mercado produtos altamente padronizados e de extrema qualidade a empresa terá que garantir a estabilidade e a regularidade de seu suprimento, de acordo com os padrões identificados e valorizados por seus consumidores.

Trata-se, portanto, de um processo de conquista gradativa da preferência do consumidor, cuja fidelidade dependerá da capacidade das redes em garantir a regularidade do suprimento, de acordo com os padrões de qualidade e padronização associados ao posicionamento estratégico adotado.

<b>Boxe 11.1</b>	<b>Estudo de caso: Grupo Segafredo Zanetti</b>
------------------	--

O Grupo Segafredo Zanetti é uma empresa familiar italiana originalmente dedicada à comercialização de café verde. Nos anos 1970, sob o comando da terceira geração da família Zanetti, na figura do neto de seu fundador, o grupo optou pela diversificação de suas atividades, lançando-se no mercado de café torrado: ambicionava-se difundir entre o consumidor europeu o prazer de se apreciar um café de excelência. A partir dos anos 1980, o grupo passou a investir no desenvolvimento de sua estrutura internacional, adquirindo torrefadoras em diferentes países. No total, seis plantas industriais foram adquiridas: Itália, na cidade de Bolonha (onde também se encontra a matriz do grupo); Áustria, em Salisburgo; Holanda, em Groningen; Brasil, em Piumhi/MG, além de duas torrefadoras na França, uma na região de Bourdeaux, adquirida em 1991, e outra em Rouen. Paralelamente à investida na torrefação de café, o grupo também passou a apostar suas fichas na comercialização, atuando por meio de redes supermercadistas e do segmento de hotéis, restaurantes e cafés (conhecido como HO.RE.CA). Este último canal de distribuição refere-se ao *core business* dos negócios do grupo. Por todo o mundo, inclusive no Brasil, mais de 60 mil estabelecimentos, entre hotéis, restaurantes e cafés, comercializam café Segafredo

Zanetti, responsáveis por um consumo de 45 mil toneladas de grãos de café torrado. Não obstante, o grupo ainda investe em um terceiro canal: a operacionalização de uma rede de cafeterias sob a sua marca. Os *coffee shops* Segafredo Zanetti, ou como denominadas pelo grupo, suas butiques de café, visam proporcionar ao consumidor um universo totalmente dedicado à degustação do verdadeiro *espresso*<sup>11</sup> italiano, restrito aos mercados europeu e americano. Estrategicamente, o grupo Zanetti comercializa *blends* específicos conforme o canal de distribuição, cabendo à rede de cafeterias a comercialização de sua linha mais nobre (Nero). Esse posicionamento diferenciado tem impactos na coordenação promovida pelo grupo em sua cadeia de suprimentos. Composto por uma combinação de café arábica e robusta, fruto de anos de pesquisa do Sr. Zanetti, neto do fundador do grupo, o Brasil responsabiliza-se pela maior parte do suprimento da variação arábica destinada ao *blend* Nero. Desde 1990, o grupo adquiriu uma propriedade mineira, a fazenda Nossa Senhora da Guia, com mais de 10 milhões de pés de café arábica. Contam-se ainda com outras duas propriedades mineiras, as fazendas Pimenta e Araras. Após o plantio, colheita, seleção e beneficiamento no Brasil, os grãos a serem empregados na linha Nero são obrigatoriamente torrados na planta industrial italiana do grupo – sendo lá, juntamente aos demais produtos-chave que compõem o cardápio dos *coffee shops*, centralizados e distribuídos para toda a rede de cafeterias. Diferentemente desse padrão, a torrefação dos demais *blends* comercializados pelo grupo, destinados a seus outros segmentos de atuação (redes supermercadistas e HO.RE.CA), não necessariamente é realizada na Itália, podendo ser essa operação realizada em uma das outras cinco plantas industriais do grupo (Áustria, Brasil, Holanda e duas na França). Esse é o caso do *blend* de café Segafredo Zanetti comercializado no mercado brasileiro. Apesar de todo o investimento realizado no Brasil, até meados de 2001 o grupo não planejava apostar na operacionalização de seus *coffee shops* no Brasil – decisão que pode ser atribuída – ao menos em parte – às características do mercado nacional na apreciação do segmento de cafés especiais. Os *coffee shops* são semanalmente fiscalizados por agentes comerciais, com atenção redobrada na operacionalização das máquinas de café *espresso*, em termos de uma manutenção contínua dos equipamentos, bem como do treinamento e assistência aos operadores. Busca-se garantir que os esforços realizados ao longo de toda a cadeia produtiva na obtenção de um *blend* de superior qualidade não sejam desperdiçados ao se servir o *espresso*. Apesar da preocupação pela padronização e regularidade da qualidade da bebida (*blend*) comercializada nos *coffee shops* Segafredo Zanetti, o suprimento do café não é realizado em sachês. Originalmente desenvolvida pela também italiana *Illy*, essa estratégia de suprimento permitiria um maior controle sobre a quantidade ótima de pó a ser destinada por xícara. Como justificativa, o grupo destaca a importância em se manter o “jogo de mãos” realizado por cada funcionário no momento de se tirar o café *espresso* – encenação valorizada pelo consumidor francês que seria limitada na utilização dos sachês. Note-se, portanto, que os *coffee shops* Segafredo Zanetti vendem não somente o café, mas também a ambientação e exposição do serviço de preparação do *espresso*. Há, entretanto, também preocupação com aspectos técnicos do preparo do café, o que justifica a aquisição da fábrica de máquinas de café *espresso* San Marco pelo Grupo Segafredo Zanetti.

Nesse sentido, os investimentos realizados na adoção de estratégias competitivas podem perder parte de seu valor caso não haja adequado fornecimento de matéria-prima. Portanto, está-se diante de um caso de custos irrecuperáveis do investimento, em função de

<sup>11</sup> Mais do que falha de grafia, de fato, o correto refere-se à café *espresso*. A denominação popularmente empregada “café *expresso*” é errônea na medida em que sua concepção original refere-se à tecnologia utilizada na elaboração do café (*espresso*) e não à velocidade de preparo (*expresso*).

sua especificidade. Nesse caso, a integração vertical ou a contratação poderiam tornar-se soluções eficientes.<sup>12</sup>

Dada a relação entre padronização e valor da marca, pode-se considerar que os produtos comercializados pelas franquias de alimentos que demandam maior controle são aqueles que estão diretamente associados à marca. Isso explica o fato de o segmento de *fast-food* necessitar da padronização de todos os produtos comercializados pela rede, enquanto nas cafeterias a maior padronização é relacionada apenas ao café, podendo os demais produtos (tortas, doces etc.) apresentarem algum grau de variação.

Finalmente, a padronização requerida para que a experiência de consumo confirme a informação transmitida pela marca não necessariamente é objetiva, bastando a percepção de padronização por parte do consumidor. Se o consumidor for insensível a pequenas variações nos atributos de qualidade, a necessidade de padronização objetiva – e, conseqüentemente, de maior controle sobre a transação – é menor.

Boxe 11.2	Arby's
-----------	--------

A rede Arby's, fundada em julho de 1964 nos Estados Unidos da América, estruturou-se no sistema de franquias a partir de 1965. No final da década de 1990, com um faturamento anual superior a US\$ 2 bilhões, gerando aproximadamente 116 mil empregos em 3 mil unidades franqueadas, a Arby's destacava-se entre as dez maiores redes de *fast-food* do mundo, além de ocupar o primeiro lugar no mercado mundial de *roast beef*. No Brasil, a rede americana iniciou suas atividades em 1992, por meio de um contrato de *master* franquia com um grupo nacional. Como resultado, ao término de 1998 a Arby's possuía 25 lojas distribuídas por todo o país.<sup>13</sup> Respeitando o posicionamento estratégico identificado no segmento dos *fast-foods*, o papel de coordenador de seus sistemas de suprimentos, característico do gerenciamento global adotado pela rede em seus diversos mercados de atuação, também evidencia a meta da rede americana em diferenciar sua marca por meio de uma associação direta a elevados níveis de padronização e de qualidade de todos os produtos comercializados pela rede, independentemente da localização geográfica de determinada unidade. Mesmo considerando que muitos dos produtos comercializados pela rede possam exigir transações altamente específicas, por estarem relacionados à marca franqueada ou por representarem produtos desenvolvidos com exclusividade, a Arby's apenas se utiliza de relações contratuais de fornecimento, não sendo nem mesmo a central de distribuição verticalizada. Esse era o caso, por exemplo, da aquisição de *roast beef* junto à Sadia (empresa de alimentos processados), que demandou cerca de um ano de pesquisas no desenvolvimento do produto que atendesse ao padrão utilizado internacionalmente

<sup>12</sup> FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. Os desafios do livre mercado. Cap. 7, p. 195-232. In: FARINA, E. M. M. Q. et al. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997, p. 219-220.

<sup>13</sup> A rede Arby's encerrou suas atividades no mercado brasileiro logo após a finalização deste estudo. Silva (1999) atribui o insucesso da rede no Brasil a problemas de adequação de produto e *marketing*, embora tenha se mostrado eficiente na coordenação de sua rede de suprimentos. Ver: SILVA, V. L. S. **O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais**. 1999. 187 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.



pela Arby's. As vendas realizadas pela Sadia à Arby's chegaram a superar o montante de US\$ 1 milhão por ano.<sup>14</sup> Uma vez que a especificidade dos ativos perpassa as transações diretamente ligadas à Arby's, a estrita coordenação realizada pela rede, por meio, exclusivamente, da estrutura híbrida de governança, vem contribuindo ao desenvolvimento de subsistemas estritamente coordenados. A elevada especificidade transacional relacionada, principalmente, aos produtos desenvolvidos com exclusividade para a Arby's exige o estabelecimento de contratos idiossincráticos entre as partes. Como consequência, as partes enquadram-se em uma relação de dependência bilateral, porque a quebra contratual resultaria em prejuízos financeiros tanto para a Arby's, por deparar com problemas na regularidade dos produtos comercializados, afetando diretamente a marca franqueada, quanto ao fornecedor, diante de investimentos realizados em ativos não realocáveis a não ser com perda de valor.

**Boxe 11.3****Habib's**

A rede brasileira Habib's originou-se a partir de uma loja de especialidades árabes fundada em 1988. Empregando o sistema de franquias a partir de 1991, a rede possuía uma estrutura de 60 unidades franqueadas e 45 lojas próprias ao final de 1998. Dez anos após o início de suas atividades, o Guia Oficial de Franquias 2001, da Associação Brasileira de Franchising (ABF), registrava 82 unidades franqueadas e 42 lojas próprias. Estes números permitem ao Habib's ocupar o segundo lugar no *ranking* nacional das franquias de alimentos em termos de faturamento (R\$ 120 milhões em 1997), perdendo apenas para o McDonald's (R\$ 480 milhões). Vale destacar que o sucesso das operações da rede no Brasil estimulou o Habib's a apostar no mercado internacional, inaugurando-se três lojas próprias no México em 2001, aliado ao planejamento de início de suas atividades nos EUA a partir de 2002. O Habib's, visando a uma maior capacidade de adaptação frente a seu principal concorrente, possui como uma de suas metas conciliar, à qualidade de seus produtos e serviços, preços atrativos. Em resposta a este posicionamento estratégico, pode-se identificar a atuação direta da rede na coordenação de várias cadeias agroindustriais, favorecendo a consolidação de subsistemas estritamente coordenados, tanto por meio de estruturas híbridas de governança, quanto pela própria verticalização de parte significativa dos insumos necessários aos produtos comercializados. O Habib's possui a produção dos pães verticalizada (hambúrguer, sírio e discos de pizza), queijos e sorvetes, existindo centrais de produção específicas a cada um desses produtos. Além disso, a rede conta, também, com mais seis unidades verticalizadas, denominadas por cozinhas centrais. Caracterizando-se por uma variedade das centrais de distribuição identificadas nas demais redes, as cozinhas centrais também realizam o processamento dos insumos destinados às lojas. Segundo o Habib's, as vantagens de contar com uma estrutura verticalizada referem-se à garantia do padrão, do controle de qualidade e, principalmente, à segurança no sistema de suprimentos. No entanto, mesmo em se tratando de insumos-chave para os produtos comercializados por toda a rede, essas vantagens poderiam ser obtidas pelo adequado estímulo a eventuais parceiros, como realizado pela Arby's. Dependendo das

<sup>14</sup> NEVES, M. F. et al. Arby's, os desafios do crescimento e da gestão da cadeia de suprimentos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, 7, 1997, São Paulo. *Anais...* São Paulo: PENSA FEA/USP, 1997, 29 p.



características transacionais identificadas, a adequada motivação poderia ser obtida pelo estabelecimento de contratos idiossincráticos, reduzindo os custos incorridos na adoção de uma estrutura rígida de governança, como a integração vertical. A principal distinção entre as transações utilizadas pelas duas redes de *fast-food* não está na especificidade de ativos, mas na incerteza sobre o sucesso do negócio. Enquanto no início das atividades da Arby's no Brasil o objeto de franquia era um conjunto de produtos e formato do negócio já testados em outro mercado, no caso do Habib's tratava-se de um produto novo, não havendo o mesmo grau de certeza quanto ao sucesso do empreendimento. Como consequência, foi possível identificar, no primeiro caso, parceiros interessados em realizar os investimentos específicos necessários ao fornecimento de produtos à Arby's. Em contraposição, o Habib's, no início de suas operações, não sinalizava a estabilidade do negócio necessária para respaldar uma estrutura de governança híbrida. Esse ponto é retomado na próxima seção, que discute os principais resultados. Decidindo, na ocasião, pela atuação direta na industrialização desses insumos, a empresa desenvolveu capacitações no gerenciamento dessas unidades, derivadas sobretudo de aprendizado no exercício da atividade (*learning by doing*). Essa situação representa um mecanismo de autoafirmação da estrutura de governança previamente escolhida. Desse modo, alterações nos atributos das transações podem não ser suficientes para promover uma mudança nas estruturas de governança efetivamente adotadas. Como consequência, o modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos empregado pelo Habib's pode ser caracterizado com um caso de dependência de trajetória (*path dependence*).<sup>15</sup>

Boxe 11.4	Fran's Café
-----------	-------------

A rede brasileira de cafeterias Fran's Café, fundada em 1972, estruturou-se no sistema de franquias apenas em 1992, possuindo, ao término de 1998, 50 unidades franqueadas e 8 lojas próprias. Em 2001, no entanto, o Guia Oficial de Franquias da ABF indicava que as lojas franqueadas haviam sofrido uma forte redução, passando a 8 unidades, frente ao mesmo número de lojas próprias. O Fran's Café representa a única rede, dentre os *coffee shops* considerados pelo presente estudo, que optou pela diferenciação vertical, focalizando sua atuação junto aos consumidores das classes A e B. Sua estratégia é buscar a diferenciação de sua marca por meio de uma associação direta ao conforto e requinte do ambiente de suas unidades, além da personalização do serviço prestado. Esse posicionamento estratégico, mesmo ao se considerar consumidores mais seletos, é dificultado pela baixa sensibilidade do mercado brasileiro ao consumo de cafés de extrema qualidade, como observado nos mercados americano e europeu (FARINA; SAES, 1997).<sup>16</sup> Dessa forma, mesmo os consumidores das classes A e B, que buscam um produto com determinadas especificações de qualidade, não se mostram sensíveis a variações sutis de qualidade do grão. Diante disso, a estratégia de diferenciação empregada pelo Fran's Café voltou-se ao ambiente de consumo – confortável, requintado e com atendimento personalizado –,

<sup>15</sup> ARTHUR, W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99, p. 116-31, Mar. 1989.

<sup>16</sup> FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. Ação sistêmica e visão segmentada: os paradoxos da prática da regulamentação do *agribusiness* brasileiro. In: FARINA, E. M. M. Q. et al... *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

mantendo-se a qualidade do grão em níveis próximos aos das demais cafeterias. Farina e Saes (1997)<sup>17</sup> atribuem a esse comportamento do mercado nacional vários fatores relacionados à regulamentação do sistema agroindustrial do café que vigorou até 1989, dentre os quais o tabelamento de preços do café torrado, vigente até 1991, que impedia qualquer estratégia de valorização ou de segmentação, além do estímulo à exportação de cafés de superior qualidade e do consumo interno de produtos de padrão inferior. No entanto, a concorrência predatória que se seguiu à desregulamentação também é considerada, uma vez que provocou a deterioração da qualidade do café torrado e moído, comercializado no mercado interno, pela mistura ilegal com outros grãos, como milho, cevada e outras impurezas. Consequentemente, o consumidor nacional não desenvolveu sensibilidade a variações sutis quanto à qualidade e padronização do grão do café. Por sua vez, essa baixa sensibilidade não exige que as cafeterias exerçam uma coordenação estrita sobre a cadeia produtiva, por meio de estruturas formais de governança, como contratos de suprimento, ou mesmo a integração vertical, uma vez que o mercado *spot* atende eficientemente suas especificações. Mantendo o padrão de abastecimento encontrado no mercado nacional, embora o *blend* comercializado pelo Fran's Café seja exclusivo à rede, a aquisição do grão de café pela torrefadora é estruturada no mercado *spot*. Como consequência, não há um controle estrito sobre a qualidade do grão, mas apenas sobre o *blend* utilizado. Como identificado nas demais redes, além do café e do pão de queijo, diante da elevada sinergia existente na comercialização desses dois produtos, a rede não conta com um cardápio padronizado, podendo cada franqueado, de acordo com as disponibilidades e preferências locais, escolher a variedade mais adequada, assim como as formas de suprimento.

#### Boxe 11.5

#### Casa do Pão de Queijo

A rede brasileira Casa do Pão de Queijo iniciou sua história na década de 1930, estruturando-se no sistema de franquias apenas em 1987. Ao final de 1998 a rede possuía 195 unidades franqueadas por todo o Brasil. Estes números ampliaram-se ainda mais, registrando-se 265 unidades franqueadas no Guia Oficial 2001 de Franquias da ABF. A Casa do Pão de Queijo enquadra-se no segmento das cafeterias porque, embora sua marca esteja associada ao pão de queijo, este é um produto consumido em complemento ao café. Esse posicionamento justifica o porquê de a rede não possuir um fornecedor exclusivo no suprimento de seu café *espresso*, variando de acordo com o mercado atendido para cada unidade. Assim, a Casa do Pão de Queijo, ao associar à venda de seu exclusivo pão de queijo uma gama de possíveis produtos complementares, permite que o franqueado escolha tanto a extensão do cardápio, quanto a forma pela qual o suprimento será realizado. Paralelamente, pode-se identificar a verticalização da produção do pão de queijo, dos folhados doces e dos salgados. Resta observar, como já feito no caso Habib's, que mesmo por se tratar do produto mais específico comercializado pela rede, ao estar diretamente associado à marca franqueada, seu suprimento poderia ser estabelecido por relações firmadas sob contratos idiossincráticos, reduzindo os custos incorridos na adoção de uma estrutura rígida de governança, como a integração vertical. No entanto, dificuldades na identificação de parceiros interessados em compartilhar os planos iniciais de expansão das atividades da rede no mercado nacional conduziram, na ocasião, à produção própria de pão de queijo.

<sup>17</sup> Ibidem.

Boxe 11.6	Café do Ponto
-----------	---------------

O Café do Ponto iniciou suas atividades em 1950, ao apostar na torrefação de café. A partir de então, a rede vem se destacando pela diversificação de suas atividades, atuando em diversos elos da cadeia cafeeira. Assim, em 1976, buscando a difusão de sua marca por todo o território brasileiro, o Café do Ponto iniciou sua atuação direta no segmento de cafeterias e bares, apoiado na estratégia de diferenciação horizontal, abrangendo todas as classes de consumidores. O sucesso dessa estratégia favoreceu o licenciamento da marca por todo o país, culminando, em 1992, com sua expansão por meio do sistema de franquias. Ao final de 1998, o Café do Ponto possuía mais de 200 lojas por todo o Brasil, compreendendo 9 unidades próprias, 92 franqueadas e 100 licenciadas, também denominadas de franquias de primeira geração. Nesse período, a rede contava com 4 lojas no Paraguai. Em 2001, embora o Guia Oficial de Franquias da ABF não apresente o número de operações licenciadas, registraram-se 9 unidades próprias e 93 franqueadas. Apesar de sua atuação distinta no segmento das cafeterias, ao se responsabilizar tanto pelo controle e expansão do sistema de franquias, quanto pelo seu próprio abastecimento, o Café do Ponto enquadra-se no posicionamento estratégico do setor. Dessa forma, independentemente do mercado atendido, o *gourmet* ou o tradicional, a rede não diferencia a qualidade do produto comercializado, buscando variar apenas o requinte do ambiente, a qualidade do serviço prestado ao consumidor, além da gama de produtos oferecida, identificando-se, por exemplo, a comercialização de café *espresso*, café solúvel, descafeinado, *cappuccino* e o torrado e moído para consumo doméstico. Nesse contexto, o Café do Ponto não atua na coordenação e no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos, optando por estruturar o abastecimento dos produtos comercializados pela rede por intermédio de relações diretas no mercado *spot*. Como resultado, seguindo um padrão identificado nesse segmento, o Café do Ponto, com exceção do provisionamento do café e do pão de queijo, não emprega um cardápio padronizado, optando por apenas instruir suas unidades quanto aos produtos mais adequados.

Boxe 11.7	Café Pelé
-----------	-----------

A rede brasileira de cafeterias Café Pelé, fundada em 1992, estruturou-se no sistema de franquias em 1994, possuindo 32 unidades franqueadas em 1998. Ao longo dessa última década, a rede intensificou esses números, registrando 67 lojas franqueadas e apenas uma própria em 2001, como indica o Guia Oficial de Franquias da ABF. Desde o início de suas atividades, o Café Pelé representa uma relação contratual estabelecida entre a torrefadora Café Cacique e a revendedora de máquinas de café *espresso* Grão Expresso. Assim, enquanto a torrefadora responsabiliza-se pela garantia de suprimento e pela manutenção dos níveis de qualidade estipulados, sua parceira, a Grão Expresso, tem como objetivo o controle e a exploração do sistema de franquias. Seguindo o posicionamento estratégico utilizado pelo Café do Ponto, a atuação do Café Cacique no segmento de cafeterias representa a meta da empresa em intensificar seu vínculo com o consumidor brasileiro. Isso porque, embora a rede atue nacionalmente, suas atividades encontram-se direcionadas à exportação de café solúvel, basicamente para grandes atacadistas localizados no Leste Europeu. Dessa forma, a torrefadora optou pela difusão de sua principal marca comercializada no varejo nacional, o Café Pelé. O Café Pelé, assim como as demais cafeterias, não tem na

qualidade do grão a referência para suas estratégias de qualidade, como decorrência da baixa sensibilidade do consumidor brasileiro a identificações de pequenas variações nos atributos do grão. Ainda assim, há uma preocupação quanto à homogeneização *blend* de café utilizado, bem como quanto ao suprimento do pão de queijo. Os franqueados possuem, nos demais itens, total liberdade, tanto na determinação da extensão do cardápio, quanto nas formas de abastecimento empregadas.

### 11.3 Determinando o nível de controle

Três são as variáveis explicativas na determinação da escolha de estruturas de governança utilizadas na aquisição dos suprimentos das redes de franquias: (a) ativos específicos de marca, (b) estratégias de qualidade em franquias e (c) elementos históricos.

A principal referência para a análise dos resultados é o papel das franquias na indução de estruturas de governança voltadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. A exigência de padronização percebida dos produtos finais pode implicar mudanças nos atributos das transações e, por conseguinte, na escolha das estruturas de governança. Em seguida, o foco recai sobre as diferentes estratégias de qualidade empregadas pelas redes de franquias, procurando identificar o efeito delas sobre a escolha de estruturas de governança.

#### 11.3.1 Ativos específicos de marca

As marcas empregadas pelas franquias analisadas diferem em essência. De um lado, as redes de *fast-food* têm o valor de sua marca associado a um conjunto de produtos que compõem o cardápio completo. Tomando-se o exemplo da Arby's, embora sua marca esteja fundamentalmente associada ao *roast beef*, as características de outros produtos, como saladas, fazem parte do conjunto de informações que é transmitido aos consumidores pela marca da rede, ou seja, constituem parte do valor da marca. Como tal, não somente o *roast beef*, mas também uma gama extensa de produtos necessita de padronização. De outro lado, as marcas empregadas no mercado de cafeterias têm o valor associado a um único produto: o café, no caso do Café do Ponto, Fran's Café e Café Pelé, e o pão de queijo, no caso da Casa do Pão de Queijo.

Uma vez que o ativo específico de marca exige a padronização percebida pelo consumidor, sob pena de perda do valor da marca (por deixar de cumprir o seu papel fundamental de transmitir as informações relativas aos bens de experiência), há necessidade de controle da aquisição de insumos.

No entanto, pelo motivo especificidade de marca, somente será necessária a utilização de uma estrutura de governança que garanta controle sobre a aquisição de suprimentos se estes forem diretamente relacionados à marca. Portanto, espera-se que as cafeterias coordenem de modo rígido apenas o processo de aquisição de *blends* de café junto a torrefadoras, permitindo a variabilidade dos demais produtos vendidos nas unidades franqueadas, mas não diretamente associados à marca – como tortas, doces etc. Essa predição é fortemente confirmada pela análise empírica, na medida em que, enquanto as duas redes de *fast-food* utilizam-se de formas híbridas ou mesmo da hierarquia para a aquisição dos diversos insumos, as cafeterias utilizam-se dessas estruturas de governança apenas para a compra de *blends* de café ou de pão de queijo.

Vale ressaltar que, embora a aquisição de pão de queijo se dê via contratos para as cafeterias cujas marcas estão associadas ao café, a hierarquia é a solução utilizada pela Casa do Pão de Queijo, indicando uma maior necessidade de controle quando o insumo é específico à marca. Vale acrescentar que os contratos de suprimento de pão de queijo utilizados pelas cafeterias não são idiossincráticos, sendo a mesma empresa a fornecedora das três franquias analisadas. Esse caso revela que uma eventual diferenciação vertical não poderia apoiar-se no pão de queijo no caso das cafeterias com marcas associadas ao café.

### 11.3.2 Estratégias de qualidade

Além da padronização percebida, exigida pela marca, as redes de franquias podem utilizar-se de diferentes estratégias de qualidade que, por sua vez, podem exigir diferentes estruturas de governança. O ponto de partida da análise é a condensação das informações obtidas nos estudos de caso na Figura 11.1, destacando, para cada rede de franquia, a estratégia utilizada e a correspondente estrutura de governança empregada na aquisição de suprimentos.

Um primeiro ponto a ser explorado é a utilização da estratégia de diferenciação, presente na Arby's, Habib's e Fran's Café, que conduz a estruturas de governança diferentes, em cada um dos casos. Enquanto a Arby's utiliza-se exclusivamente de formas híbridas, o Habib's faz também uso da integração vertical, enquanto o Fran's Café apresenta contratos idiossincráticos apenas na aquisição do *blend* elaborado por uma torrefadora. Adicionalmente, a aquisição do café em grão, por parte da torrefadora, é realizada por meio do mercado *spot*. As diferenças entre Arby's e Habib's são mais bem explicadas pelo argumento desenvolvido na próxima seção, o que torna conveniente postergar essa resposta. Nesse ponto, é necessário explicar por que a mesma estratégia de diferenciação conduziu a estruturas de governança distintas.

A relação entre estratégia de qualidade e estrutura de governança depende de três elementos: dificuldades de mensuração, sensibilidade do consumidor às

variações dos atributos do produto e que a qualidade requerida dependa de outras etapas do processo produtivo. No caso da Arby's, essas três condições são atendidas: seus produtos são tipicamente bens de experiência, pequenas variações nos atributos dos produtos são percebidas pelos consumidores e a qualidade do produto final depende de ações de seus fornecedores, como era o caso da Sadia, responsável pelo suprimento do *roast beef* para as franquias nacionais da Arby's. Em contraposição, o Fran's Café não apresenta dois dos elementos necessários para induzir a escolha de uma estrutura de governança que permita maior controle. De um lado, sua diferenciação não se dá pela qualidade da bebida, mas pelo ambiente de consumo requintado. Como resultado, a qualidade do produto final (o ambiente de consumo) já está sob o controle da rede de franquia, não havendo necessidade de capacitação para adaptações cooperativas à montante da cadeia produtiva. De outro lado, o consumidor brasileiro, em decorrência de anos de regulamentação do mercado do café, que desestimulava estratégias de diferenciação por parte das empresas,<sup>18</sup> não desenvolveu a sensibilidade para identificar variações sutis na qualidade do produto. Uma vez que variações pequenas na qualidade do grão são toleradas (há padronização percebida), não é necessário exercer um controle estrito da cadeia de suprimentos. Este último argumento é aquele que justifica a coordenação via mercado *spot* para a aquisição do grão de café em todas as redes de franquias, independentemente da estratégia adotada.

Duas das redes de franquias analisadas – Habib's e Casa do Pão de Queijo –, diferentemente das demais redes, apresentam estrito controle do processo de aquisição de suprimentos, utilizando-se de integração vertical. Os atributos das transações, quando comparados com os das demais redes, não justificariam a adoção dessa forma extrema de controle e que pode implicar custos diversos, como a menor capacidade de explorar economias de escala e perda dos incentivos de mercado. Diante disso, sugere-se que a estrutura de governança adotada não se mostra eficiente no sentido de redução de custos de transação estáticos.<sup>19</sup> De fato, a configuração atual da cadeia produtiva é mais bem explicada por elementos históricos, mais precisamente do momento de implantação do sistema de franquias. Diferentemente da Arby's, que, quando de sua operação no Brasil, já constituía um formato de negócios (incluindo cardápio testado, marca estabelecida etc.) bem-sucedido, o Habib's era uma empresa de pequeno porte, desprovida de reputação e possuindo uma linha de produtos ainda desconhecida do grande mercado. Em outras palavras, a incerteza relacionada ao negócio do Habib's era, no momento de implantação do sistema de franquias, substancialmente diferente do que é hoje e do que era o negócio da Arby's.

<sup>18</sup> FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. Os desafios do livre mercado. Cap. 7, p. 195-232. In: FARINA, E. M. M. Q. et al. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p. 219-220.

<sup>19</sup> Utiliza-se o termo “custos de transação estáticos” para designar os custos que podem ser inferidos a partir das dimensões da transação em um determinado ponto do tempo, sem considerar aspectos relativos a retornos crescentes na utilização das estruturas de governança vigentes.



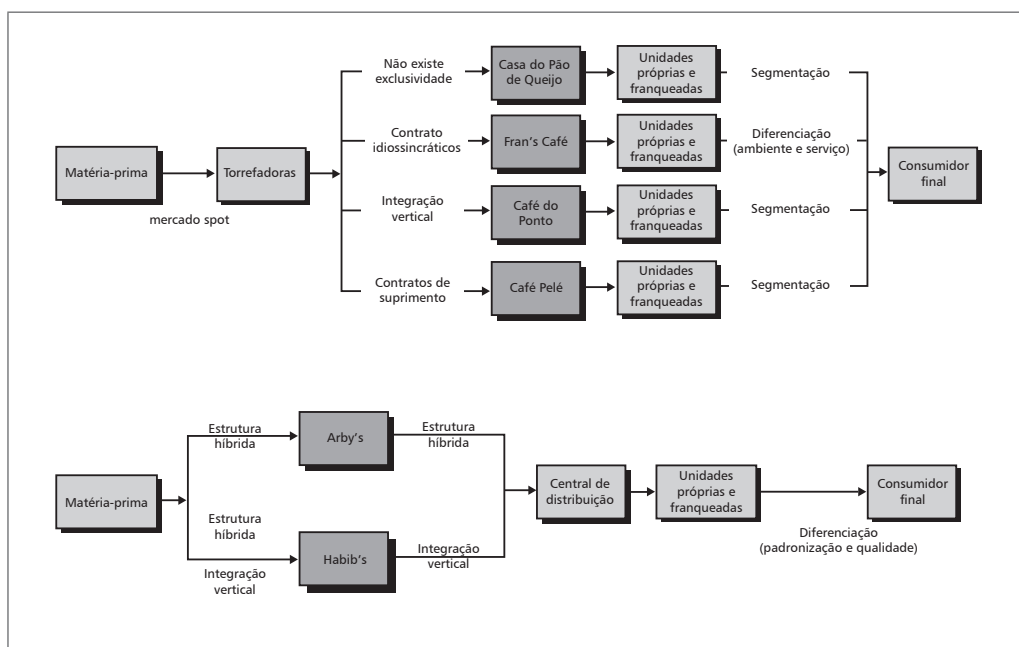


Figura 11.1 Atuação comparada das cafeterias e dos fast foods em seus respectivos canais de distribuição.

### 11.3.3 Elementos históricos

O efeito da incerteza sobre o processo de escolha de formas organizacionais vem recebendo atenção crescente por parte da literatura. Aoki (1990),<sup>20</sup> ao analisar o caso das firmas japonesas, sugere que a incerteza não somente acarreta maiores custos de transação, mas seu efeito é consideravelmente distinto conforme a estrutura de governança adotada. O aumento de contingências não antecipadas, dada a especificidade de ativos, implica maiores custos, sobretudo para as formas híbridas, em que o processo de adaptação é descentralizado e, no entanto, as partes estão contratualmente ligadas – o que não ocorre no caso da estrutura de governança de mercado. Ademais, a solução das contingências não antecipadas tem de ser consensual, negociada entre as partes, o que é certamente mais complexo que o emprego direto da autoridade, possibilitado pelo uso de uma forma hierárquica. Em síntese, a incerteza está associada a um maior emprego das formas polares de mercado e hierarquia e menor utilização de formas híbridas. De fato, testes empíricos correlacionando incerteza à integração vertical mostram-se “robustos”.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> AOKI, M. Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28, p. 1-27, Mar. 1990.

<sup>21</sup> FAN, P. H. Price uncertainty and vertical integration: evidence from the U.S. petrochemical industry. Center for Research in Contracts and the Structure of Enterprise, *Working Paper* nº 95-103, 1995.



A implantação do sistema de franquias no Habib's, assim como na Casa do Pão de Queijo, deu-se, portanto, em um contexto de incertezas com relação ao sucesso do negócio. A consequência para essas empresas foi a dificuldade de encontrar fornecedores dispostos a incorrer os riscos inerentes a um negócio iniciante e que, adicionalmente, exigia investimentos específicos. A solução esperada era, por conseguinte, a integração vertical.

A configuração atual dessas empresas pode ser interpretada como um caso de dependência de trajetória, uma vez que a estrutura de governança anteriormente observada tende a perpetuar-se em decorrência de um processo de aprendizagem no gerenciamento de suas unidades. O tempo que o Habib's e a Casa do Pão de Queijo exerceram o controle de unidades de produção integradas verticalmente permitiu a realização de retornos crescentes na utilização dessa estrutura de governança, garantindo uma certa inércia na solução organizacional adotada pela empresa.<sup>22</sup> Desse modo, deve-se esperar uma ruptura na trajetória da estrutura de governança apenas quando há uma mudança muito acentuada nos atributos das transações.

**Boxe 11.8**
**Gerenciamento da cadeia de suprimentos por redes de cafeterias: uma comparação entre França e Brasil**

Em decorrência dos anos de regulamentação do mercado brasileiro de café, o consumidor nacional não foi estimulado a apreciar e a distinguir uma bebida de melhor qualidade – revelando-se, conseqüentemente, menos sensível, sobretudo quando comparado ao consumidor europeu, a perceber variações nos atributos da bebida (FARINA; SAES, 1997).<sup>23</sup> É importante notar que, tão logo ocorreu a desregulamentação no mercado de café, algumas empresas tentaram explorar segmentos de mercado diferenciados pelo sabor e qualidade do grão, como foi o caso do Café do Ponto. Entretanto, essa estratégia não foi bem-sucedida no início dos anos 1990, o que se credita à menor sensibilidade do consumidor brasileiro às variações na qualidade do grão. Mesmo após uma década do marco da desregulamentação, registrado no final dos anos 1990, quando especialistas apontavam o início do desenvolvimento de um segmento de consumidores mais exigente,<sup>24</sup> as principais cafeterias atuantes no Brasil mostravam-se ainda cautelosas na aposta pela diferenciação de suas marcas a elevados níveis de qualidade e de padronização, optando, alternativamen-

<sup>22</sup> ARTHUR, W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99, p. 116-131, Mar. 1989.

<sup>23</sup> FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. Os desafios do livre mercado. Cap. 7, p. 195-232. In: FARINA, E. M. M. Q. et al. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. p. 219-220.

<sup>24</sup> O surgimento de um segmento de consumidores brasileiro mais exigente pode ser ilustrado à aposta no Brasil de importantes nomes do *coffee business* mundial, caso da americana Sara Lee, que em 1998 adquiriu o grupo Café do Ponto, além das italianas Illycaffè, Lavazza e do próprio grupo Segafredo Zanetti.

te, pela diferenciação do ambiente de consumo e do serviço prestado.<sup>25</sup> Este é o padrão estratégico adotado pelo McDonald's na operacionalização brasileira de seus McCafés, nitidamente voltado para a diferenciação de sua marca ao ambiente de consumo e não propriamente da bebida (*blend* de café) comercializada. Como observado empiricamente, diferindo-se significativamente de sua concepção original, no Brasil, os McCafés possuem uma identidade própria, explorada em uma área exclusivamente dedicada à degustação do café. Em contrapartida, a rede de cafeterias do McDonald's não oferece aos consumidores um *blend* exclusivo, comercializando, a partir de uma parceria estratégica com a Nestlé, a marca Nescafé, comercializada também no varejo. Da mesma forma, o Café do Ponto não diferencia sua marca a elevados níveis de qualidade, mas ao atendimento personalizado em um ambiente confortável. Uma vez que a qualidade do produto final (ambiente e serviço) já está sob o controle da rede e que sutis variações na qualidade da bebida não devem ser percebidas – ou, pelo menos, devem ser mais toleradas – pelo consumidor brasileiro, as cafeterias atuantes no Brasil, na contramão do caso Segafredo Zanetti, não precisam empenhar-se em uma estrita coordenação de toda a cadeia de suprimentos. Corroborando essa proposição, observa-se no mercado brasileiro a difusão de um padrão caracterizado pelo emprego de estruturas de governança mais tênues, sobretudo no que se refere ao abastecimento das torrefadoras. Assim, mesmo embora a transação entre as torrefadoras e as redes de *coffee shops* possa ser regida por estruturas de governança mais rígidas, a aquisição dos grãos de café a serem processados se dá, basicamente, via a forma pura de mercado.<sup>26</sup> Esse é o padrão de coordenação das redes Café Pelé e Café do Ponto, bem como do Fran's Café – redes cuja estratégia de diferenciação baseia-se essencialmente na diferenciação do ambiente de consumo, principalmente, pelo conforto e requinte, além da personalização e qualidade do serviço prestado. Especificamente no que diz respeito à atuação do Fran's Café – originária da cidade de Bauru-SP nos inícios dos anos 1970 – a rede mantém desde 1996 uma parceria com a Melitta no suprimento do *blend* comercializado, originalmente sob a marca Spresso Melitta. Em 2002, essa parceria viabilizou um novo e também exclusivo *blend* à rede Fran's Café, comercializado a partir de então com marca própria. Essa parceria vem sendo estruturada na contínua transferência à Melitta da responsabilidade pela compra e torra dos grãos – suprimento, porém, regido por meio da forma pura de mercado, em especial com fornecedores do cerrado mineiro, sul de São Paulo e Espírito Santo. Arelado à menor sensibilidade comparativa do consumidor brasileiro à apreciação e valorização de um café de melhor qualidade, o modelo de coordenação identificado no Brasil também deve ser creditado à atuação prévia de uma outra empresa italiana, a Illycaffè. Com um posicionamento estratégico baseado na diferenciação de seu produto a elevados padrões de qualidade, a Illy – a exemplo do Grupo Segafredo Zanetti – também considera, segundo análise de Neves et al. (2002), que a qualidade de seu produto final depende de uma série de ações coordenadas ao longo de toda a cadeia cafeeira: desde a escolha do grão até a maneira de preparo e comercialização da bebida. A exemplo do Grupo Segafredo Zanetti, a Illy estrutura a comercialização de seus produtos via grandes redes hoteleiras, de varejo e de cafeterias (não gerenciando, porém, uma rede de cafeterias com marca própria). Como estratégia de comercialização, a Illy busca parceiros

<sup>25</sup> SILVA, V. L. S. **O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais**. 1999. 187 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

<sup>26</sup> Para maiores informações, ver: SILVA, V. L. S. 1999. Op. cit.; e Azevedo, P. F.; SILVA, V. L. S. Food franchising and backward coordination: an empirical analysis on Brazilian firms. **Journal on Chain and Network Science**, v. 3, nº 1, p. 33-44, 2003.

com um posicionamento estratégico similar ao seu, voltado a um consumidor diferenciado, que prima por qualidade e, portanto, aceita incorrer em um preço *premium*. No Brasil, a comercialização da marca Illy foi iniciada por meio de uma parceria com a Casa do Pão de Queijo, especificamente nas unidades da rede voltadas a um público mais seletivo. Diferentemente, porém, de apostar na verticalização da aquisição da matéria-prima, a Illy introduziu no Brasil uma forma alternativa de coordenação, com base no estabelecimento de prêmios anuais a todos aqueles cafeicultores que conseguissem atender os padrões requeridos pela rede. A produção do específico *blend* da Illycaffè requer cerca de 55% a 60% de café de origem brasileira. Assim, a empresa italiana realizou, junto aos produtores de determinadas regiões nacionais, como no cerrado mineiro, um trabalho de difusão da adequada tecnologia a seus padrões, informando sobre as ações necessárias à obtenção de frutos de boa qualidade. Como resultado, deu-se no Brasil o desenvolvimento de um subsistema estrategicamente organizado, contribuindo para a consequente diminuição da especificidade dos ativos e, assim, para a melhor atuação do mercado *spot* ao atendimento dos requisitos demandados pelas redes de cafeterias atuantes no país.

# 12 (Muito) Além do Balcão: Contribuição do *Franchising* de Alimentos na Organização do Setor Agrícola Brasileiro

Paulo Furquim de Azevedo, Vivian Lara dos Santos Silva e Roberta de Castro Souza

## Objetivos do aprendizado

A evolução do *franchising* de alimentos é um fenômeno cujas consequências devem ultrapassar o processo de distribuição e venda ao consumidor final. Na medida em que as estratégias de qualidade empregadas pelas redes de franquias podem exigir o estabelecimento de estruturas de governança mais rígidas, é de se esperar, a reboque do crescimento do *franchising*, uma reorganização das cadeias de suprimento de seus principais insumos. Assume-se, porém, que os impactos da evolução e crescimento de franquias de alimentos sobre a reorganização de cadeias agroindustriais dependerão da ocorrência de três condições necessárias: (a) existência de problemas de mensuração das informações relevantes à aquisição de insumos; (b) sensibilidade do consumidor a variações nos atributos do produto final; e (c) dependência de estágios anteriores da cadeia produtiva para a garantia da padronização associada às estratégias de qualidade. Por meio de uma análise qualitativa, cada um dos segmentos do *franchising* brasileiro de alimentos é avaliado em relação ao modo pelo qual atendem às três condições preestabelecidas. Dos 14 segmentos considerados, apenas seis atendem simultaneamente às três condições necessárias para o desenvolvimento de estruturas de governança que assegurem maior controle sobre o suprimento da rede (esforços à montante), sendo esses segmentos: chocolates, doces e confeitos, *fast-food*, lanchonetes, pizzaria e restaurantes. Embora poucos sejam os casos em que os padrões de qualidade demandados pelas franquias de alimentos exijam o controle sobre a etapa agrícola, o impacto sobre as cadeias agroindustriais é significativo, representando, em 2007, 60,52% do total de unidades (próprias e franquias) e 70,64% do total de redes.

O modo pelo qual os sistemas agroindustriais organizam-se, particularmente em suas estruturas de coordenação, passa por uma intensa reestruturação. Essa mudança decorre de diversos elementos, como rupturas tecnológicas, diferentes padrões de concorrência e tendências de consumo.

Particularmente neste último caso, a literatura tem ressaltado os efeitos da adoção de estratégias de qualidade junto ao consumidor final sobre o estabelecimento de estruturas de governança à montante (*downstream*), induzindo transformações na indústria de processamento e, por vezes, na atividade agrícola.<sup>1,2,3</sup>

Em síntese, o argumento em que se apoiam esses autores relaciona, em um primeiro momento, estratégias de qualidade a um aumento na especificidade dos ativos envolvidos na cadeia produtiva. Uma vez alterado esse atributo das transações, modifica-se a estrutura de governança adequada para promover a coordenação da cadeia dos suprimentos necessários à produção do bem final.

A relação entre estratégias de qualidade e estruturas de governança é particularmente importante no caso das franquias de alimentos, em que predominam bens de experiência (*experience goods*) e, eventualmente, bens de crença. Em decorrência dessa característica, a aquisição de insumos é frequentemente sujeita a custos de mensuração das informações.<sup>4</sup>

Adicionalmente, na medida em que o *franchising* corresponde a contratos de comercialização de uma marca e a um formato de negócio, cujo valor depende de sua capacidade de transmitir as informações relevantes ao processo de troca, a padronização é fundamental para resguardar o valor desses elementos comercializados. Portanto, estratégias de qualidade em franquias implicam grandes esforços em padronização, o que, por sua vez, pode exigir maior controle da cadeia de suprimentos e, por consequência, estruturas de governança como contratos de longo prazo ou integração vertical. Assim, franquias de alimentos podem induzir transformações nas cadeias agroindustriais, dadas pela adoção de instrumentos de contratação que garantam a produção segundo as especificações necessárias à padronização requerida pelas redes de franquias.

Ocorre, porém, que a relação entre estratégias de qualidade e estruturas de governança não é direta, dependendo da observação de três condições

<sup>1</sup> MENARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of French poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, p. 154-195, 1996.

<sup>2</sup> FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Deregulation, chain differentiation, and the role of government. FIRST BRAZILIAN WORKSHOP ON AGRI CHAIN MANAGEMENT. Ribeirão Preto: FEA/USP, Nov. 1997.

<sup>3</sup> BROUSSEAU, E.; CODRON, J. M. *The hybridization of governance structures*: supplying French supermarkets with off-season fruit. Montpellier-France (*manuscript*), 1998.

<sup>4</sup> BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v. 25, p. 27-48, Apr. 1982.

necessárias:<sup>5</sup> (a) existência de problemas de mensuração das informações relevantes à aquisição de insumos; (b) sensibilidade do consumidor a variações nos atributos do produto final; e (c) dependência de estágios anteriores da cadeia produtiva para a garantia da padronização associada às estratégias de qualidade.

Portanto, o efeito esperado do crescimento do sistema de franquias sobre a reorganização de cadeias agroindustriais depende da ocorrência dessas três condições. Mais especificamente, tem-se como hipótese central que as franquias de alimentos desenvolvem estruturas de governança que assegurem maior controle sobre a produção agrícola se a qualidade do produto final comercializado mantiver-se em função dessas três condições.

Para avaliar com maior precisão o atendimento ou não das condições acima para o conjunto das franquias de alimentos, optou-se por dividir esse universo em 15 segmentos uniformes. Para cada um deles, é feita uma avaliação do modo que as redes de franquias estruturam suas relações contratuais à montante, o que permite avaliar a extensão do efeito do crescimento do *franchising* na reorganização das formas de coordenação utilizadas nas cadeias agroindustriais.

## 12.1 Avaliação dos impactos à montante

O êxito do setor de alimentos nesta última década representa o resultado de um processo de evolução, marcado desde o início pelas atividades das primeiras redes americanas de *fast-food* no mercado brasileiro, que estabeleceram nos consumidores um elevado padrão de exigência em função dos rígidos níveis de padronização e qualidade dos produtos comercializados. Assim, como uma das principais consequências relacionadas à expressiva atuação das franquias de alimentos no mercado nacional, pode-se considerar sua contribuição ao desenvolvimento e à padronização do sistema brasileiro de franquias, não apenas no que se refere a uma efetiva coordenação à jusante pela formatação do negócio, mas também quanto ao gerenciamento da cadeia produtiva (esforços à montante).

O modelo de gerenciamento empregado pelas redes de franquias em suas respectivas cadeias agroindustriais, contudo, difere significativamente, contribuindo para que nem sempre a estrita coordenação, por meio do emprego de estruturas de governança que proporcionem um maior controle sobre a aquisição dos insumos (caso dos contratos idiossincráticos, marcados por uma elevada especificidade de ativos, ou da verticalização da produção) seja observada, visto

---

<sup>5</sup> Ver: AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Food franchising and backward coordination: an empirical analysis on Brazilian firms. *Journal on Chain and Network Science*, v. 3, nº 1, p. 33-44, 2003.; AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. A. Contractual mix in food franchising. In: 6TH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Cambridge-MA/USA: MIT, 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

que determinadas redes mantêm relações diretas com a forma pura de mercado. Como reflexo direto dessa relação, pode-se considerar que os impactos sobre a agricultura em função da evolução das franquias de alimentos no mercado nacional, em especial de cada um dos segmentos identificados, tendem também a variar de forma significativa.

Nesse contexto, essa seção busca investigar os impactos da evolução do sistema de franquias de alimentos sobre a organização do setor agrícola brasileiro. Para tal, cada um dos segmentos do *franchising* de alimentos é avaliado qualitativamente em relação ao modo pelo qual atendem às três condições preestabelecidas: (a) problemas de observação e mensuração de informações relevantes; (b) sensibilidade do consumidor a variações nos atributos dos produtos; e (c) dependência de etapas distintas da cadeia produtiva.

Visando facilitar a análise proposta, o Quadro 12.1 apresenta uma síntese quanto aos principais resultados obtidos ao atendimento das condições necessárias para cada segmento. A progressão dos sinais (\*) denota uma maior influência positiva das variáveis consideradas sobre a coordenação induzida pelas franquias de alimentos, sendo o contrário verdadeiro.

Iniciando essa análise, vale aqui desagregar o segmento de bebidas em “distribuidores de água engarrafada” e “bebidas”, este último referindo-se particularmente às indústrias de refrigerante e bebidas alcoólicas, em especial cervejarias. Pode-se considerar que as redes distribuidoras de água engarrafada possuem uma forte dependência quanto aos estágios produtivos, uma vez que, por se tratar de um produto minimamente processado, a qualidade do produto comercializado deve depender da qualidade da matéria-prima empregada. Por outro lado, o consumidor mostraria um certo nível de sensibilidade às variações nos atributos da água engarrafada, embora sua percepção seja baseada em análises sensoriais, como cheiro, paladar e visão (*experience goods*). Nesse contexto, no caso das redes distribuidoras de água engarrafada, estratégias de qualidade podem induzir ao estabelecimento de integração vertical ou contratos de longo prazo para o fornecimento da água mineral, seu principal insumo.

Por sua vez, a análise do segmento de bebidas com relação à hipótese aqui assumida permite identificar sua baixa dependência com relação a cada uma das variáveis necessárias. Além de empregar uma pequena quantidade de produtos agroindustriais, o que já restringiria seu impacto sobre a agricultura, o processo industrial das indústrias de refrigerante praticamente elimina eventuais problemas de mensuração da qualidade necessária ao produto comercializado, favorecendo também um menor controle quanto à qualidade dos insumos agrícolas empregados. Não bastasse isso, a capacidade de o consumidor distinguir variações nos atributos dos produtos comercializados também deve-se revelar em muito mitigada pelo processo industrial. Assim, a sensibilidade do consumidor estaria mais relacionada à percepção da qualidade, baseada no sabor, de produtos concorrentes, muitas vezes influenciada por posicionamentos estratégicos de diferenciação da marca empregados pelas diversas empresas existentes.



Prosseguindo na análise, no caso das lojas de conveniência, embora a estratégia identificada nessa categoria seja a diferenciação, esta é direcionada fundamentalmente ao ambiente de consumo e ao nível de serviço prestado. Como resultado, embora o controle da qualidade dos produtos comercializados seja importante, não se observa a dependência da rede em relação a outros estágios da cadeia produtiva.

Essa mesma análise pode ser direcionada à categoria dos bares e cafeterias, com a ressalva de que, em algumas redes, a estratégia de qualidade empregada conduziria à adoção de formas mais rígidas no suprimento dos produtos diretamente associados à marca franqueada (como contratos de exclusividade, ou mesmo a integração vertical da produção), caso do chope, café e pão de queijo para os bares, cafeterias e lojas especializadas em pão de queijo, respectivamente.

Por sua vez, no caso das sorveterias, padarias e pastelarias, a depender da estratégia de qualidade empregada, o consumidor mostra uma maior sensibilidade às variações nos atributos do produto comercializado. No entanto, o fato de o processo industrial atenuar a capacidade do consumidor em distinguir alterações no produto reduz a necessidade de controle sobre a cadeia produtiva.

Quadro 12.1 *Avaliação dos impactos à montante: atendimento das condições necessárias por parte dos segmentos do franchising de alimentos.*

Segmento	Condições necessárias		
	Problemas de mensuração	Dependência de outros estágios produtivos	Sensibilidade do consumidor
Bebidas	–	–	*
Distribuidores de água engarrafada	–	**	**
Conveniência	–	–	*
Bar e choperia	–	–	*
Cafeteria	**	–	*
Sorveteria	**	–	*
Doces e confeitos	***	**	***
Chocolate	***	**	***
<i>Fast-food</i> e lanchonetes	***	***	**
Padarias e pastelaria	**	*	**
Pizzaria	***	**	***
Restaurante	***	***	***

No que se refere aos segmentos de doces e confeitos, chocolates, restaurantes, *fast-foods* (incluindo lanchonetes) e pizzarias, a análise da forma pela qual esses segmentos relacionam-se às condições necessárias ao atendimento da hipótese aqui considerada pode ser feita de forma agregada. O posicionamento estratégico-padrão adotado por essas categorias implica uma extrema dependência a outros estágios da cadeia produtiva, favorecido pelo pouco processamento necessário à produção dos produtos comercializados. Essa questão é ampliada ao se considerarem os problemas existentes na mensuração das informações relevantes à qualidade da matéria-prima e à sensibilidade do consumidor em perceber variações nos atributos dos produtos consumidos.

Em síntese, por meio da análise qualitativa realizada torna-se possível identificar que os impactos da evolução do sistema de franquias de alimentos na organização do setor agrícola brasileiro devem ser notados apenas quanto à atuação dos segmentos de chocolates, doces e confeitos, *fast-food*, lanchonetes, pizzaria e restaurantes. Embora sejam poucos os segmentos cujos padrões de qualidade exijam o controle sobre a etapa agrícola, é significativo o impacto sobre as cadeias agroindustriais, representando, em 2007, 60,52% do total de unidades (próprias e franquias) e 70,64% do total de redes (vide Quadro 12.2).

Isso significa que, embora a difusão dos padrões de qualidade exigidos pelas redes de franquias de alimentos não seja transmitida integralmente por todo o setor agrícola brasileiro, o impacto sobre as cadeias agroindustriais é considerável.

Quadro 12.2 Franchising de alimentos em números de unidades e de redes em 2007.

Segmento	2007			
	# unidades	%	#redes	%
Bar e choperia	187	2,73	3	2,75
Bebidas	31	0,45	2	1,83
Cafeteria	639	9,33	8	7,34
Lojas de conveniência	1.595	23,29	5	4,59
Padarias	23	0,34	1	0,92
Pastelaria	110	1,61	4	3,67
Sorveteria	56	0,82	4	3,67
Chocolates	608	8,88	6	5,50
Docerias e confeitos	179	2,61	8	7,34
Fast-foods	3.031	44,25	36	33,03
Lanchonetes	110	1,61	8	7,34
Pizzaria	41	0,60	5	4,59
Restaurante	176	2,57	14,00	12,84
Outros	63	0,92	5	4,59
Total	<b>6.849</b>	<b>100,00</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>
Representação de segmentos em destaque		<b>60,52</b>		<b>70,64</b>

## 12.2 Análise empírica: o caso da Refricon no sistema brasileiro de hortaliças

Esta seção apresenta o estudo de caso da Refricon em termos da diferenciada coordenação promovida junto aos produtores de hortaliças, em especial de alface, no intuito de adequadamente atender às rigorosas imposições de qualidade e regularidade da oferta de seu principal cliente, a rede McDonald's.<sup>6</sup>

Empresa nacional com mais de 15 anos de trajetória, a Refricon é a responsável pelo processamento de todos os hortifrutigranjeiros (exceto a batata) utilizados nos produtos comercializados nos restaurantes brasileiros do McDonald's, rede de *fast-food* (rápido atendimento) presente no mercado nacional desde 1979. Durante a primeira década de atuação no Brasil, o McDonald's atuou em parceria com a CAC (Cooperativa Agrícola de Cotia) no suprimento de hortaliças.

Com a crise experimentada pela Cooperativa e seu seguido fechamento, o McDonald's viu-se obrigado a buscar novo parceiro. Nascia, assim, em julho de 1990, a Refricon, originalmente 100% dedicada aos negócios do McDonald's, atuando com exclusividade nacional no suprimento de hortaliças, inicialmente alface, tomate e cebola.<sup>7,8</sup> Seguindo o modelo-padrão de gerenciamento de sua cadeia de suprimentos,<sup>9</sup> a relação entre o McDonald's e a Refricon caracteriza-se, desde então, por uma total independência legal, mas de extrema proximidade operacional. De fato, o padrão de qualidade da rede levou à introdução no mercado brasileiro de uma nova variedade de alface, a *americana blaspic*,<sup>10</sup> ou, como conhecida popularmente, "alface americana".

<sup>6</sup> Resgatando as vantagens enfatizadas por Yin (1989) e Jick (1983), utilizou-se da metodologia de estudos de caso no intuito de se iluminar os elementos do contexto, trazendo à tona dados e evidências que outros métodos, em especial os quantitativos, não cogitariam. Ciente das limitações inatas à metodologia empregada, foi elaborado um roteiro de questões-chave que norteou as entrevistas em profundidade, realizadas, em junho de 2007, com fornecedores da Refricon. O objetivo foi abrandar as tradicionais críticas endereçadas à metodologia de estudos de caso, especificamente sua abordagem intuitiva, sem a verificação de vieses resultantes de pontos de vista pessoais dos pesquisadores, com o suposto agravante da falta de uma regra metodológica clara e bem definida, dificultando, assim, a replicação dos resultados (LAZZARINI, 1997). Em adendo, oportuno lembrar que os dados primários coletados nas entrevistas foram contrastados com informações oficiais das empresas, encontradas em relatórios e websites, bem como em artigos disponibilizados na mídia. Ver: YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park Sage Publications, : Edição Cultural. 1989; JICK, T. D. **Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action**. In: MAANEN, J. V. (Ed.). **Qualitative methodology**. Newbury Park: Sage Publications, 1983; LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso: aplicações e limites do método**. In: FARINA, E. M. M. Q. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

<sup>7</sup> GLASS, V. Verdura planejada. **Globo Rural**. 2000. Disponível em: <[http://globorural.globo.com/barra.asp?d=/edic/169/anu\\_hortal.htm](http://globorural.globo.com/barra.asp?d=/edic/169/anu_hortal.htm)>. Acesso: 7 jun. 2007.

<sup>8</sup> CASTRO, M. **O milagre da multiplicação dos pães: o perfil econômico do McDonald's no Brasil**. Noticenter, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.noticenter.com.br/adm\\_mkt/paginas/071205\\_mac.htm](http://www.noticenter.com.br/adm_mkt/paginas/071205_mac.htm)>. Acesso: 20 jun 2007.

<sup>9</sup> SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. **Contratos-interfirmas em diferentes ambientes institucionais: o caso McDonald's França x Brasil**. **RAUSP**, São Paulo, v. 41, p. 33-40, 2006.

<sup>10</sup> GLASS, 2000. Op. cit.; CASTRO, M. 2005. Op. cit.

Iniciado em São Paulo, na cidade de Cotia, o plantio dessa variedade de alface se expandiu para outras regiões.<sup>11</sup> Após analisar e testar as condições de solo e de clima em vários pontos do Brasil, a Refricon identificou no sul de Minas uma das regiões mais propícias ao desenvolvimento da horticultura, em particular da cultura de alface americana.

Historicamente dedicada à produção leiteira e cafeeira, as particularidades da região que revelam essa condição seriam as seguintes: altitude moderada, qualidade da terra, disponibilidade de grande área para plantio, clima pouco úmido e, ainda, ótimo controle da água de irrigação das fazendas (protegendo a cultura do risco de pragas). Como resultado, desde meados dos anos 1990, a Refricon iniciou o desenvolvimento de produtores na região do Sul de Minas Gerais, tendo sido o primeiro acordo firmado em 1995.<sup>12</sup>

Mais de três décadas depois, em 2007, a Refricon já contava com 12 produtores de alface, dos quais 90% sediados no Sul de Minas, enquanto os demais 10% no interior paulista, na região de Piedade e Itapeverica da Serra. Também no Sul de Minas, em Santo Antônio do Amparo, encontra-se uma estação experimental da Refricon dedicada a testes de técnicas de modelos de produção.

Essa infraestrutura permite ainda à Refricon responsabilizar-se pela seleção e controle de qualidade, bem como pelos testes de desenvolvimento de novas sementes e de aprimoramento do plantio. A adoção de todas as práticas de manejo proposta pela Refricon garante aos agricultores o atendimento à produção padronizada, tanto no que diz respeito ao formato quanto ao tempo de maturação do produto.<sup>13</sup>

Visando ao suprimento da rede de restaurantes do McDonald's, técnicos da Refricon acompanham todo o processo, desde o plantio até a entrega da alface madura e processada aos restaurantes da rede. Dos campos, a alface segue em caminhões refrigerados (média de 22 caminhões semanais) para a cidade

---

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> GLASS, 2000. Op. cit., segundo o qual, visando definir um sistema que se adequasse às demandas do McDonald's às possibilidades dos produtores mineiros, a equipe da Refricon visitou fazendas de plantio de alface americana em Israel, na Nova Zelândia e nos Estados Unidos. Essa troca de experiências acabou determinando cotas de produção por agricultor. Cada cota equivale à colheita de cinco toneladas semanais de alface, cultivadas em um módulo de produção, que por sua vez é subdividido em 24 canteiros de 50m x 1m. O atendimento ao volume de uma cota (um módulo ou 5 toneladas) exige o investimento de oito a dez módulos, ocupando de 2,5 hectares a 3 hectares, diferença devida à duração variável do ciclo da planta (que depende da estação do ano), *versus* a obrigação do fornecimento semanal constante. A cada semana, se dá a colheita de um módulo e o replantio de outro, seguindo um cronograma organizado para manter a produção durante todo o ano. Cada canteiro dos módulos não pode, porém, ser reutilizado por mais de três plantios seguidos, período após o qual o acúmulo de toxinas do próprio cultivo torna-se prejudicial ao crescimento de novas mudas. Sendo assim, o produtor tem que reservar duas áreas para a cultura a fim de permitir que o solo tenha um tempo de descanso e recuperação.

de Piedade/SP, onde está situada a planta industrial da empresa.<sup>14</sup> O ônus do transporte da propriedade rural até a Refricon é de responsabilidade do parceiro, podendo realizar propriamente a operação logística ou delegá-la a terceiros. Em virtude das dificuldades de transporte e dos custos inatos à operação (a elevada perecibilidade do produto exige que o transporte seja feito sob refrigeração rigorosamente controlada, a uma temperatura entre 1°C e 7°C), grande parte dos produtores opta pela terceirização do frete, cabendo a uma única empresa 30% do transporte a frio dos fornecedores da Refricon.

Depois de inspecionada e classificada, a alface é armazenada em câmaras, ali permanecendo por um período de no máximo quatro dias antes de ser processada. Pré-beneficiamento (seleção e limpeza, com descarte médio de 70%), corte (no tamanho exato para os lanches do McDonald's), higienização (banho de dióxido de cloro e água fria), centrifugação e acondicionamento em caixas de papelão (com datas de produção e vencimento) são as principais etapas desse processamento, após o que a alface estaria pronta para o acondicionamento nas câmaras de expedição, sob temperaturas de 1°C a 4°C. Como a rede McDonald's não permite a contaminação do produto por nenhum tipo de impureza, previamente ao despacho da carga a alface ainda é submetida a um detector eletrônico a fim de evitar a presença de insetos.

No mesmo dia do processamento, o produto segue para outro parceiro do McDonald's, dedicado à operação logística (Martin-Brower). Nos restaurantes, a entrega da carga depende do adequado atendimento às condições de temperatura e aspecto visual estipulados pela rede. Armazenada, no estabelecimento, em câmaras sob temperatura média de 2°C, a alface beneficiada possui vida de prateleira de no máximo dez dias, embora a exigência da empresa é a de que ela seja utilizada nos lanches em no máximo duas horas, período em que deve ser acondicionada em refrigerador.<sup>15</sup>

Nos moldes de seu relacionamento com o McDonald's, regendo a relação com seus fornecedores parceiros, a Refricon não emprega contrato formal; apenas um compromisso verbal de entrega da mercadoria na quantidade solicitada durante período também definido, sendo estipulados, junto às cotas de produção, os períodos e frequência do suprimento, bem como os padrões de qualidade e de padronização a serem atendidos. Na visão dos produtores, além da relevância dada ao aspecto sanitário (zelo para se evitar pragas e insetos, por exemplo), é dada forte ênfase ao tamanho das folhas e ao peso do pé de alface. De fato, seguindo orientações oficiais da rede, no caso de problemas com insetos (fenômeno relativamente comum nas lavouras de hortaliças) ou de qualquer outra irregularidade, o descarregamento não é realizado e toda a carga é despachada de volta para a cidade de origem.

<sup>14</sup> Informações oficiais da rede divulgadas em seu *website*. Data de acesso: 5 jun. 2007.

<sup>15</sup> Informações oficiais da rede divulgadas em seu *website*. Data de acesso: 5 jun. 2007.

Os agricultores interessados podem se candidatar à parceria, dependendo, porém, da abertura de vagas definidas com base em projeção de consumo do McDonald's. Compondo a equipe da Refricon, engenheiros agrônomos fazem a avaliação do potencial do candidato ou possível parceiro. Uma vez selecionado, são concedidas cotas de produção por produtor, obedecendo a uma restrição máxima individual de quatro cotas. Um significativo entrave, contudo, refere-se aos elevados custos da instalação do cultivo de alface, majorado pela inexistência de linhas de crédito. Em contrapartida, no entanto, a Refricon garante a compra do produto, conforme as cotas firmadas por produtor, fazendo pagamentos quinzenais, calculados a partir dos custos de produção.<sup>16</sup> O cálculo dos preços a serem pagos pela Refricon é realizado com base na experiência da empresa. Com efeito, ao conduzir os testes das sementes, a Refricon detém uma informação privilegiada sobre os custos envolvidos no plantio, sendo capaz, assim, de avaliar a margem do produtor. De acordo com alguns fornecedores, a empresa não vem pagando mais do que R\$ 0,70 pelo quilo da hortaliça – rendimento médio obtido no varejo tradicional, via a figura de um intermediário, o qual recebe R\$ 1,50 do varejo, que vende para o consumidor a R\$ 2,99.

Em termos de exclusividade de suprimento, essa restrição deixou de ser considerada ao longo do tempo. Há alguns anos, a empresa vem firmando acordos de exclusividade com parcerias sazonais, dedicados, sobretudo, ao suprimento durante o verão (dezembro a junho), período de maior consumo de folhas e em que problemas de sanidade são mais complicados de serem resolvidos em vista da oxidação das folhas. No caso dos parceiros sazonais, há a liberdade de se escoar parte da produção (nos demais períodos do ano ou mesmo em casos de colheita superior às cotas estipuladas) via Ceagesp ou redes supermercadistas. Não foi apenas o relacionamento da Refricon com seus fornecedores parceiros o único marcado pelo término de exclusividade. O próprio relacionamento da empresa com o McDonald's passou, a partir do início dos anos 2000, por profundas alterações, entre elas a diversificação do *mix* de seus produtos, fato incentivado, inclusive, pela também não mais exigência de exclusividade de suprimento.

Em meados de 2003, após 24 anos no Brasil, o McDonald's deu os primeiros passos rumo à reestruturação de sua tradicional política de suprimentos. Dentre outros pontos, planejava-se o início da diversificação de seus fornecedores-chave, originalmente 100% dedicados à operação da rede (Braslo, Brapelco, Interbakkers e Refricon), embora com a salvaguarda contratual de respeitarem a exclusividade de suprimento dos produtos especificamente desenvolvidos à rede. Caracterizando um outro ajuste em sua política de suprimentos, o McDonald's passou a priorizar a ampliação e pulverização pelo mercado brasileiro de seu corpo de fornecedores, planejando a operacionalização de mais de um parceiro para cada item transacionado. Apesar desses planos, a rede não pretende promover uma

---

<sup>16</sup> GLASS, V. Verdura planejada. *Globo Rural*. 2000. Disponível em: <[http://globo rural.globo.com/barra.asp?d=/edic/169/anu\\_hortal1.htm](http://globo rural.globo.com/barra.asp?d=/edic/169/anu_hortal1.htm)>. Acesso: 7 jun. 2007.



competição direta entre seus fornecedores – como ocorre em outros mercados seus, como o europeu –, garantindo, no Brasil, áreas exclusivas de atuação.<sup>17</sup>

Desde então, a Refricon passou a atuar nos mercados nacional e internacional de produtos minimamente processados, *in natura* selecionados e em conserva, via parcerias estabelecidas com grandes redes varejistas e de *fast-food*, concorrentes, portanto, do McDonald's, caso especial da Burger King.<sup>18</sup> Retomando o início de suas atividades, 100% dedicadas ao McDonald's, a partir de 1991 – um ano, portanto, após sua fundação –, a empresa aliou a produção de alface à de tomate e cebola. Três anos mais tarde, a Refricon passou a produzir uma linha de conservas (picles e *relish*), também destinada ao McDonald's. Depois de quase duas décadas, suas unidades fabris de Itapeverica da Serra e Arujá (SP) viabilizam o beneficiamento de alface americana, cebola e tomate, aliado à produção de *mix* salada, picles de pepino (fatiado) e pepino em conserva picado *relish*. A alface, a cebola, o *mix* salada, o tomate e os picles abastecem todos os restaurantes McDonald's no Brasil, sendo o picles também exportado para o Uruguai e Paraguai. O pepino picado é, por sua vez, destinado à Unilever, que o emprega como ingrediente no preparo dos molhos distribuídos também para os restaurantes da rede.<sup>19</sup>

Com o término de sua relação de exclusividade com a rede de *fast-food*, iniciada nos anos 2000, o processo de diversificação de suas atividades foi ainda mais acentuado rumo à produção de vegetais embalados a vácuo e cozidos, prontos para o consumo: pinhão, beterraba, milho, mandioquinha, cenoura, seleta de legumes, brócolis, couve-flor, milho verde cozido, pamonha e polenta. Esse *mix* de produtos é destinado às grandes redes supermercadistas e ao mercado institucional.<sup>20</sup> A Refricon tem a intenção de tomar a liderança no fornecimento de vegetais prontos para o consumo com alto valor agregado para o mercado de *food service*, cozinhas, indústrias e hospitais. Para tanto, sua terceira unidade fabril, localizada em Bataguassu (MS), processa conservas alimentícias como pepino fatiado e picado, minipepinos *cornichon*, molhos, soja e amendoim, passando, a partir de 2007, a investir, também, no processamento de frutas, em especial, goiaba e abacaxi.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Contratos-interfirmas em diferentes ambientes institucionais: o caso McDonald's França × Brasil. *RAUSP*, São Paulo, v. 41, p. 33-40, 2006.

<sup>18</sup> BBCNEWS. Fábrica absorve frutas de Ivinhema. 2007. *BBC News*. Disponível em: <<http://www.bbcnews.com.br/index.php?p=noticias&cat=26&nome=Ivinhema&id=91782>>. Acesso: 7 jun. 2007.

<sup>19</sup> CASTRO, M. O milagre da multiplicação dos pães: o perfil econômico do McDonald's no Brasil. *Noticenter*, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.noticenter.com.br/adm\\_mkt/paginas/071205\\_mac.htm](http://www.noticenter.com.br/adm_mkt/paginas/071205_mac.htm)>. Acesso: 20 jun. 2007.

<sup>20</sup> REFRICON. 2007. Disponível em: <<http://www.refricon.com.br>>. Acesso: 5 jun. 2007.

<sup>21</sup> BBCNEWS. Fábrica absorve frutas de Ivinhema. 2007. *BBC News*. Disponível em: <<http://www.bbcnews.com.br/index.php?p=noticias&cat=26&nome=Ivinhema&id=91782>>. Acesso: 7 jun. 2007.



### 12.3 O processo de configuração e difusão de padrões diferenciados de coordenação no Sistema agroindustrial (SAG) brasileiro de hortaliças

Em todo o mundo, o McDonald's entende que o sucesso de sua rígida estratégia de qualidade – pautada na extremada padronização dos produtos diretamente associados pelo consumidor à sua marca – depende da adoção de formas alternativas de coordenação de seu sistema produtivo. Por isso, a elevada perecibilidade e a sazonalidade características da oferta dos produtos alimentares (a exemplo das hortaliças), a capacidade do consumidor em perceber as mais sutis variações nos atributos dos produtos comercializados e, ainda, o posicionamento estratégico baseado em uma estrita padronização de todos os produtos comercializados sob sua marca, colocam em xeque a eficiência da forma pura de mercado.

Em acréscimo a esse cenário, somam-se as características do ambiente institucional, no momento da chegada da rede americana no Brasil.<sup>22</sup> À época, final dos anos 1970, inexistia no Brasil um corpo de fornecedores qualificado que atendesse aos rigorosos padrões de qualidade impostos pela rede, implicando, conseqüentemente, em uma maior variabilidade comparativa da qualidade intrínseca aos produtos alimentares – fato majorado pelo precário controle público sobre a produção de produtos agrícolas no país, induzindo a adoção por parte dos fornecedores do McDonald's de maiores esforços no controle de seus sistemas produtivos. Como resultado, no intuito de adequadamente motivar a formação de um corpo de fornecedores que atendesse às exigências (sanitárias e de regularidade da oferta), o relacionamento dos fornecedores do McDonald's com seus respectivos parceiros nacionais de primeiro e segundo níveis foi, por décadas, marcado pelo emprego de acordos, que, embora informais, pautavam-se na quase-integração. Com o tempo, porém, graças à difusão do padrão e à significativa expansão da rede pelo país, o McDonald's pode desfrutar da atenuação das especificidades transacionais em vista do aumento da oferta e demanda pelos mesmos insumos, permitindo o emprego de formas menos estritas de governança junto aos seus parceiros – modelo também seguido pela Refricon.

---

<sup>22</sup> A esse respeito, Silva e Azevedo (2006) dedicam-se a uma análise das particularidades de gestão da cadeia de suprimentos promovida pelo McDonald's em seus diferentes mercados de atuação, atualmente na casa de 118 países. Realizando uma análise comparada entre as atuações brasileira e francesa da rede, o artigo evidencia, no Brasil, maior predomínio de práticas contratuais que proporcionam controle mais rígido sobre a transação, tanto na relação franqueador-franqueado, quanto no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos. De acordo com os resultados, esse fato decorre de três características distintas dos ambientes institucionais de cada país: menor estabilidade institucional e macroeconômica no Brasil; maiores restrições às práticas verticais na França, devido à legislação de defesa da concorrência mais restritiva; e maior controle de padrões na indústria de alimentos na Europa, particularmente na França.

Ver: SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Contratos-interfirmas em diferentes ambientes institucionais: o caso McDonald's França × Brasil. *RAUSP*, São Paulo, v. 41, p. 33-40, 2006.

De fato, por muitos anos, seguindo a experiência iniciada pela CAC, a Refricon chegou a importar parte significativa do suprimento de alface destinado à rede de *fast-food*. Investimentos continuados no desenvolvimento e na qualificação dos fornecedores, em acréscimo à pesquisa de novos métodos de plantio e sementes, viabilizaram, contudo, o equacionamento desse problema, inicialmente via o estabelecimento de acordos (informais) de exclusividade, passando posteriormente para uma combinação com acordos sazonais. A esse respeito, vale retomar que a Refricon já reuniu mais de 30 produtores exclusivos, em municípios como Varginha, Três Pontas, Santana, Ilicínea, Boa Esperança, Lavras e Machado, viabilizando o suprimento de cerca de 85% da demanda nacional de alface do McDonald's.<sup>23</sup> Atualmente, porém, com o início da diversificação de seu portfólio de clientes, a participação do McDonald's nos negócios da Refricon é de apenas 10%, contando para tanto com uma estrutura de apenas 12 fornecedores, a maioria não mais exclusiva.

Nos acordos de exclusividade, cabe ao produtor o investimento em termos da técnica de cultivo e da terra, enquanto a Refricon se compromete com o financiamento dos insumos para a produção da alface americana. A Refricon tem técnicos agrícolas e agrônomos que visitam as propriedades para orientar os produtores quanto às técnicas de plantio e uso de agroquímicos. Essa é uma forma de controlar a qualidade e também de verificar se o produtor dedicado está desviando a produção para outros canais de venda. Além disso, a forma de coordenação de seu sistema produtivo propicia à Refricon uma maior capacidade de barganha diante do acompanhamento dos custos de produção. Mesmo o produtor não exclusivo tem o compromisso de cumprir a quantidade acordada (informal) com a Refricon, podendo ser o excedente destinado a outros canais. Caso o produtor não forneça alface na quantidade que se comprometeu, a Refricon tem a prerrogativa da “ameaça” de aplicação de multa.

A adoção de todas as práticas de manejo propostas pela Refricon garante aos agricultores o atendimento à produção padronizada. Além dos menores custos de monitoramento, essa padronização foi decisiva para a difusão do processo produtivo, informando sobre as ações necessárias à obtenção de frutos de boa qualidade. Como resultado, a Refricon foi uma das principais responsáveis pela difusão do cultivo da alface americana no mercado brasileiro,<sup>24</sup> cultura que graças à expressividade da marca McDonald's acabou sendo enraizada no hábito alimentar do consumidor nacional. A difusão da técnica de cultivo da variedade americana literalmente alimentou as ambições de expansão da rede americana McDonald's. Planos de crescimento da rede de *fast-food*, exigindo incrementos

<sup>23</sup> GLASS, V. Verdura planejada. *Globo Rural*. 2000. Disponível em: <[http://globorural.globo.com/barra.asp?d=/edic/169/anu\\_hortal.htm](http://globorural.globo.com/barra.asp?d=/edic/169/anu_hortal.htm)>. Acesso: 7 jun. 2007.

<sup>24</sup> CASTRO, M. O milagre da multiplicação dos pães: o perfil econômico do McDonald's no Brasil. *Noticenter*, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.noticenter.com.br/adm\\_mkt/paginas/071205\\_mac.htm](http://www.noticenter.com.br/adm_mkt/paginas/071205_mac.htm)>. Acesso: 20 jun. 2007.

nos volumes de produção por parte de seus fornecedores (como no caso da Refricon) e, conseqüentemente, de seus fornecedores parceiros, acabaram repercutindo em profundas e positivas alterações no perfil produtivo de algumas regiões. Foi o que se observou, por exemplo, no Sul de Minas em relação ao cultivo de hortaliças, particularmente de alface americana.

A pulverização da rede McDonald's pelo Brasil foi decisiva para a popularização da variedade americana e, dessa forma, para um aumento da demanda pelo produto em canais alternativos de distribuição, passando, conseqüentemente, a compor o *mix* de produtos comercializados no varejo tradicional e no mercado de *food service*. Exemplo disso são os menus de outras redes de *fast-food*, fato que tem estimulado o interesse por parte de produtores independentes a também apostar nessa nova cultura. Há que se referir, ainda, ao benefício das externalidades positivas dos investimentos continuados da Refricon no desenvolvimento e qualificação de seus fornecedores – difusão do padrão que beneficiou diretamente a Refricon e seu principal cliente, o McDonald's, ao favorecer uma melhor atuação da forma pura de mercado ou de contratos menos idiossincráticos em seu suprimento.

## 12.4 Implicações gerenciais

O presente estudo tem por objeto a análise empírica do processo de configuração e difusão dos padrões empregados em um subsistema estritamente coordenado. Em especial, a investigação do papel da Refricon, empresa especializada no processamento de hortaliças e adoção de formas diferenciadas de coordenação de seus fornecedores parceiros no intuito de melhor atender aos rígidos padrões de qualidade impostos por seu principal cliente, a rede de *fast-food* McDonald's.

Por um lado, o capítulo evidencia que a competitividade organizacional depende de um adequado afinamento de ações de todo o sistema produtivo sob a regência direta de determinado agente econômico (caracterizando-se como o coordenador do processo) no gerenciamento das transações relevantes, determinando e estimulando o arranjo contratual mais eficiente. O papel do coordenador é representado por aquele agente que, identificando uma oportunidade de negócio (o atendimento a um nicho de mercado específico, novas tendências de consumo, mudanças no ambiente institucional ou nas estratégias de seus concorrentes, dentre outras), consegue estimular adequadamente os demais elos do sistema ao atendimento de um objetivo comum. Em outras palavras, a atuação dispersa dos agentes na busca da competitividade individual conduz, inevitavelmente, ao desperdício das ações empregadas. Isso porque a capacidade adaptativa organizacional não depende exclusivamente de decisões e condições controláveis por corporações individuais, mas da capacidade de coordenação sistêmica, ou seja, do gerenciamento de diferentes etapas sequenciais que integram o con-

junto de atividades necessárias ao adequado atendimento do consumidor final (produção de insumos – atividade agropecuária – processamento – distribuição – comercialização do produto final).

Ampliando a problemática, em muitos casos a ação coordenada deverá ser pautada em esforços diferenciados de coordenação, abrindo espaço para o emprego de estruturas de governança que propiciem o controle necessário sobre a transação, a exemplo de contratos idiossincráticos ou mesmo da verticalização (hierarquia), a fim de permitir as adaptações cooperativas requeridas e, assim, a adequada satisfação do consumidor final. Sendo esse o caso, os agentes podem optar pela adoção de formas de governança alternativas às tradicionalmente empregadas, referindo-se à adoção de subsistemas estritamente coordenados.

Por outro lado, ainda a esse respeito e corroborando os preceitos teóricos, o capítulo evidencia que a efetiva configuração de um subsistema estritamente coordenado revela-se dependente: (i) da exigência de um consumidor sensível às variações de qualidade, exposto a produtos sujeitos a problemas de avaliação dos atributos relevantes; (ii) da demanda por produtos com especificações precisas de qualidade (com implicações na elevação dos atributos transacionais, em especial especificidade de ativos e incerteza); (iii) do atendimento ao encadecamento diferenciado de diferentes estágios do sistema produtivo, tanto à montante quanto à jusante.

O caso evidencia, ainda, que a maior eficiência comparativa do subsistema estritamente coordenado somado, em especial, à positiva resposta do consumidor aos atributos específicos associados ao subsistema e à maior eficiência comparativa dos mecanismos internos de resolução das disputas, conduz ao interesse de outros agentes econômicos pela adoção do mesmo padrão. Como resultado, a difusão dos padrões organizacionais do subsistema estritamente coordenado favorece, em um segundo momento, o emprego de formas menos estritas de governança, em função da diluição dos atributos transacionais frente ao aumento na oferta e demanda pelos mesmos insumos.

Por fim, o capítulo possibilita ainda inferências empíricas direcionadas à eficiência dos acordos informais pautados na percepção mútua de ganhos na (continuidade da) relação, com salvaguardas de ordem reputacional, que se traduzem em práticas de renegociação com menores custos.<sup>25</sup> O acordo de parceria estabelecido entre a Refricon e o McDonald's é verbal, não existindo nenhum contrato legal entre as empresas. Cabe, porém, ao McDonald's a determinação das normas de funcionamento da parceria. É exigido um alto padrão de qualidade, mas que tem sua compensação econômica. Os equipamentos de beneficiamento da Refricon, por exemplo, foram adquiridos pelo McDonald's. Em acréscimo, por mais de duas décadas, a rede de *fast-food* garantia a seus fornecedores, a exem-

---

<sup>25</sup> AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. Subsistemas baseados em confiança: o caso da produção familiar de verduras. XLII CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, Cuiabá-MT, 2003.

plo da Refricon, exclusividade de suprimento. Mas o McDonald's não se envolve com a produção, financiamento da produção nem mesmo com a procedência das hortaliças, desde que sejam comprovados que as normas de qualidade da empresa foram respeitadas e que não há nenhum risco de contaminação. Isso significa que, mesmo no caso de um eventual incidente na plantação que venha a diminuir o volume de produção, é responsabilidade da Refricon entregar o produto na quantidade acordada, ainda que, para isso, ela tenha que importar parte das hortaliças.<sup>26</sup> Nos mesmos moldes de seu relacionamento com o McDonald's, a Refricon também adota com todos os seus fornecedores um acordo verbal, o qual também possui salvaguardas de ordem reputacional: oferecem incentivos, como regularidade, qualidade e preço, para que o contrato tenha continuidade (fidelização do parceiro) e penalizam as partes que desrespeitarem o acordo com a interrupção da relação e divulgação do ocorrido ao mercado.

Apesar de não haver nenhum tipo de penalidade formalizada para o caso de a Refricon não ficar com a mercadoria, isso não ocorre em vista de seu interesse em continuar recebendo regularmente um produto de qualidade. O produtor, por sua vez, tem o interesse de ter regularmente um comprador para seus produtos, acreditando ser beneficiado por um preço justo frente ao praticado no mercado. Isso, aliás, o estimula a se esforçar pelo cumprimento da regularidade e da qualidade acordadas, podendo-se lembrar o limite máximo admitido para a presença de insetos na alface colhida e a utilização das técnicas indicadas pela Refricon. A exemplo do observado por Azevedo e Faulin (2003), a análise do relacionamento firmado entre a Refricon e seus fornecedores mostrou que não há rompimento de contratos, mesmo sem a presença de salvaguardas contratuais que são comuns nos contratos formais, o que representa uma boa *proxy* para o grau de confiança. O acordo verbal firmado entre a Refricon e seus fornecedores atende ainda a um outro importante ponto sobre o desenvolvimento de sistemas estritamente coordenados. Como os custos para coordenar um sistema são muito altos, assumindo-se a possibilidade de que ações oportunistas possam ocorrer a qualquer momento, a eficiência do arranjo limita-se a uma rigorosa seleção e monitoramento dos agentes.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> GLASS, V. 2000. Op. cit.

<sup>27</sup> AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. 2003. Op. cit.

# 13 Um Novo Olhar! A Proposta de Interdependência Estratégica

Paulo Furquim de Azevedo e Vivian Lara dos Santos Silva

## Objetivos do aprendizado

A literatura sobre *franchising* permanece muito focada na análise da transação entre o franqueador e franqueado, algumas vezes também incluindo lojas próprias na mesma investigação. Este capítulo<sup>1</sup> argumenta que o modelo adequado de contratos de franquia depende não apenas das características da transação entre franqueador e franqueado, mas também de outras operações realizadas pelo franqueador, particularmente no que se refere aos contratos de suprimento, sugerindo a hipótese conhecida como “interdependência estratégica” ou “inseparabilidade de governança”. Mais do que isso, determinadas características institucionais que afetam a escolha dos mecanismos de governança deverão influenciar indiretamente o *design* dos contratos de franquia. Procurando examinar essas hipóteses, este capítulo apresenta uma análise estrutural discreta de 21 estudos de caso de franquias de alimentos na França e no Brasil. Os casos compararam as redes de franquia que compartilham características similares do *franchising* nos três países considerados – por exemplo, operações do McDonald’s na França e no Brasil –, atendendo ao mesmo tempo ao controle de variáveis relacionadas às estratégias de franquia e de produção. As principais conclusões são: (a) as empresas detêm um portfólio de mecanismos de governança para reger seu conjunto de operações; (b) mecanismos de governança à montante e à jusante são complementares; e (c) a adequação da qualidade e a política de concorrência englobam mecanismos de governança à montante, tendo um efeito indireto sobre o *design* dos contratos de franquia.

<sup>1</sup> Discussão que se baseia em publicação anterior assinada pelos mesmos autores deste capítulo: AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Governance inseparability in franchising: evidences from case-studies in France and Brazil. In: CLIQUET, G.; HENDRIKSE, G.; TUUNANEN, M.; WINDSPERGER, J. (Org.). Economics and management of networks: franchising, strategic alliances, and cooperatives. Heidelberg: Physics/Springer, 2007, v. 1, p. 97-116.



Este capítulo é estruturado da seguinte forma. A seguir, são apresentados os principais argumentos da hipótese de inseparabilidade de governança e seus efeitos na literatura de franquia; discussão seguida pelos resultados da análise dos 21 estudos de caso. A esse respeito, a primeira parte dessa discussão explora os efeitos do risco de perda de valor de marca na escolha do portfólio de mecanismos de governança. Em seguida, descreve-se a existência de formas plurais na transação entre o franqueador e seus mercados e como essas duas estruturas de governança se complementam. Finalmente, é analisado o efeito da variável institucional na escolha do portfólio dos mecanismos de governança. A última seção deste capítulo sumariza, então, os principais resultados e sugere direções para futuras pesquisas.

### 13.1 Inseparabilidade de governança e formas plurais

Existem várias formas organizacionais para governar os riscos de uma transação. A literatura da Economia dos Custos de Transação (ECT), desde Williamson (1985),<sup>2</sup> providencia um modelo que, dadas as características de uma transação particular, prediz a estrutura de governança mais adequada. Além disso, as dimensões da transação (isto é, especificidade dos ativos, frequência e incerteza) são, até certo ponto observáveis, permitindo testes empíricos das proposições importantes da Teoria dos Custos de Transação.

O argumento apresentado inicialmente por Williamson (1985) – e mantido em trabalhos subsequentes (WILLIAMSON, 1991 e 1996)<sup>3</sup> – corresponde a dimensões das transações para a escolha de uma estrutura de governança individual (por exemplo, mercado, forma híbrida ou hierarquia), que seria, então, indiscutivelmente a mais eficiente entre o conjunto de estruturas possíveis com o intuito de atenuar os custos de transação. Entretanto, existem evidências empíricas que relatam que as estruturas de governança influenciam a escolha organizacional de novas transações.<sup>4</sup> Uma vez que as decisões de cada transação parecem estar relacionadas umas com as outras, a escolha de uma estrutura de governança particular não pode ser analisada isoladamente, uma proposição conhecida na literatura como inseparabilidade de governança.

Williamson (1985) já tinha conhecimento dos benefícios de se levar em consideração todo o conjunto de operações na análise de estruturas de governança. Nas palavras de Williamson, a Teoria dos Custos de Transação “normalmente

<sup>2</sup> WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.

<sup>3</sup> WILLIAMSON, O. E. 1985. Op. cit.; WILLIAMSON, O. E. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 269-296, June 1991; WILLIAMSON, O. E. *Mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

<sup>4</sup> ARGYRES, N.; LIEBESKIND, J. P. 2002. Op. cit.



examina cada elo de negociação em separado. Embora útil para mostrar os principais recursos de cada contrato, as interdependências entre uma série de contratos podem ser perdidas ou desvalorizadas, como consequência. Maior atenção às ramificações multilaterais de contrato por vezes é necessária”.<sup>5</sup>

Um argumento mais geral recomenda que a escolha de uma estrutura de governança para uma determinada operação deva ser inseparável das demais operações realizadas pela empresa. O principal argumento na literatura é que a inseparabilidade de governança surge em função da existência de vários compromissos contratuais com outras partes que restringem o direito de decisão da escolha de governança.<sup>6</sup> Esses compromissos prévios limitam a escolha de governança futura, uma vez que eles devem impedir a busca de uma forma superior de governança, caso a firma empregue outra estrutura de governança em uma transação similar com outras partes. Em um recente trabalho, Argyres e Liebeskind (2002)<sup>7</sup> identificam um caso de restrição na diferenciação de governança na indústria de biotecnologia.

Na medida em que as escolhas passadas restringem as opções presentes, ambas as restrições na mudança de governança e na diferenciação dela terão papel relevante na determinação das estratégias organizacionais. Essa questão da dependência de trajetória (*path dependence*) se diferencia daquela baseada em retornos crescentes,<sup>8</sup> segundo a qual o tempo altera o desempenho de uma estrutura de governança em função de seus ganhos de, por exemplo, em termos de aprendizagem e confiança. Desde que escolhas passadas influenciam as decisões do presente e do futuro, mecanismos de governança atuais devem ser considerados na decisão de como uma nova transação será governada.

Como consequência, a importância de escolhas passadas torna inseparáveis as decisões de governança. No entanto, essa não é a única razão pela qual a inseparabilidade de governança existe. A escolha da estrutura de governança para várias transações feitas pela firma deve ser interdependente, se houver alguma sinergia entre os mecanismos complementares de governança. Essa ideia aparentemente contradiz a visão original de Coase (1937),<sup>9</sup> segundo a qual mecanismos de coordenação diferentes – em sua proposição inicial, restrita ao mercado e à firma – são formas alternativas de governar uma determinada transação. Mesmo que essa percepção permaneça um dos principais fundamentos da Economia dos Custos de Transação, a hipótese da inseparabilidade de governança também revela que, além de ser alternativas, estruturas de governança podem ser complementares. Por exemplo, os contratos à montante devem reduzir a variabilidade da qualidade do insumo, atenuando os efeitos de risco moral (*moral hazard*) na transação entre franqueador e franqueado.

<sup>5</sup> WILLIAMSON, O. E. 1985. Op. cit. p. 393.

<sup>6</sup> ARGYRES, N.; LIEBESKIND, J. P. 2002. Op. cit.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> ARTHUR, W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, p. 116-131, March 1989.

<sup>9</sup> COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, nº 4, Nov. 1937.

A literatura de franquia oferece alguns casos em que as estruturas de governança são complementares e, como consequência, os mecanismos de governança escolhidos devem ser inseparáveis. Vejamos, por exemplo, Gallini e Lutz (1992).<sup>10</sup> Esses autores mostram que lojas próprias sinalizam ao franqueador características relevantes, ou seja, a integração vertical sendo complementar aos contratos de franquia. A literatura interessada na integração vertical é também baseada na noção de algumas complementaridades entre hierarquia e outras estruturas de governança. Por exemplo, Azevedo (1996)<sup>11</sup> sugere que a integração vertical deve ser adotada para aumentar a posição de barganha de uma estrutura de governança híbrida. Por sua vez, Michael (2000)<sup>12</sup> propõe um argumento semelhante, no qual a integração vertical permite a aquisição de informações sobre o estágio de produção subsequente,<sup>13</sup> com consequências na barganha.

Quais são as consequências de assumir a inseparabilidade de governança no *franchising*? A tradicional literatura sobre franquias se interessa amplamente na transação estabelecida entre franqueador e franqueado, algumas vezes incorporando as lojas na mesma análise.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> GALLINI, N. T.; LUTZ, N. A. Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics & Organization*, v. 8, p. 471-501, 1992.

<sup>11</sup> AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha*. 1996. Tese (Doutorado) – IPE-USP.

<sup>12</sup> MICHAEL, S. C. Investments to create bargaining power: the case of franchising. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 497-514, 2000.

<sup>13</sup> RIORDAN, M. What's vertical integration? In: AOKI, M.; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON, O. E. *The firm as a nexus of treaties*. Londres: Sage, 1990 enfatizou o papel da integração vertical, quando a definiu como uma mudança na estrutura de informação.

<sup>14</sup> Ver: OZANNE, U. B.; HUNT, S. D. *The economic effect of franchising*. Washington, D.C.: US Senate Select Committee on Small Business, US Government Printing Office, 1971; CAVES, R. E.; MURPHY, H. W. Franchising: firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, 1976; RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, 1978; MATHEWSON, F.; WINTER, R. Territorial restriction in franchise contracts. University of Toronto, *Working Paper* nº 9114, 1991; BRADACH J. L.; ECCLES, R. Price, authority, and trust. *Annual Review of Sociology*, v. 15, p. 97-118, Palo Alto, CA; 1989; GALLINI, N. T.; LUTZ, N. A. Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 8, p. 471-501, 1992; LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, v. 23, nº 2, 1992; KLEIN, B. The economics of franchising contracts. *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, v. 2, p. 9-37, 1995; DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; STANWORTH, J. Ownership redirection trends in franchising: a cross-sectoral investigation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, v. 2, nº 3, p. 48-67, 1996; DNES, A. W. The economic analysis of franchise contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, nº 2, Jun. 1996; BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 276-303, 1997; BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper*. University of Hong Kong, 2000; BAI, C. E.; TAO, Z. Contractual mix in franchising as a mechanism for public-good provision. *Journal of Economics & Management Strategy*, 9, 1, 85-113, 2000a.; AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in Brazilian franchising. FIFTH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Berkeley-CA, Sept. 2001; LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *NBER Working Paper Series*, 2001; PENARD, T.; RAYNAUD, E.; SAUSSIER, S. Dual distribution and royalty rates in franchised chains: an empirical exploration using French data. *Working paper*. ATOM Center, University of Paris 1, 2002.; WINDSPERGER J. The dual network structure of franchising firms: property rights, resource scarcity and transaction cost

No entanto, se o *franchising* está sujeito à inseparabilidade de governança, outros mecanismos de governança devem ter um efeito no *design* do contrato de franquia ou na decisão de se franquear. Como consequência, a estrutura de governança à montante empregada por um franqueador – como a integração vertical da produção dos insumos utilizados nas unidades – tende a ser desconsiderada em várias análises sobre os determinantes dos contratos de franquia. Isso deve explicar por que diferentes redes de franquia governam transações similares com diferentes estruturas de governança (contratos diferenciados ou proporção de lojas próprias diferenciada).

### 13.2 Inseparabilidade de governança no *franchising* francês e brasileiro

Esta seção consiste em uma análise comparativa de franquias de alimentos na França e no Brasil. No mercado francês, este capítulo analisa os seguintes casos franceses: Grill Courtepaille, La Boucherie (ambos lojas de grelhados), Jeff de Bruges (chocolates) e Comtesse du Barry (especializada em *foie gras*, um produto clássico da cozinha francesa). Os casos também incluem operações no mercado francês de Segafredo Zanetti, um grupo italiano de cafeterias, e Quick, uma rede de *fast-food* belga. No Brasil, por sua vez, quatro *coffee shops* brasileiros foram analisados (Fran's Café, Café Pelé, Café do Ponto (recentemente adquirido pela Sara Lee) e Casa do Pão de Queijo), em acréscimo às redes brasileiras Habib's, China in Box, Vivenda do Camarão (todos esses negócios do setor de *fast-food*), bem como Bon Grillê, Copenhagen (doces finos e chocolates) e Amor aos Pedacos (doces e chocolates). A base de dados também inclui as operações brasileiras das redes americanas American Nutty Bavarian (doces e chocolates), The Dunkin' Donuts (café e *donuts*) e alimentos Arby's (*fast-food*). Finalmente, a rede americana McDonald's (*fast-food*) foi comparada em ambos os países, França e Brasil. Em resumo, a análise comparativa inclui 7 casos na França e 14 no Brasil, sendo o McDonald's estudado em ambos.

As empresas foram selecionadas com relação ao valor de suas marcas, o qual, seguindo metodologia de Aaker (1991),<sup>15</sup> foi medido em função da estabilidade e da experiência dessas redes antes do *franchising*, assim como pela experiência no *franchising* (anos de franquemento) e de sua dispersão geográfica. Pares de redes de franquias foram selecionados considerando-se o mesmo segmento em cada país; as operações do McDonald's na França e no Brasil foi o caso mais extremado, no qual a mesma empresa foi comparada em ambientes institucionais diferentes.

---

explanations. In: WINDSPERGER J. et al. (Ed.). *Economics and management of franchising networks*. Heidelberg: Physical Springer, 2004.

<sup>15</sup> AAKER, D. A. *Brand equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1998. 309 p.

A coleta de dados foi baseada em entrevistas semiestruturadas<sup>16</sup> com gerentes das redes, empregando para tanto o mesmo questionário sobre estratégias de crescimento e suprimento das redes. As entrevistas foram realizadas com os gerentes das companhias francesas e brasileiras entre 1998 e 2002. Com o intuito de se obter uma comparação mais profunda dos casos, relatórios e documentos oficiais cedidos pelas empresas também foram analisados.

A análise múltipla de casos, portanto, baseou-se em informações de franqueadores, desprezando informações dos franqueados. Entrevistas com fornecedores e franqueados seriam interessantes no intuito de verificar as informações das companhias, assim como para melhor detectar os conflitos não relatados. A análise comparativa das redes de franquias nos diferentes países, algo não muito comum, foi necessária, frente ao papel das variáveis do ambiente institucional na escolha dos mecanismos de governança. Variáveis institucionais, tais como a política de competição e a regulamentação da segurança alimentar, devem ter um efeito indireto na escolha do *franchising*, restringindo a escolha da estrutura de governança à montante. Como resultado, a fim de investigar essa hipótese é necessário o contraste de redes de franquias que operam em diferentes ambientes institucionais, como no caso do *franchising* na França e no Brasil, países de destaque no *ranking* internacional de *franchising*.

### 13.2.1 O portfólio de mecanismos para minimizar o risco de perda do valor de marca

Várias estratégias das redes de franquia – como, por exemplo, a forma como elas organizam suas operações com relação aos esforços de inovação – são designadas para lidar com a compensação entre os custos de fugir e os riscos de perda de valor de marca (prestação de serviços de inferior padrão de qualidade pelos franqueados).<sup>17</sup> Quanto maior o valor de manter os padrões de qualidade, maior deverá ser o esforço das redes de franquias para fornecer incentivos aos franqueados para que não haja redução no padrão de qualidade. Isso não é nada novo. Entretanto, essa proposição tem fortes implicações na escolha organizacional, seja à jusante (franqueador-franqueados), seja nas transações à montante (*sup-*

<sup>16</sup> YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, Edição Cultural, 1989.

<sup>17</sup> Veja: BAI, C. E.; TAO, Z. 2000. Op. cit; LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. *NBER Working Paper Series*, nº 8868, 2002; AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Food franchising and backward coordination: an empirical analysis on Brazilian firms. *Journal on Chain and Network Science*, v. 3, nº 1, p. 33-44, 2003.; BERCOVITZ J. The organizational choice decision in business format franchising: an empirical test. In: WINDSPERGER, J. et al. (Ed.). *Economics and management of franchising networks*. Heidelberg: Physical Springer, 2004; WINDSPERGER J. The dual network structure of franchising firms: property rights, resource scarcity and transaction cost explanations. In: WINDSPERGER J. et al. (Ed.). 2004. Op. cit.

*ply chain*). Aqui está nosso principal ponto de interesse. A mesma variável (por exemplo, o valor da marca) determina a escolha da organização por operações diferentes, com diferentes atributos. A solução organizacional à montante tem um efeito na escolha dos contratos de franquia, que é uma prova da hipótese da inseparabilidade da governança.

Em quase todos os 21 casos, quando o valor de manter a uniformidade do produto é alta, as redes de franquias tendem a adotar estratégias organizacionais que previnam comportamento de *free-riding* entre os franqueados. Esse resultado de manter os padrões de qualidade depende tanto do valor de marca como da percepção do consumidor às variações nos atributos dos produtos. No argumento seminal de Barzel (1982),<sup>18</sup> uma marca tem valor porque ela transmite informações sobre os atributos dos produtos que economizam custos de mensuração por parte dos consumidores. Consequentemente, manter a uniformidade do produto se justifica, uma vez que preserva a capacidade da marca de transmitir informações.

O grau de sensibilidade do consumidor com relação à variação dos atributos do produto é também algo de extrema importância. Nas palavras de Barzel, se o consumidor é sensível (apresenta alta percepção aos atributos do produto), o vendedor deve incorrer em elevados custos de mensuração para prevenir o consumidor de coletar informações por si próprio. Como consequência, as redes empregarão esforços adicionais para aumentar o controle da qualidade, por exemplo, reduzindo os incentivos dos franqueados para diminuir a qualidade.

Entre todos os casos aqui analisados neste capítulo, Comtesse du Barry e Segafredo, na Europa, e Vivenda do Camarão e Kopenhagen, no Brasil, são exemplos de franquias com os consumidores com uma razoável percepção. Por questões culturais, os consumidores franceses são capazes de identificar pequenas variações no *foie gras* (Comtesse du Barry) e no café (Segafredo), entre outros produtos. Já os consumidores brasileiros de camarão com creme da Vivenda do Camarão também são capazes de distinguir mudanças nos fornecedores de leite desnatado e nas características do camarão. Finalmente, a Kopenhagen vende variedades de chocolates como presentes para ocasiões especiais, podendo ser comparada às joalherias. Pequenas variações nos atributos dos produtos também podem comprometer a sua imagem como um presente para o Dia dos Namorados ou uma proposta de casamento, por exemplo. Em todos esses casos, o franqueador optou pela integração vertical da produção de insumos diretamente relacionados às suas marcas, como o de *foie gras* (Comtesse du Barry), café em grão (Segafredo, na Europa), camarão (Vivenda do Camarão) e chocolates (Kopenhagen). Além disso, estas redes de franquia têm uma alta proporção de lojas próprias – portanto, o incentivo do franqueado para reduzir a qualidade é baixo –, e certos métodos inovadores são utilizados para limitar as tarefas desempenhadas pelo franqueado que possam afetar a qualidade dos produtos comercializados.

---

<sup>18</sup> BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v. 25, p. 27-48, Apr. 1982.



Em geral, há três maneiras de evitar os custos relacionados com o uso indevido de marca por franqueados: reduzir a variabilidade dos insumos fornecidos às redes, a partir de estruturas de governança, tais como hierarquia e modos híbridos nas transações à montante; providenciar melhores incentivos para os gerentes das redes atenderem aos padrões de qualidade, por meio de mecanismos de governança na transação entre o franqueador e o franqueado (por exemplo, maior proporção de lojas próprias ou garantias no contrato de franquia); e eliminar tarefas realizadas por franqueados que afetem os atributos dos produtos, que podem ser alcançadas por meio de inovação (por exemplo, produtos prontos para o consumo que não exigem nenhuma ação de manipulação ou preparo por franqueados) e estratégias organizacionais (tais como cozinhas centrais e processamento, que devem ser interpretadas como a integração vertical de algumas atividades originalmente realizadas nas unidades).

Uma análise comparativa de cafeterias no Brasil e na França é ilustrativa. Embora o Brasil seja um dos maiores produtores mundiais de café, os consumidores brasileiros não desenvolveram a capacidade de distinguir e apreciar diferentes sabores de café (FARINA; SAES, 1997),<sup>19</sup> diferentemente dos consumidores franceses. Após décadas de regulação do mercado, os consumidores brasileiros acabaram se habituando com o consumo de café de baixa qualidade, e ao emprego de hábitos de consumo que atenuassem o sabor de café.<sup>20</sup> Depois da desregulamentação no início dos anos 1990, algumas companhias da indústria de café tentaram explorar estratégias de diferenciação no mercado brasileiro, mas aquelas que se basearam no sabor de seu produto não foram reconhecidas pelo consumidor e tiveram que ser interrompidas.<sup>21</sup>

Procurando analisar o efeito da capacidade sensitiva do consumidor aos atributos dos produtos, quatro cafeterias brasileiras (Café do Ponto (pertencente ao grupo Sara Lee), Café Pelé, Fran's Café e Casa do Pão de Queijo) são comparadas à Segafredo Zanetti, conforme detalhadamente discutido no Capítulo 11. Em todas as redes brasileiras de cafeterias, o franqueador tem controle sobre o fornecimento de café torrado a partir de contratos de suprimentos de longo prazo (Café Pelé e Casa do Pão de Queijo), ou via contrato de exclusividade (Fran's Café) e ainda integração vertical (Café do Ponto). Interessantemente, porém,

<sup>19</sup> FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. Ação sistêmica e visão segmentada: os paradoxos da prática da regulamentação do *agribusiness* brasileiro. In: FARINA, E. M. M. Q. et al. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

<sup>20</sup> É interessante notar que os brasileiros tendem a consumir café muito quente e mais doce, o que reduz a capacidade do consumidor em distinguir diferentes sabores. Após 15 anos de desregulamentação, o mercado de café *premium* tem vindo a aumentar lentamente, juntamente com a sensibilidade dos consumidores, ligeiras alterações nos atributos de grão de café.

<sup>21</sup> FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M. Ação sistêmica e visão segmentada: os paradoxos da prática da regulamentação do *agribusiness* brasileiro. In: FARINA, E. M. M. Q. et al. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

na relação entre torrefação e moagem, as redes de café no Brasil usam o mercado *spot* para comprar grãos de café, negligenciando o controle de qualidade. Tal constatação permite assumir que dada a baixa sensibilidade dos consumidores brasileiros aos atributos de qualidade do café (bebida), as redes não precisam exercer controle no mercado de café em grão.

A comparação com as operações Segafredo Zanetti no Brasil e na Europa é interessante. As cafeterias Segafredo Zanetti têm exclusividade na distribuição do café de alta qualidade da empresa (Nero), que também vende outras *blends* para restaurantes e hotéis. A fim de controlar rigorosamente a qualidade dos grãos e torrefação de café, o grupo Segafredo detém fazendas de produção de café no Brasil e uma planta de torrefação na Itália, em Bolonha, que abastece todas as cafeterias na Europa. Embora Segafredo venda alguns *blends* no mercado brasileiro, os grãos de café cultivados no Brasil são enviados para as cafeterias europeias, representando uma evidência adicional de que a sensibilidade do consumidor é uma variável importante para compreender as estratégias organizacionais empregadas pelas empresas.

Os casos evidenciam, que quanto maior o valor de manter os padrões de qualidade, maiores as chances das redes de franquia adotarem mecanismos de governança que forneçam maior controle sobre as transações pertinentes. Observa-se também que para um dado nível de qualidade, o uso de estruturas de governança providencia maior controle na cadeia de suprimentos (coordenação à montante), ao mesmo tempo em que reduz a necessidade de incentivo e de controle nas transações entre franqueador e os administradores das unidades (franqueados ou gerentes das lojas próprias). Essa é basicamente a ideia da inseparabilidade de governança, que é melhor investigada nas seções subsequentes.

### 13.2.2 *Formas plurais em contratos de franquia*

As formas plurais são um assunto importante na literatura de franquia. A coexistência de unidades franqueadas e lojas próprias numa mesma rede é algo bem conhecido e que tem recebido merecida atenção dos pesquisadores.<sup>22</sup> En-

<sup>22</sup> Ver: BRADACH J. L.; ECCLES, R. Price, authority, and trust. *Annual Review of Sociology*, v. 15, Palo Alto, CA 1989; DANT, R. P.; PASWAN, A. K.; STANWORTH, J. Ownership redirection trends in franchising: a cross-sectoral investigation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. v. 2, nº 3, p. 48-67, 1996.; BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, 1997; BAI, C. E.; TAO, Z. Franchising as a nexus of incentive devices for production involving brand name. *Working Paper*. University of Hong Kong, 2000; BAI, C. E.; TAO, Z. Contractual mix in franchising as a mechanism for public-good provision. *Journal of Economics & Management Strategy*, 9, 1, 85-113, 2000a; AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Contractual mix in Brazilian franchising. FIFTH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE), Berkeley-CA, Sept. 2001; LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising. *NBER Working Paper Series*, 2001; PENARD, T., RAYNAUD, E.; SAUSSIER, S. Dual distribution and royalty rates



tretanto, formas organizacionais no *franchising* são mais distintas do que o sugerido pela literatura.<sup>23</sup> Na verdade, em acréscimo à hierarquia (lojas próprias), as redes de franquia analisadas neste capítulo utilizam três diferentes contratos de franquia na mesma amostra: franquia convencional; franquia parcial e contrato de gerenciamento.

Na franquia convencional, o franqueador transfere ao franqueado a totalidade dos investimentos iniciais da unidade franqueada. Em adição, o franqueado paga ao franqueador uma taxa inicial (*lump sum*), assim como uma proporção das vendas na forma de *royalties*. Em contraste, no contrato de franquia parcial, o investimento inicial da unidade franqueada é dividido entre ambas as partes, franqueador e franqueado. O franqueador se responsabiliza pelos gastos incorridos nos prédios (compra ou aluguel), retendo o direito residual sobre o ponto de venda, enquanto os franqueados se responsabilizam por investimentos em equipamentos, mobília e funcionários. Além das taxas regulares, o franqueado transfere ao franqueador uma parcela adicional de vendas, na forma de taxa de locação. Finalmente, no contrato de gerenciamento o franqueador tradicionalmente se responsabiliza pela totalidade dos investimentos iniciais da unidade, transferindo ao franqueado unicamente o gerenciamento da unidade. Em troca, o franqueado paga ao franqueador uma taxa administrativa, bem como *royalties* e taxa de locação, e não necessariamente uma taxa de franquia. Neste último formato, o franqueado mais se assemelha a um gerente de uma loja própria com receita variável de acordo com o desempenho da unidade. A Tabela 13.1 apresenta as principais características e consequências de cada estrutura de governança identificada.

Uma diferença importante entre as várias estruturas de governança identificada é o seu papel como uma solução para as restrições de capital.<sup>24</sup> Considerando que no contrato convencional o franqueado se responsabiliza por todos os investimentos, no contrato de gerenciamento ele recebe incentivos similares sem, contudo, imobilizar o seu capital próprio. A existência desse tipo de contrato de franquia (contrato de gerenciamento) é evidência clara de que levantar

---

in franchised chains: an empirical exploration using French data. **Working Paper**. ATOM Center, University of Paris 1, 2002.

<sup>23</sup> Uma exceção é Bercovitz (2004), que também analisa a escolha da unidade de multfranquia. Vide em: BERCOVITZ J. The organizational choice decision in business format franchising: an empirical test. In: WINDSPERGER J, et al. (Ed.). **Economics and management of franchising networks**. Heidelberg: Physical, Springer, 2004.

<sup>24</sup> Ver: OZANNE, U. B.; HUNT, S. D. **The economic effect of franchising**. Washington, D.C.: US Senate Select Committee on Small Business, US Government Printing Office: 1971; CAVES, R. E.; MURPHY, H. W. F. Franchising: firms, markets, and intangible assets. **Southern Economic Journal**, v. 42, 1976; MENDELSON, M. **The guide to franchising**. Oxford: Pergamon Press, 1985; COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

capital não é a única razão para o *franchising*, embora essa hipótese continue a ser importante para explicar a adoção da franquia convencional.

Outra importante distinção é o papel de cada estrutura de governança no incentivo contra a força oportunista e de redução dos padrões de qualidade. Na medida em que os franqueados retêm uma parte do lucro da unidade sobre as variações nas vendas unitárias, os contratos convencional e parcial de gerenciamento transferem o maior incentivo para os franqueados trabalharem mais intensamente do que os gerentes de lojas próprias. No entanto, os três tipos de contrato de franquia identificados diferem entre si em termos da intensidade do incentivo. A franquia convencional proporciona maior proporção de retorno financeiro ao franqueado, na forma de retorno do seu investimento, o que implica em maior incentivo para não trapacear (SHIRKING).

Por outro lado, o contrato de franquia é mais vulnerável ao problema de *moral hazard* (risco moral) no suprimento da qualidade do que com relação às lojas próprias. Esses riscos são relativamente maiores no contrato de franquia convencional, salvo se, em adição ao regime de pagamento desse formato, o franqueado incorrer em altos investimentos específicos na unidade (AZEVEDO; SILVA, 2001).<sup>25</sup> Ao garantir ao franqueador controle sobre a localização do edifício, os contratos de gestão parcial e de gerenciamento impedem por parte dos franqueados o uso do mesmo local para atividades similares e que prejudiquem a reputação da marca. A fim de atenuar esses riscos, a franquia convencional usa salvaguardas como cláusulas de não contenção *ex-post*.

Apesar disso, vale ressaltar que as redes de franquia brasileiras não exploraram a diversidade dos contratos de franquia, como observado na França/Europa. Considerando que as lojas próprias brasileiras são frequentemente combinadas com um único tipo de contrato de franquia (geralmente, a franquia convencional), na França observa-se o emprego de um complexo portfólio de estruturas de governança nas transações à jusante (vide Quadro 13.1).<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. 2001. Op. cit.

<sup>26</sup> Este capítulo interpreta que as diferenças entre os dois países são devidas à incerteza jurídica. Essa discussão é detalhada no Capítulo 3, que trata do efeito do ambiente institucional na escolha da estrutura de governança.

Quadro 13.1 Características do portfólio de estruturas de governança identificadas no franchising brasileiro e francês.

Estrutura de governança	Características					Consequências do mecanismo de governança
	Investimento	Regime de pagamentos	Controle sobre a unidade	Residual claim	Riscos	
Convenional	Franqueado se responsabiliza por 100% do investimento inicial	Taxa de franquia e taxa de <i>royalties</i>	Franqueado	Franqueado	Maior risco para o franqueado	Maiores ganhos de capital e de captação de recursos humanos, bem como redução de problemas associados à <i>moral hazard</i> de <i>shirking</i>
Parcial	Franqueado e franqueador dividem o investimento inicial	Idem anterior, acrescido de taxa de locação	Franqueador	Franqueado (menor do que no contrato convencional)	Parte dos riscos transferidos ao franqueador	Franqueado é devidamente incentivado a trabalhar tão duro quanto desejado pelo franqueador, reduzindo os custos de monitoramento (agência) comparativamente à forma hierárquica (operacionalização de lojas próprias)
Contrato de gerenciamnto	Franqueador: 100% do investimento inicial	Idem anterior, acrescido de taxa administrativa	Franqueador (franqueado mais se assemelha à figura de gerente de loja própria)	Franqueador transfere para o franqueado (menor do que no contrato parcial)	Franqueador e franqueado compartilham o risco	
Hierarquia (lojas próprias)	-	-	Franqueador	-	Maior risco para o franqueador	Ganhos comparativos no controle da marca franqueada (reduzindo problemas de <i>moral hazard</i> em termos de qualidade)

Tabela 13.1 *Redes de franquias e suas escolhas em termos dos mecanismos de governança, conforme o mercado em questão.*

Rede – Mercado	Mecanismo de Governança				Setor
	Conv.	Parcial	Gerenc.	Hierarq.	
<i>Grill Courtepaille</i> – independentemente do mercado/país	•	-	-	•	Grelhados
<i>Jeff de Bruges</i> – independentemente do mercado/país	•	-	-	•	Doces e chocolates
<i>Comtesse du Barry</i> – em seus mercados-alvo – em outros mercados	• •	- -	• -	• •	Produtos finos
<i>La Boucherie</i> – em seus mercados-alvo – em outros mercados	• •	- -	• -	• •	Grelhados
<i>Segafredo Zanetti</i> – em seus mercados-alvo – em outros mercados	• •	- -	• -	• •	Cafeterias
<i>Quick</i> – em seus mercados-alvo – em outros mercados	- •	• -	• -	• •	Fast-food
<i>McDonald's</i> – posicionamento global – no Brasil	- -	• •	• -	• •	
<i>Arby's*</i> – posicionamento global – no Brasil	- •	• -	• -	• •	
<i>China in Box</i> – no Brasil	•	-	-	•	
<i>Vivenda do Camarão</i> – no Brasil	•	-	-	•	
<i>Habib's</i> – no Brasil	•	-	-	•	
<i>Bon Grillê</i> – no Brasil	•	-	-	•	
<i>Dunkin'Donuts</i> – posicionamento global – no Brasil	- •	• -	• -	• •	Doces e chocolates
<i>Amor aos Pedacos</i> – no Brasil	•	-	-	•	
<i>The Nutty Bavarian</i> – no Brasil	•	-	-	•	
<i>Kopenhagen</i> – no Brasil	•	-	-	•	Doces finos e chocolates

\* Nota: A rede Arby's encerrou suas operações no Brasil no final dos anos 1990. Por sua vez, a rede Dunkin'Donuts deixou de atuar no mercado brasileiro nos anos 2000.

<i>Fran's Café</i> – no Brasil	•	-	-	•	Cafeterias
<i>Café do Ponto</i> – no Brasil	•	-	-	•	
<i>Café Pelé</i> – no Brasil	•	-	-	•	
<i>Casa do Pão de Queijo</i> – no Brasil	•	-	-	•	

[•] Mecanismo de governança empregado; [-] Mecanismo de governança não empregado;  
Conv.: Convencional; Gerenc.: Gerencial; Hierarq.: Hierarquia.

### 13.2.3 *Inseparabilidade de governança nas transações à montante e à jusante*

Como visto nas seções anteriores, as redes de franquia empregam formas plurais nas transações com suas unidades. Não apenas as formas plurais existem e são mais diversificadas do que a também conhecida dicotomia de lojas próprias e unidades franqueadas, mas também a escolha de uma estrutura de governança para uma determinada transação parece estar relacionada com a escolha das outras. Nossa afirmação é que as escolhas organizacionais são interdependentes, em função de as estruturas de governança serem complementares. Em adição à inseparabilidade de governança das transações franqueador-franqueado, esta seção enfoca o papel das transações à montante, explorando a complementaridade entre as estruturas de governança à montante e à jusante.

A rede Comtesse du Barry (especializada em *foie gras*) e a rede Jeff de Bruges (de chocolate) são estudos de caso bem ilustrativos. Quando comparadas com outras redes, Comtesse du Barry e Jeff de Bruges têm a característica marcante de suprimento de suas unidades, com produtos prontos para consumo,<sup>27</sup> ou seja, verticalizam as atividades de processamento que poderiam ser realizadas por fornecedores ou nas próprias unidades. Por meio dessa estratégia organizacional, a companhia detém o maior controle sobre os padrões de qualidade no nível da unidade, visto que os franqueados não processam ou manipulam o produto final. O uso da estrutura de governança que provê o maior controle sobre a cadeia de suprimentos permite à Comtesse du Barry e à Jeff de Bruges reduzir a necessidade de controle sobre as operações à jusante. Na verdade, Comtesse du Barry e Jeff de Bruges também empregam contratos de licenciamento como um modo alternativo da governança de suas unidades. O licenciado de uma marca independente tem total autonomia com relação ao negócio em si. Entre os outros casos, somente o Dunkin' Donuts emprega uma estratégia de distribuição similar, combinando licenciamento com lojas próprias e unidades franqueadas.

<sup>27</sup> Para os produtos diretamente relacionados com a sua marca: o *foie gras* e chocolates.

Entretanto, seus licenciados devem estar localizados em regiões próximas de unidades franqueadas ou lojas próprias, que por sua vez são responsáveis pelo abastecimento de produtos prontos às unidades licenciadas. Nesse tipo de contrato, Dunkin’Donuts também minimiza o risco de perda de valor de marca.

A análise comparativa da Grill Courtepaille e da La Boucherie (ambas especializadas em grelhados) proporciona outras evidências da inseparabilidade de governança nas transações à montante e à jusante. Embora essas redes operem no mesmo mercado e compartilhem características similares de negócio, Grill Courtepaille e La Boucherie têm uma proporção de lojas próprias significativamente diferente, 79,2% *versus* 17,1%, respectivamente, em 2004.

A razão para essa sensível diferença no nível de controle das transações com relação às unidades é a estrutura de governança utilizada na cadeia de suprimentos.

A rede Courtepaille pertence ao Grupo Accor (Accor Reste), sendo grande parte dos restaurantes Grill Courtepaille situados fisicamente próximos aos hotéis da Accor Group. Buscando economias de escala, alguns fornecedores da rede Courtepaille são compartilhados com a cadeia Accor hotel, embora os franqueados tenham liberdade de decisão de escolha. De fato, mesmo no caso de insumos diretamente relacionados com a marca (pão, carne, legumes, queijos e vinho), os franqueados têm autonomia para negociar diretamente com fornecedores locais, explorando especificidades regionais.

Por outro lado, um dos principais concorrentes da Grill Courtepaille, o também francês La Boucherie, optou pela verticalização do suprimento dos seus restaurantes, especialmente no que se refere aos produtos-chave (carne, vinho e outros insumos relacionados ao negócio formatado pela La Boucherie, tais como equipamentos, acessórios e materiais de publicidade). Desde 2000, a Société CAVIAR (*Centre d’affinage des viandes de restaurants*) é responsável pela: seleção, controle e comercialização dos produtos, rastreabilidade, higiene e controle sanitário da matéria-prima, o corte da carne e otimização da distribuição e das práticas de serviço dos restaurantes La Boucherie. O maior controle exercido sobre a cadeia de suprimentos explica por que a La Boucherie não exerce o mesmo nível de controle sobre as suas unidades como feito pela rede Grill Courtepaille.

#### **13.2.4 *Ambiente institucional e seus efeitos sobre os contratos de franquia: o caso da inseparabilidade de governança***

A análise comparativa dos estudos de caso da França e do Brasil permite a investigação do efeito do ambiente institucional sobre os contratos de franquia. Particularmente, o foco recai nas variáveis institucionais que têm um efeito direto em algumas transações do franqueador e como elas influenciam indiretamente a escolha organizacional nas outras transações executadas pelo franqueador. Esta

seção trata das seguintes questões: (a) incerteza jurisdicional no que diz respeito à execução dos contratos de franquia; (b) custos de transação no mercado de capital; e (c) das restrições da política competitiva com relação a contratos verticais.

A ineficiência reconhecida do judiciário brasileiro e as consequências dessa ineficiência sobre o regime econômico desempenham um papel muito importante.<sup>28</sup> Essa característica do ambiente institucional brasileiro tem implicações diretas na escolha das estruturas de governança, particularmente na escolha dos vários contratos de franquia (convencional, parcial e de gerenciamento) e com relação à proporção de lojas próprias. A análise comparativa das formas plurais exemplifica essa discussão.

O ambiente institucional brasileiro pode ser a razão pela qual as redes de franquia internacional não adotam as mesmas estratégias organizacionais no Brasil, como elas fazem em seus países de origem. Diferentemente do que é observado em outros mercados, Dunkin' Donuts, The Nutty Bavarian e Arby's não fazem uso da diversidade de contratos de franquia no Brasil, utilizando somente a estrutura dual de franquia convencional e integração vertical. Uma exceção é o McDonald's, que mantém o controle sobre a localização do ponto de venda, como faz em suas operações em todo o mundo.

Ocorre porém, que a decisão do McDonald's em manter a sua estratégia internacional no Brasil tem gerado conflitos entre a empresa e seus franqueados nacionais. A crise começou em 1996, quando a companhia iniciou a estratégia de crescimento acelerado no mercado brasileiro, resultando em um declínio de suas vendas. Desde 1999, quando a moeda brasileira se desvalorizou, o conflito agravou-se. Franqueados que tinham dívidas indexadas ao dólar levaram a companhia à justiça, resultando em uma série de ações judiciais onerosas no Brasil. Ao aumentar os custos de franqueamento no Brasil, os conflitos entre McDonald's e seus franqueados representaram provavelmente as principais causas para a alteração da estratégia organizacional da empresa para um nível mais elevado em termos da verticalização, aumentando a proporção de lojas próprias (Figura 13.1).

---

<sup>28</sup> PINHEIRO, A. C. Magistrados, judiciário e economia no Brasil. In ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. (Ed.). **Direito & economia: análise econômica do direito e das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, em uma extensa pesquisa, observou que as decisões jurisdicionais brasileiras são muito longas, imprevisíveis e inclinadas para a parte mais fraca. ARIDA, P.; BACHA, E. L.; LARA-RESENDE, A. Credit, interest and jurisdictional uncertainty: conjectures on the case of Brazil. In: GIAVAZZI, F.; GOLDFAJN, I. (Ed.). *Inflation targeting and debt: the case of Brazil.* MIT Press, 2005 argumentam que a inexistência de um mercado de crédito de longo prazo no Brasil é causada pelas garantias oferecidas aos credores pobres pelo sistema judicial. ZYLBERSZTAJN, D.; NADALI, L. B. Tomatoes and courts: strategies of the agro-industry facing weak contract enforcement. 7th ISNIE, Budapeste, 2003 afirmam que as decisões de localização no setor de agronegócios são sensíveis à forma como os tribunais regionais julgam litígios contratuais entre os produtores agrícolas e processadores de alimentos. Tais ineficiências são consequências dos atrasos e incertezas sobre as decisões dos tribunais.



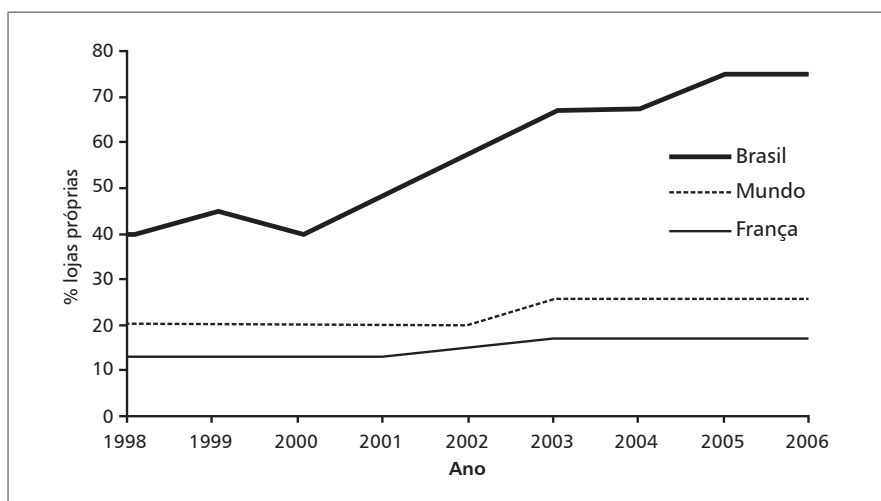


Figura 13.1 Evolução do percentual de lojas próprias operacionalizadas pelo McDonald's no Brasil, na França e no mundo.

Nota: No Brasil, previsão de estabilidade em torno de 70% para os anos seguintes.

Em resumo, a incerteza jurisdicional que afeta os custos de *franchising* levou a um maior nível de integração vertical. Pode-se argumentar que este não é um caso de inseparabilidade de governança, na medida em que cada operação de custo mais elevado aumenta a probabilidade da integração vertical. No entanto, vale ressaltar que o uso dos contratos de franquia que providenciam maior controle ao franqueador (franquia parcial e contrato de gerenciamento) é difundido na França e não é observado no Brasil. A maior proporção de lojas próprias no Brasil reduz a necessidade de controle sobre os contratos de franquia, que é uma possível explicação para a opção convencional de *franchising* no Brasil.

O segundo argumento é o custo de transação no mercado de capitais. O Brasil tem uma das maiores taxas de juros do mundo.<sup>29</sup> Fundamentos macroeconômicos são certamente parte da história que explica essa anomalia no mercado de capitais brasileiro, todavia, há variáveis institucionais que contribuem para a alta dos custos de transação neste mercado. Arida et al. (2005) observaram que o mercado de crédito de longo prazo no Brasil não se desenvolveu, porque as decisões dos tribunais são tendenciosas para devedores. Como consequência, os credores não usam contratos de longo prazo, que são mais susceptíveis de ser litigiosos. Em contrapartida, o mercado do capital francês é muito acessível. Essa é uma outra possibilidade de análise do motivo pelo qual na França todos os tipos de contratos de franquia podem ser encontrados, em oposição ao observado no Brasil, onde a franquia convencional é a forma totalmente dominante.

<sup>29</sup> Em 2005, as taxas de juros reais eram cerca de 13% ao ano para os títulos de renda fixa.

Uma imperfeição na transação entre franqueadores e os emprestadores de capital impõe restrições de capital que devem ser resolvidas pelo uso do contrato de franquia (convencional), que atrai o capital de franqueados. Na França, o papel do *franchising* como uma alternativa de levantar capital é atenuado porque os franqueadores têm melhor acesso ao mercado de capitais. Essa é mais uma prova da inseparabilidade de governança em *franchising*.<sup>30</sup>

Finalmente, a política de concorrência pode limitar a escolha dos mecanismos de governança nas operações à montante, tendo um efeito indireto sobre a concepção dos contratos de franquia. Por exemplo, na França/Europa companhias que têm mais de 30%<sup>31</sup> do mercado não estão autorizadas a impor restrições verticais às unidades franqueadas, como fornecedores exclusivos, ou a integração vertical da produção de insumos. Espera-se que essas restrições tenham um efeito sobre a necessidade de controle nas operações à jusante, a fim de preservar o valor de marca.

Entretanto, o caso do McDonald's na França, sujeitando-se à restrição da política de concorrência, sugere, à primeira vista, que a proposição acima é validamente falsa. Na medida em que o McDonald's não pode controlar a variabilidade dos insumos de produção, seria esperado que haja uma maior proporção de lojas próprias, em função de prevenir a redução da qualidade por parte dos franqueados. Contrariamente a essas expectativas, porém, a proporção de lojas próprias que o McDonald's detém em França é, historicamente, significativamente inferior ao número observado no Brasil, antes mesmo de decisões judiciais, levantados os custos de *franchising*, conforme ilustra a Figura 13.1.

Um olhar mais detalhado dos contratos de franquia e da regulamentação da qualidade da França fornece uma explicação possível para isso. A variabilidade da qualidade dos insumos, especialmente dos insumos agrícolas, é menor na França do que no Brasil devido à regulamentação da qualidade francesa ser mais eficaz. Quanto menor a variabilidade dos fatores de produção, menor é a necessidade de exercer o controle sobre a cadeia de suprimentos. Além disso, como já mencionado, contratos de franquia na França são mais diversificados, incluindo a forma – como a franquia parcial e contrato de gerenciamento – que oferecer melhores incentivos aos franqueados exercerem os padrões de qualidade. Em resumo, em comparação com o Brasil, o McDonald's na França emprega contratos que forneçam um maior controle ao franqueador.

<sup>30</sup> Os dois primeiros argumentos explicam basicamente a mesma regularidade empírica: variedade de contratos de franquia na França e a predominância da franquia convencional no Brasil. Como consequência, não podemos separar os dois efeitos, mas ambos os argumentos mantêm-se plausíveis com base na ideia de inseparabilidade de governança.

<sup>31</sup> A Política Europeia da Concorrência, de acordo com o Regulamento de Isenção 2.790, de 1990, estabelece que os acordos verticais de varejo, entre eles contratos de franquia, estão sujeitos à cláusula seguinte: as empresas com uma quota de mercado que ultrapassa 30% não estão autorizadas a exigir fornecedores exclusivos por parte de seus franqueados.