

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO FRANQUEADOR-FRANQUEADO EM
REDES DE FRANQUIAS DE ALIMENTOS**

ANDRÉ GUSTAVO ALVES DA SILVA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO FRANQUEADOR-FRANQUEADO EM
REDES DE FRANQUIAS DE ALIMENTOS**

ANDRÉ GUSTAVO ALVES DA SILVA

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo

Agência Financiadora: CNPq

São Carlos-SP

2005

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

S586ar

Silva, André Gustavo Alves da.

Análise da relação franqueador-franqueado em redes de franquias de alimentos / André Gustavo Alves da Silva. -- São Carlos : UFSCar, 2006.

173 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Franquias. 2. Mix contratual 3. Valor de marca. 4. Coordenação a montante. 5. Coordenação a jusante. 6. Geração do franchising I. Título.

CDD: 658.8708 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): André Gustavo Alves da Silva

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 16/12/2005
PELA COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo
Orientador(a) FGV/EESP/PPGEP/UFSCar

Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
FEA/USP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGEP/UFSCar

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, José Reinaldo e Rosa Maria, pelo incentivo e apoio incondicionais, fundamentais para a minha formação.

À minha esposa, Janaína, pela atenção, compreensão, suporte e companheirismo, com amor, em todos os momentos.

Aos meus irmãos: Paulo, Fábio e Mário que, embora distantes fisicamente, sempre estão muito presentes.

Ao meu orientador Paulo Furquim pela oportunidade a mim oferecida de desenvolver um trabalho de pesquisa acadêmica desde a iniciação científica, pela atenção, conhecimento compartilhado e amizade demonstrada.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de São Carlos que acompanham minha formação desde a graduação. Aos colegas do GEPAI, em especial a Vivian Lara que muito contribuiu na pesquisa. Aos amigos que compartilharam a ansiedade e preocupações com o trabalho e aos funcionários do departamento, sempre solícitos e cordiais.

A todos, muito obrigado!!!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desta dissertação de mestrado. Seguem:

- A agência financiadora de pesquisas científicas CNPq que disponibilizou uma bolsa de estudos para o projeto;
- A editora Globo, por intermédio de José Fucs, editor-chefe da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, pela concessão dos dados utilizados na análise. Para maiores informações da pesquisa acesse www.editoraglobo.com.br.
- A empresa de consultoria Vecchi & Ancona Consulting, por intermédio de Paulo Ancona e Ana Vecchi pelo convite para participação na elaboração e implementação da pesquisa Maiores e Melhores Franquias do Brasil 2004 publicada na revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Junho de 2004. Para maiores informações acesse o site: www.vecchiancona.com.br
- Gostaria de agradecer às seis redes de franquias: Kopenhagen, Vivenda do Camarão, China in Box, Bon Grillê, Amor aos Pedacos e The Nutty Bavarian, que, gentilmente, cederam as entrevistas fundamentais para elaboração dos estudos de casos. Em especial agradeço: Vânia Nicolino, responsável pela gestão da franquias da rede Kopenhagen; Dietmar Frank, Sócio/Executivo e responsável pelo *franchising* da rede Vivenda do Camarão; Robinson Shiba, Diretor/Executivo da rede China in Box; Paulo Sérgio, diretor de franquias da rede Bon Grillê; Ana Cristina Amaral Centrone, Gerente de Recursos Humanos da rede Amor aos Pedacos e Adriana Auriemo, representante da rede The Nutty Bavarian na América do Sul.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
1.1 Teorias econômicas de contratos.....	11
1.1.1 Novo institucionalismo	11
1.1.2 Economia dos Custos de Transação e Estruturas de Governança	18
1.2 Organização em rede e compartilhamento de bens coletivos	30
1.3 O aprendizado nas organizações	42
1.4 Mecanismos de comercialização	43
2 O SISTEMA DE FRANQUIAS E SUA EVOLUÇÃO	47
2.1 Definição do sistema e evolução histórica	47
2.2 Situação atual no Brasil e relevância do segmento de alimentos	53
2.3 Gerações do <i>Franchising</i>	57
2.4 Análise do sistema de franquias brasileiro	61
3 ESTUDOS DE CASO	78
3.1 Estudo de Caso Copenhagen.....	79
3.1.1- Caracterização do Sistema de Franquias.....	79
3.1.1.1- Mercado Nacional.....	81
3.1.1.2- Desenvolvimento de Novos Produtos.....	81
3.1.1.3- Relação para Frente.....	82
3.1.1.4- Contratos.....	84
3.1.2- Controle de Fornecimento.....	85
3.1.2.1- Delimitação das Transações.....	86
3.1.2.2- Estruturas de Comercialização	86
3.1.3- Considerações finais: Copenhagen.....	87
3.2 Estudo de Caso Vivenda do Camarão.....	90
3.2.1- Caracterização do Sistema de Franquias.....	90
3.2.1.1- Mercado Nacional.....	91
3.2.1.2- Desenvolvimento de Novos Produtos.....	93
3.2.1.3 Centrais de distribuição	93
3.2.1.4- Relação para Frente.....	94
3.2.1.5- Contratos.....	95
3.2.2- Controle de Fornecimento.....	96
3.2.2.1- Delimitação das Transações.....	96
3.2.2.2- Estruturas de Comercialização	98
3.2.3- Considerações finais: Vivenda do Camarão.....	99
3.3 Estudo de Caso China in Box.....	101
3.3.1- Caracterização do Sistema de Franquias.....	101
3.3.1.1- Mercado Nacional.....	103
3.3.1.2- Desenvolvimento de Novos Produtos.....	104
3.3.1.3 Centrais de distribuição	105
3.3.1.4- Relação para Frente.....	105
3.3.1.5- Contratos.....	107
3.3.2- Controle de Fornecimento.....	108
3.3.2.1- Delimitação das Transações.....	108

3.3.2.2Estruturas de Comercialização	109
3.3.3- Considerações finais: China in Box.....	110
3.4 Estudo de Caso Bon Grillê.....	113
3.4.1-Caracterização do Sistema de Franquias.....	113
3.4.1.1-Mercado Nacional.....	115
3.4.1.2-Desenvolvimento de Novos Produtos.....	116
3.4.1.3 Centrais de distribuição	117
3.4.1.4-Relação para Frente.....	119
3.4.1.5-Contratos.....	122
3.4.2-Controle de Fornecimento.....	122
3.4.2.1-Delimitação das Transações.....	122
3.4.2.2-Estruturas de Comercialização	124
3.4.3- Considerações finais: Bon Grillê.....	125
3.5 Estudo de Caso Amor aos Pedacos.....	128
3.5.1-Caracterização do Sistema de Franquias.....	128
3.5.1.1-Mercado Nacional.....	129
3.5.1.2-Desenvolvimento de Novos Produtos.....	131
3.5.1.3-Centrais de distribuição	132
3.5.1.4-Relação para Frente.....	133
3.5.1.5-Contratos.....	135
3.5.2-Controle de Fornecimento.....	137
3.5.2.1-Delimitação das Transações.....	137
3.5.2.2Estruturas de Comercialização	139
3.5.3- Considerações finais: Caso Amor aos Pedacos.....	139
3.6 Estudo de Caso The Nutty Bavarian	142
3.6.1-Caracterização do Sistema de Franquias.....	142
3.6.1.1-Mercado Nacional.....	144
3.6.1.2-Desenvolvimento de Novos Produtos.....	145
3.6.1.3 Centrais de Distribuição	146
3.6.1.4-Relação para Frente.....	146
3.6.1.5-Contratos.....	149
3.6.2-Controle de Fornecimento.....	150
3.6.2.1-Delimitação das Transações.....	150
3.6.2.2Estruturas de Comercialização	151
3.6.3- Considerações finais: The Nutty Bavarian.....	152
 4 CONCLUSÕES	 154
4.1- Análise do sistema brasileiro de franquias.....	154
4.2- Análise dos estudos de caso	156
 REFERÊNCIAS.....	 162
 ANEXOS.....	 165

RESUMO

Esta dissertação de mestrado analisa o modo de organização da relação entre franqueador, dono do negócio e da marca, e seus franqueados, associados à rede a partir de um contrato de franquia, com ênfase ao *franchising* brasileiro de alimentos. Esse modo de organização é definido por meio de um conjunto de variáveis, descrito a seguir, que permite classificar as redes de franquias de acordo com a tipologia de gerações de *franchising*, usual na literatura específica sobre o tema. Do ponto de vista empírico, esta dissertação apóia-se em um extenso *survey* com 223 redes de franquias brasileiras, seguido por uma pesquisa qualitativa, baseada em seis estudos de casos de redes de franquias brasileiras que atuam no segmento de alimentação.

A partir da apresentação do sistema de franquias, o trabalho descreve a organização das redes de franquias brasileiras por meio da análise das seguintes características: *mix* contratual, risco de perda do valor da marca, coordenação a montante e a jusante da cadeia. Por meio dessas características, o trabalho apresenta o conceito de gerações de franquias. Para as análises são observadas as seguintes variáveis: número de unidades próprias e franquias, tempo de experiência da rede, nível de padronização das atividades, sensibilidade dos consumidores, estrutura para aquisição dos principais insumos e nível de participação dos franqueados nas decisões. Por meio dessas variáveis, o trabalho classifica as redes de franquias nos modelos de 3ª e 4ª gerações, ou seja, *Business Format Franchising* e *Learning Network Franchising*. Observou-se que há, em diversos casos, uma clara sobreposição entre as características de 3ª e 4ª gerações, o que sugere a existência de um contínuo entre esses diferentes modelos de se organizar uma rede de franquias.

Palavras-chave: franquias, *mix* contratual, risco de perda do valor da marca, coordenação a montante, coordenação a jusante e gerações do *franchising*.

ABSTRACT

This dissertation investigates the organization architecture of franchise chains in Brazil, particularly in food franchising. We analyze the organizational architecture by means of a set of variables that allows to classify franchise chains in accordance with the typology of franchising generations, as it is usual in the franchising literature. In order to proceed with the analysis, this dissertation carried out an extensive survey with 223 Brazilian franchise chains and a qualitative research with six case-studies in food franchising.

After a general description of the franchising system, the dissertation analyzes the organizational architecture of Brazilian franchise chains focusing on the following features: contractual mix, risk of brand name loss, upstream and downstream coordination. Based on these features, the dissertation describes the concept of franchising generations. In order to distinguish franchising generations, the following characteristics are investigated: number of company-owned and franchised units, experience in franchising, required standardization, consumer sensitivity to variation in product attributes, and governance structures in upstream and downstream transactions. By means of these variables, the dissertation classifies franchise chains into the two most relevant franchising models, the 3rd and 4th generations, i.e., Business Format Franchising and Learning Network Franchising. The empirical analysis indicates that the features of 3rd and 4th generation are sometimes present in the same chain, suggesting that there is a continuum between these two ideal models to organize a franchise chain.

Key Words: *franchising*, contractual *mix*, risk of brand name loss, upstream and downstream transactions and franchising generations.

INTRODUÇÃO

Esta dissertação de mestrado analisa o modo de organização da relação entre franqueador e seus franqueados com ênfase ao *franchising* brasileiro de alimentos.

O sistema de franquias representa uma tendência mundial e um setor que tem apresentado um crescente índice de desenvolvimento no Brasil, tanto em total de redes em atuação como em número de unidades, faturamento ou número de empregados. Sua relevância econômica e disponibilidade de dados tornam o setor um interessante objeto para a pesquisa a respeito de formas contratuais e de organização em redes, particularmente para o teste de proposições fundadas na Nova Economia Institucional.

Dentre os motivos que relevam o crescimento do sistema de franquias, três podem ser destacados: ganhos de escala de *marketing* e tecnologia; obtenção de capital para a ampliação da produção (DANT et al, 1996); e redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização (LAFONTAINE, 1992). Em suma, o franqueado inicia seu negócio sem a necessidade de despender investimento na consolidação da marca, desenvolvimento de tecnologia e procedimentos administrativos, enquanto o franqueador recebe uma compensação em dinheiro pela concessão do uso da marca e reduz os custos de monitoramento que ocorreriam na supervisão de lojas próprias. Entretanto, há muitos pontos de conflito na relação franqueador/franqueado. Dentre eles, é interessante relevar: nível de padronização das atividades nas unidades, risco de perda do valor da marca; distância geográfica entre duas unidades franqueadas; compartilhamento do *know-how*; e composição entre a porcentagem de unidades próprias e unidades franqueadas.

Este trabalho oferece a oportunidade de analisar um importante aspecto da relação entre franqueado e franqueador, qual seja, o risco de perda do valor da marca. Sendo a marca um importante ativo para o sistema de franquias, o risco do compartilhamento ineficiente desse bem coletivo pode acarretar grandes prejuízos ao sistema, exigindo, portanto, estratégias diversas para atenuar esse risco. Em particular, este trabalho explora a relação entre risco de perda de valor de marca e as gerações do *franchising*.

O objetivo geral da dissertação de mestrado aqui apresentada é analisar a relação franqueador-franqueado no sistema brasileiro de franquias, especialmente o segmento alimentação, para explicar como estas organizações reagem frente a

problemas transacionais e também verificar a aplicabilidade do conceito de gerações do *franchising*.

O projeto tem os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o sistema brasileiro de franquias, relevando especialmente o sistema brasileiro de franquias de alimentos;
- Identificar a evolução do sistema de franquias a partir das gerações do *franchising*, com especial atenção para os modelos *Business Format Franchising* e *Learning Network Franchising*, respectivamente, franquias de terceira e quarta geração.

O trabalho tem como metodologia proposta para a pesquisa a realização de dois estudos:

1. Um estudo multicaso, baseado em entrevistas semi-estruturadas com seis redes de franquias pertencentes ao sistema brasileiro de franquias de alimentos;
2. Um *survey* com 223 redes de franquias do sistema brasileiro.

A fim de testar a hipótese central, optou-se pela realização de uma análise empírica de todo o sistema nacional de franquias, por meio de uma associação entre uma análise quantitativa e um estudo multi-caso.

Os estudos de caso possibilitam, dessa forma, reduzir estes problemas por meio de uma compreensão mais detalhada dos fatos. De acordo com JICK (1983), “métodos qualitativos, em particular, podem desempenhar um papel especialmente proeminente, por trazer à tona dados e conclusões sugestivos aos quais outros métodos são cegos. Elementos do contexto são iluminados”.

A aplicabilidade dos estudos de caso, contudo, depara-se com alguns problemas relacionados às suas limitações metodológicas, que devem ser consideradas de forma a não inviabilizar os resultados obtidos. Estes problemas podem ser minimizados a partir da (i) associação dos estudos de caso com outros métodos e do (ii) emprego de um rigor metodológico, através da construção de um modelo teórico. Neste sentido, EISENHARDT (1989) considera que “o uso simultâneo de dados quantitativos e qualitativos acaba gerando um efeito sinérgico, aliando o rigor das evidências quantitativas ao maior nível de detalhe das evidências qualitativas”.

As abordagens utilizadas para estruturar tais análises são os conceitos: *mix* contratual, o risco de perda do valor da marca, a coordenação a montante da cadeia, a relação entre os franqueadores e seus franqueados e as gerações do *franchising*. Todos estes conceitos serão detalhadamente explorados no decorrer do trabalho.

A hipótese testada na pesquisa sugere que quanto maior o risco de perda do valor da marca mais a rede de franquias tende a se organizar de forma centralizada, impondo elevado nível de padronização nas atividades do interior das unidades por meio da autoridade do franqueador, minimizando a delegação de autonomia aos franqueados e, assim, aproximando a rede das franquias de terceira geração ou *Business Format Franchising*. Assim, surge o *trade-off* entre risco de perda de valor de marca e ganhos derivados do aprendizado, que define o modelo de organização da rede de franquias mais adequado para cada caso.

O capítulo 1 da dissertação tem por objetivo desenvolver uma análise teórica para ser utilizada como referência na argumentação das discussões levantadas ao longo do trabalho. Tal capítulo está organizado em quatro seções: 1.1- Teoria econômica de contratos; 1.2- Organização de rede e compartilhamento de bens coletivos; 1.3- O aprendizado nas organizações e 1.4- Mecanismos de comercialização.

Com o intuito de apresentar o sistema de franquias ou *franchising*, o capítulo 2 está dividido nos seguintes itens: 2.1- Definição e evolução histórica; 2.2- Situação atual no Brasil e relevância do segmento de alimentos, 2.3- As quatro gerações do *franchising* e 2.4 Análise do sistema de franquias brasileiro, por meio de um *survey* com 223 redes do sistema brasileiro de franquias.

O capítulo 3 foi desenvolvido com o objetivo de fazer uma análise qualitativa do sistema brasileiro de franquias utilizando o método de pesquisa denominado estudos de caso. Essa análise é considerada fundamental no trabalho por mostrar as especificidades de algumas redes do sistema em um nível de detalhes suficiente para compreender como tais redes coordenam suas atividades a fim de garantir os padrões exigidos pela marca. Dentre o universo composto por todos os segmentos do sistema brasileiro de franquias, a análise foi restrita ao segmento alimentação, foco deste trabalho. A amostra abordada foi um grupo formado por seis redes pertencentes ao sistema brasileiro de franquias de alimentos, a saber: Copenhagen, Vivenda do Camarão, China in Box, Bon Grillê, Amor aos Pedacos e The Nutty Bavarian. Ao final

de cada estudo de caso o trabalho mostra uma análise dessa rede relacionando-a com alguns conceitos utilizados para a caracterização do sistema de franquias, *mix* contratual, risco de perda do valor da marca, coordenação a montante e a jusante da cadeia no sistema de franquias e geração do *franchising*.

Por fim, o capítulo 4, conclusivo, traz uma discussão analítica sobre o sistema brasileiro de franquias. A partir das considerações citadas pela pesquisa qualitativa, o item relaciona as características do sistema brasileiro e os conceitos utilizados para definir o *franchising*. O último item do capítulo 4 analisa generalizações entre os estudos de casos entre si, o sistema brasileiro de franquias e os conceitos apresentados: *mix* contratual, risco de perda do valor da marca, coordenação a montante e a jusante da cadeia no sistema de franquias e geração do *franchising*.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo 1 da dissertação tem por objetivo desenvolver uma análise teórica para ser utilizada como referência na argumentação das discussões levantadas ao longo do trabalho. Tal capítulo está organizado em quatro seções: 1.1- Teoria econômica de contratos; 1.2- Organização de rede e compartilhamento de bens coletivos; 1.3- O aprendizado nas organizações e 1.4- Mecanismos de comercialização.

A primeira seção é composta por duas subseções. A primeira define o novo institucionalismo, seus pressupostos, suas características mais relevantes e suas três vertentes: institucionalismo político, sociológico e econômico. Essa última é a base da literatura utilizada para desenvolver o presente trabalho. A segunda subseção mostra a literatura de economia dos custos de transação, suas variáveis de análise e define estruturas de governança, muito utilizadas para as análises no decorrer do trabalho, especialmente para os estudos de caso.

A segunda seção analisa como se organizam as relações empresariais denominadas redes ou *networks*, um tipo particular de forma híbrida. Particularmente, a seção apresenta como as redes coordenam o uso de ativos compartilhados, como é o caso da marca em redes de franquias.

A terceira seção traz uma revisão da literatura de aprendizado nas organizações com o intuito de discutir como ocorrem a geração, o desenvolvimento e a transmissão de conhecimento no interior das organizações.

A última seção do capítulo 1 apresenta os mecanismos de comercialização destacando suas características em função da flexibilidade e autonomia. Tudo isso para definir o sistema de *franchising* e seus aspectos por meio de uma analogia com os outros mecanismos de comercialização.

1.1 Teorias econômicas de contratos

1.1.1 Novo institucionalismo

A partir de meados da década de 1980, uma nova tendência passou a dividir a atenção da ciência econômica. O denominado novo institucionalismo ganhou força e trouxe novos pressupostos que diferem das diretrizes da economia neoclássica.

Segundo NORTH (1990), as instituições são entendidas como restrições às ações humanas, que podem ser regras formais: leis, portarias, políticas públicas, contratos, etc; regras informais: normas de comportamento, código de conduta e valores; e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses tipos de normas. Tudo isso pode ser descrito como o arcabouço construído pela comunidade humana para reger seus relacionamentos. O mesmo autor descreve, ainda, que, se as instituições consistem as regras do jogo, as organizações são os jogadores.

Na economia neoclássica o conceito de firma, analisado sobre o aspecto de uma unidade fabril, é tratado como ‘caixa-preta tecnológica’ (*technological black box*), cujo objetivo maior é a maximização das operações produtivas, a fim de se tornar uma unidade de transformação tecnológica pura. Nesse sentido a eficiência se resume ao cenário de maximização de produtos industrializados a partir de uma quantidade de insumos, ou seja, utilização total da capacidade produtiva da fábrica.

Outra característica da economia neoclássica é a crença de que as instituições são dadas, ou seja, não podem ser desenvolvidas ou alteradas. Além disso, os pesquisadores dessa abordagem focam suas análises no indivíduo, suas ações e intenções no sentido de maximizar seus ganhos. Pode-se assim dizer que, o principal pressuposto neoclássico é a racionalidade plena dos indivíduos. Racionalidade plena no sentido de que os indivíduos são capazes de prever, *ex ante*, todas as contingências futuras que um contrato deve conter.

Um ponto a se destacar, na análise da economia neoclássica, é a classificação da informação. Tradicionalmente essa ótica da economia considerava tal variável de forma que ela era entendida como completa, ou seja, todos os agentes são capazes de obter as informações relevantes para uma transação e compartilham tais informações *ex ante*, fato esse que inibe a possibilidade de ação oportunista. Porém, os estudos mais recentes, sob a ótica da economia neoclássica, passaram a considerar, em alguns modelos, que a informação é incompleta. Para a análise da relação entre economia neoclássica e institucional, este trabalho vai considerar que a primeira admite o pressuposto de informação completa.

O último ponto que deve ser destacado com relação à economia tradicional é que, como as instituições são implicitamente dadas, esta analisa o mercado de uma forma estática, não permitindo a observação dos efeitos da mudança institucional.

O novo institucionalismo se diferencia consideravelmente da economia neoclássica. Um ponto importante nessa diferenciação é a análise da firma. No institucionalismo a firma é tratada como um complexo de contratos que regem transações externas à empresa ou como uma forma de governança intrinsecamente distinta das trocas de mercado. Esse contexto quebra o paradigma de que a firma deve ser analisada somente dentro de seu espaço, gerando o conceito que a análise da firma deve ultrapassar suas fronteiras e chegar ao nível de todas suas transações, a jusante e a montante de sua cadeia de produção. Com isso surge o conceito de que firma eficiente é aquela que consegue minimizar seus custos de transação.

Na análise das organizações sob a ótica do novo institucionalismo, admite-se que as instituições não são dadas, e sim criadas pelos agentes que atuam sobre elas. Com isso as instituições podem ser desenvolvidas e aprimoradas pela combinação das ações que influem nas mesmas. Outro atributo desse conceito é que a unidade de análise muda. Até então o foco era o indivíduo e agora passa a ser as transações nas quais os agentes estão envolvidos. Com a mudança da unidade de análise mudam também os pressupostos, a racionalidade plena é substituída pela racionalidade limitada e assume-se que há custos de coletar, negociar contratos e fazer cumprir direitos de propriedade.

O conceito de racionalidade limitada baseia-se na admissão de que os indivíduos são incapazes de entender e prever, *ex ante*, todas as possibilidades de ações *ex post* de uma transação. Isso implica em um novo resultado do institucionalismo: incompletude contratual, conceito que defende o argumento de que é impossível elaborar um contrato completo, que detenha todas as contingências para possíveis problemas *ex post*.

Adicionalmente, a informação incompleta implica em que as partes podem não compartilhar todas informações relevantes para tal transação, de tal modo que uma parte pode deter alguma informação com exclusividade. Isso leva a mais um pressuposto, o oportunismo, em que todos os indivíduos, detendo informações exclusivas, agem de tal forma a defender seus interesses próprios, mesmo que para isso tenham que trapacear, enganar ou infringir regras de acordos estabelecidos com seus parceiros. O último ponto a ser destacado é a concepção dinâmica de mercado, que muda com as ações dos seus agentes, enquanto na economia ortodoxa o mercado é visto como estático.

A partir da apresentação do novo institucionalismo e da análise e comparação entre esse e a economia neoclássica, o trabalho mostra, a seguir, as três abordagens que compõem o novo institucionalismo: novo institucionalismo político, sociológico e econômico.

O novo institucionalismo político tem como foco de pesquisa a análise das relações políticas nas quais os agentes pertencentes a uma organização estão envolvidos, a fim de desenvolver vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, outras organizações. É comum encontrar associações ou cooperativas compostas por empresas de um mesmo setor com o intuito de obter benefícios para todo o segmento. Nesse sentido, essas redes políticas utilizam seus mais variados recursos para obter o denominado poder. Poder no sentido de articular acordos políticos capazes de influenciar as tomadas de decisões governamentais a favor de seus interesses.

O novo institucionalismo sociológico aborda as práticas e formas organizacionais que estão inseridas nas organizações e que regem as atividades e atitudes dos indivíduos que as compõem. Essas características nem sempre são controladas pelos administradores da organização, muitas vezes, esses valores são desenvolvidos ao longo do tempo e fixam suas raízes no interior do ambiente corporativo da empresa. Além disso, esses valores podem derivar dos costumes da sociedade em que estão tais trabalhadores.

O último conceito, institucionalismo econômico, é a base da literatura utilizada para desenvolver o presente trabalho e, por isso, será exposto de uma forma mais detalhada com caráter introdutório para as próximas seções. Esse ramo de pesquisa científica analisa como as organizações coordenam suas atividades produtivas, quais são as estruturas de governança utilizadas pela empresa e como estão estruturadas as relações contratuais existentes em uma organização a montante e a jusante da cadeia produtiva. Diante disso, os pesquisadores adeptos dessa abordagem procuram distinguir quais produtos ou insumos a empresa produz internamente e quais ela adquire de terceiros, analisando os custos de cada uma dessas transações. Em suma, uma organização eficiente deve direcionar sua estrutura de governança a fim de reduzir seus custos de transação. A tabela 1.2 resume as características de cada uma das abordagens descritas acima e ilustra uma análise comparativa entre elas.

Tabela 1.2- As três abordagens do novo institucionalismo¹

NOVO INSTITUCIONALISMO			
	POLÍTICO	SOCIOLÓGICO	ECONÔMICO
Ambiente institucional	Normativo: “as normas do jogo”	Cognitivo: “a essência do jogo”	Regulativo: “as regras do jogo”
Arcabouço estrutural predominante	Histórico	Sociológico	Racional
Arcabouço teórico	Ciência política	Cultural	Economia institucional
Pergunta freqüente	Como se escolhe?	Porque se escolhe?	Como se escolhe?

Fonte: Disciplina Instituições, Organizações e Desenvolvimento- Dr. Luiz F. Paullilo¹

Apesar da importância dos trabalhos estruturados sobre a óptica do novo institucionalismo ter sua significância só a partir das décadas de 70 e 80, alguns autores utilizavam-se dessa abordagem muito antes. No novo institucionalismo econômico, muitos trabalhos anteriores foram elaborados e contribuíram para o amadurecimento das teorias. O trabalho de COASE (1937) é o maior exemplo disso. Ele retrata a importância das instituições e sugere o questionamento de “*make or buy*” para delimitar o tamanho das firmas. O autor discorre sobre a questão da identificação de quais atividades as firmas devem executar internamente e quais devem ser encaminhadas a terceiros. A partir da delimitação de quais atividades devem ser internas ou externas, o autor pretende definir uma limitação para o tamanho da firma.

O novo institucionalismo econômico está inserido em uma área da economia denominada Nova Economia Institucional (NEI). Paul Joskow, em palestra proferida na 7th Conference of the International Society for New Institutional Economics- ISNIE, 2003 apresentou o esquema de quatro níveis que é a base da estrutura de pesquisa estabelecida pela NEI. O primeiro nível é composto pelas pesquisas que analisam os valores, as normas culturais e os modelos mentais presentes nas ações dos indivíduos,

¹ Esta tabela foi extraída do conteúdo exposto pela disciplina Instituições, Organizações e Desenvolvimento no curso de pós graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, ministrada pelo Prof. Dr. Luiz Fernando Paullilo, no segundo semestre de 2004.

atores das transações. Esse nível aumentou sua representatividade com o crescimento dos trabalhos ligados à sociologia econômica e aquelas questões passaram a ser encaradas como importantes objetos de análise.

O segundo nível é representado pelo ambiente institucional, ou seja, pelo macro ambiente composto pelas regras formais que regem as ações dos agentes. Segundo o trabalho do autor, estes dois primeiros níveis são os níveis que estão em maior expansão nas pesquisas atuais.

O terceiro nível é composto pelas pesquisas que focam na observação das estruturas de governança, da forma como as organizações coordenam suas atividades. É interessante ressaltar que este trabalho de mestrado está incluso nesse nível de análise, já que vai pesquisar a coordenação do sistema de *franchising* de alimentos com base, dentre outras literaturas, nos custos de transação e nas estruturas de governança adotadas por tal sistema.

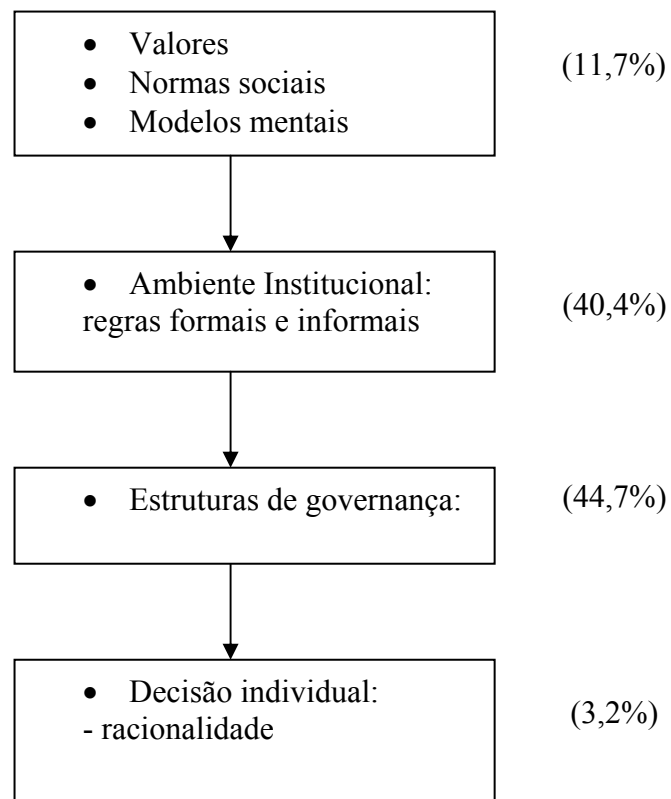
O último nível de análise compreende os trabalhos que têm como base a pesquisa das decisões individuais, ou seja, quais são os fatores que influem as ações dos tomadores de decisões dentro das organizações, como esses fatores são formados e quais as conseqüências que tais fatores trazem na coordenação das organizações. Um pressuposto de suma importância para esse nível é a racionalidade, como os indivíduos agem para atingir seus objetivos.

É importante ressaltar que todos esses níveis de análise estão conectados ao desempenho da organização. Cada arranjo organizacional adapta-se melhor a um determinado nível de análise no qual maximiza seus resultados satisfatórios. O mesmo arranjo organizacional em duas empresas diferentes, analisado sob a óptica de diferentes níveis de análise, gera resultados diferentes.

Ainda que os quatro níveis acima estejam descritos separadamente, há uma quebra nas barreiras entre tais níveis de forma que os trabalhos possam apresentar, simultaneamente, características presentes em um ou vários níveis diferentes.

JOSKOW (2003) analisou os artigos apresentados na 7th Conference of the International Society for New Institutional Economics- ISNIE, 2003, classificando os mesmos nos quatro níveis de análise propostos. Os resultados mostraram que os trabalhos dos pesquisadores da NEI estão classificados da seguinte forma: 11,7% no primeiro nível de análise, 40,4% no segundo, 44,7% no terceiro e 3,2% no quarto.

A figura 1.2 mostra os quatro níveis de análise e saindo de um nível ligado a sócio-economia, passando pelo nível macro-analítico ou institucional, estruturas de governança e micro-analítico ou indivíduo. Além disso, a figura mostra a distribuição dos trabalhos para cada nível (JOSKOW, 2003).



Fonte: JOSKOW (2003)

Figura 1.2- Esquema de quatro níveis de análise, nova estrutura da NEI

A próxima seção do texto vai tratar do terceiro nível de análise da NEI mostrado na figura 1.2., a economia dos custos de transação (ECT). Esse arcabouço teórico é de suma importância para este trabalho de mestrado e é caracterizado como o ponto chave da revisão bibliográfica, pois consegue retratar e entender como é caracterizado o sistema de franquia e quais são as variáveis que fazem desse sistema um setor em crescente ascensão e desenvolvimento. Tendo em vista que o objeto de análise do presente trabalho é a coordenação do *franchising*², a próxima seção vai mesclar os pressupostos definidos pela literatura com os elementos característicos do sistema, para

que o leitor compreenda melhor a relação entre a análise teórica e a realidade prática no contexto em que o trabalho está inserido.

1.1.2 Economia dos Custos de Transação e Estruturas de Governança

Na coordenação das relações existentes no *franchising*, tanto a montante, com fornecedores dos insumos requeridos pelas atividades, quanto a jusante, na relação com os franqueados ou consumidores, ou até mesmo no interior da central franqueadora, nas atividades estratégicas e operacionais, há um custo que pode até inviabilizar um negócio fundamentalmente lucrativo. Esse custo é denominado pela literatura custo de transação e está relacionado a todos os custos inerentes a relação existente entre os parceiros. Como o cerne da pesquisa em questão é a análise da relação franqueador e franqueado, o trabalho vai focar sua atenção em especificar os custos de transação inerentes a essa relação, apesar de admitir que também há custos de transação na relação a montante, com fornecedores de insumos, e a jusante, com consumidores.

Custos de transação são entendidos como os custos da elaboração e negociação dos contratos, da mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, do monitoramento do desempenho, da organização de atividades e de problemas de adaptação (AZEVEDO, 2000). BESANKO *et al.* (2001) afirmam que custos contratuais incluem o tempo despendido para a negociar, escrever e efetivar o contrato, e que tais custos aumentam quando uma ou mais partes envolvidas na transação podem agir oportunisticamente.

WILLIAMSON (1985), o principal autor na área, faz uma relação entre custos de transação e custos de produção. A idéia fundamental de custo de transação é que ele consiste no custo de formular um arranjo contratual *ex ante* e de monitorar e coordenar esse *ex post*, já o custo de produção é o custo de transformar o produto. Nesse sentido, o custo de transação é resultado da relação entre pessoas e pessoas, e o custo de produção é o resultado da relação entre pessoas e processos. A partir dessa discussão o autor mostra que a eficiência dos custos organizacionais é alcançada pela minimização da somatória desses dois custos, o custo de transação e custo de produção. Uma ilustração

² O texto trata o sistema de franquia como *franchising* porque é dessa maneira que a lei brasileira nº 8.955, de 15 de Dezembro de 1994, refere-se ao sistema. Essa lei é denominada lei do *franchising*. Fonte: www.abf.com.br

dessa análise é a transformação que ocorre na venda de uma organização que sempre teve uma administração familiar para um grupo que coordena suas atividades sob uma administração profissional. Nessa passagem algumas relações que tradicionalmente eram estruturadas na confiança entre os agentes e organizadas com excesso de funcionários passam a ser regidas por contratos formais e processos automatizados, enxugando o quadro de funcionários. Isso gera aumento dos custos de transação, porém a diminuição dos custos de produção é mais que proporcional aquele aumento; na somatória desses custos há diminuição dos custos totais.

A estrutura da teoria dos custos de transação está dividida em quatro subseções: a primeira aborda os custos dinâmicos para a coordenação e eficiência das transações como a formatação de contratos diferentes para transações com diferentes níveis de especificações; a segunda trata os custos estáticos como problemas de mensuração das informações inerentes aos produtos e transações; a terceira discute os problemas de adaptação ou dimensões das transações e a quarta mostra o modelo proposto por WILLIAMSON (1996), para a escolha dos mecanismos de comercialização.

Custos dinâmicos para a coordenação e eficiência das transações

Para WILLIAMSON (1996) o ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que participantes de uma transação – por exemplo os franqueadores, franqueados e demais agentes participantes do sistema de franquia – são racionais, porém limitadamente, e oportunistas.

A racionalidade limitada está relacionada à limitação do franqueador em processar todas as informações relevantes para as atividades de sua rede de franquia. Isto implica, em se tratando de uma transação entre franqueador e franqueado, por exemplo, na incapacidade do franqueador de formular contratos que consigam especificar todas as contingências futuras, ou seja, é impossível elaborar um contrato completo. Portanto, torna-se necessária a formulação de salvaguardas contratuais para tratar de comportamentos *ex-post*, tanto do franqueador quanto do franqueado, que não são observáveis ou controláveis *ex-ante*.

Um exemplo dessa análise acontece quando as redes de franquias, por conta dos limites cognitivos, não desenvolvem uma cláusula contratual impedindo seus franqueados de adquirirem negócios similares ao da rede depois de iniciado o contrato, isso porque eles não observam a possibilidade dos franqueados, com a detenção do *know-how* transferido pela rede no treinamento, romperem o contrato e desenvolverem negócios independentes, similares e concorrentes.

O mesmo pode ocorrer quando os franqueados, limitadamente racionais, não observam a lacuna contratual que possibilita aos franqueadores abrirem lojas próximas geograficamente umas das outras, criando uma concorrência interna entre os franqueados e aumentando as receitas dos franqueadores, taxas de franquia e royalties.

O comportamento oportunista refere-se às ações de autointeresse dos indivíduos, franqueadores ou franqueados, no sentido de atingir seus interesses próprios, mesmo que para isso tenham que trapacear, mentir ou quebrar promessas (AZEVEDO, 2000). Isso gera, dada uma determinada transação, a possibilidade de quebra contratual por uma das partes, para a maximização de seus ganhos, por exemplo. O que leva os indivíduos a agirem oportunisticamente é a existência de lacunas contratuais, ou seja, a partir da racionalidade limitada, os contratos tornam-se incompletos e, com isso, as partes podem agir oportunisticamente para maximizar mais seus ganhos, mesmo que para isso prejudique seu parceiro.

Voltando ao primeiro exemplo anterior. O franqueado, detendo o *know-how* do franqueador e o conhecimento local dos costumes e hábitos da região em que atua, conhecimento esse que o franqueador não detém – caracterizando uma assimetria informacional – age oportunisticamente e quebra o contrato, abrindo um negócio similar e concorrente.

No segundo exemplo citado acima, o franqueador, abrindo lojas franqueadas próximas geograficamente, aproveita-se de uma incompletude contratual e, oportunisticamente, cria uma competição entre lojas da mesma rede, aumentando seus ganhos, por meio de *royalties* e taxas de franquias, e diminuindo os ganhos da antiga loja franqueada.

É interessante ressaltar que as redes de franquias já criaram cláusulas contratuais que inibem as ações oportunistas descritas nos exemplos, mas, com certeza,

o contrato de franquias está sujeito a diversas lacunas, que, por sua vez, possibilitam outras ações oportunistas.

Custos estáticos -problemas de mensuração

De acordo com AZEVEDO (2000), os custos estáticos são assim chamados por refletirem características inerentes às transações que não dependem do contexto temporal em que estão inseridas, ou seja, essas características serão as mesmas, para uma dada transação, independente do momento em que sejam analisadas.

O mesmo autor, ainda, caracteriza essa análise como um ramo da ECT denominado *Measurement*, cuja principal referencia é o trabalho de BARZEL (1982). Esse vai abordar os problemas de mensuração presentes nos mecanismos de troca e mostrar alguns mecanismos institucionais para mensurar as informações dos objetos.

BARZEL (1982) argumenta que o mecanismo de troca só ocorre quando os compradores envolvidos na transação percebem que os benefícios do produto ou serviço adquirido têm mais valor que o preço pago por eles. Para obter tal percepção, os atributos dos itens comercializados devem ser mensurados. Essa mensuração possui diferentes níveis de dificuldade para ser realizada, dependendo dos atributos e dos bens que serão analisados.

Segundo o autor, o custo de medida do vendedor é economicamente menor do que do comprador. Se o responsável pela mensuração dos atributos é o comprador, quando esse custo aumenta, o preço pago pelo objeto tende a diminuir, para que o custo total da transação, somatória do custo de mensuração e do preço do bem, permaneça com a mesma dimensão.

Informações do produto são custosas de serem obtidas, uma vez que, dependendo das características relevantes do produto, o processo de mensuração dessas informações é difícil e demorado e está sujeito a erros de mensuração (BARZEL, 1982).

Na visão desse autor, a variabilidade dos objetos influencia de forma significativa a escolha da compra. Quando os produtos são homogêneos, a escolha dos produtos segue padrões objetivos, como preço, por exemplo. Nesse caso, a escolha é relativamente simples e rápida, mas o custo de produção desses bens padronizados tende a se elevar, já que exige controle e monitoramento das atividades para seguir os

padrões pré-estabelecidos. Essa é a prática adotada pelo *franchising*, os franqueados devem manter o nível de padronização exigido pela rede e essa deve garantir a seus consumidores esse mínimo grau de variabilidade.

Do contrário, quando a variabilidade dos objetos aumenta, a dificuldade em mensurar e analisar seus atributos segue o mesmo padrão e, conseqüentemente, o custo de mensuração também se eleva. Com isso, a dificuldade de escolha é maior e os compradores passam a delimitar a variabilidade que é aceitável ou não. Quanto maior a variabilidade de atributos existentes, menor é o número de informações relevantes. Isso porque quando se tem um número grande de atributos não se consegue determinar, com precisão, qual a relação entre eles e, além disso, quais são verdadeiramente importantes ou não (BARZEL, 1982).

Por fim, o mesmo autor cita que a partir do momento que o custo de adquirir informações relevantes para a compra passa a aumentar e o comprador sente a necessidade de procurar produtos com baixa variedade, os vendedores desenvolvem suas atividades para garantir tal padronização e, além disso, criam mecanismos institucionais para facilitar aquela mensuração das informações dos objetos. Dentre esses mecanismos estão:

- Reputação e/ou trust- Relação Pessoal;
- Marca e/ou certificação- Relação privada;
- Regulação- Relação pública;
- Contratos- Relação privada;

Um desses mecanismos, significativamente importante para esse trabalho, é a marca. Esse mecanismo é caracterizado como uma relação privada. Os donos do negócio investem na criação de uma imagem e atribuem a ela os valores relevantes dos bens que oferecem ao consumidor. Com isso, é estabelecida uma relação entre a marca em questão e os atributos criados em torno dela e, quando se depara com tal imagem, o consumidor consegue obter as informações que essa marca lhe transmite, mensurando assim, os atributos de tais produtos e serviços. Essa relação privada foi criada pelo vendedor, que tem a capacidade de mensurar as informações relevantes com menor custo, para transmitir informações para o comprador.

O *franchising*, como discutido, é um sistema estruturado com o intuito de explorar mais intensamente os ativos intangíveis, como a marca, dependendo, para

tanto, da padronização de seus produtos e serviços. Para isso, desenvolveu um mecanismo institucional que se utiliza dos ganhos advindos da expansão de tal marca e do conceito do negócio franqueado.

Sendo a marca um bem coletivo extremamente importante para a estruturação do *franchising* como uma rede de lojas que compartilham os atributos desenvolvidos pela central, o presente trabalho entende como fundamental a inclusão de um item, denominado item 1.2, que discuta esses temas: organização em rede e compartilhamento de bens coletivos.

Após a análise sobre a dificuldade de mensurar as informações relevantes dos bens presentes nas transações e a proposição de mecanismos que sinalizam essas informações com o intuito de facilitar a coleta de informações o trabalho pretende classificar os produtos em tipos de bens. Essa classificação é apresentada no trabalho de SHY (1995) e está estruturada tanto na análise do nível de informações mensuráveis em cada produto quanto na relação entre essa análise e o momento da compra.

O primeiro grupo refere-se aos produtos em que os atributos relevantes para a decisão da compra são mensuráveis e essa mensuração pode ser feita antes do momento da compra. Esses produtos são denominados bens de compra. Uma situação que apresente tais características é improvável de acontecer na prática, mas uma boa aproximação pode ser enxergada na transação de compra de *commodities*, já que essas mercadorias são definidas assim por apresentarem alto grau de padronização, independente do local ou tempo que ocorra a compra, e por terem seus preços cotados na bolsa de mercadorias e futuros. AZEVEDO(2000) afirma que apesar de toda essa padronização, a incerteza quanto ao pagamento ou cumprimento de deveres estipulados nos contratos criou a necessidade do desenvolvimento de um complexo de garantias.

O segundo grupo é formado por produtos que apresentam características que só podem ser mensuradas depois da compra. Esse grupo é denominado bens de experiência. A grande maioria dos produtos alimentícios pertence a esse grupo, por exemplo o setor FLV, frutas, legumes e verduras, no qual os consumidores compram os produtos, consomem os mesmos e a partir de então estão aptos a analisar suas características relevantes. De acordo com BROUSSEU e CODRON (1997), citado por AZEVEDO(2000), os critérios utilizados para tal análise são: coloração, preço, textura, conveniência e principalmente, saúde e sabor.

Ainda, AZEVEDO (2000) cita que, em substituição, são criados alguns mecanismos para minimizar tal comportamento. Um deles é a utilização, por parte dos consumidores, de elementos que possam revelar alguma confiança antes da compra, como a consistência e o cheiro. Outro é a formulação de arranjos institucionais que sinalizem adequadamente tais informações, por exemplo, a atuação do estado como elemento fiscalizador. Em última análise, o autor cita um arranjo privado significativamente importante para a mensuração das informações dos produtos, denominado marca, que é especialmente relevante para a sinalização de atributos subjetivos como o sabor, por exemplo. A marca é entendida como a reputação criada pelo vendedor no sentido de garantir que o produto “é e permanecerá uniformemente bom” (BARZEL, 1982, p. 6). Esse arranjo é fundamental para o *franchising* e vai ser detalhadamente exposto posteriormente.

É interessante ressaltar que nesse grupo, bens de experiência, é onde está inserida a grande maioria dos bens comercializados pelo sistema de franquias de alimentos, objeto de estudo do presente trabalho.

O último grupo utilizado nessa classificação é composto por produtos nos quais os atributos relevantes para escolha da transação não são mensuráveis nem após seu consumo, ou seja, são produtos incapazes de serem analisados pelos consumidores em geral. Um exemplo são os produtos geneticamente modificados, ou transgênicos, já que os consumidores não possuem a capacidade de saber se eles foram ou não alterados geneticamente. Nesse caso, segundo AZEVEDO(2000), ‘o problema derivado da assimetria não é apenas custoso, mas insolúvel por inspeção direta nos produtos’. Por isso, exige a análise, além do produto, também do processo produtivo no qual ele está inserido. Segundo o autor, o aumento dos problemas de mensuração das informações relevantes implica num aumento da necessidade de um arranjo institucional customizado. Dentre as alternativas mais escolhidas para a manutenção do controle para produtos tidos como bens de crença estão: integração vertical, contratos de longo prazo com monitoramento e certificação por auditoria externa; todas elas objetivando uma espécie de controle vertical, ou seja, controle do processo produtivo.

Problemas de adaptação e dimensões das transações

A ECT estuda como os parceiros de uma dada transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca. Esses riscos referem-se à possibilidade de que os elementos acordados entre as partes não ocorram. A redução dos riscos implica em redução dos custos de transação, representando um elemento de eficiência na concorrência entre as empresas (SILVA, 1999).

No sistema de franquias ambas as partes, franqueador e franqueado, estão sujeitas ao não cumprimento dos acordos contratuais da outra parte. O franqueador pode, por exemplo, não fornecer o treinamento necessário para garantir a eficiência das atividades dos franqueados ou sub-investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, impedindo a inovação das atividades da rede necessária para manter a competitividade do sistema. Por outro lado, o franqueado pode anexar produtos ou serviços não conformes com a padronização estipulada pelo franqueador ou pode comprar insumos diferentes dos fornecidos pela rede.

A economia dos custos de transação tem como referência para a escolha da estrutura de governança mais eficiente as características ou dimensões desta transação, que são: frequência, incerteza do ambiente que se processa a transação e especificidade de ativos envolvidos (WILLIAMSON, 1996).

A primeira, frequência, está relacionada com o número de transações ocorridas em um espaço de tempo definido. O aumento da frequência implica em uma diluição dos custos de transação fixos que ocorrem ao se adotar uma estrutura de governança, como é o caso dos custos de negociação e redação de um contrato de longo prazo. Além disso, em alguns casos, cria um compromisso confiável entre as partes em torno de um objetivo comum.

Essa dimensão, aplicada ao *franchising*, tende a minimizar os custos de transação, já que a frequência das transações entre franqueador e franqueado é extremamente alta no sistema, sobretudo nas redes em que os insumos são produzidos numa central e distribuídos para as unidades franqueadas. Adicionalmente, quando a análise é dirigida ao sistema de alimentos, que é o foco deste trabalho, a significância dessa variável aumenta, sobretudo porque a precibilidade dos insumos é grande e o

fornecimento exige uma frequência maior. Segundo a análise de SILVA (1999), a alta repetição das transações entre franqueador e franqueado possibilita que as partes adquiram conhecimento umas em relação às outras gerando a reputação da marca em questão. Isso tende a inibir uma ação oportunista, já que o ganho a longo prazo sinaliza ser maior com a manutenção da relação.

A incerteza consiste em dimensionar a incompletude contratual, mostrando a desconfiança de uma das partes com relação à outra. Quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras, ou seja, mais complexa e custosa é a transação.

O *franchising* é caracterizado por possuir baixa incerteza quando comparado a um negócio formado somente por unidades próprias. A partir do momento que o franqueado passa a fazer parte de uma rede bem estabelecida e consolidada é convencido de que a relação entre ele e o franqueador vai existir até o fim do contrato, geralmente cinco anos, e tende a ser renovada. Da mesma forma, o franqueador, quando desenvolve um contrato de franquia, acredita que esse contrato vai ser cumprido, tendo em vista que o franqueado passa por um rigoroso processo de seleção para ser aprovado pela franquia. Todas essas características do sistema contribuem para a diluição da incerteza, auxiliando na minimização dos custos de transação.

A última dimensão está relacionada com a especificidade dos ativos. Ativos específicos são caracterizados pela incapacidade de serem reempregáveis em outras transações a não ser com perda de valor. Essa especificidade aumenta os riscos de perdas contratuais, gerando um aumento dos custos de transação. Há seis tipos de especificidades de ativos, a saber: Locacional, Físico, Humano, Dedicados, Temporal e de Marca.

Para o estudo do sistema de franquias é importante ressaltar os ativos específicos relacionados à marca, que se materializam na marca da empresa. Essa é a maior especificidade do sistema de franquias, já que o franqueador, depois de desenvolver uma marca reconhecida no mercado, concede o direito de uso dessa para os franqueados. Nesse sentido, os consumidores, que reconhecem o valor de tal marca, identificam as unidades franqueadas com a marca em questão e relacionam todos os produtos ou serviços oferecidos pela unidade franqueada à franqueadora e não ao franqueado em específico, ou seja, qualquer ação desenvolvida pelo franqueado atinge o valor da marca da franqueadora. Isso gera um risco inerente ao sistema de franquia

denominado risco de perda do valor da marca que será detalhadamente analisado mais adiante neste trabalho.

Essa marca está associada à determinada rede franqueadora e sua especificidade é alta, pois não pode ser reaproveitada para o uso em um negócio diferente do inicial. Tal situação tende a elevar os custos de transação.

Outras especificidades de ativos que podem ser observadas no sistema de franquias são as especificidades de ativos físico e humano. A primeira está relacionada aos equipamentos físicos requeridos para a operacionalização das atividades e a segunda ao treinamento que o franqueado é submetido para desenvolver as atividades no interior de sua franquia. Essas duas características são entendidas como especificidade de ativos pois ambas não podem ser re-allocadas para outras transações sem perda de valor.

De acordo com a ECT, a estrutura de governança mais eficiente para determinada transação é aquela que atenua os custos de transação, sendo, portanto, alinhada aos atributos transacionais (frequência, incerteza e especificidade de ativos).

A próxima seção vai mostrar o modelo desenvolvido no trabalho WILLIAMSON (1996), definir as diversas estruturas de governança e sugerir uma forma de coordenação eficiente com relação à especificidade de ativos da transação.

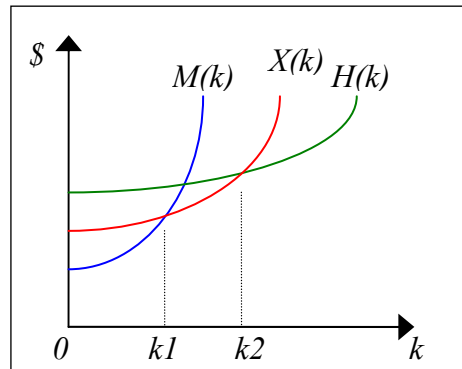
Modelo proposto

O modelo proposto por WILLIAMSON (1996) é constituído por três estruturas de governança distintas, caracterizadas como:

- a) forma pura de transação no mercado: um exemplo desse tipo de estrutura é o mercado *spot*;
- b) forma híbrida: que podem ser contratos de longo prazo;
- c) hierarquia: são transações internas à empresa;

Para a determinação da estrutura de governança mais eficiente, o mesmo modelo considera como variável-chave de análise a especificidade dos ativos envolvidos na transação.

A Figura 1.3 mostra o modelo proposto por WILLIAMSON (1996), onde o custo das estruturas de governança (Mercado - M; Forma Híbrida - X e Hierarquia - H) varia em função da especificidade de ativos.



Fonte: WILLIAMSON (1996)

Figura 1.3 Custo de Governança (\$) como função da Especificidade de Ativos (k)

Como mostra a figura, para transações que possuem um nível de especificidade de ativos menor que $k1$ a estrutura de governança mais indicada é o mercado *spot*, ou seja, o preço é a principal variável de análise. No entanto, para transações que possuem um nível de especificidade de ativos entre $k1$ e $k2$ a governança apropriada é a forma híbrida ou contratos de longo prazo. Já para transações com um nível de especificidade de ativos maior que $k2$ a estrutura mais eficiente é a integrações vertical.

A partir do modelo proposto por WILLIAMSON (1996), o *franchising* caracteriza-se como uma estrutura de governança denominada forma híbrida, uma vez que mescla características do mercado e da hierarquia, respectivamente porque possui um mecanismo de incentivo, na medida em que, cobrando uma taxa de *royalties* percentual sobre as vendas, incentiva o franqueado a se dedicar porque sua renda cresce proporcionalmente ao seu esforço, e um mecanismo de controle, por meio de monitoramento que sinalizam os eventuais problemas e oportunidades de risco moral por parte dos franqueados.

Uma característica do *franchising* que justifica a sua classificação como forma híbrida é a análise de suas especificidades de ativos. Como mostrado anteriormente, o sistema apresenta um nível de especificidade de ativos relevante pois é observada a presença de especificidades de marca, físico e humano. Tal relevância impede que classificação seja estrutura de mercado e hierarquia, respectivamente porque existe um

nível de especificidade e esse nível não é consideravelmente alto. Portanto, voltando a figura 1.3, a especificidade de ativos do sistema está entre $k1$ e $k2$, a estrutura para determinada relação é forma híbrida.

A abordagem apresentada na Figura 1.3 resolve duas limitações da análise inicialmente proposta por Coase: a primeira alega que os custos de transação são difíceis de observar e mensurar e a segunda que não se pode observar os custos de transação das formas organizacionais que não foram escolhidas, isso dificulta a análise da relação entre as formas, ou seja, não há base para comparação. Essas observações sustentam uma característica que está intrínseca na estrutura da Economia Institucional: todas as análises são comparativas.

A alternativa para analisar e comparar as estruturas institucionais foi tomar os atributos da transação, todos variáveis observáveis, como determinantes da escolha da forma organizacional. Para tanto, pode-se utilizar modelos de escolha qualitativa como o Logit e o Probit (MASTEN, 1994). Esses modelos são derivados da econometria e auxiliam a análise dos dados que foram determinados pela criação de variáveis que representam características qualitativas, ou seja, esses modelos conseguem estimar e analisar o comportamento de variáveis qualitativas. Adicionalmente o trabalho sugere a criação de *proxies* para essa coleta de dados. *Proxy* é a utilização de uma variável facilmente mensurável e que tem forte relação com o atributo da transação que se deseja analisar, já que esse é difícil de ser mensurado. Como exemplo, o autor cita JOSKOW (1984) que criou uma *proxy* para medir as variações dos níveis de especificidade de ativos nas transações de carvão por meio da exploração de diferenças das distancias regionais, alternativas de transporte e características do carvão.

Adicionalmente, MASTEN (1994) argumenta que as pesquisas que utilizam as hipóteses dos custos de transação requerem dados de formas organizacionais como especificidade de ativos, complexidade dos produtos e incerteza. Essa análise de custos de transação é composta por atributos de Williamson, especificidade de ativos e incerteza, e de Barzel, complexidade de produtos referente aos mecanismos de mensuração das informações de tais produtos. Nesse sentido ele sugere algumas alternativas para ultrapassar essas barreiras na metodologia para coleta de dados:

- levantamento de dados por meio de *surveys*;
- levantamento de dados por meio de entrevistas;

- utilização de entrevistas semi-estruturadas;
- análise de formas organizacionais e termos dos contratos;

A próxima seção vai tratar da organização em rede e o compartilhamento de bens coletivos. A primeira parte da seção foi introduzida nessa última quando mostrou as formas híbridas, já que as redes são definidas como um tipo de forma híbrida.

1.2 Organização em rede de franquia e compartilhamento de bens coletivos.

MENARD (2002) mostra uma coleção de formas organizacionais que podem ser entendidas como organizações híbridas ou redes, especificando cada uma delas: mecanismos de subcontratação, redes de firmas, franquias, marcas registradas, parcerias e alianças.

Segundo o autor, rede de firmas (*network of firms*) é um termo muito geral que abrange todas os arranjos que definem o conjunto de contratos entre entidades ou firmas. Ele detalha duas de suas correntes: 1- o sistema de cadeias de suprimentos que coordena as atividades a jusante e a montante de muitas indústrias, especialmente a agroindústria e 2- canais de distribuição, com ênfase em como os parceiros coordenam suas atividades com o objetivo de minimizar os custos e agregar maior valor a seus produtos/serviços.

O texto sintetiza três características presentes nas formas híbridas que são citadas em grande parte da literatura sobre o tema: 1- junção de atividades, *pooling*, 2- contratos e 3- competição. Junção no sentido de que as atividades passam a ser organizadas de forma a manter a cooperação e coordenação entre as firmas, buscando preencher as lacunas deixadas pelo mercado e pela hierarquia, incapacidade de adequar os recursos e às capacidades das partes e falta de flexibilidade e incentivo, respectivamente. Nesse sentido, essa junção gera aspectos positivos, devido ao incentivo, por meio da coordenação das estratégias e também dos recursos, e negativos, pela dificuldade da divisão dos ganhos advindos da parceria. Há três consequências relativas a coordenação de tal junção:

- A primeira está relacionada à necessidade de um processo de seleção bem desenvolvido. No *franchising* é fundamental que a rede detenha competências para escolher franqueados que tenham o perfil requerido

para tal atividade, isso é de suma importância para a sobrevivência da rede, já que um franqueado insatisfeito tende a trazer maiores problemas de adaptação e, contrariamente, um franqueado bem adequado tem maior incentivo em contribuir para o crescimento da rede aumentando o valor de sua marca;

- A segunda consequência refere-se ao planejamento conjunto, à complexidade de atribuição de taxas e de coordenação das atividades entre as firmas, como comentado anteriormente. No sistema de franquias todas essas atividades estão centralizadas nas mãos dos franqueadores, são eles que decidem as taxas de franquias, royalties e demais taxas que possam existir e coordenam as atividades do sistema, credenciamento de fornecedores, promoções, treinamentos, etc;
- A terceira, também crucial para a sobrevivência da relação, é o sistema de troca de informações entre as partes. Se esse sistema não for adequado, ou o custo de monitoramento das atividades no interior das unidades franqueadas pode ser extremamente alto ou o franqueador não vai conseguir controlar as atividades da rede, possibilitando que ações oportunistas denigrem a imagem da marca. Outra consequência da falta troca de informações é a impossibilidade de ganhos advindos dos trabalhos em rede, não se pode desenvolver melhorias em grupo com troca de informações e ganhos sistêmicos.

Por fim, a junção de recursos é uma interessante consequência da forma híbrida se a relação entre as partes for durável no tempo, com um alto nível de cooperação entre as partes, inclusive no sentido de abdicar de uma parcela da autonomia do mercado e do controle da hierarquia. Segundo MENARD (2002) o maior problema das formas híbridas é: ‘como os parceiros podem garantir cooperação para alcançar coordenação com baixo custo e sem perder as vantagens da descentralizado das decisões’.

De acordo com MENARD (2002) a segunda característica presente nas formas híbridas são as características dos contratos. No *franchising* os contratos podem ser mais ou menos formais, de acordo com as necessidades de cada rede. O capítulo dois deste trabalho vai mostrar as gerações do *franchising*, nele serão apresentadas a terceira

e a quarta gerações do *franchising*, que são definidas como uma relação contratual mais formal, com centralização da autoridade, e uma relação é menos formal, com determinada descentralização da autoridade, respectivamente. Os contratos, por definição, conectam as partes por um determinado espaço de tempo, regulando as relações transacionais entre elas, criando a denominada reciprocidade transacional, *transactional reciprocity*, e dividindo os ganhos. Uma relevante dificuldade em uma relação contratual é o controle da autonomia entre as partes, já que cada uma delas é ainda uma firma independente. Esse é um típico problema de custo de transação. Nesse sentido o principal papel da estrutura de governança escolhida é monitorar os acordos arranjados e resolver os problemas eventuais. “Como manter contratos minimizando as caras e geralmente difíceis, se não impossíveis, negociações ou renegociações?” (MENARD, 2002).

A terceira e última característica das formas híbridas analisadas por MENARD (2002) é a competição. Essa característica está muito presente no mercado e possui duas dimensões principais. Uma dessas formas é a competição entre os próprios agentes e a outra forma de competição é disputada entre estruturas híbridas distintas. No sistema de franquias aquela primeira ocorre quando franqueados e franqueadores disputam a distribuição dos ganhos ou as taxas, por exemplo. Nesse caso, os franqueados procuram minimizar os royalties e as outras taxas e os franqueadores lutam pela sua manutenção. Um exemplo típico é a constante disputa legal que travam franqueados e franqueadores da rede McDonald's do Brasil com o intuito de excluir ou manter a taxa paga pelos franqueados para a sublocação do imóvel. O estudo de RAYNAUD (1997), citado por MENARD (2002), mostra outro entrave comum dentro do sistema de franquias: a disputa geográfica para a distribuição de lojas franqueadas, como discutido anteriormente neste trabalho. Já aquela segunda forma de competição acontece quando um conjunto de agentes que formam um acordo compete com outro conjunto de agentes, geralmente concorrentes. No *franchising* tal competição é entendida como a concorrência entre as redes, que pode acontecer dentro de um segmento, alimentação, por exemplo, ou entre redes pertencentes a segmentos diferentes. A segmentação do sistema de franquias brasileiro será detalhada no capítulo dois deste trabalho.

Uma colocação interessante afirma que a implementação de uma forma de regulação interna é a questão fundamental para o sucesso de formas híbridas. A partir

dessa colocação, MENARD (2002) sugere a síntese dessa análise: “ quais mecanismos deveriam ser desenhados para delinear o processo de decisão a ser compartilhado, para disciplinar as partes e resolver os conflitos, enquanto previnem comportamento oportunista?”

A partir da análise das principais características das estruturas híbridas MENARD (2002) apresenta dois determinantes fundamentais para a escolha de uma forma específica dentre as várias mencionadas:

- a questão dos investimentos interdependentes: para o autor as partes envolvidas fazem investimentos específicos na transação. Esses investimentos podem ser individuais, com a manutenção dos direitos de propriedade, ou podem ser coletivos, com investimentos em conjunto, altamente específicos e difíceis de serem apropriados para uma parte em específico. Tais investimentos podem ser capital físico, equipamento ou local, ou capital humano, desenvolvimento de habilidades específicas, treinamento e conhecimento local. O autor coloca um terceiro tipo de investimento muito significativo no estudo do *franchising*: a marca. WILLIAMSON (1996) argumenta que se o investimento realizado por um agente em uma transação não puder ser reempregado em uma outra transação sem perda de valor é denominado especificidade de ativos envolvidos na transação, como descrito anteriormente neste trabalho. Ainda, o autor denomina a marca como um das seis tipos de especificidade de ativos existentes nas transações e classifica a mesma como especificidade de ativos de marca.

Nesse contexto, as dependências mútuas de ativos desenvolvidos dentro de uma forma híbrida tendem a garantir o cumprimento do contrato e a basear o rateio dos ganhos. Quanto maior o investimento despendido pelo franqueador para criar o valor da marca, maior será seu interesse em desenvolver franqueados comprometidos e preocupados em progredir e ampliar a rede. Tudo isso vai sinalizar positivamente na escolha de um potencial franqueado. Por outro lado, quanto maior o investimento do franqueado na abertura da loja, maior será seu esforço no sentido de obter ganhos advindos desse investimento

e menor será sua propensão em agir oportunisticamente, rompendo o contrato, por exemplo.

- o grau de incerteza presente nas transações: as incertezas estão relacionadas com as entradas e saídas do sistema produtivo bem como com os fatores ambientais internos a firma. Para MENARD (2002) é importante a determinação das conseqüências da presença da incerteza. Em situações com baixa conseqüência da incerteza podem ser desenvolvidas cláusulas contratuais eficientes e um planejamento bem estruturado com custo reduzido. Porém, o aumento da conseqüência da incerteza é proporcional ao aumento dos riscos contratuais.

Para o autor, com o aumento da incerteza deve ser estabelecida uma combinação entre adaptação, controle e salvaguardas contratuais, para manter a flexibilidade para ajustes, reduzir discrepância entre entradas, saídas e produtos com níveis de qualidade distintos e prevenir comportamento oportunista, respectivamente. Assim, é a combinação entre o oportunismo e a falta de coordenação que determina as características dos mecanismos das organizações híbridas.

Um importante elemento, principalmente quando se trata de uma organização baseada em redes, *networks*, é o compartilhamento de bens coletivos. Esses bens são definidos como os atributos desenvolvidos para uma determinada transação ou situação que são compartilhados por diversos agentes ligados a ele. A propriedade de tais bens pode ser única, de uma empresa em particular, ou coletiva, do estado ou de uma cooperativa, por exemplo. Porém, todos os agentes que fazem uso deles influenciam sua estrutura básica, positiva ou negativamente, na medida em que realizam esforços para a ascensão do seu valor ou quando somente sugam e aproveitam-se das vantagens da situação sem a preocupação com a permanência da mesma. Compartilhamento de bens coletivos é a forma de coordenação desenvolvida para a utilização desses bens.

Marca é caracterizada como um bem coletivo de suma importância para o estudo do *franchising*. É a partir dela que um consumidor consegue distinguir uma rede das outras, independente do local onde esteja, independente da língua que fale ou da cultura que possua. Nesse sistema a marca tem sua relevância ampliada porque o ele tem como fundamento a atuação de suas unidades em áreas geográficas dispersas. Dessa

maneira, cria-se um ciclo virtuoso no sentido de que o aumento do número de unidades da rede gera um maior reconhecimento da marca pelo consumidor e essa maior valorização da marca implica em maior expansão da rede.

A marca, de acordo com a definição de KOTLER (1999), é um nome, termo, símbolo, desenho ou combinação desses elementos, que tem como objetivo identificar os bens ou serviços de uma determinada empresa e diferenciá-los da concorrência. Uma marca é uma oferta de fonte conhecida. Por exemplo: a rede de franquias McDonald's encerra muitas associações na mente das pessoas: hambúrgueres, diversão, crianças, *fast food*, arcos amarelos. Essas associações formam a imagem da marca dessa rede.

A marca, entendida como um símbolo, caracteriza-se pela sua intangibilidade, ou seja, não há como mensurar sua grandeza. Porém, ela gera um valor da marca, e isso sim, com algum cuidado, pode ser mensurado. Portanto, o ativo específico do sistema de *franchising* deixa de ser a marca, passando a ser o valor de tal marca.

AAKER (1998) argumenta que o valor da marca é definido como: “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. Para que esses ativos e passivos gerem valor para a marca, eles devem estar ligados ao nome ou ao símbolo da marca de tal forma que se forem alterados a marca sofrerá, também, essas influências. Para BARZEL (1982), a marca tem como objetivo transmitir informações para o consumidor e se, por algum motivo, essa capacidade de transmitir informação for perdida, o valor dessa marca diminui.

Na visão de AAKER (1998), os ativos e passivos que geram valor à marca podem ser agrupados em cinco categorias, que são: 1. Lealdade à marca, transmite o quanto o consumidor hesita em adquirir um produto de marca diferente daquela à qual está acostumado; 2. Conhecimento do nome, reflete o fato do consumidor preferir comprar uma marca conhecida e estabelecida no mercado à uma marca nova; 3. Qualidade percebida, é a percepção de qualidade geral associada a marca pelos consumidores, o conjunto de atributos passíveis de serem captados pela capacidade cognitiva desses consumidores, não necessariamente baseada no conhecimento de especificações; 4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida, é o valor subjacente do nome de uma marca baseado em associações específicas ligadas a ela,

obras de caridade, produtos naturais e saudáveis; 5. Outros ativos do proprietário da marca: patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição ou qualquer outro ativo que iniba ou impeça as ações dos concorrentes para erodir a base e o valor da marca.

BARZEL (1982) argumenta que o custo de mensuração para o consumidor é alto, então, para evitar esse custo, ele vai procurar adquirir produtos com reputação, ou seja, marca. Adicionalmente, o autor descreve que a atividade de criação dessa reputação é muito custosa para o dono da firma e, além disso, ele tem que arcar com os custos da manutenção da uniformidade atingida, já que o consumidor reconhece essa marca pela uniformidade de seus produtos.

Ainda, BARZEL (1982) mostra que um item “ruim” vendido com uma marca legitimada acarreta a perda da identidade dessa marca como um todo. Quanto maior o reconhecimento da marca, mais severa é a punição em toda a marca na venda de um item “ruim” e menor será a preocupação do consumidor em mensurar as informações. Em suma além da preocupação em criar o valor da marca, o dono da marca deve se preocupar em manter e impedir que seu valor se deprecie.

A possibilidade de depreciação de uma marca deve ser especialmente tratada quando esse bem coletivo estiver sendo compartilhado por uma rede, já que, como visto anteriormente, a perda do valor de um bem coletivo influencia negativamente a rede como um todo. No *franchising* esse problema é relevante pois o franqueador, dono da marca e do negócio, concede ao franqueado o uso de sua marca e quando esse age afetando o valor dessa marca, toda a rede sofre a influencia de tal ação. Nesse sentido AZEVEDO et al (2002) definiram o risco de perda do valor da marca como sendo a possibilidade de depreciação desse bem. Esse tema será melhor explorado mais adiante.

Outras três definições de valor de marca são descritas por AAKER (1998). A primeira se refere ao conceito de que dado que um sobre-preço é, geralmente, praticado, o valor da marca é aquele diferencial obtido na venda dos produtos, preço de venda subtraído dos custos de produção, multiplicado pelo volume de unidades vendidas num determinado horizonte de tempo. Adicionalmente, a segunda definição considera o valor da marca como o valor de uma empresa no mercado, ou de todas as suas ações, subtraído do valor de suas instalações e equipamentos. A última medida do valor da

marca é em função dos lucros futuros, ou seja, o valor presente descontado de lucros futuros atribuíveis aos ativos do valor da marca.

Se o valor da marca é um ativo fundamental para o sistema de *franchising*, o risco de perda deste valor pode ser entendido como uma variável essencial para a sobrevivência da rede. Nesse sentido, tão importante quanto criar um valor para a marca franqueada, impedir que o valor alcançado seja depreciado passa a ser questão-chave para o sucesso da marca franqueada.

LAFONTAINE (1992), em seu trabalho seminal na análise do *franchising*, definiu quatro modelos que atuam na estruturação desse sistema. Segundo a autora, esses modelos são caracterizados como: 1- divisão do risco; 2- risco moral único, *one sided moral hazard* (OSMH); 3- risco moral duplo, *double sided moral hazard* (DSMH) e 4- necessidade de capital pelo franqueador, que pode ser dividida em duas partes, decisão de termos contratuais e extensão da franquia que se traduz na composição de lojas próprias e franquias. O trabalho conclui que os dados são mais consistentes com o modelo de DSMH, que os modelos empíricos explicam mais adequadamente a escolha da composição das lojas, próprias e franqueadas, e que a taxa de *royalty* e de franquia não estão relacionadas negativamente, como a literatura tradicional de franquias sugere.

Segundo a autora, o enfoque tradicional dos estudos em *franchising* sugere a análise de “pares simples” formados pelo franqueador e cada um de seus franqueados, conseqüentemente, o desenvolvimento de diferentes taxas ótimas de *royalty* para cada um desses pares. Tendo como base o fato de que isso não condiz com a realidade, a autora dirige seu trabalho para a investigação daquelas externalidades num contexto em que a taxa de *royalty* é constante para todos os franqueados por um determinado período de tempo.

De acordo com LAFONTAINE (1992) o primeiro modelo, divisão de risco, parte do princípio de que se duas partes envolvidas num contrato são avessas ao risco ambas se beneficiam das garantias que surgem da divisão contratual. Nesse contexto, a autora cria duas hipóteses. A primeira determina que se o franqueador é menos avesso ao risco o aumento desse risco proporciona um aumento da taxa ótima de franquia e, conseqüentemente, uma diminuição do franqueamento. A outra afirma que se o franqueador é neutro ao risco ele não tem necessidade de compartilhar e assume todo o risco sozinho, estruturando a rede exclusivamente com lojas próprias.

O segundo modelo tratado por LAFONTAINE (1992) é denominado risco moral único, *one sided moral hazard* (OSMH), parte de duas suposições: a primeira afirma que o franqueador, movido por uma assimetria informacional, não é capaz de observar o comportamento do franqueado com relação às entradas locais que suprem as unidades franqueadas, essas são caracterizadas por insumos de fornecimento regional; e a segunda, que o franqueador não pode controlar o comportamento do franqueado a partir do nível de vendas efetuadas, o fator determinante dessa suposição é a relevância do componente randômico sobre a demanda.

Tudo isso gera o problema de risco moral por parte do franqueado que, em suma, significa a existência de um risco moral no qual o franqueado pode agir oportunisticamente prejudicando a rede como um todo. A autora propõe, baseada no fato de que o franqueado é avesso ao risco, a emergência de um contrato de divisão de riscos, que surge como um compromisso entre a necessidade de prover garantias ao franqueado e, ao mesmo tempo, o incentiva a participar da relação contratual. Como consequência o trabalho mostra que o aumento da importância dos insumos de entrada adquiridos por fornecedores locais em conjunto com a dificuldade de monitoramento do franqueador tende a diminuir a taxa de *royalty* com o objetivo de incentivar o franqueado a manter os acordos estabelecidos no contrato.

Além do risco moral do franqueado, o trabalho cita o risco moral do franqueador e do franqueado simultaneamente, que é denominado risco moral duplo, *two or double sided moral hazard* (DSMH), que se baseia na suposição de que ambas as partes, tanto franqueado quanto franqueador, necessitam de incentivos, dada a incapacidade de cada um deles individualmente observar o comportamento do outro. Nesse sentido a taxa de franquia aparece como o elemento incentivador de ambas as partes já que o aumento do faturamento aumenta a renda de todos.

Esse modelo, que é considerado por Lafontaine (1992) como o mais consistente, influencia a taxa de franquia na medida em que o aumento da importância dos insumos supridos pelo franqueador somado à dificuldade de monitorar seu comportamento implica no aumento da taxa ótima de franquia. Inversamente, a diminuição da importância dos insumos desenvolvidos pelo franqueado localmente somada à maior facilidade de monitoramento desse comportamento tende a diminuir a taxa ótima de franquia.

Outra discussão tratada pelo artigo de LAFONTAINE (1992), definida como o argumento de imperfeição do mercado de capitais, trata o *franchising* como uma forma de solucionar restrições do mercado financeiro. O trabalho ressalta que a análise do problema de incentivo, que vai ser feita adiante neste trabalho, é fundamental para a utilização desse argumento. Adicionalmente, o artigo mostra que a imperfeição, além de estar relacionada ao capital financeiro, também abrange o conhecimento. Nesse sentido, os franqueadores procuram nos franqueados tanto capital para investir quanto conhecimento para difundir a rede.

RUBIN (1978) rejeita a explicação do contrato de franquia a partir do argumento do mercado de capitais. Para o autor, o franqueado investe e, conseqüentemente, obtém sua renda por meio de uma ou, no máximo, algumas unidades, ele possui um risco maior do que o franqueador que tem seu investimento diluído entre todas as unidades da rede. Ainda, segundo o autor, o ideal seria o franqueado investir em um portfólio de lojas, adquirindo ações da rede ou de grande parte das unidades franqueadas, o que reduziria seu risco. Como isso não acontece o autor afirma que o argumento de captação de capital não explica o sistema de franquia.

RUBIN (1978) identifica que a hipótese que melhor explica o sistema de franquia está baseada no monitoramento das unidades. Segundo o autor, as unidades distribuídas em áreas geográficas próximas à central franqueadora são facilmente monitoradas pelo franqueador e, por isso, tendem a ser exclusivamente lojas próprias. Em contrapartida, com a expansão da rede e o surgimento de unidades que se distanciam dessa central, aumenta a dificuldade de monitoramento dessas lojas até o ponto em que se torna inviável. Isso implica em mudança da estratégia de distribuição via lojas próprias, justificando, assim, a opção de utilização de unidades franqueadas.

O resultado da pesquisa descrita anteriormente, conforme o trabalho de LAFONTAINE (1992) afirma, com relação a essa externalidade, que com o aumento do montante requerido para a abertura de uma unidade diminui o interesse pelo *franchising* e, conseqüentemente, diminui a proporção de lojas franqueadas. Outra conseqüência da análise de tal modelo é, a não existência de relação entre a taxa de franquia e a taxa de royalty.

O trabalho de LAFONTAINE & RAYNAULD(2002) discute a idéia de externalidade aplicada ao sistema de franquia. Os autores argumentam que o franqueado

é naturalmente incentivado a oferecer ao consumidor o composto produto e serviço com um nível de qualidade inferior à combinada contratualmente. Isso ocorre porque tal franqueado obtém sua renda da receita de seus produtos e/ou serviços subtraída de seus gastos e, com isso, quanto menor o gasto para manter a qualidade estabelecida pela rede, maior essa renda. Dessa forma, o consumidor que adquire o produto da rede com um nível de qualidade inferior ao padrão anteriormente estabelecido relaciona essa sensação com a marca em questão e deixa de comprar esses produtos, independente da loja que o tenha decepcionado. Em suma, tanto o franqueador quanto todas as outras unidades da rede franqueada arcam com o prejuízo caso uma unidade, incentivada pela maximização de sua renda, efetue a venda de produtos ou serviços com padrões abaixo do especificado (LAFONTAINE & Raynauld, 2002).

Para lidar com essa externalidade do contrato de franquia, os mesmos autores determinam um mecanismo denominado *self-enforcement*. Esse mecanismo é caracterizado como um instrumento de defesa do franqueador em relação à possibilidade de o franqueado não agir de acordo com o combinado no contrato e está estruturado na existência de uma renda que é gerada para o franqueado caso ele permaneça na atividade, “renda que o franqueado perde se seu contrato termina” (LAFONTAINE & RAYNAULD, 2002). Ainda, os autores citam três elementos que, combinados, dão origem aos efeitos desse mecanismo: ganho advindo da permanência na rede; monitoramento controlado pelo franqueador e possibilidade de rompimento contratual por parte do franqueador. Resumidamente, o *self-enforcement* incentiva os franqueados a cooperarem para o sucesso da rede e inibe qualquer ação dos mesmos que possa causar conseqüências negativas para a rede como um todo.

Adicionalmente, esse trabalho identifica um segundo mecanismo de incentivo ao franqueado a permanecer no sistema que é denominado ganho residual. Esse, que é estruturado a partir dos pressupostos existentes na literatura de teoria da agência, está relacionado com o fato de o franqueado captar os ganhos resultantes de um esforço extra em sua unidade, ou seja, como o franqueado repassa uma porcentagem fixa do seu faturamento para o franqueador, como detalhado anteriormente, ele tem incentivo a trabalhar mais, já que vai se apropriar dos ganhos obtidos com essa atividade.

Os dois mecanismos de incentivo *self-enforcement* e ganho residual, presentes no sistema de franquia, são complementares. Dessa forma, a atuação conjunta dos

mesmos gera resultados positivos para o fortalecimento do sistema (LAFONTAINE & RAYNAULD, 2002).

Esse argumento foi originalmente colocado por RUBIN (1978). Na visão do autor o franqueado que permite a venda de produtos ou serviços com qualidade inferior à estabelecida pela rede prejudica não só a sua unidade, mas toda a rede, já que o consumidor relaciona os produtos e serviços de uma unidade a toda a rede. Nesse sentido, o autor sugere três aspectos de monitoramento com os quais o franqueador deve se preocupar para tentar evitar esse tipo de situação. O primeiro aspecto está relacionado ao processo de seleção de futuros franqueados. A escolha de candidatos conscientes dos direitos e obrigações de um franqueado bem como da estrutura estabelecida por tal rede são fundamentais para a sobrevivência da rede. O segundo compreende as atividades de controle e monitoramento das unidades franqueadas. O franqueador deve possuir uma estrutura que consiga monitorar o andamento das atividades dentro das unidades. O terceiro aspecto é a capacidade de término do contrato por parte do franqueador. Essa capacidade garante ao franqueador quebrar o contrato caso o franqueado mantenha um comportamento inconsistente com o proposto no contrato.

RUBIN (1978) concorda que o argumento do incentivo é fundamental para a compreensão do sistema de franquia. Para ele esse sistema foi criado devido ao aumento da dificuldade de monitoramento de unidades distantes geograficamente do franqueador, como discutido anteriormente, e desenvolveu uma estratégia de incentivo ao franqueado que o motiva dando a ele uma parte significativa do lucro da franquia. Assim, segundo o autor, o franqueado é incentivado a trabalhar o máximo para ser eficiente.

Além disso, o mesmo autor discute a idéia de que o sistema de franquia, além de incentivar o franqueado, também incentiva o franqueador a ser eficiente. Com isso, da mesma forma que o franqueador desenvolve estratégias para incentivar o franqueado a trabalhar em favor do sucesso da marca, o franqueado também tem interesse em incentivar o franqueador. Dois exemplos de tal comportamento são: a requisição de conselhos e sugestões administrativas do franqueado para o franqueador e o incentivo a campanhas de propaganda institucional da marca.

Dando ao franqueado a maior parte dos lucros obtidos na unidade o franqueador incentiva-o a trabalhar e produzir cada vez mais junto com a rede. No

sentido oposto, dando ao franqueador uma pequena parte do lucro de todas as unidades, cria-se um incentivo para que ele também busque a maximização dos resultados, (RUBIN, 1978)

A próxima seção, o aprendizado nas organizações, tem por objetivo fazer uma revisão sobre a literatura que abrange a questão da geração de conhecimento dentro de uma rede ou empresa. Esta seção vai ser útil para a definição e caracterização da quarta geração do *franchising*, *Learning Networking Franchising*.

1.3 O aprendizado nas organizações

A presente seção tem como objetivo apresentar a literatura que define o conceito de redes que se caracterizam como organizações que aprendem, ou seja, que são capazes de se desenvolver e gerar conhecimento ao longo do tempo, com um propósito de boa interação entre seus agentes.

Para esse conceito algumas organizações estruturadas em redes são capazes de identificar, a partir do conhecimento de seus integrantes, oportunidades de melhorias a fim de aprimorar suas características frente às exigências do mercado. Um exemplo de redes em que esse conceito é encontrado são redes de franquias. Nesse sentido, os estudos de caso descritos no capítulo quatro vão identificar redes nas quais esse conceito está presente.

Segundo LAZZARINI (1999), em transações com retornos crescentes, as estruturas de governança trazem alguns reforços próprios, ou seja, a experiência passada auxilia positivamente as mudanças quando há desejo de estender ou criar novos arranjos contratuais. Na adoção de uma aliança estratégica conjunta por duas firmas ou agentes, há o surgimento de um conhecimento específico que gera oportunidade futura para projetos em conjunto e a estrutura dessas transações futuras será fortemente influenciada pela relação obtida no primeiro contato. O resultado é, portanto, uma estrutura de “*self-reinforcing governance*”, ou seja, uma estrutura de governança que tende a permanecer porque há ganhos acumulados à medida que o tempo passa.

Para esse autor, quatro fontes geram esses retornos crescentes, a saber: 1) Confiança, 2) Compromisso Crível, 3) Aprendizado e 4) Externalidades de Rede. Além disso, a interação entre essas quatro fontes é a principal responsável pelo efeito descrito acima.

A primeira fonte, confiança, é considerada o resultado da interação verdadeira e recorrente que gera a disseminação de informações até então desconhecidas sobre a conduta e performance dos atores envolvidos, o que tende a diminuir a necessidade de uma nova e minuciosa análise em uma possível transação futura e que, conseqüentemente, reduz o seu custo.

Já a segunda fonte, compromisso crível, pretende suportar mudanças por meio de um mecanismo de segurança que inibe o comportamento oportunista. Esse mecanismo envolve tanto a fixação de custos, que gera um incentivo para o aumento dos lucros devido à diminuição dos custos marginais, quanto exige o desembolso de investimentos específicos por parte de ambos os agentes, que leva ao surgimento de ganhos adicionais por meio de novas transações entre antigos parceiros.

A próxima fonte, aprendizado, é um processo típico de retorno crescente devido ao fato de o conhecimento ser reforçado ou enfraquecido dependendo do nível de evidência da interação passada entre os agentes, ou seja, quando há uma grande interação entre os agentes surge um conhecimento baseado em informações para ambas as partes, assim um agente passa a conhecer mais o outro. Um tipo de conhecimento particular é o chamado “*know how*” que é o modo particular de agir ou produzir desenvolvido por cada ator, esse conhecimento é compartilhado entre os atores quando há uma transação entre eles. Quando, na transação entre dois agentes, há o surgimento de um *know how* comum ou conhecimento específico, a possibilidade de novas oportunidades para transações entre esses agentes aumenta TEECE et al (1997).

A última fonte de ganho em relações entre redes, externalidades de redes, ocorre se os benefícios da adoção de algum tipo de tecnologia ou contrato aumentam com o aumento do número de adeptos. Há muitos benefícios na coordenação entre firmas para a criação e adoção de certa tecnologia ou contrato. Assim, quanto maior o número de agentes envolvidos, maior a probabilidade da adoção de uma dada tecnologia ou contrato, e maior a atratividade para novos agentes na rede.

Finalmente, LAZZARINI (1999) cita a interação entre as quatro fontes como o principal efeito do aumento de retornos associados a transações diversas entre os atores. Há três efeitos indiretos dessa interação: 1) o compromisso crível sinaliza a intenção de prolongamento do acordo (PARKE, 1993, citado por LAZZARINI, 1999) e reduz o custo associado com o comportamento oportunista (POPPO *et al.*, 1996, citado por

LAZZARINI, 1999) gerando uma relação de confiança entre os agentes; 2) compromisso crível facilita a geração de conhecimento específico para ambas as partes, reduzindo a probabilidade de expropriação FOSS(1996) citado por LAZZARINI(1999) e; 3) a geração de conhecimento específico entre as partes constitui uma forma de compromisso crível, pelo aumento da junção dos ganhos adicionais, ou quase-rendas.

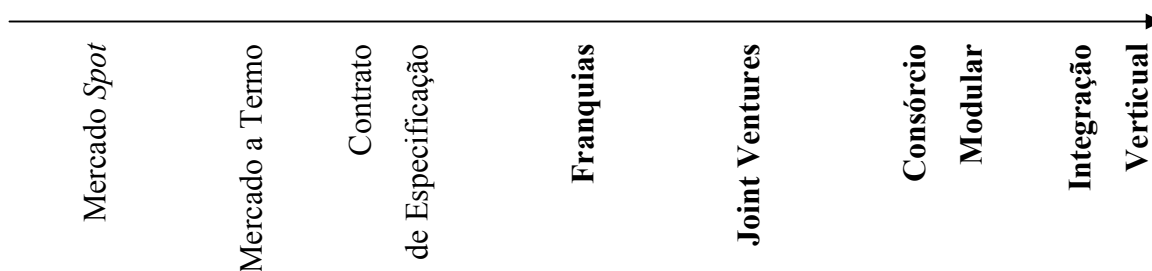
A próxima seção foi desenvolvida para discutir os mais variados mecanismos de comercialização e, a partir dessa discussão prévia, definir o mecanismo de comercialização denominado contrato de Franquia, assim como identificar seus pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades.

1.4 Mecanismos de comercialização

Na comercialização de produtos agroindustriais há um leque de mecanismos de comercialização que auxilia a formatação de cada negócio. Dentre esse leque de estruturas de comercialização é escolhido um mecanismo a ser seguido nas transações dos produtos ou serviços. Segundo AZEVEDO (2001), a escolha do mecanismo de comercialização não é aleatória. Sua escolha responde a um critério de eficiência econômica de importância crucial à eficiência global da cadeia agroindustrial e, portanto, à própria sobrevivência dos atores que a compõem.

Os mecanismos de comercialização são compostos por duas estruturas: Transações de *Commodities* e transações de outras mercadorias.

Nas transações de *commodities* utilizam-se as seguintes estruturas de comercialização: Mercado *Spot*, Mercado a Termo e Contrato de Especificação de Padrão. Já as transações de mercadorias diferenciadas frequentemente incluem: Franquias, *Joint Ventures*, Consórcio Modular e Integração Vertical. A figura 1.4, na próxima página, mostra essa seqüência de mecanismos de comercialização. O negrito representa os contratos de longo prazo e a outra parte representa as transações de *commodities*.



Fonte: Disciplina. Com. de Produtos Agroindustriais. Prof. Paulo Furquim de Azevedo³

Figura 1.4 Mecanismos de Comercialização

Para a compreensão da figura é necessária a definição dos dois mecanismos de extremo, o mercado spot e a integração vertical. O primeiro é caracterizado pela transação que se resolve em um ponto do tempo, o preço e as especificações da transação são acordados no instante da troca, há inúmeros compradores e vendedores, não há nenhum tipo de vínculo entre os atores da transação. Um bom exemplo são as feiras livres. Voltando à análise do contexto do modelo de WILLIAMSON (1996), já discutido anteriormente neste trabalho, esse mecanismo de comercialização aproxima-se da estrutura de governança denominada forma pura de transação de mercado.

O segundo extremo, integração vertical, é entendido como a extinção da transação com fornecedor, ou seja, o agente passa a produzir internamente o bem de que necessita, aumentando assim, segundo COASE (1937), o limite da firma. Há uma diversificação da atividade no sentido de integrar a etapa de produção anterior da cadeia produtiva. Um bom exemplo é a produção de insumos específicos por franqueadores do sistema brasileiro de franquias de alimentos. Como será mostrado no capítulo 3, a Vivenda do Camarão integra verticalmente sua produção de camarões. Sob a óptica do modelo de WILLIAMSON (1996), tal mecanismo de comercialização se aproxima da estrutura de governança chamada hierarquia.

A análise desses mecanismos demonstra que, quanto mais se caminha para o sentido da flecha, ou seja, para a direita, maior o grau de controle da atividade. Esse aumento de controle é entendido como a diminuição do risco e o aumento da padronização.

³ Esta tabela foi extraída do conteúdo exposto pela disciplina Comercialização de Produtos Agroindustriais no curso de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, ministrada pelo Prof. Dr. Prof. Paulo Furquim de Azevedo, no segundo semestre de 2001.

Nesse sentido no mercado spot o grau de controle da atividade é muito baixo, o que gera um elevado risco – por exemplo, de má qualidade – e gera também uma incerteza quanto ao nível de padronização, já que os produtos são adquiridos de diversos fornecedores.

Em contrapartida, a integração vertical é o grau máximo de controle, a substituição da compra pela produção própria garante o máximo de controle. A padronização é proporcional ao controle, ou seja, máxima. Conseqüentemente o risco é minimizado.

Entretanto, o caminho inverso ao sentido da flecha, ou seja, para a esquerda, implica um aumento do incentivo à flexibilidade. Esse fator influi em um incentivo a variação dos preços. No mercado spot há uma flexibilidade muito grande dos produtos, há variação tanto para a qualidade, percebida ou não no ato da transação, quanto para os preços. Em suma, o preço passa a ser um atributo de incentivo.

Analogamente, na integração vertical há uma pequena flexibilidade, a padronização implica principalmente em uma não variação de preços.

O próximo capítulo define o sistema de franquias como um tipo particular e bastante relevante de forma híbrida, que apresenta tanto características de incentivo dos mercados quanto algumas características de controle, típicas das formas hierárquicas. Como já discutido, WILLIAMSON (1996) denomina esse mecanismo de comercialização como uma estrutura de governança denominada forma híbrida.

2 O SISTEMA DE FRANQUIAS E SUA EVOLUÇÃO

Com o intuito de apresentar o sistema de franquias ou *franchising*, o capítulo 2 está dividido nos seguintes itens: 2.1- Definição e evolução histórica; 2.2- Situação atual no Brasil e relevância do segmento de alimentos, 2.3- As quatro gerações do *franchising* e 2.4 Análise do sistema de franquias brasileiro.

A definição e evolução histórica do sistema de franquia analisa as principais características desse mecanismo de comercialização ou canal de distribuição e expansão, seus pontos fracos, fortes, ameaças, oportunidades e identifica a origem e desenvolvimento do sistema.

A situação atual no Brasil e relevância do segmento de alimentação identifica a origem do sistema no mercado brasileiro, mostra um panorama do mercado brasileiro, com número de unidades próprias e franqueadas, número de redes e suas representações em cada segmento.

A apresentação das quatro Gerações do *Franchising* mostra a evolução e desenvolvimento desse sistema a partir de uma estrutura simples até formas mais complexas, com especial atenção para o *Business Format Franchising e Learning Network Franchising*.

O último item do capítulo 2 mostra uma análise quantitativa do sistema brasileiro de franquias, identificando características relevantes, determinando as estratégias utilizadas pelas redes para a coordenação de suas unidades e faz uma relação entre as redes de franquias brasileiras e as gerações do *franchising*.

2.1 Definição do sistema e evolução histórica

O mecanismo de comercialização denominado franquias está situado, voltando a figura 1.4, entre o mercado spot e a integração vertical, porém tendendo a esse último. Isso significa que o sistema de franquias tem como característica marcante o controle das transações, ou seja, há padronização de atividades com minimização de riscos e também pouca flexibilidade quando comparado a outras formas que preservam a autonomia das partes. Segundo AZEVEDO (2001, p.4), “existe um tipo particular de contrato de longo prazo que é especialmente importante à comercialização de produtos agroindustriais, sobretudo, à venda ao consumo final. São contratos denominados franquias, em que uma empresa (franqueador) concede o direito de uso de um ou mais

elementos de seu negócio a outra empresa (franqueado), cobrando uma taxa por essa concessão. Normalmente, esse elemento consiste no nome e no logotipo da empresa, mas comumente inclui também máquinas, práticas de compras, administração, distribuição e informática. Frequentemente, um contrato de franquia prevê o treinamento do franqueado e de seus funcionários como forma de transmissão do conhecimento e práticas necessárias ao adequado funcionamento do negócio. A complexidade do contrato de franquia, portanto, é variável, dependendo do interesse e riscos envolvidos na transação”.

Franchising é um canal de distribuição e expansão em que o franqueador, dono da marca, da tecnologia de produção e de distribuição e de todo o formato do negócio, permite a um terceiro, franqueado, por meio de um contrato de franquia, a distribuição dos produtos, serviços e tecnologia pertencentes à sua rede ao consumidor, em troca de uma taxa fixa, denominada taxa de franquia, e outras taxas variáveis, como *royalties* e taxa de propaganda, em geral porcentagem sobre o faturamento ou as vendas.

Para NEVES (1999) a distribuição é o canal que torna disponível para os consumidores os produtos e serviços tendo em vista que o produto precisa ser transportado para lugares onde os consumidores têm acesso. O autor cita que a disponibilidade do produto depende da forma como ele é distribuído até o consumidor. Nesse sentido, pode-se afirmar que o sistema de franquias é um canal de distribuição e a expansão das unidades franqueadas é diferencial capaz de tornar acessíveis os produtos e serviços da rede em regiões geograficamente dispersas.

Para RUBIN (1978) os serviços oferecidos pela franqueadora geralmente incluem a seleção do ponto, programa de treinamento, tanto gerencial para o franqueado quanto operacional para os funcionários, elaboração de um manual de operações padronizadas, serviços de propaganda, de assistência técnica, de vendas, de promoções, auxílio para a escolha do *lay out* do ponto. Em contrapartida, segundo NORTON (1988), o franqueado paga uma taxa de franquia para a entrada no sistema, *royalties* mensais, porcentagens sobre as vendas e/ou taxas de propaganda para o franqueador.

Para MENDELSON (1994), esse contrato de franquia surgiu pela junção do acordo de licenciamento com o contrato de uso de marca registrada e com o *merchandising* de personagens. O primeiro refere-se à licença dada por um inventor de

uma máquina, por exemplo, permitindo a fabricação ou a venda de sua invenção a um terceiro, em troca de um pagamento de um determinado capital ou *royalties*. O próximo, contrato de uso de marca registrada, concede o direito de fabricar os produtos identificados pela marca, em troca de um montante definido em cada contrato. No último, *merchandising* de personagens, através de contratos de licença, é dado o direito do uso do nome de personagens famosos para a divulgação de seus produtos, em troca de um pagamento ou porcentagem de vendas. Assim, segundo o autor, surge o conceito de franquias entendido como negócio formatado, pelo qual uma pessoa desenvolve um sistema completo para o estabelecimento e licenciamento de um negócio sob marca determinada, e cria uma rede de franquia que permite a outras pessoas realizarem atividades comerciais, utilizando o sistema e a marca em questão. Esse sistema envolve não somente a exploração de produtos ou serviços identificados por uma marca, mas também a preparação do projeto de uma forma bem simplificada para a administração do negócio, em todos seus aspectos.

MERNARD (2002), como descrito anteriormente, desenvolve uma análise de formas híbridas destacando como um importante exemplo as franquias. Nesse sentido, o autor expõe alguns pontos relevantes para o sistema: 1) rápido crescimento, principalmente na distribuição de produtos e serviços aos consumidores finais; 2) muito útil para a análise de problemas em arranjos contratuais; 3) necessidade de rígido controle na padronização dos produtos e/ou serviços, de garantia da qualidade, e de monitoramento, para evitar que os franqueados utilizem insumos de qualidade inferior ao especificado contratualmente; e 4) formalização de processos, padronização de entradas e saídas, centralização de funções como P&D, contabilidade, treinamento e sistema de informação são algumas das ferramentas utilizadas no sistema.

A literatura de *franchising* lista uma série de vantagens na utilização desse sistema, dentre as quais destacam-se os ganhos de escala de marketing e tecnologia, a captação de recursos de terceiros – como capital ou conhecimento – (DANT et al, 1996) e a redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização (LAFONTAINE, 1992). Os ganhos de escala nas atividades de marketing e desenvolvimento de novas tecnologias advêm do fato de o sistema de franquias proporcionar a expansão acelerada da utilização de uma idéia ou um conceito, cujo custo é indivisível e cuja utilização pode se dar em um número indefinido de lojas. Com

o aumento do número de unidades da rede, os custos médios de marketing e de desenvolvimento e difusão de novas tecnologias para cada unidade são reduzidos. Entretanto, essa é uma vantagem do tamanho da rede e não propriamente do sistema de franquias. Se não houver constrangimentos para o crescimento de uma rede inteiramente baseada em lojas próprias, as mesmas vantagens podem ser obtidas.

Em parte, a vantagem decorrente do tamanho da rede está associada à possibilidade de expansão que o *franchising* permite via captação de recursos de terceiros. DANT et al (1996) afirmam que o contrato de franquia possibilita a agregação de recursos diversos à rede, como o capital e o conhecimento do franqueado sobre os costumes e particularidades locais, competências gerenciais e inovadoras. Como freqüentemente há restrições nos mercados desses recursos – ou seja, não é possível adquiri-los no mercado – o *franchising*, ao atraí-los para a rede, permite uma expansão mais acelerada.

Finalmente, a principal vantagem que a literatura identifica nesse sistema é a redução dos custos de monitoramento, que proporciona um ganho sistêmico decorrente da redução da ocorrência de risco moral. A relação entre franqueador e franqueado é, tipicamente, marcada pela assimetria de informações e, como tal, está sujeita aos custos decorrentes do risco moral. Em termos concretos, há uma série de ações do franqueado que não são observáveis pelo franqueador, mas que afetam a rentabilidade do negócio. O *franchising*, por meio de um esquema de remuneração baseado em uma taxa fixa e outra variável, transfere o lucro excedente para o franqueado que, por esse motivo, passa a ter interesse na rentabilidade do negócio. Ao alinhar os interesses de franqueado e franqueador, o contrato de franquia reduz a necessidade de controle, via monitoramento, do primeiro pelo segundo (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992).

Uma interessante análise pode ser feita considerando os ambientes externo e interno no *franchising*. Como ambiente interno, o sistema apresenta pontos fortes que podem ser resumidos em: a) ganhos de escala de marketing e tecnologias; b) obtenção de recursos para ampliação da produção e da competitividade da rede frente aos seus concorrentes, aqueles podem ser capital, conhecimento, competências gerenciais e inovativas e c) redução de problemas e, portanto, custos de monitoramento, o que se deve ao fato de o franqueador passar parte da responsabilidade da administração da unidade para o franqueado. Já os pontos fracos do *franchising* são: a) risco de perda do

valor da marca através de sua má utilização pelo franqueado, este é um importante ponto fraco do sistema e será detalhado mais adiante neste trabalho, pela sua relevância para o sucesso das redes; b) perda do *know-how*, neste ponto o franqueado após adquirir todos os segredos da rede pode ser incentivado a abrir um negócio independente, sem a necessidade de pagamento de taxas; c) diminuição da distância geográfica entre duas unidades franqueadas que pode gerar concorrência entre elas, o que justifica as cláusulas de raio; e d) diminuição do investimento da rede em P&D e tecnologia. É interessante ressaltar que os dois primeiros pontos fracos são riscos do franqueador, já os dois últimos são assumidos pelo franqueado.

A tabela 2.1 mostra as principais vantagens e desvantagens do sistema de franquias, para os franqueadores e franqueados.

Tabela 2.1- Vantagens e desvantagens do sistema de franquias

	Franqueador	Franqueado
Vantagens	• ganhos de escala	• marca estabelecida no mercado
	• captação de recursos- capital e conhecimento	• negócio formatado
	• redução dos custos de monitoramento	• treinamento
Desvantagens	• risco de perda do valor da marca	• competição entre as lojas
	• risco de perda do <i>know-how</i>	• diminuição do investimento em P&D

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao ambiente externo, o *franchising* apresenta oportunidades e ameaças diversas. As primeiras são entendidas como: a) facilidade de expansão gerada pela padronização e formatação simplificada do sistema e b) desenvolvimento de parcerias com fornecedores e clientes devido ao aumento da escala da produção. As segundas, ameaças, são descritas como o aumento da concorrência devido ao grande desenvolvimento do sistema, este fato é comprovado pelo crescente aumento do número de redes pertencentes ao sistema.

A origem do sistema de *Franchising* ainda não foi definida precisamente. Há várias vertentes que tentam explicar quando surgiu o sistema de franquia efetivamente.

SILVA (1999) apresenta algumas delas, citando primeiramente que o *franchising* nasceu nos EUA, em 1860, com uma grande indústria de máquinas de costura, a Singer Sewing Machine. Para expandir seus negócios e aumentar seu faturamento com investimento de pequeno capital, a Singer estabeleceu novos pontos de venda em todo território nacional utilizando o sistema de franqueamento de sua marca, produtos, publicidade, compartilhamento de *know how* e, principalmente, técnica de varejo. Segundo a autora, com o sucesso da Singer outras grandes empresas aderiram a essa nova modalidade contratual, como a General Motors, em 1898, e a Coca-Cola em 1899. Adicionalmente, SILVA (1999) observa que as primeiras franquias de mercearias (*grocery stores*) surgiram em 1917, seguidas da experiência da *Hertz*, locadora de veículos, em 1921, e da *Texaco*, nos anos 30.

Entretanto, outros autores consideram que a grande explosão do *franchising* só ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, uma vez que o regresso de ex-combatentes permitiu a composição do quadro de novos e potenciais franqueados. Além disso, um aumento significativo no uso do sistema de franquia nos EUA ocorreu a partir de meados da década de 50, com um aparente crescimento da eficiência das marcas americanas. Estes autores atribuem a este fato três principais elementos: advento da televisão, representando uma maior eficiência da tecnologia da informação, reduzindo, com isso, os custos do estabelecimento das marcas nacionais; aumento das viagens realizadas pelos consumidores, provocando, devido ao fator qualidade, a valorização das marcas nacionais; e contínuo aumento na renda dos consumidores, permitindo maiores oportunidades de pesquisa nos mercados varejistas, contribuindo para a potencialização do valor informacional das marcas.

Há outra vertente sobre o surgimento do sistema de franquia que estabelece o início desse sistema ao início do franqueamento da empresa McDonald em 1895, estruturada e organizada por Ray A Kroc em parceria com os irmãos Dick e Maurice McDonald.

Segundo SCHLOSSER (2001), em 1970 os americanos gastaram cerca de 6 bilhões de dólares com *franchising*, em 2000, foram mais de 110 bilhões. Além desse crescimento de mais de 18 vezes em trinta anos isso revela que os americanos gastaram em 2000 mais com *franchising* do que com cinema, livros, revistas, jornais, vídeos e discos combinados. Em qualquer dia da semana, cerca de um quarto da população norte

americana adulta visita um restaurante de *franchising*. Fato ainda mais relevante é verificado em relação às crianças: uma pesquisa nas escolas americanas revelou que 96% destas crianças eram capazes de identificar Ronald McDonald, personagem propaganda de rede de *franchising* McDonald's, perdendo apenas para o personagem Papai Noel. O McDonald's Corporation aumentou, na década de 1990, cinco vezes o seu número de lojas e inaugurou, em 2000, cerca de cinco novas lojas todos os dias por todo o mundo. No Brasil, essa rede foi o maior empregador privado do país. Uma pessoa pode ir do berço à tumba somente consumindo produtos e serviços advindos de redes de *franchising* (SCHLOSSER, 2001).

Dentre alguns exemplos que ilustram a importância do *franchising* e sua relevância para a economia mundial estão as redes de *franchising* Coca-Cola Company e o McDonald's. ROSENBLOOM (2002) cita que o mercado de refrigerantes nos Estados Unidos movimentou, em 2001, 54 bilhões de dólares, o que equivale a cerca de 353 garrafas para cada habitante no país, sendo que os produtos Coca-Cola responderam por 43% deste total. De acordo com COUGHLAN *et al* (2002), o McDonald's operou, em 2001, com mais de 25 mil unidades em 115 países e foi o maior proprietário de imóveis do mundo e o maior empregador privado do Brasil.

2.2 Situação atual no Brasil e relevância do segmento de alimentos

O sistema de franquias iniciou suas atividades no sistema brasileiro na década de 60. Desde então ele passou por dois grandes momentos de expansão. AZEVEDO *et al* (2002), descrevem esta evolução da seguinte forma: “O sistema brasileiro de franquias teve início em 1963, quando a rede de idiomas Yázigi, originária da cidade de São Paulo, inaugurou sua primeira unidade franqueada no mercado brasileiro. Posteriormente, a partir da década de 70, importantes redes americanas de alimentos começaram a se interessar pelo franqueamento de sua marca no mercado nacional. Apesar do sucesso registrado por esta forma organizacional no Brasil até o início dos anos 80, muitos pesquisadores consideram que a inflexão no crescimento do sistema de franquias ocorreu a partir de 1986, mais precisamente após o Plano Cruzado. Posteriormente, a partir da estabilização econômica de 1994 e da consolidação de lei

específica para regular os contratos de franquia, houve nova intensificação do crescimento desse mecanismo de comercialização no mercado nacional”.

Outro fator relevante para o crescimento do sistema de franquias brasileiro a partir de 1994 foi o surgimento do plano de demissão voluntária (PDV), que gerou capital nas mãos dos adeptos desse plano. Esses, com o intuito de multiplicar esse capital começaram investir em negócios próprios e a franquia foi uma opção. A rede de franquias China in Box teve um importante crescimento nesse período, como será discutido no capítulo 3.

O *franchising* brasileiro é um setor de destaque na economia nacional. Segundo o Guia de *Franchising*, uma pesquisa para levantamento de dados do *franchising* brasileiro, realizada pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN), o Brasil possuía, em 2003, 423 marcas de franquias divididas em 15 segmentos de negócios. A maior parte das redes, 20,3%, pertence ao segmento Alimentação, seguido pelos segmentos Vestuário e Educação e Treinamento com 13 e 12,7%, respectivamente. Já em número de unidades franqueadas a pesquisa revelou uma situação um pouco diferente, o segmento líder é Educação e Treinamento com 29,7% das unidades franqueadas pesquisadas, seguido de Cosméticos e Perfumaria e Alimentação com 19,3 e 10,6%, respectivamente.

Apesar da turbulência na economia brasileira, em 2002, associada às eleições presidenciais, desvalorização do real, taxa de juros e crescimento da inflação, o *franchising* brasileiro mostrou-se um setor sólido e maduro, com um balanço de 3.529 unidades novas em relação ao ano anterior, ou seja, um crescimento de mais de 10% no ano. A pesquisa da PEGN também revelou que com 29.932 unidades em funcionamento em 2003, a projeção para 2004 era inaugurar mais 8.183 lojas, ou seja, aproximadamente 25% do total.

Adicionalmente, a mesma pesquisa mostra que, no mesmo período, este setor obteve um crescimento proporcional maior do que o PIB, gerando 350 mil empregos no país, a maioria deles para jovens inexperientes que, em geral, encontram dificuldade para entrar no mercado de trabalho.

Neste sentido, segundo a ABF, o Brasil é o terceiro país com maior número de redes de *franchising*, perdendo apenas para os Estados Unidos e para o Japão, primeiro e segundo lugares, respectivamente. Além disso, mais de 90% das redes atuantes no

Brasil são nacionais, o que mostra a competitividade das redes nacionais e 10% são máster-franquias, ou seja, são franquias oriundas de outros países que exportaram seu negócio formatado para o Brasil. Esse alto índice de redes nacionais prova que o sistema de franquias brasileiro está se tornando muito competitivo, tendo em vista que com a atual globalização, o setor está sujeito à concorrência de redes estrangeiras.

Dentre os diferentes segmentos que compõem o mercado nacional, o setor de alimentação vem mantendo a posição de destaque conquistada nos últimos anos. De acordo com a ABF, as redes de alimentação geraram, nos anos 90, 20% em média do faturamento total do sistema brasileiro de franquias. As projeções ainda apontam as redes de alimentos como um dos segmentos mais promissores para os próximos anos, em função da característica de necessidade básica atrelada à alimentação, mas também aos elevados níveis de formatação do negócio e serviços agregados, característico deste setor.

A tabela 2.1 mostra, na próxima página, os segmentos que compartilham o sistema nacional de franquias no ano de 2003.

Em número de redes o segmento de alimentação é o maior com 90 redes de franquias, o que corresponde a 20% do total de redes do sistema, seguido de vestuário e educação e treinamento com, respectivamente, 14,3 e 12,35%.

Em número de unidades o segmento com maior relevância é Educação e Treinamento com aproximadamente 40% das unidades de todos os sistemas. Esse é um segmento antigo e importante no *franchising*, com redes como Yázigí, CCAA, Skill, Wizard, entre outras grandes e reconhecidas redes. Em seguida estão os segmentos Cosméticos e Perfumaria e Alimentação, com 20 e 14,6%, respectivamente. Em Vestuário o volume de unidades é explicado em parte pelo tamanho das redes existentes, porém, principalmente pela existência de um grande número de redes de médio porte. No caso do segmento de Alimentação, há também redes de grande porte, como McDonald's, Bob's, Habib's e Dunkin Donut's garantindo um grande volume de unidades.

Como visto, o *franchising* tem sua relevância comprovada no setor de serviços. Prova disto é o segmento exclusivamente de serviços, Educação e Treinamento. Este fato se fortalece sob óptica de que os bens oferecidos pelos outros segmentos, por exemplo Alimentação, Vestuário e Cosméticos e Perfumaria, são vistos

pelo consumidor como um composto produto/serviço tendo em grande parte uma relação com os serviços. O consumidor de uma rede de *franchising* não está preocupado somente com o produto, ele se interessa também pelo atendimento, pós-venda e outros serviços que a rede pode lhe oferecer. Portanto, pode-se afirmar que o sistema de *franchising*, em grande parte, está inserido no setor de serviços.

Tabela 2.1 - Os segmentos de *franchising* em 2003.

Segmento	Unidades Próprias	Unidades Franqueadas	Número de Redes
Acessórios e Calçados	118	428	18
Alimentação	854	3.081	90
Beleza e Saúde	197	1.311	51
Construção	22	63	7
Cosméticos e Perfumaria	101	5.350	18
Educação e Treinamento	431	8.185	57
Esporte e Lazer	14	106	10
Fotografia, Gráfica e Sinalização	52	164	8
Hotelaria e Turismo	21	76	8
Infantil	13	7	4
Informática e Eletrônica	17	64	8
Limpeza e Conservação	38	1.081	17
Livraria e Papelaria	6	120	4
Móveis, Utilidades e Decoração	23	154	17
Serviços Especiais	93	2.163	42
Veículos	303	1.354	24
Vestuário	319	667	64
TOTAIS	2.622	24.374	447

Fonte: Guia do Franquias ABF 2004

KOTLER (1999) define serviço como um ato ou desempenho que uma parte oferece a outra, essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de nada. A produção, neste sentido, pode ou não estar vinculada a um produto físico. Além disto, os serviços possuem quatro características importantes: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. O mesmo trabalho ainda distingue cinco categorias de ofertas de serviços: 1.Bem tangível; 2.Bem tangível acompanhado de serviços; 3.Híbrido; 4.Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários e 5. Serviço.

A análise do *franchising* relacionada com essas categorias aponta para a existência de todas as categorias, exceto a primeira que é caracterizada pelo produto

puro. Os segmentos que podem exemplificar as demais categorias, respectivamente da segunda a quinta, são: Bebidas Engarrafadas, Restaurantes ou *Fast Food*, Agências de Viagens e Saúde e Beleza.

O *Mix Contratual* é definido por AZEVEDO et al (2002) como porcentagem de unidades próprias em relação ao total de unidades. Nesse sentido, segundo os dados da tabela 2.1 o sistema brasileiro de franquias registrou um *Mix Contratual* de 9,7%, ou seja, 92,3% das unidades existentes nesse sistema são franquias. Isto indica o amadurecimento das redes brasileiras, uma vez que a experiência internacional indica que redes maduras, com mais de oito anos de existência, tendem a apresentar uma maior proporção de redes franqueadas (LAFONTAINE & SHAW, 2001).

2.3 Gerações do *Franchising*

O contrato de franquia é reconhecido como um dos tipos de formas híbridas de contrato, sendo caracterizado pela presença de contratos de longo prazo, ou lojas franqueadas, e pela integração vertical, ou loja própria. Há, entretanto, vários modos diferentes de se organizar uma rede de franquias, que se distinguem, sobretudo, pelo nível de autoridade exercida pelo franqueador e pelo grau de autonomia de que gozam os franqueados. A literatura de franquias distingue quatro modos de relacionamento entre franqueado e franqueador, denominados gerações do *franchising*, que expressam diferentes graus de autoridade e autonomia na relação entre franqueador e franqueado. Dois modelos especialmente relevantes nas franquias de alimentos são o *business format franchising* e o *learning network franchising*, o primeiro por ser a forma mais adotada nas redes de franquia de alimentos e o segundo por se tratar da forma mais recentemente adotada por algumas redes específicas (AZEVEDO & SILVA, 2003).

A evolução dos conceitos de franquias partiu do que a literatura denomina *franchising* de primeira geração até sua forma mais atual, *franchising* de quarta geração. Essa análise pode ser comparada com a evolução dos meios de produção da indústria. Nesse sentido, da mesma forma que o processo de produção industrial surgiu na manufatura artesanal e evoluiu para a produção em massa, contínua e, por fim, enxuta, o sistema de franquias também evoluiu, a partir de uma geração quase artesanal, ou primeira geração, até um conceito fortemente baseado no trabalho em grupo, ou seja, franquia de quarta geração, passando por outras duas gerações, como será mostrado no

texto. Assim o texto faz um paralelo com a evolução do processo de produção industrial, porém, com base no sistema de franquias.

Como mostrado anteriormente, a literatura define a evolução do *franchising* seguindo quatro gerações. O texto segue revisando cada uma dessas gerações e apresentando suas principais características.

O *franchising* de primeira geração é a mais simples e antiga estrutura do setor. De acordo com SILVA (2000) trata-se de um processo de distribuição associado a um produto ou linha de produtos. Nessa abordagem uma empresa fornece o produto ou a linha de produtos para uma outra empresa que vende o mesmo para os consumidores finais. O contrato de suprimento é extremamente superficial se comparado com os contratos das últimas gerações, a distribuição de produtos exclusivos da empresa em questão é a única exigência formal.

Para AZEVEDO *et al* (2003), originalmente, em sua primeira geração, o *franchising* é entendido como um canal de distribuição em que o franqueador apenas se compromete com o fornecimento dos produtos a serem revendidos, em pontos de venda, porém, que não compartilham de um mesmo nome, ou seja, que não empregam a marca do franqueador.

Um exemplo característico do *franchising* de primeira geração são as concessionárias de automóveis, em que há distribuição exclusiva de produtos fornecidos por uma única empresa, porém as distribuidoras não se utilizam de uma mesma marca. Geralmente as distribuidoras possuem marcas próprias.

O *franchising* de segunda geração é um avanço em relação àquele primeiro. Segundo SILVA (2000), nessa geração a franquia, além de distribuir um produto com exclusividade de fornecimento de uma determinada empresa ou franqueadora, também leva o nome da marca de tal fabricante.

Como exemplo para esta geração estão os distribuidores de petróleo ou postos de gasolina e as franquias do setor de moda. Vale ressaltar que nessa geração a padronização é restrita a produtos e marcas, não abrangendo, via de regra, serviços, treinamento e assistência do franqueador para o franqueado.

O *Business Format Franchising* (BFF), ou franquia de terceira geração, é o mais conhecido e utilizado sistema de franqueamento. Nesse sistema a padronização evoluiu da exclusividade de fornecimento e da marca para um nível de negócio

formatado. O franqueador passa a fornecer um composto de produtos, serviços e tecnologia altamente desenvolvidos e padronizados para seus franqueados que, com o auxílio do manual do franqueado, seleção do ponto, programa de treinamento tanto gerencial para o franqueado quanto operacional para os funcionários, serviços de propaganda, assistência técnica, de vendas, de promoções, são capazes de administrar suas unidades e operacionalizar suas atividades produtivas segundo os conceitos da rede.

AZEVEDO *et al.* (2003) argumentam que a terceira geração do *franchising* tem suas origens em meados dos anos 50 nos EUA, quando as redes de *fast food* lideradas pelo McDonald's, Burger King e Dunkin' Donuts buscaram formatar seu negócio a fim de poder reproduzi-los com sucesso. O *Business Format Franchising*, também denominado de Franquia de Negócio Detalhadamente Dimensionado ou, ainda, Franquia Empresarial, é caracterizado como um arranjo contratual em que o franqueador transfere um conjunto de atributos ao franqueado, a saber: o direito de uso de sua marca, um modelo de negócio empregado e assistência técnica regular. Nesse contexto, o *franchising* implica em redução dos riscos dos franqueados, já que o mesmo passa a fazer parte de um sistema já testado. Os ganhos de economias de escala, não se resumiriam ao marketing, mas se estenderiam a todo o conhecimento que está embutido nas práticas empresariais do franqueador.

A grande maioria das redes de *franchising* utiliza-se desse sistema. Como exemplo, pode-se citar as redes de *fast food*, as escolas de idiomas em geral, as redes de beleza, estética e saúde, a saber: Habib's, Casa do Pão de Queijo, BOB's e Hering Store, dentre outros.

SILVA (2000) discorre três características do BFF que serão, adiante, diferidas da quarta geração do *franchising*. Essas características são: o papel do franqueado, o maior ativo do *franchising* e a relação entre franqueador e franqueado. Na primeira, o franqueado se reveste de uma tríplice condição de investidor, parceiro e cliente. Investidor na aquisição do formato do negócio e do *know-how* envolvido, na medida em que paga uma taxa de franquia para a entrada no sistema e outras taxas para sua permanência. Parceiro no sentido de divulgar, com exclusividade, a marca e a qualidade dos produtos da rede para seus consumidores, estabelecendo, assim, uma grande relação entre o sucesso da marca e o seu. Cliente quando assume o papel de comprador dos

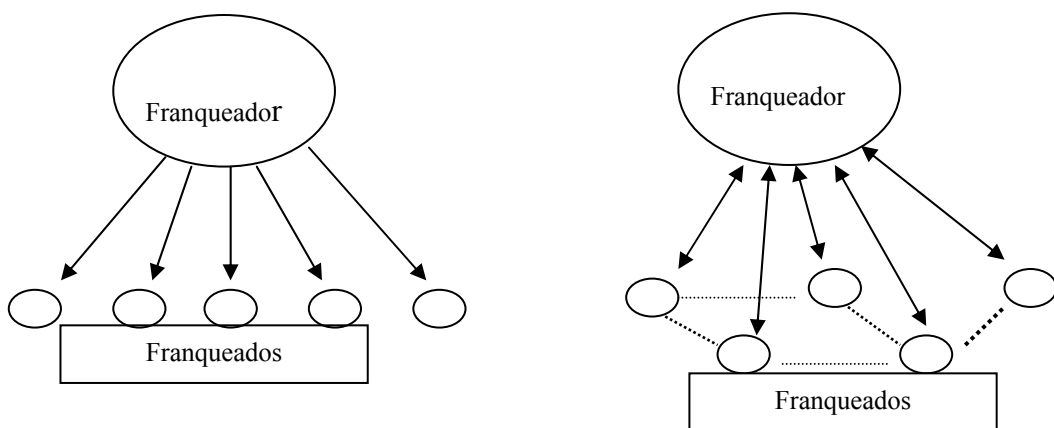
produtos, serviços e tecnologia oferecidos pelo franqueador. A segunda característica é representada pela marca, maior ativo do *franchising*, que consegue expressar o conceito de negócio transmitido ao cliente. A terceira característica, relação entre franqueador e franqueado, no BFF, é estruturada pela imposição de regras e condutas pelo franqueador com ênfase no contrato formal, manual do franqueado padronizado e treinamento, que são as bases para a realização das atividades gerenciais e operacionais das unidades.

O *Learning Network Franchising* (LNF), ou franquia de quarta geração, é um modelo significativamente diferente se comparado com o BFF. Isso porque ele não é uma evolução do conceito anterior como visto nas primeiras gerações, é sim, um novo conceito de *franchising* baseado em uma relação de rede, confiança e troca de informações constantes entre as partes. Neste sentido, o franqueado passa a fazer parte do planejamento estratégico da rede, das atividades de tomadas de decisão e do desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologia. Enquanto isso, a relevância do contrato padronizado e do manual do franqueado deixa de ser primordial dando lugar ao conhecimento tácito, experiência local do franqueado e sinergia entre franqueador e franqueados.

De acordo com SILVA(2000), o LNF valoriza o franqueado como um grande parceiro da rede, minimizando a visão do mesmo como investidor ou cliente. Para essa quarta geração, o maior ativo do sistema é sua identidade, que é definida a partir de um trabalho conjunto entre franqueador e franqueado, na definição de visão dos valores e objetivos organizacionais. A terceira diferença entre LNF e BFF é na relação entre franqueador e franqueado, nesse contexto é diminuída a relevância das relações contratuais e manuais do franqueado surgindo a idéia de desenvolvimento conjunto das atividades operacionais, cresce a importância de cada franqueado para a troca de informações com a rede para o desenvolvimento de produtos e serviços e o conhecimento local e a confiança entre as partes também são privilegiados.

O *Learning Network Franchising* é caracterizado pela maior proximidade da relação franqueador-franqueado, principalmente no compartilhamento do *know-how* e para atividades de pesquisa e desenvolvimento, diminuindo a importância do contrato e aumentando o relacionamento interno entre os agentes. Como exemplo de franquias pertencentes ao *Learning Network Franchising* estão as redes China in Box e Spoleto.

Em termos teóricos, segundo AZEVEDO et al. (2003), no LNF o franqueador abdica de parte de seu exercício de autoridade, ao delegar maior autonomia a cada unidade da rede de franquias. Essa delegação é o incentivo para o exercício da criatividade e inovação em cada módulo da rede, fazendo efetiva a agregação do novo conhecimento trazido por cada 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. Essa, entretanto, preserva ainda autoridade para que os ganhos de aprendizado e inovação sejam difundidos por toda a rede. Esses dois modos de organização estão representados na Figura 2.1. 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 geral 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 de know-how.



Fonte: AZEVEDO & SILVA (2003).

Figura 2.1 - Franquias de terceira e quarta gerações

A partir de meados da década de 90, algumas redes de franquias de alimentos organizaram-se seguindo o modelo de LNF.

2.4 Análise do sistema de franquias brasileiro

Este item é resultado de uma pesquisa denominada Maiores e Melhores Franquias de 2004, realizada pela revista Pequenas Empresas & Grande Negócios, Editora Globo, publicada em Junho de 2004. Tal pesquisa, realizada de Janeiro a Abril de 2004, foi coordenada pela empresa de consultoria Vecchi & Ancona Consulting e contou com a participação de autor deste trabalho. O universo abordado pela pesquisa é sistema brasileiro de franquias. O trabalho desenvolvido pelo autor desta tese na implementação da pesquisa abrangeu as atividades de elaboração dos questionários, identificação dos entrevistados, coleta e compilação dos dados. Foram três meses de trabalho para a conclusão da pesquisa.

Considerando a participação direta do autor deste trabalho no desenvolvimento da pesquisa, o trabalho caracteriza os dados apresentados como dados primários, embora a finalidade principal da coleta tenha sido a publicação na revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Os dados são apresentados sem citação de fonte e as tabelas ilustrativas indicam a fonte: pesquisa de campo realizada para: Maiores e Melhores Franquias 2004, Ed. Globo- Junho.

O item tem por objetivo caracterizar o sistema brasileiro de franquias a partir de três vertentes. A primeira está estruturada na descrição das variáveis que definem esse mecanismo de comercialização, mostradas anteriormente no capítulo. A segunda analisa as estratégias utilizadas pelos franqueadores para administrar suas redes. A terceira mostra a qualificação dos franqueadores brasileiros, por meio da análise dos serviços prestados por eles aos franqueados. Para fundamentar toda a análise são utilizadas ferramentas estatísticas, tais como: média, desvio padrão, mínimo e máximo.

Na análise da primeira vertente as variáveis utilizadas para descrever esse mecanismo de comercialização são: número de redes existentes, número de unidades próprias e franquias, investimento e retorno do capital investido pelos franqueados, taxas de franquia e royalties, faturamento, duração do contrato de franquia, tamanho das unidades, número de funcionários, tempo de experiência das redes, área de atuação, concentração geográfica das sedes franqueadoras nos estados brasileiros e origem do capital.

A segunda vertente apresentada analisa estratégias utilizadas pelos franqueadores para administrar suas redes, tais como investimento das redes em atividades de pesquisa e desenvolvimento, canais utilizados para a comunicação entre franqueadores e seus franqueados, medidas de monitoramento e controle dos franqueadores, estratégias de financiamento ou *leasing* dos franqueadores para facilitar a aquisição dos franqueados, atividades de treinamento e reciclagens, conselho de franqueados, serviços oferecidos pelos franqueadores aos franqueados, mecanismos de divulgação da marca, manuais operacionais e nível de delegação e autonomia dos franqueados.

A última vertente apresentada pelo item mostra a qualificação do franqueador para o desenvolvimento de sua rede de franqueados. Nesse sentido, a análise está estruturada na avaliação dos serviços prestados pelos franqueadores para seus franqueados. A partir da determinação dos serviços mais comuns no sistema, a pesquisa verificou a existência ou não desses serviços para cada rede entrevistada. Entre os itens pesquisados estão: os serviços gerais agregados pelo franqueador para o negócio como um todo, mecanismos utilizados para a divulgação da marca franqueada, os serviços específicos ao sistema de franquias prestados pelos franqueadores, manual operacional da rede e nível de autonomia concedido ao franqueado.

A pesquisa foi realizada em todo o sistema brasileiro de franquias. A partir de um banco de dados contendo as redes pertencentes ao sistema brasileiro de franquias, formado pela junção dos cadastros da Vecchi & Ancona em conjunto com os dados divulgados pelo Guia de Franching da ABF 2003, foram convidadas a participar da pesquisa aproximadamente 600 redes. Desse universo, uma amostra de 223 redes responderam os questionários, o que determina um alto nível de significância para a pesquisa, com representatividade de 37% de respostas.

A pesquisa foi estruturada com análises qualitativas e quantitativas. As análises qualitativas abordaram temas que caracterizam o sistema de franquias por meio de perguntas abertas, específicas para cada rede, por exemplo: número de unidades, taxas e faturamento. A análise quantitativa abordou características gerais das redes, como: área de atuação, estratégias de financiamento e serviços prestados pelos franqueadores. Essa análise utilizou perguntas fechadas, do tipo múltipla escolha ou escolha de várias alternativas.

A estrutura da pesquisa abordou três focos: análise dos números das redes, características dos franqueadores e satisfação dos franqueados. Para isso, foram desenvolvidos dois questionários. Um deles foi aplicado aos 223 franqueadores e abordou os dois primeiros focos citados acima. Em anexo a esse questionário, os franqueadores enviaram suas listas de franqueados.

A partir da lista de franqueados que cada rede participante enviou, com o auxílio de um modelo estatístico do programa Excel, foi sorteada uma amostra de franqueados para serem entrevistados a fim de responder o questionário que verificou a sua satisfação.

A partir de uma amostra de 223 redes, a pesquisa mostrou que as redes de franquias brasileiras apresentam, em média, 77 unidades cada uma. Deste número, em média, 6 são unidades próprias e 71 são franquias.

AZEVEDO et al (2002) definem *mix* contratual como a relação de unidades próprias e o total de unidades da rede. Assim sendo, pode-se afirmar que o sistema brasileiro de franquias apresenta um *mix* contratual de 8%. Isso significa que do total de unidades do sistema, soma de unidades próprias e franquias, 92% são franquias e 8% são unidades próprias.

Com relação à experiência das redes pertencentes ao sistema brasileiro de franquias, a pesquisa mostra que a primeira loja franqueada iniciou suas atividades na década de 1960, no ano de 1963. Já a fundação primeiro negócio que, posteriormente, veio a se transformar em franquia correu no início do século XX, em 1908.

Denominando tempo de experiência como sendo a variação de tempo entre o ano de fundação do negócio e o início de suas atividades no segmento em franquias, essa variável mostra a maturidade do negócio antes de ser transformado em franquia, ou seja, redes que iniciam suas atividades com um curto tempo de experiência tendem a ter maiores dificuldades em relação às redes que desenvolveram um prévio trabalho de amadurecimento do negócio, padronização de processos, serviços e técnicas de produção e administração. Assim, o tempo médio de experiência das redes brasileiras é 10,6 anos. Isso demonstra que as redes brasileiras, em média, desenvolvem um trabalho prévio de formatação do negócio antes de entrarem no mercado de franquias e isso aumenta a probabilidade de sucesso dessas redes. Em uma análise mais ampla, pode-se

concluir que o significativo desenvolvimento do sistema de franquias brasileiros deve-se à experiência prévia de suas redes antes de entrarem no mercado de franquias.

A idade das redes também é uma variável de análise interessante. Entendendo a idade como a variação de tempo entre o início das atividades em *franchising* até 2003⁴, foi determinado que a média da idade das redes de franquias brasileiras é de 11,2 anos. Voltando à análise de LAFONTAINE et al (1999), esse número é superior a oito anos, mostrando, mais uma vez, que o sistema de franquias brasileiro está amadurecido e tende a permanecer estável, ou seja, a proporção entre lojas franqueadas e franquias tende a permanecer constante ao longo do tempo.

O faturamento anual determinado para todo o sistema brasileiro de franquias é, aproximadamente, R\$14,6 bilhões⁵. Em média, cada rede de franquias fatura, aproximadamente, R\$35,4 milhões por ano ou R\$ 3 milhões por mês.

A partir de um número total de 28.036 unidades⁶, entre lojas próprias e franquias, o faturamento médio, por loja, é de, aproximadamente, R\$522 mil por ano ou R\$43,6 mil por mês.

O investimento de cada franqueado para a abertura de sua unidade é entendido como a somatória de seus gastos, que abrange desde a taxa de franquia até os gastos com aquisição de materiais e reforma do ponto. Em média, no mercado brasileiro, esse investimento é de, aproximadamente, R\$120 mil. O investimento mínimo para uma rede brasileira é de R\$300 e o máximo é R\$1,2 milhões.

Com relação ao retorno do capital investido, ou seja, o tempo necessário para o franqueado obter todo o capital investido na abertura da unidade a partir do lucro arrecadado com a operação da mesma, a pesquisa revelou que as redes brasileiras levam, em média, 23,5 meses.

A taxa de franquia média indicada pela pesquisa para a abertura de uma unidade franqueada no mercado brasileiro é de R\$24.950, mínima de R\$120 e máxima de R\$150.000.

⁴ A pesquisa foi estruturada para analisar a situação das redes no ano de 2003.

⁵ Para a determinação desse número foi utilizada a amostra total da pesquisa, com 414 redes. Das 600 redes convidadas para participar da pesquisa, 414 responderam o questionário parcialmente, incluindo o faturamento, e 223 responderam todas as questões.

⁶ Esse número também foi determinado a partir da amostra de 414 redes.

Para a análise da taxa de Royalty a pesquisa identificou que não há uma forma de cobrança padronizada para todo o sistema, o que foi mostrado é a existência de quatro estruturas de cobranças no mercado brasileiro. A primeira é a cobrança dessa taxa com base no faturamento bruto da franquia. Em média, as redes que utilizam essa ferramenta cobram 8% ao mês de taxa de royalty. Tal estrutura de cobrança é predominante e está presente em 54% das redes entrevistadas.

A segunda forma de taxa de royalty está estruturada na cobrança vinculada às vendas do franqueador para o franqueado. Nesse caso, o franqueador produz os principais produtos comercializados pela franquia e fornece esses produtos para os franqueados. A taxa de *royalty* é uma porcentagem dessas vendas, em média, essa taxa gira em torno de 10% das vendas mensais. Esse mecanismo de cobrança é interessante porque facilita o monitoramento do franqueador em relação ao franqueado. Quando este último compra exclusivamente do primeiro expõe, automaticamente, seu volume comercializado. Essa forma de cobrança está presente em 14% das redes franqueadas.

A terceira estrutura de cobrança de *royalty* tem como base a cobrança de uma taxa fixa em reais, independente da quantidade comercializada pela franquia. A pesquisa revelou que, em média, essa taxa fica em torno de R\$816,00 por mês e está presente em 7% das redes. Por fim, estão as redes estruturadas a não cobrar taxa de royalty. Essas redes representam 25% da amostra pesquisada.

O tempo de duração apontado para um contrato de franquia para o mercado brasileiro é, em média, de 50,3 meses, ou seja, um pouco menos de 5 anos. Esses contratos, entretanto, tendem a ser renovados se não houver mudanças expressivas no ambiente econômico e se não houver alguma frustração de expectativa quanto ao comportamento da contraparte.

A pesquisa revelou que o tamanho médio das unidades franqueadas gira em torno de 130,8 metros quadrados. A média levantada para o número de funcionários por unidade franqueada é de 8,5. A pesquisa revelou que as redes que atuam no mercado de franquias brasileiro estão atuando em diversas áreas. Das redes entrevistadas, 19% atuam no mercado internacional, 52% atuam em quatro ou mais estados e 29% atuam entre um e três estados.

As sedes franqueadoras das redes atuantes no mercado brasileiro estão dispersamente localizadas na maioria dos estados do país, em quatorze estados diferentes e no distrito federal. A maior concentração geográfica dessas sedes está na região sudeste, 57% delas estão localizadas no estado de São Paulo, 12% estão no Rio de Janeiro, 7% no Paraná e Rio Grande do Sul e o restante, 17%, estão dispersas em: SC, BA, CE, GO, MG, MS, MT, PA, PE e DF.

A origem do capital das redes franqueadoras pertencentes ao sistema brasileiro de franquias também é ampla. As redes entrevistadas são oriundas de onze países. A grande maioria das redes é brasileira, 90%, e o restante está dividido entre os seguintes países: Alemanha, Argentina, Austrália, Estados Unidos, Espanha, França, Inglaterra, Itália, Japão e Portugal.

A tabela 2.2, na próxima página, mostra um resumo de todas as variáveis analisadas até aqui, variáveis que definem esse mecanismo de comercialização denominado franquias para o mercado Brasileiro.

Tabela 2.2 - Variáveis que caracterizam o sistema de franquias Brasileiro

Variável	Média	Análise
Unidades	Média: 77 por rede Próprias: 6 (8%) Franquias: 71 (92%)	Mix contratual é de 8%.
Experiência das redes	10,6 anos	Redes de franquias brasileiras desenvolvem um trabalho de estruturação do modelo de negócio antes de entrar no <i>franchising</i> .
Idade das redes	11,2 anos	Estabilidade ente lojas próprias e franquias
Faturamento anual	Mercado: R\$14,6bilhões/ano	R\$35,4 milhões/ rede ou R\$522 mil/unidade.
Investimento	R\$120 mil por unidade	Mínimo: R\$300 e máximo: R\$1,2 milhões
Retorno do capital	23,5 meses por unidade	4,25% de retorno ao mês
Taxa de franquia	R\$24.950	Mínima: R\$120 e máxima: R\$150.000.
Taxa de Royalty/ mês	Faturamento: 8%, compras do franqueado: 10%, fixo:R\$816,00 e não cobra	Quatro formas de cobrança com: 54%, 14%, 7% e 25%, respectivamente.
Duração contratual	50,3 meses	53% das redes o contrato é de 60 meses.
Tamanho das unidades	130,8 m ²	Unidades minimizadas: serviços de projetos arquitetônicos dos franqueadores.
Número de funcionários	8,5 por unidades	As estruturas são enxutas
Atuação das redes	internacional: 19%, quatro ou mais estados: 52% e entre um e três estados: 29%	Concentração no mercado interno e internacionalização crescente e sólida, sinalizando a competitividade das redes
Estados das sedes	SP: 57%, RJ: 12%, PR e RS: 17%	59% no eixo Rio/ São Paulo
Origem do capital	90%: Brasileiras	Competitividade das redes brasileiras:.

Pesquisa de campo realizada para: Maiores e Melhores Franquias 2004, Ed. Globo- Junho⁷.

⁷ O trabalho desenvolvido pelo autor deste trabalho na implementação da pesquisa abrangeu as atividades de elaboração dos questionários, identificação dos entrevistados, coleta e compilação dos dados.

Para a análise da segunda vertente proposta para apresentar este item, estratégias utilizadas pelos franqueadores para administrar suas redes, serão apresentadas tais variáveis, destacando suas características no mercado brasileiro:

- Investimento das redes em atividades de pesquisa e desenvolvimento: a pesquisa mostrou que cada rede investiu, em média, R\$401,3 mil no ano de 2003. O sistema como um todo investiu o equivalente a R\$80,7 milhões. Analisando a relação entre esse investimento e o faturamento das redes descrito anteriormente, conclui-se que o sistema investiu, em média, 0,6% do faturamento em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Com relação à participação dos franqueados nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, a pesquisa revelou que: a maioria das redes, 56%, possui uma estrutura própria para atividades de pesquisa e desenvolvimento flexível para aceitar sugestões dos franqueados; 22% das redes entrevistadas desenvolvem internamente atividades de pesquisa e desenvolvimento e são inflexíveis para aceitarem sugestões de franqueados, elas acreditam que os franqueados devem se concentrar exclusivamente nas atividades operacionais de suas lojas, 11% das redes terceirizam as atividades de pesquisa e desenvolvimento e 11% não possuem quaisquer atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços para a rede.

Voltando à análise das redes de franquias brasileiras por meio das quatro gerações do *franchising*, a utilização do conhecimento do franqueado como mecanismo de fonte de informação para atividades de pesquisa e desenvolvimento mostra que 56% das redes brasileiras podem ser caracterizadas como franquias da quarta geração ou *learning network franchising*, considerando somente esta característica;

- Canais de comunicação entre franqueadores e seus franqueados, mecanismos utilizados para troca de informações entre essas partes: a pesquisa identificou que as redes de franquias brasileiras se comunicam, preferencialmente, por meio de três mecanismos, 26% das redes entrevistadas utilizam intranet ou sistema próprio de comunicação; a

maioria dos entrevistados, 59%, utilizam internet ou mensagem eletrônica, e-mail; 5% utilizam *newsletter*, periódicos ou informativos não eletrônicos e 10% utilizam outros mecanismos de comunicação. O incentivo à comunicação entre os franqueados por meio do desenvolvimento de um conselho de franqueados para que sejam discutidas as dificuldades comuns aos franqueados, levantadas melhorias e apresentadas propostas conjuntas aos franqueadores também foi abordada na pesquisa. Com relação à existência ou não de um conselho de franqueados, a pesquisa revelou que 37% das redes de franquias do mercado brasileiro possuem um conselho de franqueados e 63% delas não se utilizam dessa estratégia. Essas respostas mostram que o sistema de franquias brasileiro, em sua maioria, centraliza as tomadas de decisões principalmente das centrais franqueadoras e, segundo a análise das gerações do *franchising* restrita a essa característica, essa parcela de redes pode ser classificada como franquias de terceira geração, ou *business format franchising*. Por outro lado, uma parcela das redes, 37%, iniciou uma tendência de utilização do conselho de franqueados como fonte de informações para a melhoria das redes, sinalizando, de acordo com as gerações do *franchising*, franquias de quarta geração.

- O monitoramento dos franqueadores tem como objetivo mostrar o controle estabelecido por eles às atividades dos seus franqueados. Para isso a pesquisa analisou a frequência das visitas dos franqueadores às franquias e obteve os seguintes resultados: 35% das redes entrevistadas realizam uma visita às franquias a cada 30 dias; 19% das redes entre 30 e 60 dias; 14% entre 60 e 90 dias e 32% realizam uma visita às franquias com um frequência maior que 90 dias. A análise dessa variável mostra que as redes efetivamente utilizam a estratégia de monitoramento das atividades de seus franqueados e essa estratégia está estruturada em visitas periódicas. Apesar de todas as alternativas apresentarem uma porcentagem significativa de respostas, pelo menos 14%, é interessante ressaltar que as redes utilizam, com maior frequência, duas estratégias bem distintas. Uma quantidade expressiva de redes visitam suas franquias a cada 30 dias, 35%, mostrando

um forte controle sobre as atividades dos seus franqueados, o que pode apontar, de acordo com as gerações do *franchising*, uma tendência dessa parcela para as franquias de terceira geração na qual o controle dos franqueadores sobre as ações dos franqueados é rígido. Por outro lado, outra quantidade representativa de franquias, 32%, realiza visitas com uma frequência maior que 90 dias, delegando maior autonomia para os franqueados sinalizando, assim, franquias de quarta geração.

- A análise das estratégias de financiamento ou *leasing* abordadas pela pesquisa tem por objetivo avaliar a capacidade dos franqueadores em desenvolver mecanismos que ajudem os candidatos a franqueados a adquirirem suas lojas. Para isso a pesquisa mensurou a existência ou não de estratégias com esse objetivo e a relação com os custos iniciais das unidades. A conclusão, para essa análise, foi: 7% das redes franqueadoras entrevistadas possuem mecanismos próprios para financiamento do custeio de mais de 40% dos custos iniciais dos seus franqueados; 25% dos entrevistados possuem mecanismos próprios para financiamento do custeio de até 40% dos custos iniciais ou possuem parceria com outra instituição para financiamento de mais de 40% dos custos iniciais de seus franqueados; 6% das redes possuem parceria com outra instituição para financiamento de até 40% dos custos iniciais de seus franqueados e a maioria dos entrevistados, 62%, não possui qualquer estratégia que vise auxiliar o custeio da unidade franqueada. Esse resultado de 62% das redes não possuírem qualquer estratégia para auxiliar seus franqueados no custeio inicial de suas atividades mostra que essa parcela do mercado brasileiro mantém uma relação baseada no contrato entre as partes, e essa característica sugere que essas redes pertençam à geração de franquias de terceira geração. Com relação às redes que se utilizam de algum tipo de financiamento para os custos iniciais de seus franqueados, 38%, é interessante ressaltar que essa característica aproxima tais redes das franquias de quarta geração. A não utilização de mecanismos de auxílio ao financiamento para abertura da unidade revelada por 62% dos entrevistados mostra que o sistema de franquias brasileiro utiliza a

atividade de franqueamento, principalmente, para aquisição de recursos dos candidatos a franqueados. Essa característica distingue o sistema de franquias brasileiro do americano. Segundo LAFONTAINE et al (1999), o sistema americano utiliza o sistema de franquias, principalmente, para captação do conhecimento dos franqueados.

Além disso, a partir de conversas informais entre o autor deste trabalho e representantes do sistema brasileiro de franquias, pôde-se notar que apesar de a maioria das redes não utilizar a estratégia de financiamento dos custos iniciais dos novos franqueados, as redes utilizam essa estratégia para auxiliar a aquisição a partir da segunda unidade franqueada. Isso porque a aquisição de novas franquias por um franqueado já existente sinaliza a existência de harmonia na relação entre franqueador e franqueado, minimizando os riscos de não pagamento do financiamento. Como sugestão para próximas pesquisas, fica a análise mais detalhada dessa situação para comprovar ou não essa evidência;

- As atividades de treinamento ou reciclagem dos franqueados é outra variável mostrada pela pesquisa. Essa variável tem como objetivo analisar a capacidade das redes franqueadoras em promover o desenvolvimento de seus franqueados no sentido de estabelecer um nível de excelência e padronização dos produtos e serviços da rede como um todo. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que: 34% das redes do mercado brasileiro promovem um encontro com seus franqueados para treinamento ou reciclagem com uma frequência de até 90 dias, 27% fazem isto entre 90 e 180 dias, 33% entre 180 e 360 dias e 6% com uma frequência superior a 360 dias. Para a variável treinamento e reciclagem, é notável a realização de um encontro com essa finalidade ao menos uma vez por ano, até 360 dias, com destaque para as redes que realizam um encontro com essa finalidade a cada três meses, 90 dias, e como ponto crítico as redes que fazem isto entre seis meses e um ano. Analisando essas atividades de treinamento ou reciclagem como uma oportunidade de troca de informações e experiências entre o franqueador e seus franqueados e entre

os franqueados entre si, pode-se afirmar que esse estreitamento de relacionamento aproxima 27% das redes das franquias de quarta geração na medida em que os encontros são mais freqüentes.

A tabela 2.3 mostra um resumo das variáveis analisadas na segunda vertente abordada pelo item, estratégias utilizadas pelos franqueadores para administrar suas redes.

Tabela 2.3 - Estratégias dos franqueadores

Variável	Média	Análise
Pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • R\$401,3 mil/ rede em 2003; • 56% das redes utiliza o conhecimento dos franqueados 	<p>Total: R\$80,7 milhões, 0,6% do faturamento.</p> <p>56% das redes se aproximam das franquias de Quarta Geração e 44% de Terceira Geração</p>
Canais de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • 26% intranet ou sistema próprio de comunicação; 59% internet ou e-mail; 5% newsletter, periódicos ou informativos não eletrônicos e 10% outros mecanismos; • 37% das redes utilizam um conselho de franqueados 	<p>A maioria da comunicação entre franqueadores e franqueados é realizada por meio de sistemas eletrônicos (WEB). Assim, o computador com acesso a rede passa a ser um equipamento obrigatório para os franqueados.</p> <p>37% das redes se aproximam das franquias de Quarta Geração e 63% de Terceira Geração</p>
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> • 35% das redes entrevistadas realizam uma visita às franquias a cada 30 dias; 19% entre 30 e 60 dias; 14% entre 60 e 90 dias e 32% mais que 90 dias; • Dois extremos, forte controle com visitas a cada 30 dias e autonomia com visitas superiores a 90 dias 	<p>As redes efetivamente utilizam a estratégia de monitoramento das atividades de seus franqueados e essa estratégia está estruturada em visitas periódicas</p> <p>35% das redes se aproximam das franquias de Terceira Geração e 32% de Quarta Geração</p>
Financiamento	<p>38% possuem mecanismos próprios ou parcerias para financiamento do custeio parcial ou total dos custos iniciais de seus franqueados e a maioria dos entrevistados, 62%, não possui estratégia nesse sentido;</p>	<p>A maioria das redes de franquias brasileiras não possui mecanismos para incentivo financeiro ao franqueamento. Somado a isso, a falta de mecanismos governamentais nesse sentido cria uma barreira a entrada no sistema.</p>

		62% das redes se aproximam das franquias de Terceira Geração e 38% das de Quarta Geração. A utilização de franquias, no Brasil, é um meio de captar recursos de terceiros.
Treinamento e reciclagem	34% promovem um encontro a cada 90 dias, 27% entre 90 e 180 dias, 33% entre 180 e 360 dias e 6% com uma frequência superior a 360 dias.	Um encontro acontece, ao menos, por ano. Encontros mais frequentes aproximam as redes da Quarta Geração do <i>Franchising</i>

Pesquisa de campo realizada para: Maiores e Melhores Franquias 2004, Ed. Globo- Junho.

Para a análise da última vertente apresentada pelo item, qualificação do franqueador para o desenvolvimento de sua rede de franqueados, serão apresentados o objetivo proposto para a pergunta em questão e as alternativas de respostas proporcionalmente distribuídas na amostra pesquisada. Essas alternativas serão mostradas por meio de tabelas, sendo: 2.4, 2.5, 2.6, 2.7 e 2.8.

A primeira análise levantada está relacionada com os serviços gerais prestados pelos franqueadores como para facilitar a formatação de seu negócio. Para isso, a pesquisa levantou que:

Tabela 2.4 - Serviços gerais prestados pelos franqueadores

Característica analisada	Sim	Não
Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços	86%	14%
Desenvolvimento de fornecedores	72%	28%
Atividades de treinamento e reciclagens	92%	8%
Estrutura própria para atividades e encontros	68%	32%
Atividades de supervisão aos franqueados	87%	13%

Pesquisa de campo realizada para: Maiores e Melhores Franquias 2004, Ed. Globo- Junho.

A tabela 2.4 mostra que as redes brasileiras, em geral, oferecem os serviços essenciais para a estruturação de uma rede de franquia. Esses serviços são um dos fatores que explicam o sucesso do sistema de franquias brasileiro. O ponto crítico são as redes que não desenvolvem atividades de pesquisa e desenvolvimento, treinamento e reciclagem e supervisão dos franqueados. Essas redes necessitam desenvolver atividades para suprir essas carências ou correm risco de não sobreviverem à concorrência.

Os mecanismos de comunicação utilizados com maior frequência pelos franqueadores no Brasil para a divulgação da marca franqueada, a partir da verba destinada à propaganda, são:

Tabela 2.5 - Mecanismos de comunicação

Característica analisada	Sim	Não
Propagandas em televisão	33%	67%
Outdoors	45%	55%
Anúncios em jornais e revistas	82%	18%
Sites na internet	83%	17%
Mala direta	65%	35%
Telemarketing	44%	56%

Pesquisa de campo realizada para: Maiores e Melhores Franquias 2004, Ed. Globo- Junho.

A tabela 2.5 mostra que os mecanismos utilizados com maior frequência pelas redes de franquias no Brasil são anúncios em jornais e revistas e sites na internet. Os meios de comunicação em massa são utilizados, provavelmente, somente para franquias de porte maior que possuem uma marca já estabelecida no mercado.

Entre os serviços específicos para o negócio de franquias oferecidos pelos franqueadores aos seus franqueados, a pesquisa revelou que:

Tabela 2.6 - Serviços específicos para o sistema de franquias

Característica analisada	Sim	Não
Análise mercadológica	70%	30%
Central de compras e negociação de produtos e insumos	65%	35%
Projeto Arquitetônico	76%	24%
Manuais operacionais	95%	5%
Aprovação do ponto	86%	14%

Pesquisa de campo realizada para: Maiores e Melhores Franquias 2004, Ed. Globo- Junho.

A tabela 2.6 mostra que as franquias brasileiras também utilizam serviços específicos para o *franchising*. Isso mostra, mais uma vez, fatores importantes no sucesso das redes. A representatividade inferior da característica central de compras pode ser explicada pelas franquias dispersas geograficamente para as quais o custo de transporte dos produtos inviabiliza a utilização das centrais, especialmente para franquias do segmento alimentação na qual a perecibilidade é um fator importante.

Sendo o manual operacional uma exigência legal para a caracterização de uma rede de franquia, as redes pertencentes aos 5% que não possuem tal instrumento não podem ser consideradas redes de franquias.

Com relação ao manual operacional, a pesquisa revelou que o conjunto de documentos, itens e capítulos presentes nesses instrumentos são:

Tabela 2.7 - Itens do manual operacional das redes

Característica analisada	Sim	Não
Operacional	98%	2%
Marketing	80%	20%
Controle de estoques	64%	36%
Atendimento e venda de produtos e serviços	91%	9%
Administrativo e financeiro	81%	19%
Recursos humanos	73%	27%

Pesquisa de campo realizada para: Maiores e Melhores Franquias 2004, Ed. Globo- Junho.

A tabela 2.7 comprova, mais uma vez, o nível de eficiência das redes brasileiras que, em geral, estão utilizando os recursos disponíveis às suas atividades. A oportunidade para as redes é o foco na utilização de serviços que agreguem valor às atividades dos franqueados em suas unidades, como mecanismos para gerenciar recursos humanos e controles de estoque, por exemplo.

Por fim, a análise da autonomia dos franqueados, com autorização dos franqueadores, para desenvolver atividades diferentes dos padrões estipulados pela franqueadora estão relacionadas a:

Tabela 2.8 - Autonomia dos franqueados

Característica analisada	Sim	Não
Praticar preços diferenciados	65%	35%
Inovar o atendimento à clientes	78%	22%
Sugerir novos produtos	89%	11%
Trocar informações com outros franqueados	91%	9%

Pesquisa de campo realizada para: Maiores e Melhores Franquias 2004, Ed. Globo- Junho.

Como discutido anteriormente, o nível de delegação de autonomia versus a autoridade imposta pelo franqueador para seus franqueados é uma das variáveis que deferenciam uma franquia de Terceira ou Quarta Geração. Assim, a tabela 2.8 mostra

que, considerando somente a autonomia dos franqueados, entre 65 a 91% das redes de franquias brasileiras se aproximam das franquias de Quarta Geração e entre 9 e 35% das redes se aproximam das franquias de Terceira Geração.

3 ESTUDOS DE CASO

Este capítulo foi desenvolvido com o objetivo de fazer uma análise do sistema brasileiro de franquias utilizando o método de pesquisa qualitativa denominado estudos de caso. Esta análise é considerada fundamental pelo trabalho por mostrar as especificidades de algumas redes do sistema e o nível de detalhes necessário para compreender como tais redes coordenam suas atividades a fim de garantir os padrões exigidos pela rede. Dentre o universo composto por todos os segmentos do sistema brasileiro de franquias, a análise foi restrita ao segmento alimentação, foco deste trabalho. Foram analisadas seis redes pertencentes ao sistema brasileiro de franquias de alimentos, a saber: Kopenhagen, Vivenda do Camarão, China in Box, Bon Grillê, Amor aos Pedacos e The Nutty Bavarian, que foram escolhidas intencionalmente por representarem casos de sucesso no sistema, por concordarem gentilmente em participar da pesquisa e por estarem situadas na cidade de São Paulo, o que tornava viável operacionalmente a pesquisa. Foram entrevistados proprietários, sócios ou gerentes das redes por meio de um questionário semi-estruturado, mostrado no anexo 1 deste trabalho, aplicado pelo autor em visitas às centrais franqueadoras em São Paulo. Esse questionário é um documento padrão desenvolvido pelo grupo de estudos e pesquisas em franquias Pró-Franching, pertencente ao Departamento de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, do qual o autor é membro. A elaboração desse questionário foi coordenada pela Dra. Vivian Lara Silva, que, além desse questionário contribuiu diretamente na realização dessa pesquisa de campo. O autor do trabalho participou da revisão do questionário.

As entrevistas foram realizadas em 2001 e 2002 e, recentemente, 2005, as informações foram validadas por uma pesquisa via internet. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental por meio de: internet- sites das redes e de pesquisa-; folhetos; revistas especializadas em franquias; jornais e artigos para identificar dados importantes para a caracterização de tais redes e do sistema de franquias.

Ao final de cada estudo de caso o trabalho mostra uma análise dessa rede relacionando-a com alguns conceitos utilizados para a caracterização do sistema de franquias, *mix* contratual, risco de perda do valor da marca, coordenação a montante e a

jusante da cadeia no sistema de franquias e geração do *franchising* na qual a rede está inserida.

A determinação da utilização do modelo de pesquisa estruturado na análise qualitativa por meio de estudos de caso advém do fato de que essa ferramenta científica possui a capacidade de analisar características qualitativas intrínsecas aos objetos de estudo em questão, relacioná-las com modelos e teorias já existentes no sentido de comprovar ou questionar sua veracidade e propor, a partir das conclusões, generalizações e informações para o desenvolvimento de novos modelos e teorias.

Para YIN (1989), a utilização de estudos de caso em ciências sociais é justificada pela impossibilidade de separação do objeto de estudo de seu contexto. Os estudos de caso possibilitam, dessa forma, minimizar esses problemas por meio de uma compreensão mais detalhada dos fatos. De acordo com JICK (1983, p.138), citado por SILVA (1999) “métodos qualitativos, em particular, podem desempenhar um papel especialmente proeminente, por trazer à tona dados e conclusões sugestivos aos quais outros métodos são cegos. Elementos do contexto são iluminados”. Apesar dos estudos qualitativos serem insuficientes para a proposição de uma nova teoria, eles podem destruir uma teoria proposta e sugerir uma nova hipótese.

MASTEN (1994) mostra os estudos de caso como forma de análise dos atributos não mensuráveis em uma pesquisa quantitativa. Para isso, o autor apresenta as características dos estudos de caso como ferramentas importantes principalmente em se tratando de estudos com organizações. Apesar de serem muito restritos e incapazes de generalizações, os estudos de caso complementam a análise estatística e dão condições para que uma pesquisa seja estruturada de uma maneira eficaz.

Esses argumentos são as justificativas da utilização da metodologia de estudos de caso para este trabalho.

3.1 Estudo de Caso Kopenhagen⁸

3.1.1. Caracterização sistema de franquia

A empresa Chocolates Kopenhagen Ltda foi criada por David e Ana Kopenhagen em 1928, logo após chegarem da Letônia ao Brasil, com uma primeira loja bombonière. O crescimento da rede levou ao surgimento da primeira fábrica no bairro Itaim Bibi, em São Paulo. Em poucos anos, a Kopenhagen diversificou sua linha e passou a produzir balas, confeitos, ovos de páscoa, biscoitos e panetones. A rede foi adquirida em 1996 pelo Grupo Virtus, como uma estratégia de diversificação.

A empresa, sob uma nova administração, mudou-se para novas instalações no Tamboré, o que permitiu o início de um profundo processo de modernização e aumento de sua capacidade de produção.

O programa de franquias surgiu em 1992 e possui 108 unidades franqueadas. A rede de franquias da Kopenhagen possui cerca de 67% de suas unidades localizadas entre os estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Além disso, a rede iniciou sua expansão para o mercado externo e atua em Miami nos EUA. A tabela 3.1 ilustra a evolução das unidades da rede nos últimos anos.

Segundo o site da ABF a rede tem planos de expansão também no mercado interno para as regiões da grande São Paulo, interior do Paraná (Londrina e Maringá), Rio de Janeiro (Angra dos Reis, Cabo Frio e Capital) e Minas (Uberaba).

Tabela 3.1- Evolução do número de unidades nos últimos anos.

Ano	# Unid. Próprias	#Unid. Frdas	Total
1999	60	67	127
2000	42	71	113
2001	39	90	129
2002	39	77	116
2003	30	108	138
2004	30	108	138

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004

⁸ Essa entrevista foi concedida gentilmente em visita à central da rede, São Paulo, pela Sra. Vânia Nicolino, responsável pela gestão das franquias da rede

A Copenhagen não desenvolveu uma estratégia específica para o monitoramento do *mix* contratual da rede. Porém, nos últimos anos, foi desenvolvida uma política de transformação de unidades próprias em franqueadas. Essa política conseguiu reduzir, nos últimos seis anos, 50% o número de unidades próprias da rede e aumentar 61% o número de unidades franqueadas. A tabela 3.1.1 mostra a evolução do número de unidades da rede nos últimos seis anos, identificando a transição do número de unidades próprias para franqueadas. Essa transição foi gerada dando preferência para franqueados já existentes, cuja relação de confiança já estava estabelecida. O total de unidades também aumentou, nos últimos seis anos, aproximadamente 9%. É interessante ressaltar que nos últimos dois anos o número de unidades da rede permaneceu constante. Isso pode ser explicado pelo amadurecimento da rede que passou a concentrar seus esforços para aprimorar seus produtos e serviços internos, freando a expansão de unidades.

Em suma, a rede possui um *mix* contratual, definido como a relação entre o número de unidades próprias e o total de unidades, de 22%. Considerando a experiência no *franchising* de 11 anos, pode-se identificar que o sistema de franquias da rede está amadurecido e tende a manter estável seu *mix* contratual, de acordo com os argumentos de LAFONTAINE et al (1999). A rede adota, também, uma política que tende a ter mais unidades próprias na região metropolitana de SP, próximas à sede, onde o custo de monitoramento é minimizado.

3.1.1.1 Mercado nacional

A rede Copenhagen possui como principal estratégia a diferenciação de seus produtos, por meio da confecção e comercialização de chocolates finos de elevada qualidade. Para tal, identifica-se um processo de fabricação pouco automatizado – caracterizado pelo trabalho manual que, conseqüentemente, acarreta elevados custos de produção. Por meio desse posicionamento estratégico, a rede possui como mercados alvo consumidores com maior poder aquisitivo, particularmente as classes A e B.

Esse foco nas classes A e B caracteriza os clientes da Copenhagen pela alta sensibilidade na variação da qualidade percebida dos produtos finais e essa característica, de acordo com AZEVEDO et al (2002), é uma variável que aumenta o risco de perda do valor da marca da rede.

Considerando que parte significativa do faturamento da rede advém de clientes que compram os produtos Copenhagen com objetivo de presentear alguém, a empresa identifica como principais concorrentes as joalherias. Em função dessa particularidade, a rede desenvolveu uma embalagem com o intuito de agregar valor aos seus produtos.

Uma importante característica do mercado de atuação da Copenhagen refere-se à sazonalidade das vendas. Em vista disso, são identificadas quatro épocas de elevada concentração das vendas ao longo do ano: páscoa, seguida do dia das mães, dia dos namorados e natal. O aumento de vendas chega a 5 vezes na páscoa e 2 vezes nas demais datas citadas.

3.1.1.2 Desenvolvimento de novos produtos

A rede possui uma central de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços (P&D). De um modo geral, a Copenhagen preocupa-se com projetos, promoções e inovações de produtos e serviços. No entanto, essas atividades estão concentradas naquela central de P&D, controlada exclusivamente pelo franqueador.

Um exemplo da atuação das atividades de P&D foi o desenvolvimento, nos últimos anos, de uma embalagem inteligente para agregar qualidade ao produto, seja pela conveniência de transporte, composição estética do produto ou redução de custos de produção.

A fabricação dos produtos e seus segredos são exclusividades do franqueador, não há compartilhamento de Know-How ou incentivo para que os franqueados desenvolvam atividades inovadoras. Toda e qualquer atividade que extrapole o padrão especificado no contrato ou manual do franqueado deve ser autorizada pelo franqueador, se a idéia for considerada válida pode ser absorvida pela rede como um todo, a partir do crivo do mesmo.

A centralização das atividades de pesquisa e desenvolvimento somada à inibição aos franqueados em desenvolverem atividades inovadoras caracterizam a Copenhagen como uma rede que mantém um controle rígido das atividades de seus franqueados fortemente baseado nas cláusulas do contrato de franquia e do manual do franqueado e isso aproxima a rede, de acordo com as gerações do *franchising*, das franquias de terceira geração.

3.1.1.3 Relação para frente

O sistema de franquias é visto pela rede como uma alternativa ao sistema de lojas próprias. A substituição dessas unidades por franquias permite a incorporação de capital de terceiros e agrega talentos gerenciais para expansão da marca. Adicionalmente, isso permite que o franqueador dedique maior atenção para as questões da rede de forma geral e não mais com unidades em particular. Além dessa vantagem gerada pelo foco do franqueador para o gerenciamento da rede, o conhecimento do ponto de venda agregado pelo franqueado é um importante aliado do sistema. Em contrapartida, as lojas próprias não serão substituídas completamente porque possuem um papel importante de ajuda no monitoramento das atividades no interior das unidades, laboratório para desenvolvimento e teste de novos produtos e auxílio no treinamento de novos franqueados.

Como os produtos Copenhagen são altamente padronizados e vão para as lojas já devidamente embalados e com os preços fixados, a rede não enfrenta grandes problemas com o risco da má utilização da marca pelo franqueado. Cabe ao franqueado apenas “montar as prateleiras” – o que dificultaria a má utilização da marca – a não ser em uma eventual abertura das embalagens e venda dos produtos individualmente, ou mesmo a venda de outros produtos que não pertencem à rede. No entanto, essas ações podem ser facilmente monitoradas pela rede, por meio do serviço de atendimento ao consumidor (SAC), assim como pelo monitoramento dos outros franqueados.

De acordo com AZEVEDO et al (2002) as ações do franqueado podem influenciar a qualidade percebida dos produtos denegrindo a imagem da rede e colocar em risco o valor da marca. A rede Copenhagen não enfrenta tal situação já que todos os produtos chegam às lojas prontos para a venda. Além disso, a rede realiza avaliações periódicas das unidades por meio de visitas não programadas e conta com um serviço de atendimento ao consumidor (SAC), que facilita a identificação de eventuais irregularidades e auxilia o controle sobre as lojas.

A tabela 3.2 mostra algumas características da rede: taxas, investimentos efetuados, dados da rede para a abertura de uma unidade própria.

Tabela 3.2 - Investimentos para abertura de uma unidade

Características	Unidade Própria/ Franqueada
Tamanho da loja(m²)	35
Taxa de franquia(R\$)	20.000 a 30.000
Instalações(R\$)	50.000 a 70.000
Royalties	Não Cobra
Publicidade	Não Cobra
Capital de Giro(R\$)	20.000
Nº de Funcionários por unidade	4
Prazo de Retorno (meses)	24 a 48
Prazo do Contrato (meses)	84

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 2004

A tabela mostra uma característica interessante da rede, não cobrança de taxa de royalties. Voltando ao capítulo 2 que definiu a taxa de royalties como o principal mecanismo de ganho para o franqueador pode-se questionar a estrutura da Kopenhagen, porém, essa estratégia pode ser explicada pela existência da fábrica da rede que industrializa e fornece todo o produto vendido pelas unidades. Com isso, a rede substituiu os ganhos advindos da taxa de royalties pelos ganhos da venda de produtos para as unidades.

3.1.1.4 Contratos

O período de vigência contratual da unidade franqueada tem prazo indeterminado que o difere da maioria dos contratos utilizados no *franchising* brasileiro. O contrato de franquia é padrão e é apresentado para o potencial franqueado na circular de oferta. Há um manual operacional onde estão formatadas e padronizadas todas as atividades cotidianas do interior das unidades entre as quais estão as atividades de venda, apresentação dos produtos, atendimento, limpeza, dentre outras. Todas as unidades devem desenvolver suas atividades padronizando-as de acordo com as informações presentes no manual.

Na Kopenhagen a quebra contratual não é um fato comum. Caso isso venha a acontecer, o franqueador adota uma postura que depende da causa dessa ocorrência: se a causa for relacionada a problemas com o ponto de venda- devido, por exemplo, a um fluxo de consumidores insuficiente- a unidade franqueada é fechada; se o ponto mostra-se adequado, estando o problema relacionado à atuação do franqueado, opta-se pela recompra- um exemplo foi a recompra da franquia de Brasília. Em resumo, essa ruptura pode estar relacionada com a má escolha do ponto, o que gera uma frequência insuficiente de consumidores, ou mesmo com a escolha inadequada do franqueado, no que se refere às suas ações que poderiam prejudicar a rede como um todo. Assim, segundo a discussão do capítulo 2 na apresentação das características do *franchising*, é fundamental para a sobrevivência da unidade franqueada a escolha tanto do candidato a franqueado como do ponto para a abertura da unidade.

Para os casos em que as lojas não alcançam os índices inicialmente estipulados, o franqueador adota o seguinte procedimento: primeiro é feito um alerta pela consultoria de campo; depois é feita uma advertência seguida de uma tentativa de negociação; em último caso, é realizada a ruptura contratual. Em contrapartida, se a franquia atinge ou ultrapassa aquelas metas, tem-se a premiação do franqueado e de seus funcionários.

A literatura apresenta o *franchising*, de acordo com a discussão do capítulo 2, como um canal de distribuição em que o franqueador expande seu negócio utilizando, dentre outras coisas, do capital humano adquirido do franqueado. A estratégia para a escolha do ponto utilizada pela Kopenhagen é um bom exemplo, já que a iniciativa para tal escolha parte do franqueado, sendo, posteriormente, avaliada pelo franqueador. Esse modelo permite à Kopenhagen captar o conhecimento do franqueado a respeito das características intrínsecas da região onde vai atuar. Os costumes e cultura da população, a distribuição geográfica do comércio e a política econômica regional são pontos de fundamental importância para a escolha do ponto ideal, escolha essa que, como mencionado no parágrafo anterior, é fundamental para o sucesso da unidade.

Adicionalmente, há uma restrição geográfica para cada ponto, a fim inibir uma eventual concorrência entre duas lojas numa mesma região. A análise dessa restrição leva em consideração dois pontos: a distância geográfica e a densidade populacional. Para uma região com densidade populacional média, as franquias devem ter uma

distância mínima de 1.600 metros. Se a densidade populacional da região é alta a distância entre unidades diminui. Em contrapartida, se a densidade populacional é baixa, tal distância aumenta.

Também, a literatura de *franchising* cita como um importante aspecto para o sucesso da rede a atividade de escolha do franqueado. AZEVEDO et al (2002) argumentam que a escolha de um franqueado inadequado às exigências da rede pode gerar prejuízos e perda do valor da marca franqueadora. O processo da Copenhagen para a seleção de novos franqueados é padronizado e possui cinco fases. A primeira é o contato feito pelo interessado para a central franqueadora. Em seguida, é feita uma entrevista com o candidato para analisar seu perfil pessoal e profissional em relação ao perfil esperado pela rede. Na terceira fase, o candidato realiza um “teste drive” em uma unidade para mensurar sua capacidade de gerenciamento. Então, na quarta fase, é feito um relatório que sumariza todas as informações obtidas, servindo como base para o processo decisório e nesse momento é elaborado um cadastro do candidato aprovado. Somente então é feito o treinamento. Não há exigências quanto à experiência anterior, devendo o candidato ser pessoa física e ter no mínimo terceiro grau completo. É importante ressaltar que todas as fases são eliminatórias.

3.1.2. Controle do sistema de fornecimento

3.1.2.1 Delimitação das transações

Os principais produtos Copenhagen são chocolates sofisticados, balas, confeitos, ovos de páscoa, biscoitos, panetones, sorvetes e café. Sua linha de produtos é vasta e variada, dentre eles destacam-se: Nhá Benta, bombons Cherry Brandy, Língua de Gato, Chumbinho e Marzipãs. Para a produção dos mesmos são necessários insumos específicos, dentre os quais está o chocolate, que é produzido pela própria rede - integração vertical. O café representa um outro insumo importante, o qual é adquirido por meio de contratos de suprimento com especificação do ponto de torrefação para a Copenhagen. Um terceiro insumo para a rede é o sorvete, cujo suprimento também é terceirizado e especificado com uma receita que é fornecida pela Copenhagen. O

chocolate e o sorvete Copenhagen são exclusividades da rede, são vendidos somente pela rede em suas unidades, não há comercialização de tais produtos no varejo.

Tendo o seu desenvolvimento diretamente monitorado pela Copenhagen, as embalagens utilizadas são fornecidas pela Antilha e constituem um importante diferencial competitivo, tendo recebido, em 2001, o prêmio de melhor embalagem do ano: o Prêmio Brasileiro de Embalagem e o Prêmio Fernando Pini de Excelência Gráfica / ABTG / ABIGRAF.

A tabela 3.3, ao final da seção, ilustra uma análise desses principais insumos da rede em relação a algumas de suas características relevantes: incerteza, estrutura informacional, frequência, especificidade de ativos.

3.1.2.2-Estruturas de comercialização: mercado spot, integração vertical e parcerias

A empresa não utiliza o mercado spot para a compra de seus insumos. Essa estrutura de comercialização não se enquadra à empresa pois os produtos Copenhagen possuem um alto grau de especificação e, por isso, necessitam de insumos caracterizados da mesma forma com alta qualidade e custo de produção.

O chocolate é integrado verticalmente pela empresa porque é o principal produto da rede e tem um diferencial que é a sua qualidade superior. Para garantir esse atributo com segurança e qualidade a empresa optou pela integração vertical. A empresa não avalia a alternativa de estabelecer parcerias ou compra direta deste produto porque, entre outras coisas, há segredo industrial na fabricação do chocolate e alta qualidade.

Os produtos obtidos via parcerias são café, sorvete e, conforme já descrito, embalagens. A característica que justifica essa forma de comercialização é a necessidade de produtos com padronização e especificidade. Além disso, outro motivo para a escolha desse mecanismo de comercialização é a confiabilidade da rede com seus fornecedores, principalmente em relação a prazos de entrega.

3.1.3. Considerações finais: Copenhagen

As características marcantes da Copenhagen podem ser descritas em: oferecer produtos diferenciados, chocolates finos, produzidos a partir de um processo artesanal,

com insumos de elevada qualidade e especialmente envolvidos em embalagens que relacionam os produtos a presentes.

A partir de uma estratégia de aumento do número de unidades franqueadas a rede elevou sua proporção de franquias e possui um *mix* contratual de 22% mostrando o amadurecimento da rede, de acordo com LAFONTAINE et al (1999).

A sensibilidade dos consumidores da rede a variações na qualidade percebida dos produtos finais é elevada, na medida em que os produtos da rede são diferenciados, com alto custo de produção, e seus consumidores são caracterizados por alto nível de escolaridade e pertencem as classes A e B. Com isso, de acordo com os argumentos de AZEVEDO et al (2002), o risco de perda do valor da marca para a rede tende a subir.

No entanto, a ação dos franqueados no interior de suas unidades, para a Kopenhagen, tem sua relevância minimizada porque os produtos chegam nas unidades padronizados e prontos para serem comercializados, com preços e embalagens definidos e essa variável tende a reduzir o risco de perda do valor da marca para a Kopenhagen.

Devido a grande especificidade da fabricação dos produtos da rede por meio de processos artesanais, a rede possui uma fábrica que fornece todos os chocolates, confeitos, balas e cookies para as unidades. Pode-se afirmar que a coordenação a montante da cadeia para a rede é a integração vertical.

A relação entre os franqueadores da rede e seus franqueados está estruturada na autoridade exercida pelos primeiros em relação aos segundos, ou seja, a informação é imposta da central para as unidades. Em suma, a rede adota a postura de conduzir suas atividades com elevada rigidez contratual e atuação do manual de franqueados.

Em uma análise das gerações do *franchising*, pode-se identificar que a Kopenhagen tem uma tendência forte para as franquias de terceira geração ou *Business Formar Franchising*. Isto devido a algumas características da rede, como: central exclusiva para fabricação dos insumos e atividades de pesquisa e desenvolvimento, não incentivo aos franqueados desenvolverem atividades inovadoras e, principalmente, pelo controle e monitoramento rígido sobre as atividades dos franqueados, fortemente baseados no contrato de franquia e no manual de franqueado.

Tabela 3.3 -Resumo de análise

Produtos	Incerteza		Estrutura Informacional			Frequência	Especificidade de ativos				Estruturas de Governança	
	Estabilidade do fornecedor ⁹	Variação Qualidade	Tipo do bem ¹⁰				Custo do monitoramento	Produção sob especificações técnicas	Distribuição no varejo (Sim / Não)	Percibilidade	Especificidade de marca	Identificada
			1	2	3							
Chocolate	XXX	XXX		X		N	XXX	XXX	N	X	XXX	Integração Vertical com rastreabilidade
Balas	X	X		X		N	XXX	XX	N	-	X	Integração Vertical
Biscoitos e Cookies	XX	XX		X		N	XXX	XXX	N	XX	XX	Integração Vertical
Café	XX	X		X		N	XXX	X	NS	X	-	Contrato de Suprimento
Embalagens	X	XX	X			N	XX	XXX	N	-	XX	Contrato sob especificação
Sorvete	X	XX		X		N	XXX	XXX	N	XX	X	Contrato sob Especificação

⁹ Intensidade da variável: X: pequena, XX: média e XXX: grande.

¹⁰ Tipo do bem 1: todas as informações relevantes são observadas antes da compra, Tipo do bem 2: algumas informações relevantes são observadas somente após a compra e Tipo do bem 3: algumas informações não são observadas nem após a compra (conhecidos como bens de crença).

¹¹ Fornecimento Nacional (N) e Fornecimento Regional (R).

3.2 Estudo de caso Vivenda do Camarão¹²

3.2.1 Caracterização do sistema de franquia

“Por que um prato requintado como o camarão não poderia ter preço acessível, sem perder sua sofisticação?” Esta indagação foi o princípio que gerou o restaurante Vivenda do Camarão, em 1984, no bairro paulistano de Moema.

A partir da adequação do preço à faixa de consumidores da classe média, oferecendo um produto de qualidade, alto valor protéico e baixas calorias, um anúncio na rua divulgando camarão a preço justo foi o suficiente para fazer fila de clientes esperando conhecer novidade.

Dois anos após o lançamento da primeira casa, o aumento da demanda justificou a abertura de mais um restaurante, uma casa maior, no Jardins. Mais dois anos se passaram e a Vivenda foi convidada para fazer parte da nova praça de alimentação do Morumbi Shopping, diversificando seus serviços e iniciando suas atividades no segmento *fast food*. Além disso, a empresa inaugura sua primeira loja Express. Em 1989 o grupo totalizava três restaurantes e uma loja Express.

A Vivenda do Camarão -Great Food Produtos Alimentícios Ltda -empresa industrial, produtora de bens de consumo alimentício e vendedora de tais produtos para unidades distribuidoras varejistas, diversificou suas atividades em 1990, passando a atuar também no *franchising*. Possui 30 unidades próprias e 15 unidades franqueadas. A tabela 3.4, na próxima página, ilustra a evolução das unidades da rede nos últimos sete anos. O foco de atuação da empresa é o Brasil e o exterior. A empresa tem planos de expansão para o Brasil, região Sudeste e Sul, e para a Europa.

Das 15 unidades franqueadas 3 estão situadas em Portugal. Para manter seu crescimento no mercado europeu a rede participou da feira de franquias da Espanha, em Valência- Outubro de 2005.

A tabela 3.4 mostra a evolução do número de unidades da rede nos últimos sete anos. O número total de unidades da rede cresceu 1,5 vezes, o que mostra um crescimento médio de 25% ao ano. As unidades próprias cresceram 87%, ou seja, 14,6% ao ano em média. As unidades franqueadas cresceram 4.5 vezes ou 75% em média, por ano.

¹² Essa entrevista foi cedida gentilmente em visita à central da rede, Cotia-SP, pelo Sr. Dietmar Frank, Sócio/Executivo e responsável pelo *franchising* da rede.

Tabela 3.4 -Evolução do número de unidades nos últimos anos

Ano	#Unid. Próprias	#Unid. Frdas	Total
1998	16	2	18
1999	18	3	21
2000	19	9	28
2001	24	24	48
2002	20	7	27
2003	29	11	40
2004	30	15	45

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 2003 e 2004

Apesar do crescimento positivo em número absoluto tanto para as unidades próprias quanto para as franquias, a análise indica que o crescimento foi proporcionalmente maior para as unidades franqueadas em relação às unidades próprias, o que revela uma tendência da rede em se concentrar na expansão de unidades franqueadas. Entretanto, essa expansão tende a diminuir, já que a estratégia da rede é possuir um maior número de unidades próprias em relação às unidades franqueadas, como será detalhado no decorrer do texto.

O trabalho obteve reconhecimento com a eleição da Vivenda do Camarão, em 2004, como a melhor franquia do Brasil no segmento de alimentação. O prêmio foi desenvolvido por uma pesquisa realizada pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Editora Globo. A consagração da Vivenda deu-se, principalmente, pela sua elevada pontuação no requisito satisfação dos franqueados, o que prova a eficiência do negócio de *franchising*.

3.2.1.1 Mercado nacional

A principal estratégia da rede é a comercialização de produtos diferenciados com elevada qualidade. Isso leva a empresa a segmentar seu mercado de atuação para as classes média e alta, já que o produto exige alto custo de produção. A empresa entende como concorrente direto todo e qualquer restaurante que utiliza o conceito de *fast food*.

Voltando a análise para o risco de perda do valor da marca, AZEVEDO et al (2002) argumentam que esse risco é proporcional a duas variáveis e uma delas é a sensibilidade dos consumidores à variação da qualidade percebida dos produtos finais. Como mostrado no parágrafo anterior, os consumidores da Vivenda do Camarão pertencem às classes média e

alta e são caracterizados por possuírem alta sensibilidade às variações da qualidade percebida dos produtos da rede e isso, conseqüentemente, tende a elevar o risco de perda do valor da marca da Vivenda do Camarão. Segundo o diretor da rede, a sensibilidade do consumidor da rede é apurada a ponto de perceber a alteração no creme de leite utilizado na produção dos cremes.

Não há, na Vivenda do Camarão uma política bem definida para a composição de lojas próprias e franqueadas na rede. Entretanto, há uma estratégia de possuir unidades próprias na região metropolitana de São Paulo e franquear as unidades nas áreas mais distantes. Esta estratégia pode ser explicada pela literatura de *franchising*, como já foi visto no capítulo 2, que define o sistema como uma estrutura que permite a expansão da marca para regiões em que o dono do negócio teria dificuldades de alcançar utilizando somente unidades próprias, isso devido o custo de monitoramento que aumenta acentuadamente com a dispersão geográfica das unidades.

Nesse sentido, há uma posição estratégica específica da rede que visa a utilização de unidades próprias na cidade de São Paulo – com exceção de uma no Rio de Janeiro – e unidades franqueadas nas demais cidades. Essa estratégia pode ser explicada por alguns motivos, o mais importante é porque São Paulo é onde está situada a central da rede e o custo de monitoramento das unidades na cidade é relativamente baixo, o que justifica a utilização de unidades próprias -a existência de uma unidade própria no Rio de Janeiro é explicada pela necessidade de monitoramento ou, também, para sinalizar o potencial da rede a candidatos a franqueados.

O *mix* contratual da Vivenda do Camarão é de 66%, ou seja, essa rede possui uma proporção de unidades próprias e franqueadas de, respectivamente, 66% e 34%. Esta baixa proporção das unidades franqueadas sinaliza a estratégia da rede em manter elevado controle das unidades.

De acordo com LAFONTAINE et al (1999), considerando a experiência de 13 anos da rede no segmento de franquias pode-se afirmar que seu *mix* contratual atingiu o nível de maturidade e tende a permanecer estável.

Os controladores da rede são responsáveis por três negócios distintos: Vivenda do Camarão *Express*, Vivenda do Camarão Restaurantes e Vivenda do Camarão Produtos Congelados. Esses negócios comercializam produtos originários da mesma central. Além desses três negócios, os controladores da rede possuem uma fazenda de camarão na Bahia, a Sohagro.

3.2.1.2 Desenvolvimento de novos produtos

A rede possui uma central processadora de alimentos que é a responsável pela produção, embalagem, estocagem e distribuição dos cremes, principal insumo para a produção dos pratos nas lojas que será detalhado mais adiante, para todas as unidades. Além disso, a central é responsável pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A Vivenda do Camarão não incentiva seus franqueados a desenvolverem, por meio de um conselho de franqueados, grupo de franqueados ou até individualmente, qualquer tipo de atividade de inovação. Todo e qualquer tipo de propriedade industrial das inovações são apropriadas pela central, não há participação de franqueados. Não há compartilhamento do know-how adquirido pela rede com seus franqueados.

Essas duas características – utilização de uma central processadora de alimentos e ausência de estímulo aos franqueados para o desenvolvimento de novos produtos e serviços - aproximam a Vivenda do Camarão, de acordo com as gerações do *franchising*, das franquias de terceira geração.

3.2.1.3 Centrais de distribuição

A rede possui, como citado no parágrafo anterior, uma central processadora de alimentos (CPA) que é responsável, dentre outras coisas, pela distribuição dos principais insumos para as lojas.

Essa central foi desenvolvida em 1996 a partir de um processo de diversificação da produção iniciado pela “linha quality” composta por 11 pratos congelados que passaram a ser comercializados no varejo com a marca Vivenda do Camarão.

3.2.1.4 Relação para frente

A atividade de *franchising* na Vivenda do Camarão é considerada passiva. A rede não utiliza qualquer forma de publicidade, propaganda ou promoção com o intuito de captar potenciais franqueados. O interessado na abertura de uma franquia é quem toma a iniciativa de procurar a franqueadora para iniciar a negociação.

Como discutido no capítulo 1, o risco de má utilização da marca pelo franqueado pode gerar grandes prejuízos para a rede. Para lidar com isso a rede utiliza um mecanismo de monitoramento em todas as lojas, com visitas mensais sem aviso prévio. O levantamento de

uma irregularidade no interior da unidade implica na alocação de um especialista da rede para auxiliar o fraqueado. A permanência dessa irregularidade gera uma advertência que, ocorrida pela terceira vez, implica na quebra contratual e fechamento do ponto. Além disso, como discutido por RUBIN (1978), as ações do franqueado podem influenciar a qualidade percebida dos produtos da rede franqueada. Para atenuar a possibilidade de tais ações afetarem a qualidade percebida de seus produtos a Vivenda do Camarão desenvolveu um trabalho de padronização e minimização das atividades operacionais no interior das unidades.

A rede desenvolveu ainda uma tecnologia em que os produtos chegam prontos às lojas, congelados e ensacados individualmente. Para isso implementou a tecnologia *cook chill* para a produção dos cremes na central de processamento. Essa tecnologia submete os produtos a coocção, embalando-os em porções individuais, hermeticamente fechadas à vácuo. Em seguida são congelados, armazenados e transportados para as unidades.

Em suma, há padronização e simplificação das atividades operacionais no interior das unidades. Tais atividades passam a ser resumidas em: 1) aquecimento dos cremes, 2) preparo dos produtos secundários e 3) montagem dos pratos, não necessitando qualquer processo de transformação complexo que exija habilidades específicas do franqueado e que, conseqüentemente, possa sofrer a influencia de suas ações.

Além disso, a centralização da produção facilita o monitoramento das unidades, já que o franqueador tem controle do volume de vendas das unidades.

A tabela 3.5, na próxima página, mostra algumas características da rede: taxas, investimentos efetuados, dados da rede para a abertura de uma unidade própria.

Tabela 3.5 - Investimentos para abertura de uma unidade

Características	Unidade Própria/ Franqueada
Tamanho da loja(m²)	40 a 120
Taxa de franquia(R\$)	30.000 a 40.000
Instalações (R\$)	160.000 a 180.000
Royalties	Não Cobra
Publicidade	Não Cobra
Capital de Giro(R\$)	20.000
Nº de Funcionários por unidade	14
Prazo de Retorno (meses)	20 a 36
Prazo do Contrato (meses)	60

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 2004

A tabela mostra uma característica interessante da rede, não cobrança de taxa de royalties. Voltando ao capítulo 2 que definiu a taxa de royalties como o principal mecanismo de ganho para o franqueador pode-se questionar a estrutura da Vivenda do Camarão, porém, essa estratégia pode ser explicada pela existência da Centra Processadora de Alimentos (CPA) que substitui os ganhos advindos da taxa de royalties pelos ganhos da venda de insumos para as unidades. Considerando que a rede possui um elevado *mix* contratual ou número de unidades próprias, a concentração dos ganhos da venda de insumos produzidos na CPA faz muito sentido em comparação aos royalties na medida em que, como descrito no capítulo 2, essa taxa é uma maneira de estimular o franqueado porque está atrelada ao faturamento da unidade. Além disso a CPA também é utilizada como um mecanismo de monitoramento. Vale ressaltar que a não cobrança da taxa de royalties, está presente nas redes Kopenhagen e Vivenda do Camarão.

3.2.1.5 Contratos

O contrato estabelecido entre a Vivenda do Camarão e seus franqueados é padrão com vigência de 5 anos renovável por mais 5 anos. O rompimento contratual pode ser feito, dentre outras coisas, quando a unidade não obtém o retorno adequado, o que leva ao fechamento do ponto.

Há um manual operacional contendo, detalhadamente, todos procedimentos necessários para manter a unidade em funcionamento, a partir de sua abertura. Esse manual contempla informações sobre as atividades operacionais, administrativas, financeiras, os direitos e deveres do franqueado para conduzir sua unidade. Apesar de não exigir dedicação exclusiva, o sócio operador, responsável pela franquia perante a rede, deve dedicar algumas horas de seu dia exclusivamente para o gerenciamento da unidade.

Com relação à delimitação geográfica de cada ponto, a rede possui duas políticas distintas baseadas no tamanho das cidades. Para cidades de porte médio, a rede admite a proporção de 1 unidade para cada 400.000 habitantes. Para cidades grandes não há uma política bem definida, mas foi estabelecido o critério de exigência de grande fluxo de consumidores.

O elevado número de unidades próprias gera a necessidade constante de recrutamento de gerentes, o que é feito por meio de uma circular de oferta. Para reduzir o vínculo de relacionamento pessoal com funcionários ou consumidores, os gerentes ficam no máximo um ano em cada unidade.

A seleção de franqueados parte do contato do interessado com a rede que, em seguida, aplica uma entrevista e um questionário, estuda o perfil do candidato a sócio operador em relação ao exigido pelas características da rede e, por fim, analisa o local escolhido para ser instalada a unidade. O franqueado, depois de aprovado, junto com sua primeira equipe, recebe um treinamento na central da rede.

3.2.2 Controle do sistema de fornecimento

3.2.2.1 Delimitação das transações

Dentre os produtos comercializados pela rede em seu cardápio, pode-se destacar: 1-) pratos principais: Bobó de Camarão, Risoto de Frutos do Mar, Camarão à Baiana, Shrimp Salad, Premium, Salmão Grelhado ½ Shrimp, Peixe ao molho com Camarão, Filet de Peixe Empanado, Panqueca de Siri & Camarão, Strognoff de Camarão, Moqueca de Camarão, Camarão à Grega, Salmão Grelhado; 2-) petiscos: Camarão Empanado com Fritas, Lula à Dorê com Fritas, Bolinhas de Salmão ou Bacalhau, Delícias ou Bolinhos, Delícias de Camarão ou Salmão; 3-) entradas: Creme de Frutos do Mar, Casquinha Vivenda, Cuscuz-pedaços, Abraçadinho, Bolinho de Bacalhau e 4-) sobremesas: Bolo Nega Maluca, Mousse de Chocolate, Mousse de Maracujá, Quindão, Pavê Alemão, Torta de Limão. O cardápio da rede é padronizado, não há menus específicos para as regiões. Há possibilidade de concessões regionais, mas submetidas à autorização e ao controle da Vivenda do Camarão.

Os insumos mais importantes, cremes e os pratos principais, são fornecidos exclusivamente pela rede. Os insumos secundários, bebidas, arroz, sobremesa e batatas, são obtidos de fornecedores credenciados pela rede. Apenas as folhas podem ser compradas no mercado spot, mas suas características são especificadas pela rede, por exemplo o alface deve ser do tipo alface americano.

O insumo mais importante para a rede é o camarão. Sua importância advém do fato de que aproximadamente 85% dos pratos tem como base o camarão. Além desse insumo podem ser destacados o arroz, as bebidas, as batatas e as folhas.

Todos os insumos da rede, exceto as bebidas, possuem problemas quanto à perecibilidade. O camarão, o mais perecível, é mantido resfriado no transporte e no armazenamento. Os cremes, depois de produzidos na CPA, são mantidos a -18 °C e tem um prazo de validade de 180 dias. As folhas também possuem uma alta perecibilidade, são

fornecidas com frequência alta e com pouca antecedência ao consumo, ou seja, há pouco estoque para esses produtos.

Para garantir os padrões requeridos, a empresa possui diversas estratégias. Para o principal insumo, o camarão, a rede optou por uma estratégia específica. Com o objetivo de garantir o abastecimento com a frequência e a qualidade exigidas, a rede diversificou suas atividades e adquiriu uma fazenda de criação de camarão em Valença, BA. Apesar da empresa não ter experiência nessa atividade há um ‘sócio operador’, experiente e responsável pela gestão e programação da produção. Os outros insumos são adquiridos por fornecedores credenciados pela rede que garantem os padrões exigidos.

A alternativa de aquisição do camarão por meio de fornecedores que utilizam a pesca marinha é descartada pela rede porque esse produto é altamente sazonal devido à existência de safra e entressafra, o que impossibilita o fornecimento de camarão uniforme durante todo o ano. Além disso, há um gargalo na qualidade do produto adquirido via pesca marinha que se caracteriza pelo uso de um conservante químico cancerígeno.

Em contrapartida, o camarão adquirido de fazendas que o produzem artificialmente não apresenta tais características. Essa estratégia garante a padronização dos produtos com uniformidade de tamanho, cor e peso de acordo com os padrões exigidos pela rede. Adicionalmente, o fornecimento desse camarão é constante durante o ano todo e possibilita flexibilidade em aumentar nos períodos de maior demanda. Com isso, a frequência do fornecimento é maior e não há necessidade de uso abusivo de conservantes químicos.

A partir da garantia de fornecimento de matéria prima de qualidade e freqüente a rede desenvolveu, com exclusividade, cremes de camarão para abastecer suas unidades. O aumento da demanda de produtos e do valor da marca gerou a possibilidade de diversificação das atividades da rede. Em vista disso, ela passou a comercializar seus cremes de camarão também no varejo com marca “Quality”, de sua propriedade. A entrada nesse mercado deve-se, também, à possibilidade de aproveitamento de economias de escopo.

A tabela 3.6 ilustra uma análise dos principais insumos da rede em relação a algumas características relevantes à economia dos custos de transação: incerteza, estrutura informacional, frequência, especificidade de ativos.

3.2.2.2 Estruturas de comercialização: mercado spot, integração vertical e parcerias

Os produtos adquiridos pela rede via mercado spot são os temperos e as folhas. A empresa optou pela compra direta, no caso das folhas, devida a sua alta perecibilidade e

exigência de condições especiais de transporte. Para os temperos, essa estratégia foi adotada porque são produtos com baixo nível de especificidade, são encontrados facilmente e possuem um custo relativamente baixo. Esses produtos são adquiridos regionalmente pelos próprios franqueados.

O fornecimento de camarão para a rede é feito via estratégia de integração vertical por uma fazenda de sua propriedade localizada em Valença, BA. A principal justificativa para essa estratégia é a alta sazonalidade desse produto. A necessidade de abastecimento com alta frequência durante todo o ano levou a rede a optar por essa estratégia. Além disso, há outros motivos secundários: padronização, qualidade e garantia de abastecimento com um custo viável.

Os produtos adquiridos via parcerias são: o arroz, as bebidas – toda a bebida consumida na rede são produtos da coca-cola - as batatas e as sobremesas. A empresa possui uma lista de fornecedores credenciados para a aquisição desses produtos. As vantagens desse tipo de comercialização referem-se a garantia de fornecimento de produtos com a qualidade exigida pela rede, abastecimento constante durante todo o ano e regularidade de preços. Esses produtos não foram desenvolvidos com exclusividade para a rede, mas possuem as características de qualidade exigidas.

3.2.3. Considerações finais: Vivenda do Camarão

Em geral a rede Vivenda do Camarão pode ser caracterizada como uma rede que oferece produtos e serviços de qualidade com elevado nível de padronização das atividades e monitoramento do franqueador em relação às ações dos franqueados.

A rede possui uma particularidade interessante que é o alto *mix* contratual com 66% de lojas próprias. Essa característica, mais uma vez, mostra o elevado nível de controle exercido pelo franqueador sobre as unidades.

Voltando a análise para a sensibilidade dos consumidores à variações da qualidade percebida dos produtos é possível caracterizar os consumidores da Vivenda do Camarão como altamente sensíveis porque eles pertencem as classes A e B, exigem produtos e serviços com alto padrão de qualidade e são capazes de identificar variações de sabor pela alteração da marca do creme de leite, por exemplo. Nesse sentido, de acordo com os argumentos de AZEVEDO et al (2002), o risco de perda do valor da marca para a rede é elevado.

O rígido controle do franqueador sobre a produção dos insumos para as unidades, por meio utilização da Central Processadora de Alimentos, tende a minimizar a relevância da

variável ação dos franqueados no interior de suas unidades e, conseqüentemente, reduzir o risco de perda do valor da marca.

A necessidade de garantir os padrões exigidos levou a empresa a integrar suas atividades de fornecimento do principal insumo da rede, o camarão. Nesse sentido, pode-se afirmar que a coordenação a montante da cadeia para a rede é a integração vertical.

A coordenação a jusante da cadeia, relação entre os franqueadores da rede e seus franqueados, está estruturada na autoridade exercida pelos primeiros em relação aos segundos, ou seja, a informação é imposta da central para as unidades. Em suma, a rede adota a postura de conduzir suas atividades com elevada rigidez contratual e atuação do manual de franqueados.

Considerando as características descritas da Vivenda do Camarão, alto nível de formatação e padronização das atividades com forte monitoramento do franqueador, é possível concluir que esta rede pertence a Terceira Geração do *Franchising* ou *Business Format Franchising*.

Tabela 3.6 -Resumo da análise

<i>Produtos</i>	Incerteza		Estrutura Informacional				Frequência	Especificidade de ativos				Estruturas de Governança
	Estabilidade do fornecedor ¹³	Variação qualidade	Tipo do bem ¹⁴			Custo do monitoramento Fornecimento ¹⁵ N / R		Produção sob especificações técnicas	Distribuição no varejo (Sim / Não)	Percibilidade	Especificidade de marca	Identificada
			1	2	3							
Camarão	XXX	XXX		X		N	XXX	XX	S	XXX	XXX	Integração Vertical
Salmão e Condo	X	X		X		N	XX	-	S	XX	X	Mercado spoot
Catupiry	XX	XX		X		N	XX	-	S	XX	XX	Contrato de suprim
Creme de leite	XX	XXX		X		N	XX	-	S	XX	XX	contrato de suprim.
Folhas Verdes	X	XX		X		R	XXX	X	S	XXX	-	mercado spoot
Arroz, batatas e sobremesas	XX	X		X		R	XXX	-	S	XX	-	fornecedores credenciados
Bebidas	XXX	X		X		N, mas compra regional	XXX	-	S	X	-	único fornecedor

¹³ Intensidade da variável: X: pequena, XX: média e XXX: grande.

¹⁴ Tipo do bem 1: todas as informações relevantes são observadas antes da compra, Tipo do bem 2: algumas informações relevantes são observadas somente após a compra e Tipo do bem 3: algumas informações não são observadas nem após a compra (conhecidos como bens de crença).

¹⁵ Fornecimento Nacional (N) e Fornecimento Regional (R).

3.3 Estudo de caso China in Box¹⁶

3.3.1- Caracterização sistema de franquia

O China In Box é uma empresa essencialmente brasileira, que tem como principal característica a fusão da especificidade da comida chinesa com a praticidade do *fast food delivery*. Essa estratégia determinou 117 lojas espalhadas por todo o Brasil, com mais de 100 franqueados em todos os estados brasileiros e também no exterior.

Para preparar sua especialidade, a comida chinesa, o China In Box conta com uma estrutura diferenciada que seleciona desde os fornecedores de insumos até as operações no interior das unidades. Além disso, a rede desenvolveu uma embalagem especial que conserva as características do prato até o momento da entrega, mantendo sabor e temperatura originais.

A empresa CHINA IN BOX RHS *Franchising* S/C Ltda foi fundada em 1992 e teve o início de suas atividades no sistema de *franchising* em 1994, em São Paulo. Apesar de atuar fortemente no Brasil, a estratégia de exportação da marca foi iniciada em 2001, com a abertura de três unidades na Argentina. Entretanto, a dificuldade da rede em se adaptar às características do mercado local levou à interrupção das atividades nesse país. A rede iniciou suas atividades também no México, e conta com quatro unidades em funcionamento. Outra iniciativa para a exploração de mercados externos, nesse caso para o mercado europeu, foi a participação da rede na feira de franquias da Espanha, em Valência- Outubro de 2005. A missão da rede é manter essa estratégia, estabelecer sua marca internacionalmente e ser reconhecida como a melhor e maior rede de *delivery* de comida chinesa do mundo.

A rede possui, atualmente, 117 unidades em atividade, das quais 11 são unidades próprias e 106 unidades franqueadas. A tabela 3.7, na próxima página, ilustra a evolução das unidades da rede nos últimos sete anos.

¹⁶ Esta entrevista foi cedida gentilmente em visita a central da rede, São Paulo, por Robinson Shiba, Diretor/Executivo da rede China in Box.

Tabela 3.7 -Evolução do número de unidades nos últimos anos

Ano	#Unid. Próprias	#Unid. Frdas	Total
1998	8	85	93
1999	3	85	88
2000	8	74	82
2001	11	90	101
2002	8	74	84
2003	9	101	110
2004	11	106	117

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 1998,1999,2000,2001, 2002, 2003 e 2004

A tabela 3.7 mostra a evolução do número de unidades da rede nos últimos sete anos. O número total de suas unidades cresceu aproximadamente 26%. O número de unidades próprias cresceu 37,5% e o número de unidades franqueadas aproximadamente 25%. Apesar do crescimento positivo em número absoluto tanto para as unidades próprias quanto para as franquias, o número de unidades próprias mostrou um crescimento maior em relação a franqueadas. A tabela mostra que a rede possui uma tendência de manter seu crescimento por meio de unidades próprias. Porém, a rede afirma que o crescimento tende a permanecer maior nas unidades franqueadas.

A política da rede para a utilização de máster-franquia está dividida em duas estruturas: o máster-franqueado do exterior e o máster-franqueado regional, no mercado brasileiro. Para a primeira, a franquia é estabelecida como experiência por dois anos. Em caso de cumprimento das metas é elaborada uma proposta para o franqueado se tornar máster-franqueado da rede no local. Na segunda, a rede trabalha com um sistema de máster-franqueado regional. As regiões Nordeste, Norte, Sudeste e Sul possuem máster-franquias. É interessante ressaltar que a autonomia da máster-franquia em sua região de atuação é tamanha que a abertura de uma unidade própria na região é submetida à sua aprovação e coordenação. A região do estado de São Paulo e o Centro Oeste têm como máster-franqueado a própria central da rede.

3.3.1.1-Mercado nacional

A principal estratégia da rede é a entrega de comida chinesa a domicílio, *delivery*. Essa estratégia é responsável por 95% das vendas da rede e o restante, 5%, representa as compras nas unidades.

Uma peculiaridade das redes que atuam no segmento de *delivery* é a localização. O China in Box é denominado uma franquia de bairro, que é caracterizada por possuir clientes cujo hábito de consumo se faz somente em lojas próximas às suas residências e mantêm isto com uma frequência bem definida. Assim, surge o conceito de “padaria do bairro”, “farmácia do bairro” ou “China in Box do bairro”.

A rede estima possuir, aproximadamente, 500 pontos concorrentes. Porém, restringindo a análise às redes de franquias, a Jin Jin e a Lig Lig são as principais. Em uma visão mais ampliada, a rede concorre com toda rede que pertence ao sistema de *delivery*, como pizzarias, por exemplo.

O capítulo 2 mostrou, fundamentado no trabalho de AZEVEDO et al (2002), o conceito de *mix* contratual definido como a relação entre o número de unidades próprias e o total de unidades da rede. A rede China in Box não possui estratégia específica para o *mix* contratual na composição de unidades próprias e franqueadas, de modo que a abertura de um novo ponto advém de duas causas principais: 1-) um franqueado já existente, o conselho de franqueados ou um candidato a franqueado, aprovado pela rede, indicam um ponto que supre as exigências de demanda requeridas pela mesma, nesse caso a loja será franqueada, ou 2-) a rede determina um ponto interessante, com tais características, e não encontra um franqueado já existente capaz de assumir a unidade, nesse caso a loja será própria. Se há um franqueado com condições para administrar tal ponto e com interesse para isso, a unidade será franqueada. O China in Box prefere, geralmente, inaugurar uma unidade franqueada à própria.

O *mix* contratual na rede China in Box é 9%, ou seja, o número de lojas franqueadas é 10 vezes superior ao de lojas próprias. Essa elevada porcentagem de unidades franqueadas mostra a característica da rede em delegar maior autonomia aos franqueados. Prova disso é o desenvolvimento de uma estratégia de fechar sua estrutura para entrada de novos franqueados. Essa estratégia foi proposta pelo conselho de franqueados que, para garantir sua expansão, comprometeu-se em disponibilizar um de seus membros para a aquisição de uma nova unidade

franqueada em qualquer ponto do Brasil que a central determine como a oportunidade de expansão.

A experiência da rede a partir de 9 anos de atuação no sistema de franquias mostra sua maturidade e a tendência na estabilidade de seu *mix* contratual, de acordo com LAFONTAINE et al (1999).

Para garantir a estabilidade em mercados de constante oscilação, a rede utiliza a estratégia da diversificação das atividades. Além da China in Box, seus controladores são proprietários da rede Gendai e lançaram, em 2001, uma nova linha de produtos denominada Brevittà. Com isso a rede extrapola os limites da comida essencialmente chinesa e passa a atuar também no segmento de massas, utilizando a estratégia de diversificação de mercados.

Para a rede, a segunda variável que atua na composição do risco de perda do valor da marca para as redes de franquia, sensibilidade do consumidor a variações da qualidade percebida do produto final, não tem demonstrado importância significativa porque os consumidores são fieis às unidades de seus bairros, estão acostumados aos padrões exclusivos dessas lojas e, conseqüentemente, não são sensíveis às variações entre lojas. Além disso, a estratégia de regionalização permite uma pequena variação dos produtos em diferentes regiões.

3.3.1.2 Desenvolvimento de novos produtos

A rede possui uma unidade piloto que é responsável pelo estudo de novas tendências, desenvolvimento de novos produtos e implantação das inovações. A rede incentiva seus franqueados, individualmente, em grupo ou por meio do conselho de franqueados, a desenvolverem atividades inovadoras com o objetivo de criar novos produtos e serviços que integrem, cada vez mais, a China in Box com as exigências e oscilações do mercado. O surgimento de uma inovação é validada pela central e repassada para toda a rede.

3.3.1.3 Centrais de distribuição

A empresa utiliza um serviço terceirizado denominado Central de Logística que é responsável pela compra, armazenagem e distribuição dos insumos para as unidades. Esse serviço é controlado pelos franqueados, porém todos os fornecedores são aprovados pela central. Todos os custos de transporte são de responsabilidade do franqueado.

Além disso, os fornecedores podem ser desenvolvidos regionalmente pelos franqueados, desde que mantenham os padrões de qualidade exigidos pela rede e por ela sejam credenciados.

Essa estratégia de delegação de autonomia e responsabilidade, na qual os franqueados coordenam as atividades de fornecimento e distribuição de insumos, tem como justificativa a redução dos custos de monitoramento do franqueador. Em contrapartida, como argumentado por AZEVEDO et al (2002), o aumento da relevância das ações dos franqueados para a qualidade do produto final torna maior o risco de perda do valor da marca franqueada. Todavia, a rede China in Box está mais exposta a perder valor de sua imagem em função de ações tomadas por seus franqueados.

Para a minimização desse risco a China in Box difunde o conceito de time dentro da rede. Nesse sentido, a rede é formada por um time composto por franqueador e franqueados trabalhando juntos, com harmonia, com o objetivo de garantir o sucesso da marca.

3.3.1.4 Relação para frente

Retomando a discussão do capítulo 2, uma possível vantagem do sistema de franquia para o franqueador é a arrecadação de capital, monetário e humano, quando há restrições ao acesso do franqueador a esses mercados. Nesses casos, por meio das taxas e do conhecimento que o franqueado agrega para a rede quando passa a fazer parte do sistema, o *franchising* permite superar restrições dadas pelos mercados de crédito e de talentos humanos. O China in Box tem uma política bem definida de valorização das diferenças culturais, sociais e locais entre suas diversas regiões de atuação. Apesar de existir um padrão no atendimento, cardápio básico, *layout* da loja e operações de preparo dos produtos, a rede valoriza os costumes, condições e especificidades de cada local. Não há um nível de padronização extremo que impeça diferenças de preços, produtos secundários, insumos e temperos entre as regiões. Um bom exemplo disso é a flexibilidade para a utilização de insumos diferentes em regiões culturalmente diversas, como a admissão de um tempero mais apimentado, “forte”, na região Nordeste do Brasil. A ausência de tal estratégia colocaria em risco a aceitação da rede pelos e nordestinos, respectivamente.

Adicionalmente, a rede permite o desenvolvimento de fornecedores regionais, como citado anteriormente, para a diminuição de custos. Há também a possibilidade de criação de pratos regionais ou preços diferenciados.

A China in Box desenvolveu um cardápio básico para as franquias e a partir disso o franqueado tem flexibilidade para diversificar seus produtos. É interessante ressaltar que toda e qualquer mudança deve ser aprovada pela central, isso garante o padrão de qualidade exigido pela rede.

Em suma, pode-se afirmar que o sistema China in Box possui uma política de aproximação muito grande na relação franqueador e franqueado de modo que as decisões e ações da rede têm a participação de todos os seus membros. Aquele primeiro delega um elevado nível de autonomia para o segundo e incentiva o mesmo a desenvolver atividades inovadoras que agreguem valor aos produtos, serviços e marca da rede. O incentivo para a formação de um conselho de franqueados é um exemplo disso.

Em vista disso, substituindo uma única central que desenvolve todas as tomadas de decisão a China in Box atua com 117 unidades trabalhando para o crescimento de toda rede. A literatura de redes define, como discutido no capítulo 1, que a organização interna da China in Box é caracterizada como *Learning Organization*, ou seja, organizações que se desenvolvem constantemente e, em conjunto com seus membros, resultam em uma crescente geração de conhecimento. Tudo isso caracteriza a rede China in Box como uma franquia de quarta geração.

Como discutido anteriormente, a partir dos argumentos de AZEVEDO et al (2002), as ações do franqueado influenciam o risco de perda do valor da marca para as redes de franquia. Nesse sentido, as ações dos franqueados China in Box podem refletir no valor da marca China in Box, já que a rede permite ao franqueado maior autonomia para desenvolver ações de melhoria, desde o desenvolvimento de novos fornecedores até o estudo de novos produtos. Por isso, a rede desenvolve um trabalho com foco na difusão da idéia de um grupo, no qual os franqueados são elementos decisivos.

Para garantir que todas as unidades mantenham os padrões requeridos pela marca, a franqueadora utiliza algumas estratégias, a saber: 1-) equipe de consultores de campo que faz uma visita mensal em cada loja, sem aviso prévio. Caso haja necessidade, outras visitas podem ser feitas aleatoriamente- esses consultores estão aptos a auxiliar na correção de alguma eventual irregularidade; 2-) compradores misteriosos da central que fazem simulações de compras para testar a unidade; 3-) serviço de -0800 -que recebe denúncias de irregularidade nas lojas e 4-) serviço de telemarketing que sorteia cinquenta ligações de cada unidade franqueada e, por meio de um mecanismo de *feed back*, entra em contato com essa amostra para medir a satisfação dos

produtos e serviços prestados pela rede. É fundamental ressaltar que esses mecanismos, além de medir a qualidade dos produtos e serviços, também são utilizados como uma fonte de informação para desenvolvimento de inovações.

Quando é detectada alguma irregularidade, é feita uma advertência que, se repetida por três vezes, gera uma notificação. Três notificações levam o franqueado a perder o direito de uso da bandeira. Porém, a rede nunca registrou tal situação.

A tabela 3.3.2 mostra as taxas e investimentos necessários para a abertura de uma unidade da China in Box, em média.

A tabela 3.8 mostra algumas características da rede: taxas, investimentos efetuados, dados da rede para a abertura de uma unidade própria.

Tabela 3.8 - Investimentos para abertura de uma unidade

Características	Unidade Própria/ Franqueada
Tamanho da loja(m²)	150
Taxa de franquia(R\$)	10.000 a 20.000
Instalações(estimado)(R\$)	140.000
Royalties	6%FB
Publicidade	2%FB
Capital de Giro(R\$)	20.000
Nº de Funcionários por unidade	15
Prazo de Retorno(meses)	24

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 2004

3.3.1.5 Contratos

O contrato da rede tem vigência de cinco anos, renováveis por mais cinco anos. O contrato da rede é padrão e há necessidade de dedicação exclusiva do franqueado ao seu negócio. A rede ainda não efetuou nenhuma quebra contratual. Caso isso venha a ser feito há uma postura de recompra da unidade pela central.

Como discutido no capítulo dois, uma desvantagem do sistema de *franchising* é o crescimento descontrolado da rede gerar concorrência entre unidades da mesma marca. Para que

isso não ocorra, a China in Box desenvolveu um critério para delimitar o território de atuação de uma unidade. É necessário que haja, no mínimo, 60.000 consumidores potenciais entre duas unidades.

Todos os custos de instalação, reforma do ponto, construção, equipamentos e lançamento publicitário são de responsabilidade do franqueado. O franqueador oferece o suporte técnico necessário para a abertura e manutenção da unidade, auxílio na compra dos equipamentos, escolha do ponto e *layout* e material publicitário.

O franqueador não tem uma política de financiamento para o pagamento de parte dos custos iniciais dos franqueados, por entender que o franqueado deve arcar com estes custos para entrar no sistema. Esse fato impede que candidatos a franqueados com qualidade gerencial porém desprovidos do capital integral, façam parte da rede. Entretanto, a partir de sua entrada na rede, o franqueado tem acesso ao financiamento oferecido pelo franqueador para o pagamento de custos de reformas ou abertura de uma segunda unidade.

Outra desvantagem do sistema de *franchising*, também discutida no capítulo dois, é a possibilidade do franqueado adquirir o *know-how* da rede e abrir uma loja concorrente similar. Há cláusulas no contrato da rede que inibem franqueados – atuais ou ex-franqueados – de atuar em franquias concorrentes ou abrir pontos similares. Porém, a empresa despende maior atenção em difundir a idéia de contato pessoal entre franqueador e franqueado procurando ressaltar que as vantagens do trabalho em grupo são mais importantes que o contrato firmado e assinado entre as partes. A possibilidade de uma unidade “virar a bandeira” não ameaça a rede porque, nesse caso, configura-se um cenário de concorrência entre um ponto contra uma rede de mais de 100 pontos, na qual a central oferece todo o apoio técnico, de mercado, de propaganda, econômico, dentre outros. Com isso a rede consegue manter o grupo cada vez mais unido pensando, sempre, em obter um crescimento em conjunto.

3.3.2. Controle do sistema de fornecimento

3.3.2.1 Delimitação das transações

Dentre os principais produtos comercializados pela rede pode-se destacar: tradicionais: yakisoba, yakimeshi, macarrão imperial e bifum; entradas: salada especial, camarão empanado,

rolinho primavera; carnes: chop-suly, carne com brócolis, com cebola, ao molho curry, com moyashi ou com legumes; frango: frango agridoce, ao molho curry, ao molho de gengibre, com legumes, xadrez ou à passarinho; peixes: peixe com legumes, empanado, ao molho apimentado; lombo de porco: lombo agridoce e sobremesas: rolinho romeu e julieta, brinde- biscoito chinês da sorte, banana caramelada.

Dentre os principais insumos da rede podemos destacar a carne e o frango. Eles possuem uma certa especificidade de qualidade que é garantida pela escolha de fornecedores específicos. Esses insumos chegam nas lojas cortados, em porções padrão e resfriados. Outros insumos de destaque são os legumes, macarrão e temperos. Estes são importantes no preparo das porções e são comprados no mercado spot. Além disso, a embalagem é uma especificidade da China in Box. Ela foi desenvolvida com exclusividade e é muito importante para manter os produtos com qualidade e temperatura ideal na entrega. Há três tipos de embalagens: box padrão, box executivo e box kids.

Os insumos alimentícios apresentam alta perecibilidade e exigem condições especiais nos transporte, armazenamento e consumo. O tempo, a temperatura e umidade na estocagem e manipulação dos mesmos são rigidamente controlados. A tabela 2.1, página 29, ilustra uma análise dos principais insumos da rede em relação a algumas de suas características relevantes, dentre elas a perecibilidade.

A padronização, mantida em toda a rede, tolera um nível de flexibilidade, como discutido anteriormente. Apesar da existência de fornecedores desenvolvidos pelos franqueados, o que implicaria em produtos não padronizados, a troca de informação entre as partes reduz a flexibilidade e assegura as características exigidas pela rede.

A tabela 3.3.3, mostrada no final da seção, ilustra uma análise dos principais insumos da rede em relação a algumas de suas características relevantes: incerteza, estrutura informacional, frequência, especificidade de ativos.

3.3.2.2-Estruturas de comercialização: mercado spot, Integração vertical e parcerias

Os produtos adquiridos pela rede no mercado spot caracterizam-se por possuírem um alto custo de transporte e diferenças de preços entre regiões. O arroz, os temperos e as bebidas são fornecidos regionalmente e adquiridos sob responsabilidade do franqueado. Tais fornecedores

são credenciados pela rede que disponibiliza técnicos para fazer o acompanhamento aos franqueados, caso seja necessário.

A rede China in Box não utiliza a estrutura de governança integração vertical. Essa estratégia não é interessante para a empresa pois não há um insumo tão importante que justifique este tipo de comercialização.

Cerca de 80% dos insumos adquiridos pela rede são obtidos via parceria. A justificativa para essa estratégia de comercialização é que os insumos mais importantes para a rede necessitam um nível de padronização exigido pela rede. A central de distribuição da rede, que é controlada pelos franqueados como apresentado anteriormente, possui uma gama de fornecedores credenciados que fornecem tais insumos para a rede. Essa central de distribuição é responsável pela aquisição, estocagem e distribuição desses insumos para as franquias. Além disso, cada franqueado tem a liberdade de desenvolver um fornecedor local.

3.3.3- Considerações finais: China in Box

As principais características da rede China in Box podem ser descritas como: uma empresa essencialmente concentrada no segmento delivery, com um sistema de transporte que conserva as características dos produtos e mantém um serviço de atendimento diferenciado. Essa característica, delivery, é a base para que a rede possa ser considerada uma “franquia de bairro” que valoriza o conhecimento, costume e cultura específicos para cada região de atuação e, conseqüentemente, permite certa flexibilidade entre unidades. O *mix* contratual da rede é de 10%, o que mostra o foco da rede em manter sua expansão por meio de unidades franqueadas e o elevado nível de delegação que o franqueador oferece a seus franqueados.

Os consumidores da rede podem ser caracterizados como pouco sensíveis a variações da qualidade percebida dos produtos. Isto porque os consumidores são fiéis às unidades de seus bairros que possuem características próprias e específicas. Nesse sentido, para a China in Box, a menor sensibilidade do consumidor a variações da qualidade percebida do produto final tende a diminuir o risco de perda do valor da marca para a rede.

Entretanto, os franqueados da rede são responsáveis por atividades importantes para o processo de montagem dos produtos, escolha de fornecedores locais, cozimento dos pratos e até, se necessário, adaptações dos ingredientes diferentes de acordo com a cultura local. Essas

atividades elevam a relevância das ações dos franqueados no interior de suas unidades e, conseqüentemente, tendem a elevar o risco de perda do valor da marca para a rede.

Considerando o foco da rede em oferecer um serviço diferenciado e que os padrões exigidos por seus insumos podem ser encontrados em fornecedores terceirizados, com monitoramento da rede, a coordenação a montante da cadeia para a rede é estruturada em parcerias com fornecedores credenciados por ela.

A coordenação da relação entre os franqueadores da rede e seus franqueados é estruturada na proximidade de relacionamento entre as partes, com autonomia concedida aos franqueados ou conselho de franqueados no intuito de difundir o conceito de rede ou equipe em que a troca de informações ocorre em todos os sentidos. Por isso, a importância do contrato é minimizada em função do aumento da relação pessoal.

Considerando a autonomia concedida pelo franqueador para que as unidades troquem informações entre si e com a central para o desenvolvimento da rede como um todo, é possível afirmar que a rede China in Box possui características das redes pertencentes a Quarta Geração do *Franchising*, ou *Learning Networking Franchising*.

Tabela 3.9 - Resumo da análise

Produtos	Incerteza		Estrutura Informacional			Frequência a	Especificidade De ativos				Estruturas de Governança	
	Estabilidade e do fornecedor ¹⁷	Variação qualidade	Tipo do bem ¹⁸				Custo do monitoramento Fornecimento ¹⁹ N / R	Produção sob especificações técnicas	Distribuição no varejo (Sim / Não)	Percibilidade	Especificidade de marca	Identificada
			1	2	3							
Carne de Boi	XX	XX		X		R	XXX	X	S	XXX	X	parcerias
Carne de Frango	XX	XX		X		R	XXX	X	S	XXX	X	parcerias
Legumes	XX	XX		X		R	XXX	X	S	XXX	X	parcerias
Macarrão	XX	X		X		R	XX	X	S	XX	X	parcerias
Embalagem	XXX	X	X			N	XX	XXX	N	X	XXX	único fornecedor

¹⁷ Intensidade da variável: X: pequena, XX: média e XXX: grande.

¹⁸ Tipo do bem 1: todas as informações relevantes são observadas antes da compra, Tipo do bem 2: algumas informações relevantes são observadas somente após a compra e Tipo do bem 3: algumas informações não são observadas nem após a compra (conhecidos como bens de crença).

¹⁹ Fornecimento Nacional (N) e Fornecimento Regional (R).

3.4 Estudo de Caso Bon Grillê²⁰

3.4.1 Caracterização do sistema de franquia

A rede *fast food* de grelhados finos Bon Grillê é uma empresa tipicamente brasileira. Originalmente foi uma empresa de comida Mexicana com uma loja no Shopping Morumbi. No segundo semestre de 1994 iniciou suas atividades no segmento de grelhados finos. A empresa é administrada pelo Grupo Bonfiglioli que atua no segmento alimentício, tendo sido proprietário, dentre outros negócios, da Cica Cia. Conservas Alimentos S/A.

As unidades Bon Grillê são planejadas para criar um ambiente moderno e funcional de preparo dos alimentos e atendimento ao público. A rede conta com unidades em São Paulo - Capital e Interior - e inúmeros outros estados brasileiros. Uma das metas do grupo é a internacionalização da marca.

Como o próprio nome sugere, a especialidade da Bon Grillê são os grelhados preparados com rapidez a partir de uma tecnologia que preserva os nutrientes do alimento e conserva seu sabor.

A idéia que originou a rede estrutura-se em uma característica crescente no mercado alimentício brasileiro: aumento na demanda de consumo fora do domicílio, com agilidade, rapidez e produtos de qualidade diferenciada. Assim surgiu a Bon Grillê, uma rede especializada em pratos rápidos com foco na qualidade de seus produtos, à base de carnes nobres, tenras e suculentas. Uma das especificidades da Bon Grillê está no fato dos insumos chegarem processados às unidades, restando preparar o grelhado, montar o prato e servir. O processo de pré-preparo é feito por fornecedores homologados e supervisionados para manter o padrão exigido pela empresa. As unidades da rede foram planejadas para criar um ambiente funcional de atendimento ao público e preparo dos alimentos.

A empresa registrada como Platinan Franquias Ltda, iniciou sua atividade de franquias em 1996 e tem como área de atuação o mercado brasileiro. Dentre as regiões podemos destacar: São Paulo - Capital e Interior; Rio de Janeiro -Capital; Minas Gerais -Belo Horizonte; Goiás - Goiânia; Distrito Federal; Alagoas; Pernambuco; Paraíba; Paraná -Curitiba -; Ceará e Mato Grosso- Cuiabá.

²⁰ Essa entrevista foi cedida gentilmente pelo Sr. Paulo Sérgio, diretor de franquias da rede.

No mercado interno a rede tem interesse em expandir para as seguintes regiões: Bahia (Salvador), Sergipe (Aracaju), Rio Grande do Norte (Natal), Espírito Santo (Vitória), Santa Catarina (Florianópolis), Rio Grande do Sul (Porto Alegre). Essa estratégia tem como objetivo otimizar a logística dos insumos para os franqueados, com minimização dos custos logísticos pela economia de escala e melhor aproveitamento das cargas com maximização dos recursos.

No mercado externo há planos para a expansão para os EUA, Mercosul e Europa. Nos EUA as primeiras unidades estão planejadas para Miami. No Mercosul a expansão tem como foco inicial a Argentina. A estratégia para a expansão no mercado europeu foi iniciada com a participação da rede na feira de franquias da Espanha, em Valência- Outubro de 2005.

Outra estratégia de expansão é investir em lojas de rua já que a grande maioria das lojas estão em Shopping Centers. Essa estratégia foi iniciada com a inauguração da primeira loja de rua da rede, em São Paulo. Além do diferencial apresentado por ser uma loja de rua, essa unidade mostra inovações desenvolvidas pela rede com o lançamento do conceito “Bon Grillê e Café”, com diferencial na apresentação dos pratos, os pedidos são feitos pelos clientes em telas sensíveis de toque, e no atendimento ao cliente, por meio de uma comanda eletrônica.

A Bon Grillê possui 50 unidades em atividade, das quais 17 são unidades próprias e 33 unidades franqueadas. A tabela 3.10 ilustra a evolução das unidades da rede nos últimos sete anos.

Tabela 3.10 - Evolução do número de unidades nos últimos anos

Ano	#Unid. Próprias	#Unid. Frdas	Total
1998	12	6	18
1999	12	7	19
2000	15	11	26
2001	16	15	31
2002	16	15	31
2003	17	27	44
2004	17	33	50

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 1998,1999,2000,2001,2002, 2003 e 2004

A tabela 3.10 mostra a evolução do número de unidades da rede nos últimos sete anos. O número total de unidades da rede cresceu 178%. Esse aumento pode ser explicado, principalmente, pelo acentuado crescimento das unidades franqueadas da rede, com um

acréscimo de 450% de 1988 a 2004, em média 64% ao ano. O número de unidades próprias também teve um crescimento positivo, de 33% no período.

Os números mostram uma estratégia de crescimento agressivo da rede em número de unidades, fortemente estruturada com foco em franquias. O *mix* contratual, entendido como a relação entre o número de unidades próprias e o total de unidades da rede, para a Bon Grillê foi reduzido pela metade nos últimos sete anos, passando de 67 para 34%. Isso prova que a rede possui uma estrutura de franqueamento bem desenvolvida e consolidada e tende a manter seu crescimento por meio de unidades franqueadas.

De acordo com LAFONTAINE (1999), uma rede de franquias com tempo de negócio superior a 8 anos sinaliza maturidade e estabilidade em função do *mix* contratual, esse é o caso da Bon Grillê.

A rede foi indicada em 2001, 2003 e 2004, pela Alshop (Associação Brasileira de Lojistas de Shopping) como uma das três melhores redes de Culinária Rápida do Brasil.

3.4.1.1 Mercado nacional

A principal estratégia da rede é a busca contínua pela qualidade, a “*qualidade sempre*” são as palavras chave para a rede. Nesse sentido a rede tem seu foco direcionado em oferecer a seus clientes alimentação saudável e equilibrada por meio de quatro princípios: qualidade de produtos, apresentação dos pratos, atendimento a clientes e agilidade no serviço.

Essa estratégia restringe o segmento de atuação da rede para as classes A e B. O público da rede é caracterizado pela faixa etária entre vinte e trinta e nove anos, solteiros ou novos casados e com alto grau de escolaridade. Possui de médio a alto poder aquisitivo e exige alta qualidade dos produtos, pagando o preço equivalente por isso. Para isso, a rede opera com produtos e preços diversificados.

A partir da descrição do público da rede, pode-se identificar que seus consumidores são sensíveis a variações da qualidade percebida dos produtos, o que contribui para a elevação do risco de perda do valor da marca para a Bon Grillê.

Dentre os principais concorrentes da rede são destaques: Viena, Montana Grill, Bonna Parte, Vivenda do Camarão e Spolletto. Além desses, existem concorrentes de pontos individuais.

Com relação à estratégia da proporção do número de unidades próprias em relação ao número de unidades franqueadas, como visto no capítulo 1 e discutido no item anterior, a rede

adota uma posição baseada na história do sistema. No início das atividades a empresa atuava exclusivamente com unidades próprias e com o surgimento da demanda por franquias a rede diversificou suas atividades expandindo sua atuação para o sistema de franquias. No primeiro ano de franqueamento, a atividade era terceirizada pela empresa Marchê e, a partir do crescimento da demanda, a central passou a gerenciar essa atividade. Em 2001 a rede tinha uma proporção de 60 e 40% na relação entre unidades franqueadas e próprias com o total de rede, respectivamente, e tinha a meta de chegar à proporção de 70% e 30%. A proporção, em 2004, de 66 e 33% mostra a seriedade da rede em cumprir seus objetivos.

O controlador da rede é o grupo Bonfiglioli, que possui outras atividades, dentre elas a pecuária de gado de corte, atividades no setor imobiliário, importação de peixes do Chile e do Canadá chamada Bon Grillê Mar, comercialização e distribuição de carnes no Brasil.

3.4.1.2 Desenvolvimento de novos produtos

A rede possui uma central de pesquisa e desenvolvimento, denominada Centro de Processamento de Alimentos (CPA). Esta é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos que são degustados pela diretoria e avaliados por consumidores potenciais, por meio de uma pesquisa de mercado. A rede possui um Departamento de Controle de Qualidade, composto por químicos, nutricionistas e técnicos, responsável, dentre outras coisas, pelo desenvolvimento dos novos produtos. A rede desenvolveu a Central Gastronômica, junto ao prédio da rede em São Paulo, com o objetivo possuir um local de degustação e avaliação de novos produtos, demonstração e treinamento dos franqueados e de workshops para aqueles que interagem com a rede.

A estratégia da Bon Grillê para o desenvolvimento de novas tendências de consumo é a pesquisa de mercado. A partir da demanda no mercado nacional ou mundial, inicia-se o desenvolvimento do produto específico para tal oportunidade. Quando aprovado, o produto passa a ser produzido em escala industrial e distribuído para todos os franqueados. Se a demanda for regional, os franqueados interessados acionam a central que desenvolve tal produto e, quando aprovado, passam a fornecê-lo.

Não há incentivos para as unidades tornarem-se unidades piloto, todo o desenvolvimento de produto da rede é realizado pela CPA. A partir do surgimento de demanda por um novo produto para um conjunto de franqueados, a CPA inicia o processo de

desenvolvimento de tal produto. Os franqueados recebem os produtos processados, de tal modo que o *know-how* do franqueador não é compartilhado.

As inovações e informações de uma determinada região podem ser difundidas para as demais regiões. Esta estratégia, como visto no capítulo 1, pode ser denominada como aprendizado em rede parcial porque, apesar de não haver um compartilhamento de todo o *know how* do franqueador para os franqueados, parte desse *know how* é compartilhado e, além disso, os franqueados trocam conhecimento entre si. Ainda, há possibilidade de o franqueado influenciar o desenvolvimento de ações ou produtos dentro da rede por meio de reivindicações junto à ela, por intermédio do conselho de franqueados.

A centralização das atividades de pesquisa e desenvolvimento com forte monitoramento do Departamento de Controle de Qualidade, que será detalhado adiante, aproxima a Bon Grillê, de acordo com as gerações do *franchising*, das franquias de terceira geração. Em contrapartida, a característica de possibilitar aos franqueados utilizarem pratos regionais que se adaptam a exigências e costumes locais aproxima a rede das franquias de quarta geração. Portanto, pode-se concluir que a rede Bon Grillê está na faixa de transição entre terceira e quarta geração.

3.4.1.3 Centrais de distribuição

A rede adotou a estratégia de centralização da distribuição dos insumos. Essa atividade também é desenvolvida pelo CPA, Centro de Processamento de Alimentos, próprio, localizado em Jaguaré-SP, que recebe toda a carne comercializada pela rede. Tal carne chega resfriada em peças inteiras e é processada, cortada em bifes padronizados no tamanho e gramatura, maturada e embalada a vácuo. A partir desse processamento esses produtos são distribuídos exclusivamente para as unidades da rede.

Além disso, há uma cozinha central, também própria, localizada em Guarulhos que é responsável pela produção dos cremes, de milho e de espinafre; molhos, de tomate e de champignon; temperos e outros insumos relacionados com a cozinha em geral. Os produtos são congelados e transportados para a central de Jaguaré e, então, distribuídos para os franqueados.

Dentre os produtos oferecidos pela rede pode-se destacar os cortes de carnes bovinas, de aves e peixes. Sua importância está no fato de serem o carro chefe da rede, ou seja, são as especialidades, os produtos principais, estão altamente relacionados com a marca da rede e com a

qualidade percebida dos produtos pelos consumidores. Outros insumos importantes para a rede são os cremes e os molhos, pois afetam a qualidade final dos pratos.

Os insumos secundários são comercializados diretamente com fornecedores credenciados pela rede. Dentre esses insumos podemos destacar: batata palito, batata sauté, polenta, legumes em geral, brócolis e hortifrutigranjeiros. São fornecidos e pré-preparados por fornecedores terceirizados regionalmente, devido a alta perecibilidade e a baixa especificidade de tais insumos para os pratos principais. Os franqueados são autorizados a comercializar, além da central, exclusivamente com fornecedores credenciados. Estes são desenvolvidos e monitorados constantemente pela rede.

Com relação aos custos de transporte, há duas situações distintas. Na primeira há transporte de insumos de Guarulhos ou outros lugares para Jaguaré, onde se localiza a central processadora. Nesse caso o custo é da rede, com frota própria, integrada verticalmente. No segundo caso, ocorre o transporte de Jaguaré para as unidades franqueadas, no qual a responsabilidade e custo são dos franqueados. Com o objetivo de redução dos custos de transporte via economia de escala, esse transporte é feito em um mesmo caminhão para franqueados de uma mesma região geográfica com rateio do frete entre eles. Esse controle no transporte dos produtos tem como objetivo garantir os padrões de qualidade da rede, para que os insumos não tenham suas características afetadas nessas operações.

A frequência de entrega de insumos que são destinados ao abastecimento da grande São Paulo é de duas vezes por semana. Nesse caso os insumos são processados e resfriados, condição ideal para manter as características dos produtos. Os insumos que são destinados ao abastecimento de outras cidades, exceto o Nordeste, como Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Ribeirão Preto e Curitiba, são fornecidos semanalmente. Os insumos que são fornecidos para o Nordeste são enviados quinzenalmente. Esses insumos, de abastecimentos semanais e quinzenais, são congelados após o processamento para que tenham sua data de validade prorrogada em relação aos produtos resfriados, o que prejudica a qualidade dos produtos em relação ao resfriamento.

Para os insumos congelados, que abastecem todo o Brasil exceto a grande São Paulo, a perecibilidade das carnes e dos cremes é de seis e três meses, respectivamente. Já para os produtos resfriados que abastecem a grande São Paulo a perecibilidade é de sete dias para as carnes e três de meses para os cremes, que também são congelados.

Como a maioria dos insumos são alimentos a perecibilidade é um problema típico, a tabela 3.4.3 ilustra uma análise dos principais insumos da rede em relação a algumas de suas características relevantes, dentre elas a perecibilidade. Nesse sentido, a padronização é mantida em toda a rede, pois ela tem uma política de garantia da qualidade bem definida o que exige um controle rígido da matéria prima, desde o processamento das carnes, passando pela produção dos cremes, molhos e temperos até o credenciamento e avaliação dos fornecedores dos insumos secundários.

Como mencionado anteriormente a rede tem foco nas atividades de controle de qualidades dos seus produtos, esse processo é desenvolvido em toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores de insumos até as unidades da rede. Essa atividade também é de responsabilidade do Departamento de Controle de Qualidade que monitora e garante os padrões estabelecidos pela rede em toda a cadeia. Para isso, esse departamento desenvolve as seguintes atividades: 1) auxilia a central de compra na escolha dos fornecedores de insumos para as redes e unidades, assim como monitora os processos de produção de tais empresas; 2) atua no controle de qualidade dos processos produtivos dos CPA e cozinha central e 3) auxilia e monitora as atividades no interior das unidades para garantir a uniformidade dos padrões de qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

3.4.1.4 Relação para frente

As vantagens do sistema de franquias para a Bon Grillê estão divididas em duas partes. Na primeira estão as vantagens do franqueador que são descritas como: expansão com utilização de capital de terceiros, ou seja, aumento da abrangência geográfica da rede via aumento do número de lojas franqueadas; aumento do capital produtivo da rede, a CPA aumenta sua escala de produção que gera economia de escala e, conseqüentemente, redução dos custos de produção; captação de capital, pela cobrança da taxa de royalties, que é reinvestido na estrutura e no desenvolvimento da rede. Na segunda, estão as vantagens do franqueado: utilização da marca e formato do negócio da rede, ou seja, sua unidade nasce com nome reconhecido e aceito no mercado, estrutura organizacional desenvolvida, produtos padronizados, serviços agregados e principalmente *know-how* determinado, difundido pelo franqueador para o franqueado; recebimento de um pacote de serviços que visam auxiliar o franqueado no gerenciamento de sua unidade, assistência jurídica, técnica, arquitetônica, vendas, operacional e administrativa. Essa

assistência é oferecida anterior e posteriormente à abertura da unidade. A rede desenvolveu um software que contabiliza todo o caixa da loja, todas as unidades recebem esse serviço.

A associação de franqueados da rede fundou um conselho formado por representantes dos franqueados que tem como objetivo mostrar os interesses dos mesmos junto ao franqueador e é formado por membros de todas as regiões. Tal conselho foi criado para direcionar os interesses dos franqueados em focos comuns por ordem de prioridade, gerando maior poder de barganha junto ao franqueador.

Uma importante estratégia para a expansão da rede é a diversificação das atividades com o lançamento de uma nova marca de franquias de alimentos no mercado. Essa marca tende a atuar analogamente a Bon Grillê, porém segmentos diferentes, possivelmente no segmento de massas. Tal diversificação é entendida pela rede como uma estratégia importante para o crescimento e manutenção do sistema, já que possibilita a expansão dos franqueados de uma rede para outra dentro do mesmo grupo, mantendo a sinergia já existente entre eles.

A rede acredita que o franqueado deseja crescer sempre. Como a expansão via utilização de unidades do mesmo segmento nem sempre é possível, por restrições de mercado, principalmente porque o público alvo é a restrita classe A e B, a alternativa é a expansão para outros segmentos, por exemplo, massa. Com isso a rede garante a permanência dos franqueados junto a Bon Grillê e expande o negócio como um todo. Além disso, tal expansão significa diminuição dos custos de transação com aumento da escala da cozinha central, com economia de escopo na distribuição dos insumos para os franqueados, com compartilhamento de *know-how*, dentre outros.

Como discutido no capítulo 1, as chances de má utilização da marca pelo franqueado é um risco inerente a atividade de franqueamento. Nesse sentido, a Bon Grillê conta com o Departamento de Controle de Qualidade que faz visitas mensais em cada loja. Uma dessas visitas é de acompanhamento, a equipe auxilia os franqueados nos eventuais problemas que possam ter. A segunda visita é de monitoramento e avaliação, a equipe anota eventuais problemas que são comunicados para a central. Em caso de detecção de irregularidades, uma advertência é encaminhada para o franqueado para que providências sejam tomadas. Na reincidência do mesmo erro é encaminhada uma segunda carta de advertência que, na terceira vez, leva à retirada da bandeira e recompra da loja, o que nunca aconteceu.

Voltando à análise para o risco de perda do valor da marca, influenciado pela variável ações do franqueado no interior de sua unidade, pode-se afirmar que a Bon Grillê consegue atenuar a influencia daquele risco por meio da minimização da influencia dessa variável. Na Bon Grillê os franqueados recebem os produtos embalados e processados de modo que o processo desenvolvido no interior das unidades se resume a temperar, aquecer e servir os pratos. A rede fornece um minucioso manual de franqueado com todas as atividades que o franqueado deve cumprir na preparação dos produtos, desde a quantidade de tempero, que é fornecido pela rede, até o tempo de preparação, aquecimento e a maneira de servir os pratos aos consumidores. Por exemplo: os bifes chegam às lojas em pacotes com sete unidades e pesando 150g cada, o franqueado abre o pacote, pulveriza os bifes com o tempero da rede, grelha por um tempo determinado e serve. Outro exemplo: os cremes chegam em porções e são aquecidos e servidos pelos franqueados. Esse alto nível padronização das atividades do franqueado garante à rede uma facilidade no monitoramento e diminui a relevância das ações dos franqueados na qualidade percebida do produto, diminuindo, assim, o risco de perda do valor da marca para a rede Bon Grillê.

A tabela 3.11 mostra algumas características da rede: taxas, investimentos efetuados, dados da rede para a abertura de uma unidade.

Tabela 3.11 - Investimentos para abertura de uma unidade

Características	Unidade Própria/ Franqueada
Tamanho da loja(m²)	40 a 100m ²
Taxa de franquia(R\$)	40.000
Instalações(estimado)(R\$)	160.000 a 400.000
Royalties	6 % FB
Publicidade	2 % FB
Capital de Giro(R\$)	20.000
Nº de Funcionários por unidade	16
Prazo de Retorno(meses)	30

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 2004

As instalações abrangem os projetos civis, equipamentos, o menu, a loja completa exceto o ponto.

3.4.1.5 Contratos

O período de vigência contratual é de cinco anos renováveis por mais cinco anos. No caso de re-franqueamento a taxa de franquia é cobrada com 50% de desconto. Como discutido anteriormente, capítulo 1, uma desvantagem do sistema de franquias é a possibilidade de abertura de lojas com proximidade o que leva ao surgimento de concorrência entre elas. Para prevenir isso, a Bon Grillê mantém a distância mínima entre duas lojas de 1 km. Não há muita aproximação entre lojas porque o segmento de mercado da rede é muito específico, classe A e B, o que restringe a área de atuação da rede. O preço praticado no mercado nacional brasileiro é padrão.

O processo de seleção e treinamento dos novos franqueados da rede já passou por várias mudanças. O franqueamento da rede Bon Grillê é entendido passivo, apesar de já ter sido ativo. No início do sistema de franquias a rede tinha uma política agressiva na procura por novos franqueados, franqueamento ativo. Hoje, pelo nível de conhecimento da marca no mercado, essa agressividade na procura por novos franqueados diminuiu e surgiu o chamado franqueamento passivo, ou seja, os candidatos a novos franqueados passaram a procurar a rede.

Após esse primeiro contato há várias etapas que podem ser descritas, respectivamente: primeira entrevista, avaliação do local escolhido, aplicação de um questionário, entrevista com um diretor, análise de crédito e por fim, treinamento de trinta dias.

A rede opera com um único contrato padrão, que tem como base o contrato padrão da ABF. Não há necessidade de dedicação exclusiva, o franqueado deve passar no mínimo quatro horas por dia na loja. O ponto é, geralmente, do franqueado e a rede auxilia a escolha.

Nunca houve uma quebra contratual. A relação entre o franqueador e os franqueados é reconhecida pelo franqueador como boa. Caso a quebra contratual venha a ocorrer a postura da rede é de recompra do ponto.

3.4.2. Controle do Sistema de Fornecimento

3.4.2.1 Delimitação das Transações

A partir de uma tecnologia francesa, o grill da Bon Grillê tem como objetivo preservar os nutrientes e sabor dos alimentos oferecendo carnes selecionadas, suculentas e maturadas.

Dentre os principais grelhados oferecidos estão: picanha, filet mignon, contra-filet, maminha, peito frango, sobrecoxa de frango desossada, salmão e espetinho calabresa. Acompanhamentos e massas: creme de milho, creme de espinafre, arroz, saladas, legumes salada de batata, batata *sauteé*, polenta frita, brócolis, batata frita, farofa, arroz com brócolis, lasanha, nhoque. Sobremesas: *mousse* de chocolate e de maracujá, pudim de leite, torta alemã, torta africana e pavê de chocolate. Bebidas: refrigerante 300ml, refrigerante 500ml, refrigerante lata *diet* e normal, água com e sem gás, sucos naturais (Tial), suco de laranja, chá, cerveja e *chopp*. Desses produtos, os que estão diretamente associados à marca são os produzidos ou processados pela cozinha central, ou seja, os grelhados e os cremes.

A rede conta com um cardápio padrão, não trabalha com menus adaptados às preferências ou mesmo à oferta local. Eventualmente, se em uma determinada região houver demanda para um tipo específico de produto regional a cozinha central pode produzi-lo.

Como visto no capítulo 1, outra interessante variável no sistema de franquias que influencia o risco de perda do valor da marca, AZEVEDO et al (2002), é a sensibilidade do consumidor à variação da qualidade do produto final. Como a rede tem como público alvo os consumidores das classes A e B, a sensibilidade para a qualidade percebida do produto é alta e isso tende a aumentar o risco de perda do valor da marca da rede.

Nesse sentido, a importância dos insumos para a qualidade do produto final é elevada. Para garantir o padrão exigido pelos consumidores a rede faz todo o processamento dos principais insumos e credencia os fornecedores dos outros insumos que são comprados diretamente pelos franqueados, regionalmente. Todos os insumos que passam pela CPA foram desenvolvidos com alguma especificidade exclusiva para a rede, por exemplo, as carnes, os cremes e temperos.

A rede comercializa os cremes e os molhos que são fornecidos para as franquias com restaurantes, hotéis e cozinhas industriais. Isso é feito com a mesma marca Bon Grillê e tem como objetivo a geração de capital e ganho de economia de escala na CPA. Além disso, há a distribuição de carne vermelha e branca para hotéis. A rede fez uma experiência de venda desses produtos para a rede Pão de Açúcar que os comercializava com sua marca, Pão de Açúcar, mas essa experiência não teve sucesso.

A tabela 3.12, ao final da seção, ilustra uma análise dos principais insumos da rede em relação a algumas de suas características relevantes: incerteza, estrutura informacional, frequência, especificidade de ativos.

3.4.2.2- Estruturas de comercialização: mercado spot, integração vertical e parcerias

A Bon Grillê não comercializa nenhum produto via mercado *spot*. A compra de insumos via mercado *spot* não consegue manter a padronização e qualidade exigida pela rede. A rede desenvolveu uma estratégia operacional na qual os franqueados operam com atividades simples e padronizadas, para isso, são necessários produtos padronizados e esses, por sua vez, exigem ser produzidos a partir de insumos também padronizados. A exigência de produtos dentro dos padrões de qualidade exigidos pela rede impede a estrutura de comercialização mercado *spot*

O grupo Bonfiglioli, detentor da marca e rede, possui pecuária de corte em todo o Brasil. Essa unidade de negócio é distinta do *franchising*, cada uma dessas duas atividades possui seus interesses, ou seja, visam atingir suas metas. A qualidade da carne bovina das fazendas do grupo Bonfiglioli satisfaz as exigências da Bon Grillê e isso possibilita a comercialização de produtos que ocorre entre os mesmos. Com isso, há um cenário de integração vertical para a aquisição da carne bovina da rede. O grupo possui, também, uma unidade de negócio que importa de peixes do Canadá e do Chile para o mercado brasileiro. Há, também, uma atividade de integração vertical para a aquisição dos peixes. A franquia Bon Grillê tem autonomia para decidir entre o fornecimento desses insumos daquelas empresas pertencentes ao grupo ou de outras com produtos capazes de satisfazer as exigências da rede.

As duas estruturas de integração vertical podem ser entendidas como exigência da rede para garantir o seu padrão de qualidade, pois os produtos carne bovina e peixes têm uma alta variabilidade. Já o produto carne de frango não tem tanta variabilidade o que explica a não integração vertical na estrutura de comercialização desse insumo. O detalhamento de tais variabilidades está descrito na tabela 3.4.3 no final da seção, proposta de análise dos principais insumos da rede.

A Bon Grillê faz o processamento e maturação de sua carne e a produção de seus cremes, essa atividade pode ser entendida como uma estratégia de integração vertical.

Com relação à compra dos insumos carne frango e aos ingredientes dos cremes e temperos, não se justifica uma integração vertical, pois a alternativa de compra via parceiros

consegue suprir todas as exigências da rede e tem um custo de aquisição menor. A integração vertical exigiria altos investimentos por parte da rede, o que seria menos viável.

A grande maioria dos insumos comprados pela rede é adquirida via parcerias. Essa estrutura de comercialização foi escolhida pela rede devido à necessidade de fornecimento de insumos com a padronização e a qualidade exigidos.. Como a rede conseguiu desenvolver alguns fornecedores que cumprissem tais exigências, ela estabeleceu parcerias de fornecimento junto a esses fornecedores. Todas as carnes e os ingredientes para a produção dos cremes e dos temperos são abastecidos por parceiros da rede. Em geral, essa estrutura eleva os preços dos insumos pagos pela rede aos seus parceiros, principalmente em relação ao mercado *spot*, mas a estratégia da rede se baseia na qualidade e não no preço.

3.4.3- Considerações finais: Bon Grillê

A principal especificidade da rede Bon Grillê é a qualidade de seus produtos e serviços. Para garantir os padrões de qualidade exigidos a rede importou uma tecnologia grill que garante a qualidade nutricional e sabor original a seus produtos. Além disso, a rede desenvolveu um Departamento de Controle de Qualidade que monitora toda a cadeia de produção, desde fornecedores, CPA e unidades.

O *mix* contratual da rede é de 34%, ou seja, 66% das unidades são franquias. Essa característica mostra o foco da rede em manter atuação por meio de unidades franqueadas.

Considerando o público da rede ser caracterizado pelas classes A e B, com alto grau de escolaridade e exigência de produtos e serviços de qualidade, é possível classificar os consumidores da rede como sensíveis à variações da qualidade percebida dos produtos. Para a Bon Grillê, a variável sensibilidade do consumidor às variações da qualidade percebida dos produtos finais tende a aumentar o risco de perda do valor da marca.

Os franqueados recebem os produtos embalados e processados de modo que o processo desenvolvido no interior das unidades se resume a temperar, aquecer e servir os pratos. Nesse sentido, pode-se afirmar que a relevância das ações dos franqueados no interior de suas unidades é minimizada e essa estratégia, conseqüentemente, atenua o risco de perda do valor da marca para a rede.

A estratégia da rede de possuir o CPA que produz os principais insumos para as unidades caracteriza a coordenação a montante da cadeia para a rede como integração vertical.

Essa mesma coordenação é adotada para o fornecimento de dois principais insumos: carne bovina e peixes. O fornecimento de carne de frango a partir de empresas do mercado aproxima essa coordenação de contrato de suprimento.

Duas características da rede influem na coordenação da relação entre os franqueadores da rede e seus franqueados: 1) a existência do conselho de franqueados que permite a troca de informações entre os franqueados e o franqueador e a possibilidade de desenvolvimento de pratos adaptados a regiões específicas mostra uma relação entre franqueador e franqueados baseada na proximidade da relação entre as partes com autonomia para os franqueados e 2) a padronização dos produtos fornecidos pelo CPA, o rígido controle do Departamento de Controle de Qualidade e a importância da utilização do manual de franqueados aproximam a relação entre franqueadores e franqueados da rigidez contratual com base na autoridade do franqueador. Em suma, pode-se definir a coordenação a jusante da cadeia ou a relação entre franqueadores e franqueados como uma proximidade entre as partes com restrições.

A centralização das atividades de pesquisa e desenvolvimento com forte monitoramento aproxima a Bon Grillê, de acordo com as gerações do *franchising*, das franquias de terceira geração. Entretanto, a característica de possibilitar aos franqueados utilizar pratos regionais aproxima a rede das franquias de quarta geração. Portanto, pode-se concluir que a rede Bon Grillê está na faixa de transição entre as franquias de Terceira e Quarta Geração do *Franchising*, ou seja, entre *Business Format Franchising* e *Learning Networking Franchising*.

Tabela 3.12 - Resumo da análise

Produtos	Incerteza		Estrutura Informacional			Frequência	Especificidade de ativos				Estruturas de Governança	
	Estabilidade do fornecedor ²¹	Variação qualidade	Tipo do bem ²²				Custo do monitoramento Fornecimento ²³ N / R	Produção sob especificações técnicas	Distribuição no varejo (Sim / Não)	Percibilidade	Especificidade de marca	Identificada
			1	2	3							
Carne Bovina	XXX	X		X		N	XXX	XXX	Não	XXX	XXX	Integração Vertical
Carne de Aves	XX	X		X		N	XXX	XXX	Não	XXX	XXX	Contrato de Suprimento
Peixes	XXX	X		X		N	XXX	XXX	Sim	XXX	XXX	Integração Vertical
Crems e Molhos	XXX	X		X		N	XX	XXX	Sim	XX	X	Integração Vertical
Legumes e Hortifruti	XX	XX		X		R	XXX	XX	Não	XXX	X	Contrato de Suprimento com fornecedores locais

²¹ Intensidade da variável: X: pequena, XX: média e XXX: grande.

²² Tipo do bem 1: todas as informações relevantes são observadas antes da compra, Tipo do bem 2: algumas informações relevantes são observadas somente após a compra e Tipo do bem 3: algumas informações não são observadas nem após a compra (conhecidos como bens de crença).

²³ Fornecimento Nacional (N) e Fornecimento Regional (R).

3.5 Estudo de Caso Amor aos Pedacos²⁴

3.5.1 Caracterização sistema de franquia

A primeira loja da Amor aos Pedacos foi inaugurada em 1982, a partir de uma novidade: oferecer bolos artesanais vendidos por quilo, onde o cliente escolhe o tamanho desejado. Com 44 lojas, o artesanato de produtos da rede representa aproximadamente 840 toneladas de bolos, pavês, doces, recheios e *mousses* e 800.000 unidades de salgados, anualmente. Com um toque caseiro e artesanal, os produtos constituem uma variada linha de bolos, tortas, pavês, *mousses*, docinhos, salgadinhos e gelados. A fábrica central está localizada em São Paulo.

A inovação e a busca constante pela excelência estabelecem a qualidade e a melhoria de desempenho como metas prioritárias de toda rede. Sensíveis à melhoria da qualidade de vida dos clientes, foram desenvolvidos produtos específicos, como por exemplo a linha light.

A essência do Sistema de Franquia Amor aos Pedacos está em estabelecer parcerias de negócios. O perfil do franqueado Amor aos Pedacos está baseado no indivíduo empreendedor, com habilidades comerciais e administrativas, idôneo e integrado com a comunidade em que atua.

A rede de franquias Amor aos Pedacos é uma empresa de origem brasileira fundada em 1982 na cidade de São Paulo. Seu sistema de franquia teve início em 1989, quando se tornou AAP *Franchising* Ltda. A rede atua exclusivamente no Brasil e tem planos de expansão somente no mercado interno, a partir de duas estratégias. A primeira está desenvolvida para o estado de São Paulo, com expansão em São Paulo, capital, e no interior próximo a grande São Paulo: São José dos Campos, Guarulhos, Sorocaba e outras. A segunda focaliza a expansão para outros estados. Nesse caso há perspectivas de entrada no mercado da Bahia (Salvador), Minas Gerais, Distrito Federal e outros. Com relação à expansão no exterior a empresa não tem perspectiva para a atuação. A empresa já recebeu algumas propostas, porém nada foi efetivado.

²⁴ Essa entrevista foi concedida gentilmente pela Sra. Ana Cristina Amaral Centrone, Gerente de Recurso Humanos da rede, em visita à central da rede, com a apresentação da Sra. Jane Almeida dos Santos, Assistente de Recursos Humanos da rede

A rede possui 44 unidades, sendo aproximadamente 10% unidades próprias. A distribuição desse número em unidades próprias e franqueadas para os anos de 1998 a 2004 é representada na tabela 3.13 abaixo.

Tabela 3.13 Evolução do número de unidades nos últimos anos

Ano	#Unid. Próprias	#Unid. Frdas	Total
1998	5	46	51
1999	6	48	54
2000	6	34	40
2001	5	36	41
2002	5	34	39
2003	4	40	44
2004	4	40	44

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 1998,1999,2000,2001, 2002, 2003 e 2004

A tabela 3.13 mostra a evolução do número de unidades da rede nos últimos sete anos. O número total de unidades da rede reduziu 13,7%. Esse fato pode ser explicado pela redução geral das unidades da rede, as unidades próprias foram reduzidas em 25% e as unidades franqueadas em 13%. Apesar do crescimento negativo a rede pretende se recuperar, principalmente, com aumento das unidades franqueadas.

Dada a definição de *mix* contratual como a relação entre o número de unidades próprias e o total de unidades da rede, para a Amor aos Pedacos esse número manteve-se estável, ao redor de 10% nos últimos sete anos. Isso mostra a estratégia da rede em utilizar um baixo *mix* contratual, mantendo uma elevada proporção de lojas franqueadas - 90% - em relação às lojas próprias. A rede iniciou sua atividade no *franchising* em 1989 e sua experiência no negócio superior a 8 anos indica que, de acordo com LAFONTAINE et al (1999), seu *mix* contratual alcançou maturidade e tende a permanecer estável, fortalecendo a afirmação anterior.

3.5.1.1 Mercado nacional

A principal estratégia da empresa é fornecer produtos fabricados artesanalmente com alta qualidade. Os produtos são fabricados na central da rede por um sistema de produção que se baseia, em sua maioria, pela produção artesanal com pouca utilização de máquinas. Esses

produtos são os insumos para a montagem dos confeitos nas unidades, onde são montados e servidos aos consumidores.

Outra característica importante da rede são os serviços diferenciados. Na loja o consumidor escolhe o seu produto dentre a grande variedade no cardápio e também o tamanho do seu pedaço. O produto é vendido por quilo, de tal forma que o pedaço ou produto inteiro é pesado e o peso é convertido no preço. Há ainda a possibilidade do consumidor montar sua torta ou bolo de acordo com sua necessidade.

A qualidade é uma terceira estratégia da rede. A empresa possui um slogan de “alta qualidade integrada à tecnologia de ponta”. Isso transmite a alta relevância da qualidade dos produtos para a empresa. A qualidade na produção é garantida por alguns fatores, destacando-se: há um engenheiro de alimentos que é responsável pela inspeção e padronização dos produtos, principalmente dos produzidos manualmente como os salgadinhos; há controle de qualidade periódico e testes antes da aprovação do produto; há uma equipe de inspetores de qualidade nas unidades que é composta por alguns técnicos da qualidade e por alguns estagiários que testam a qualidade dos produtos nas lojas. Em suma, a qualidade dos produtos é garantida em toda a cadeia de produção, desde o processo de fabricação dos insumos até a chegada dos produtos ao consumidor final.

Uma inovação para a rede é a postura adotada em caracterizar seus produtos também no segmento de presentes. As promoções da rede focam em oferecer produtos individualizados e especialmente embalados para serem oferecidos como presentes. Um exemplo disso foi a promoção feita pela rede para o dia das crianças.

O público alvo da rede são as classes A e B, caracterizadas pela exigência de produtos e serviços de qualidade. A sensibilidade do consumidor em relação a variações da qualidade percebida do produto final e também a variações dos serviços é alta, o consumidor consegue sentir variações no atendimento das unidades.

É importante ressaltar que os produtos Amor aos Pedacos possuem uma sazonalidade relevante. Para amenizar essa oscilação do mercado a rede criou promoções específicas para determinados períodos do ano, destacando-se: a Páscoa em Abril; o Festival do Morango de Junho a Setembro; o Chocorits, festival do chocolate, de Setembro à Novembro e o Natal em Dezembro. Além disso, há três dias especiais: dia das mães, dia dos pais e dia dos namorados.

Segundo a rede, devido à alta especificidade dos produtos e serviços da rede não há concorrentes diretos. Porém pode-se entender a Ofner, a Suave Sabor e algumas outras docerias como concorrentes da rede.

A rede utiliza a estratégia de máster-franquia como no Rio de Janeiro. Essa unidade possui uma cozinha central que produz e distribui os produtos para as lojas do estado. A máster-franquia também é responsável pela negociação e efetivação dos contratos para os franqueados da região. No entanto algumas atividades são exclusivas da central de São Paulo, como as atividades de P&D e o departamento de RH, isso porque a demanda carioca não justifica o investimento para a transferência de todas as atividades para a máster-franquia.

É interessante ressaltar que a expansão da rede para outras regiões é dificultada pela exigência de abertura de uma máster-franquia com central processadora exclusiva nessa região, isso porque os produtos são altamente perecíveis e não é possível transportá-los para distâncias muito grandes. Dessa forma, a expansão para outro estado exige um estudo cauteloso, já que demanda investimento no desenvolvimento de uma nova máster-franquia equipada com uma cozinha central capaz de abastecer tal região.

3.5.1.2 Desenvolvimento de novos produtos

Como mostrado, a rede possui uma central de pesquisa e desenvolvimento que está situada na central de fabricação dos produtos de São Paulo. A equipe de pesquisa e desenvolvimento, P&D, é coordenada por um engenheiro de alimentos que é responsável também pela área de qualidade dos novos produtos. É interessante ressaltar que uma das diretoras da rede é a especialista no desenvolvimento de produtos da rede. Ela foi responsável pelo desenvolvimento de grande parte dos produtos da rede e possui grande conhecimento culinário, cria as novas receitas e, em conjunto com o engenheiro de alimentos, desenvolve a formulação dos novos produtos.

A rede identifica como tendência de consumo o crescimento das linhas menos calóricas e dos produtos de consumo em períodos de temperatura elevada. Nesse sentido, desenvolveu uma nova linha de produtos chamada 'light 0% de açúcar'. Esses produtos tiveram uma boa aceitação no mercado e estão em fase de expansão. Outra recente inovação da rede é a linha de gelados, bolos com sorvetes.

A Amor aos Pedacos não incentiva seus franqueados a desenvolverem atividades inovadoras no sentido de aumentar a gama de produtos e serviços da rede. O surgimento de demanda por um produto é encaminhado para a central que estuda a possibilidade de desenvolver tal produto. Como o estado do Rio de Janeiro possui uma máster-franquia com central processadora, esta tem autorização para desenvolver produtos específicos para o mercado carioca. Assim, a rede pode ser definida como uma franquia de Terceira Geração, de acordo com as gerações dos *franchising* discutidas no capítulo 2.

Com o objetivo de agregar valor aos serviços prestados pela rede as unidades estão iniciando o trabalho de oferecer conexão *wireless* que possibilita aos consumidores portadores de notebooks e PDAs acesso a internet por meio de conexão sem fio.

3.5.1.3 Centrais de distribuição

A rede opera com centralização na distribuição dos insumos para as unidades por meio de duas centrais. A primeira está localizada em São Paulo e pertence à rede, com dois mil metros quadrados de área e duzentos funcionários. É responsável pela produção dos principais insumos utilizados na montagem dos produtos nas lojas: massas para os bolos ou tortas, recheios, coberturas e salgadinhos, dentre outros. A exceção é o *marshmallow*, que é produzido diretamente nas lojas, mas tem um ponto de cozimento específico para as unidades Amor aos Pedacos. Outra exceção são os denominados “produtos de acabamento” que são adquiridos de fornecedores credenciados locais, como chocolates para raspa na cobertura.

A outra central está localizada no Rio de Janeiro, propriedade do máster-franqueado, e é responsável pela distribuição dos insumos para todas as unidades do estado do Rio. Os produtos distribuídos por essa central são os mesmos distribuídos pela central de São Paulo.

Os custos de transporte são de responsabilidade dos franqueados. Cada um deles deve possuir um automóvel exclusivo para o transporte dos produtos da central para a sua loja. Tal automóvel deve ser do tipo *Pickup* Fiorino adaptado para o transporte específico dos produtos Amor aos Pedacos: o automóvel é readaptado e padronizado exclusivamente para os franqueados da rede, com pintura específica e uma capota onde são colocadas caixas, refrigeradas com gelo seco, contendo os produtos que serão armazenados para o transporte.

Devido à alta perecibilidade dos produtos a frequência de abastecimento dos insumos é alta e varia individualmente de acordo com cada loja. Cada franqueado abastece sua unidade

conforme sua demanda, porém, as características citadas impedem a formação de grandes estoques.

Outra característica da central processadora é realizar o monitoramento das unidades, na medida em que os insumos são fornecidos pelo franqueador ele é capaz de estimar o volume comercializado por elas..

3.5.1.4 Relação para frente

O capítulo 1 do presente trabalho mostrou as vantagens do sistema de franquia. A Amor aos Pedacos usufrui dessas vantagens, quatro delas podem ser destacadas: expansão da marca para diversas áreas geográficas; redução dos custos de monitoramento; economias de escala de produção dos insumos; captação de recursos e conhecimento de terceiros. A expansão da marca para diversas áreas geográficas fortalece o valor da marca com a difusão da imagem da rede para outras regiões. A redução dos custos de monitoramento ocorre porque o franqueador delega ao franqueado a responsabilidade de administrar sua unidade e, com isso, passa a focar seu trabalho em atividades institucionais da rede como um todo. A economia de escala na produção dos insumos é obtida com a expansão do número de unidades que aumenta a demanda pelos produtos da central processadora. Por fim, a captação de recursos de terceiros é resultado da contribuição dos franqueados para entrada na rede, a partir da aplicação de capital, taxa de franquia e royalties, e conhecimento, utilizados pelo franqueador para investir no desenvolvimento do negócio.

Como mostrado por AZEVEDO et al (2002), o risco de perda do valor da marca no sistema de franquia é função da importância das ações dos franqueados sobre a qualidade dos produtos servidos aos consumidores. Sendo a Amor aos Pedacos uma rede em que as atividades dos franqueados são fundamentais para a montagem e preparo dos produtos, há maior risco de perda do valor da marca para a rede, que passa a ser encarado como uma desvantagem do sistema de franquias.

Para lidar com as chances de má utilização da marca pelo franqueado, a rede possui uma equipe de consultores de negócio que auxilia e avalia os franqueados. Essa equipe analisa o estado da loja em geral, custo de produção, qualidade dos produtos, *marketing* e promoções, estado do atendimento, limpeza e organização, e sugere mudanças, se necessário. A frequência dessas visitas é de duas vezes por semana. Há, ainda, uma equipe de técnicos que visita as lojas uma vez por semana. Além disso, a empresa possui um programa de treinamento e reciclagem.

Outra tentativa de minimizar a significância das ações dos franqueados para a rede é a padronização de todos os seus produtos e serviços. Há um manual do franqueado que especifica, detalhadamente, todas as operações que devem ser efetuadas no interior das unidades. Esse manual além de minimizar o risco é obrigatório, de acordo com a Lei nº 8955, de 15 de Dezembro de 1994, para qualquer negócio pertencente ao sistema de Franquias brasileiro.

As atividades operacionais e administrativas dos franqueados no interior de suas unidades afetam a qualidade percebida do produto final. Apesar do franqueado receber todos os insumos padronizados da central - massa, recheio e cobertura - ele é responsável pela montagem dos produtos e pelo serviço de atendimento aos consumidores, o que faz com que suas ações influenciem a qualidade dos produtos. Além disso, o Marshimelow é preparado na loja e essa operação aumenta a importância das atividades desenvolvidas no interior das unidades.

As unidades não têm autorização para produzir inovações próprias, a demanda por um produto novo deve ser encaminhada para a central que vai estudar a sua viabilidade. As inovações são compartilhadas com os franqueados através de novos produtos ou linhas que são lançados na rede.

A tabela 3.14 mostra algumas características da rede: taxas, investimentos efetuados, dados da rede para a abertura de uma unidade própria

Tabela 3.14 - Investimentos para abertura de uma unidade

Características	Unidade Própria/ Franqueada
Tamanho da loja(m²)	40 a 200m ²
Taxa de franquia(R\$)	5.000 a 25.000
Investimento(com instalação(R\$))	220.000 a 240.000
Royalties	6 % do total de compras
Publicidade	8 % do total de compras
No de Funcionários por unidade	12
Prazo de Retorno(meses)	24 a 36

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 2004

É interessante ressaltar uma particularidade da rede Amor aos Pedacos, ela cobra as taxas de *royalties* e publicidade em relação às compras dos franqueados com a central. Essa estratégia pode ser utilizada porque os franqueados necessitam comprar seus insumos da central processadora pertencente à rede. Há, entretanto, o risco de os franqueados utilizarem insumos de

terceiros, possivelmente de qualidade inferior. Isso aumenta o risco de perda do valor da marca para a rede Amor aos Pedacos e exige um monitoramento mais estrito das unidades franqueadas.

3.5.1.5 Contratos

O contrato entre a rede Amor aos Pedacos com seus franqueados possui período de vigência de 5 anos. Após esse período, o contrato pode ser renovado sem cobrança de taxa de franquia, entretanto há obrigatoriedade de reforma da loja pelo franqueado.

Tal contrato é padrão para todos os franqueados com cláusula de dedicação exclusiva do franqueado para a atividade de franqueamento. Como discutido, a maioria dos insumos fornecidos aos franqueados é produzida na central da rede e o preço desses insumos é padronizado por cada central para todos os seus franqueados. O ponto para a instalação da unidade é de responsabilidade de cada franqueado, a rede oferece o serviço para auxiliar a escolha do local, layout, e estrutura arquitetônica.

O capítulo dois mostrou que uma desvantagem do sistema de franquias é a proximidade entre duas lojas da mesma rede que leva ao surgimento de concorrência entre as mesmas. A Amor aos Pedacos não enxerga isso como uma ameaça e, conseqüentemente, não desenvolveu uma estratégia que impeça a proximidade entre duas lojas. Pelo contrário, a rede estimula a proximidade, justificando que essa estratégia faz a empresa crescer, gera domínio da região e aumenta o valor da marca Amor aos Pedacos nesse local. Para a rede, não há concorrência com a proximidade das lojas. Nesse sentido, a rede desenvolveu um mapeamento para a área de atuação de cada ponto.

Em geral o preço praticado no mercado nacional é padrão. Há algumas exceções que são regiões específicas do Rio de Janeiro, ABC paulista e no Clube Hebraica, esse último o preço é diferenciado por uma estratégia particular da empresa.

O processo de seleção de franqueados é realizado em quatro etapas. A primeira é denominada fase de pré-qualificação, em que são analisados alguns pré-requisitos que a rede exige de seus franqueados. A segunda é a análise da qualificação do franqueado. A terceira é a avaliação do franqueado que determina sua aprovação ou reprovação. A última fase é a pré-operação, em que o franqueado já inicia seu processo de treinamento. Estas quatro etapas podem ser detalhadas em outras, respectivamente: palestra, primeira entrevista, teste drive em uma

unidade da rede, avaliação, entrevista com a diretoria, assinatura do pré-contrato, treinamento do pessoal e abertura da loja.

O franqueador oferece um conjunto de serviços para auxiliar seus franqueados a iniciar as atividades de suas unidades. Em suma, esses serviços são: suporte pré-operacional; programa de treinamento; suporte na seleção do ponto comercial para instalação da franquia; projeto arquitetônico; manual da franquia, que é obrigatório por lei; suporte de marketing para inauguração da loja; desenvolvimento de novas tecnologias; suporte na gestão empresarial; consultoria de campo; banco de dados de candidatos a funcionários -o departamento de recursos humanos da rede possui um banco de dados com um acervo de candidatos a funcionários para a franquia -; suporte na área de recursos humanos; abastecimento direto de 95% dos produtos a serem comercializados; fundo de propaganda cooperado ao *marketing* institucional e *marketing* regional.

Os funcionários recebem dois treinamentos, um teórico e outro prático. O treinamento teórico tem duração de três dias e é conhecido como básico, destinado a todas as pessoas que serão inseridas no sistema da rede. O treinamento prático tem duração de sete dias e é específico para cada área de atuação.

Uma especificidade do contrato da Amor aos Pedacos é que sua central em São Paulo possui um departamento de recursos humanos que oferece o gerenciamento do processo de seleção dos funcionários para os franqueados, desde o recrutamento até as primeiras seleções. Os franqueados participam da última fase do processo, escolhendo os candidatos mais adequados.

Nesse sentido a rede está inserida, em parceria com o governo do estado de São Paulo, no projeto Jovem Cidadão, criando um sistema para oferecer o primeiro emprego a jovens estudantes do segundo e terceiro ano do ensino médio da rede pública na rede Amor aos Pedacos. Esses jovens trabalham na produção da central processadora ou em lojas e recebem uma bolsa financiada 50% pela rede e 50% pelo governo. Os jovens considerados talentos são absorvidos pela empresa no final desse período.

3.5.2. Controle do sistema de fornecimento

3.5.2.1 Delimitação das transações

As ofertas Amor aos Pedacos são caracterizadas por uma variada linha de bolos, tortas, pavês, *mousses*, docinhos, salgadinhos, chocolates, linha *light* 0% de gordura e gelados. Os pedidos são feitos em pedaços, o cliente escolhe o produto e o tamanho de seu pedaço. Além disso, há a opção de montar o seu produto ou de comprar um produto inteiro, por exemplo um bolo para uma festa.

Dentre os produtos comercializados pela rede destacam-se: Bolos: Bolo de Morango, Bolo Tentação, Bolo África, Bolo Bicho de Pé, Bolo Brigadeiro, Bolo Cookie, Bolo Fantasia e Bolo Mousse; Tortas: Torta de Morango, Torta de Chocolate, Torta Mousse de Morango, Chocolate, Limão e Maracujá; Pavês: Pavê de Chocolate, Morango e Nozes; Light- 0% de açúcar: Bolo de Brigadeiro, Abacaxi, Castanha, Pão de Mel, Pavê Branco e Torta Mousse de Chocolate Light-0% de açúcar.

A maior especificidade dos produtos da Amor aos Pedacos é a alta perecibilidade, que é encarada como o maior ponto de atenção para a garantia da qualidade exigida pela rede para seus insumos. Essa característica determina o baixo prazo de validade dos produtos, a necessidade de transporte específico e, conseqüentemente, a elevação do custo dos produtos finais. Esse problema é solucionado por uma estratégia centralizadora, o franqueador coordena a produção dos principais insumos das unidades, controla as atividades de transporte e armazenagem e monitora as atividades internas às unidades. Em sentido oposto, para a rede, a padronização não é entendida como um problema, já que esses produtos advêm de uma central pertencente à mesma.

Além de oferecer seus produtos nas unidades a rede desenvolveu uma estratégia para comercializá-los via internet. Os pedidos são feitos na *web* e encaminhados para a central que aloca a encomenda para a loja mais próxima do local do pedido.

Ainda, a rede possui um serviço de entrega a domicílio no qual o cliente entra em contato com a loja mais próxima de sua localização ou utiliza um serviço de chamada grátis, 0800.

Outra opção para os consumidores da rede são os kits para festas. O consumidor descreve o número de participantes da festa e a unidade prepara um kit com salgados, bolos, tortas e refrigerantes para os convidados.

Apesar da Amor aos Pedacos utilizar a estratégia de padronização do cardápio, é notado que a rede utiliza parcialmente o conceito de conhecimento local. Sendo as centrais regionais, a

demanda por um produto ou ativo específico para uma região pode ser atendida exclusivamente por sua central. Um exemplo desse fato é o surgimento de produtos específicos no Rio de Janeiro como os fios de ovos e os bolinhos de queijo.

Os insumos que possuem maior relevância para a composição dos produtos da rede são as massas para bolo e os recheios. As massas para bolo são padronizadas por formulação e tamanho, o qual é dividido em pequeno, médio, grande e especial.

Os insumos necessários para a montagem dos produtos nas lojas têm elevada importância para a qualidade percebida do produto final.

A empresa garante os padrões requeridos buscando, constantemente, informações sobre o nível de seus produtos e serviços tanto com os consumidores quanto com os franqueados. A partir dessas pesquisas a rede concluiu que o consumidor Amor aos Pedacos é fiel à marca. A rede possui um serviço de SAC que é constantemente utilizado por consumidores para ajudar o controle do franqueador sobre o franqueado.

Todos os produtos comercializados pela rede foram produzidos exclusivamente para isso. Tais produtos possuem ativos específicos que os diferenciam dos outros produtos do mercado, um diferencial é que eles são produzidos artesanalmente a partir de insumos específicos para essa produção.

A rede possui uma linha institucional que fornece sobremesas individuais para empresas. Um exemplo dessa estratégia é a venda de sobremesas individuais para a rede Spoleto que revende esses produtos em suas unidades. Nesse caso não é utilizada a marca Amor aos Pedacos.

A tabela 3.15, ao final da seção, ilustra uma análise dos principais insumos da rede em relação a algumas de suas características relevantes: incerteza, estrutura informacional, frequência, especificidade de ativos.

3.5.2.2 Estruturas de comercialização: mercado spot, integração vertical e parcerias

Alguns insumos utilizados pelos franqueados na montagem dos produtos são adquiridos via mercado *spot*. São os chamados insumos complementares, por exemplo, o creme de leite, o chocolate e a pimenta. Entretanto a rede especifica a marca de tais produtos. A utilização restrita da estrutura de mercado Spot se deve à alta especificidade de sua linha somada ao alto nível de

qualidade dos produtos Amor aos Pedacos que exigem que a rede integre verticalmente a grande maioria de seus produtos ou adquira os mesmos de fornecedores credenciados.

A rede integra verticalmente seus insumos de maior relevância. Dentre eles podemos citar todas as massas para tortas e bolos em diferentes tamanhos; os recheios nos variados sabores e as coberturas para todos os produtos que os franqueados vão montar. Essa estratégia é justificada pela necessidade de garantir um alto nível da qualidade e de padronização dos produtos que as unidades vão comercializar.

A Amor aos Pedacos trabalha muito com o sistema de parcerias. Todos os insumos adquiridos pela central de fabricação são obtidos de fornecedores credenciados por meio de parcerias. Essa estratégia garante produtos com a qualidade e padronização exigidos pela rede.

3.5.3. Considerações finais: Amor aos Pedacos

A rede de franquias Amor aos Pedacos pode ser caracterizada como uma rede que oferece produtos e serviços de qualidade com tecnologia. Os produtos são produzidos artesanalmente a partir de insumos selecionados com qualidade. Os serviços agregados oferecem produtos em pedacos no tamanho desejado pelo cliente, entrega a partir de ligações grátis ou via pedidos pela internet.

O *mix* contratual da rede se manteve em, aproximadamente, 10% nos últimos sete anos. Isso mostra a estratégia da rede em utilizar elevada proporção de lojas franqueadas-90% - em relação às lojas próprias. Considerando a experiência da rede no negócio de 14 anos, esse *mix* contratual tende a permanecer estável ao longo do tempo.

Considerando o público alvo da rede serem as classes A e B, caracterizadas pela exigência de produtos e serviços de qualidade, é possível identificar que a sensibilidade do consumidor em relação a variações da qualidade percebida do produto final e também a variações dos serviços é alta, o que eleva o risco de perda do valor da marca para a rede.

Somadas a isso, as ações dos franqueados no interior de suas unidades são fundamentais a montagem dos produtos. Os serviços internos às unidades também possuem significativa importância. Além disso, o franqueado paga a taxa de royalties em função do seu volume de compras da central e isso gera o risco do franqueado adquirir seus insumos de outros fornecedores com qualidade inferior. Com os três últimos argumentos mencionados, a variável

relevância das ações dos franqueados no interior das unidades também contribuí para elevação do risco de perda do valor da marca Amor aos Pedacos.

Devido à grande especificidade da fabricação dos produtos da rede por meio de processos artesanais com elevada qualidade, a rede possui uma fábrica que fornece todos os principais insumos para as unidades: massas, recheios e coberturas. Por isso, é possível afirmar que a coordenação a montante da cadeia para a rede é a integração vertical.

A coordenação a jusante da cadeia, relação entre os franqueadores da rede e seus franqueados, está estruturada na autoridade exercida pelos primeiros em relação aos segundos, ou seja, a informação é imposta da central para as unidades. Além disso, a rede possui um forte monitoramento das atividades das unidades. Em suma, a rede adota a postura de conduzir suas atividades com elevada rigidez contratual e atuação do manual de franqueados.

A elevada formatação imposta pelo franqueador a seus franqueados, com presença marcante do manual de franqueados e visitas de monitoramento, caracteriza a Amor aos Pedacos como uma rede com tendência forte para as franquias de terceira geração ou *Business Formar Franchising*.

Tabela 3.15 - Resumo da análise

Produtos	Incerteza		Estrutura Informacional			Frequência	Especificidade de ativos				Estruturas de Governança	
	Estabilidade do fornecedor ²⁵	Variação qualidade	Tipo do bem ²⁶				Custo do monitoramento Fornecimento ²⁷ N / R	Produção sob especificações técnicas	Distribuição no varejo (Sim / Não)	Percibilidade	Especificidade de marca	Identificada
			1	2	3							
Massas	XXX	X		X		R	XXX	XXX	N	XXX	XXX	Integração Vertical
Recheios e Coberturas	XXX	X		X		R	XXX	XXX	N	XXX	XXX	Integração Vertical
Insumos para a central(farinha, chocolate, etc)	XX	X		X		R	XX	XX	S	XX	XX	Parcerias
Insumos Secundários: Chocolate para ralar, creme de leite, pimenta	X	XX		X		R	XX	X	S	XX	X	Mercado Spot

²⁵ Intensidade da variável: X: pequena, XX: média e XXX: grande.

²⁶ Tipo do bem 1: todas as informações relevantes são observadas antes da compra, Tipo do bem 2: algumas informações relevantes são observadas somente após a compra e Tipo do bem 3: algumas informações não são observadas nem após a compra (conhecidos como bens de crença).

²⁷ Fornecimento Nacional (N) e Fornecimento Regional (R).

3.6 Estudo de Caso The Nutty Bavarian²⁸

3.6.1 Caracterização sistema de franquia

A The Nutty Bavarian é uma empresa de origem americana, fundada em 1989, em Orlando, na Flórida. O produto, muito popular na Alemanha onde é produzido artesanalmente, conquistou o paladar do americano John Mauter durante uma visita à região da Bavária. De volta aos Estados Unidos, John deixou a diretoria de uma multinacional e dedicou-se à criação da The Nutty Bavarian. Posteriormente, a empresa foi adquirida pelo ex-engenheiro da Nasa David Brent, hoje presidente da empresa. A The Nutty Bavarian americana conta com aproximadamente 450 pontos de venda, espalhados em shopping centers, aeroportos, feiras, arenas, estádios e parques de diversão como os da Disney, Six Flags e Universal.

No Brasil a The Magic Nuts Comercial Ltda, com sede em São Paulo, é a representante da marca no Brasil e na América do Sul. No mercado brasileiro desde 1996, os produtos da The Nutty Bavarian já estão presentes em grandes cidades..

O sistema de franquias da The Nutty Bavarian surgiu em 1989, nos Estados Unidos da América, e foi trazida para o Brasil em 1996 controlado pela empresa The Magic Nuts Comercial Ltda. Dentre os principais países de atuação da rede estão os EUA, Brasil, Espanha, Inglaterra e Coréia. Contudo, nos dois primeiros está concentrada a maioria de seu faturamento.

A rede, no Brasil não possui uma estratégia de expansão agressiva em relação ao número de unidades novas. O foco da expansão da rede está no desenvolvimento de agregação de valor para seus produtos e serviços. Uma estratégia de expansão da rede consiste no desenvolvimento do Cantinho Nutty Bavarian que é uma estufa de produtos para estabelecimentos já existentes. Com isso a rede consegue oferecer o seu *mix* de produtos para um público novo e, assim, aumentar o conhecimento sobre sua marca. Geograficamente a rede pretende expandir suas atividades para o interior do estado de São Paulo, para o Nordeste e Sul do Brasil.

A rede possui 66 unidades no Brasil e mais de 450 em todo o mundo. A evolução desse número em unidades próprias e franqueadas para os anos de 1998 a 2004, no Brasil, está

²⁸ Essa entrevista foi concedida gentilmente pela Sra. Adriana Auriemo, representante da marca na América do Sul, em visita à sede da rede, Rua Baluarte 406, Santo Amaro, São Paulo.

representada na tabela 3.16 abaixo. O faturamento médio da rede por loja é de R\$ 8.000,00 por mês

Tabela 3.16 - Evolução do número de unidades nos últimos anos

Ano	#Unid. Próprias	#Unid. Frdas	Total
1998	17	12	29
1999	10	17	27
2000	18	48	66
2001	15	20	35
2002	18	48	66
2003	18	48	66
2004	18	48	66

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 1998,1999,2000,2001

A tabela 3.16 mostra a evolução do número de unidades da rede nos últimos sete anos. O número total de unidades da rede aumentou 127%. Esse aumento pode ser explicado, principalmente, pelo crescimento do número de unidades franqueadas, 300% no período. Já as unidades próprias cresceram 6%. O crescimento da rede pode ser explicado pelo baixo custo inicial para a abertura de uma unidade The Nutty Bavarian e pela flexibilidade que o negócio de quiosque tem para a determinação do ponto.

Apesar do crescimento médio de 18%, a tabela acima mostra que os números permaneceram constantes em 2000, 2002, 2003 e 2004. De 1999 a 2000 houve um crescimento mais acentuado, 144%; no período seguinte, de 2000 a 2001, houve uma queda e, a partir de 2002, o número se manteve constante até 2004. De tudo isso, pode-se afirmar que a rede está amadurecida e não mostra tendência de crescimento em números de unidades, como discutido no parágrafo anterior.

O *mix* contratual utilizado pela The Nutty Bavarian, definido como a relação entre o número de unidades próprias e o total de unidades da rede, reduziu de 59 para 28% nos últimos sete anos, mostrando a estratégia da rede em diminuir o *mix* contratual, chegando a proporção de 72% de lojas franqueadas.

A rede não possui uma estratégia específica a respeito da composição entre lojas próprias e lojas franqueadas. Quando se tem a possibilidade de abrir um ponto e esse ponto pode

ser administrado facilmente pela rede, esse ponto é próprio, caso esse ponto seja muito distante da central ou haja alguma dificuldade que eleve o seu custo de monitoramento franqueia-se o ponto. Porém, os dados da tabela 3.6.1 mostram uma trajetória tendenciosa para o aumento da proporção de unidades franqueadas em relação às próprias.

De acordo com LAFONTAINE et al (1999), considerando que a rede tem uma experiência no sistema de franquias superior a 8 anos, pode-se afirmar que ela atingiu o estágio de maturidade e tende a manter estável seu *mix* contratual.

3.6.1.1 Mercado nacional

O mercado em que atua a The Nutty Bavarian é segmentado nas classes A e B, especialmente adultos. Essa estratégia é justificada por se tratar de um produto diferenciado, de alto valor agregado e com preço relativamente alto.

Uma importante característica do negócio The Nutty Bavarian é a qualidade percebida do produto final. Na medida em que a segmentação de mercado atinge o público das classes A e B, especialmente os adultos, o nível de exigência se eleva por se tratar de consumidores com maior capacidade de discernimento das características intrínsecas aos produtos. Nesse sentido, os consumidores da rede são sensíveis a variações do padrão de qualidade dos produtos, o que, aumenta o risco de perda do valor da marca.

Os produtos da rede são caracterizados como bens secundários, ou seja, não fazem parte das necessidades básicas dos consumidores. Eles são consumidos, geralmente, em compras por impulso e, por isso, a rede posiciona seus quiosques estrategicamente em locais de grande fluxo de pessoas.

Outra estratégia importante da rede é a divulgação das características de seu produto atrelada às qualidades nutricionais de seus insumos. O consumidor, em geral, tem a imagem de que esse tipo de produto não é saudável devido à alta concentração de gordura, conhecido vulgarmente como “porcaria”. Por isso, a rede se esforça para divulgar a idéia de que esse produto advém de uma gordura de boa qualidade que ajuda a combater o colesterol e os radicais livres. Todo o esforço de comunicação da rede chama a atenção dos consumidores para os atributos nutricionais de seus produtos, enfatizando os benefícios que o seu consumo vai gerar, por exemplo na prevenção de doenças.

Com relação aos franqueados, a rede utiliza a estratégia de divulgação da atratividade do negócio para o público jovem, com baixo investimento inicial e sem necessidade de dedicação exclusiva.

Como é um negócio com baixo grau de complexidade administrativa, totalmente formatado e padronizado, o franqueado delega a um empregado a função de administrar e operacionalizar o quiosque a maior parte do expediente e monitora o quiosque com visitas diárias, para gerenciar o fluxo de caixa, necessidades de reposição de insumos e eventuais problemas. Nesse sentido, o franqueamento da rede The Nutty Bavarian é caracterizado como uma segunda fonte de renda. Além disso, uma parcela dos franqueados são mulheres com filhos que tem interesse em um negócio que permita dedicação parcial.

Outra especificidade da rede é a não necessidade de ponto fixo. Por ser quiosque, pode ser transportado para lugares distintos, procurando sempre a alta movimentação de pessoas.

No mercado brasileiro a rede atua como máster-franquia. Foram negociados com a franqueadora norte americana o equipamento que mistura os nuts ao xarope, a fórmula desse xarope, o segredo industrial e a permissão da produção dos nuts da rede.

Para cada equipamento importado é paga uma taxa de Royalty. A padronização entre a franqueadora norte-americana e a máster brasileira admite um pequeno grau de flexibilidade, há tamanhos de embalagens e tipos de produtos diferentes nos dois mercados.

3.6.1.2 Desenvolvimento de novos produtos

A rede possui uma central de desenvolvimento de novos produtos (P&D) que é responsável, a partir da coleta de informações do mercado e dos franqueados da rede, pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços que agreguem valor aos produtos The Nutty Bavarian. Um exemplo da atuação dessa central foi o desenvolvimento do coco liofilizado. Partiu da sugestão de um franqueado que estruturou um período de teste para a venda de coco natural em pedaços e concluiu que a demanda por esse produto justificava seu desenvolvimento e lançamento no mercado. No entanto, tal experiência mostrou, também, que o coco natural possui uma especificidade que pode comprometer sua comercialização, a alta perecibilidade do produto, somente um dia de validade. Com a posse dessas informações, a central de P&D desenvolveu o coco liofilizado desidratado que, devido à retirada de uma determinada quantidade de água, teve seu prazo de validade prolongado, viabilizando sua armazenagem e, conseqüentemente, sua

comercialização. Nesse sentido, a rede passou a comercializar esse produto em todas as suas unidades. Outro exemplo da atuação da central de P&D é o desenvolvimento do Cone Infantil, com embalagem e preço menor, específico para o segmento infantil.

O papel dos franqueados no planejamento estratégico da rede é servir de fonte de informações e sugestões para a melhoria dos produtos e serviços da rede. A partir de uma sugestão a rede analisa a viabilidade de sua implementação. Se a idéia é algo pontual, eventualmente, abre-se uma exceção para um único franqueado ou uma região. A rede tem como meta o desenvolvimento de uma estrutura de ajuda mútua entre franqueados e franqueadores para a melhoria da rede. No entanto, o fato de o negócio ser encarado, em grande parte, como uma atividade secundária, tende a diminuir o envolvimento dos franqueados na busca de esforços para identificar pontos de melhoria.

3.6.1.3 Centrais de distribuição

Os principais insumos utilizados pelos franqueados para o preparo dos *nuts* em suas unidades são comprados diretamente da central da rede. O xarope e a embalagem são fornecidos aos franqueados por meio de uma central de distribuição própria.

O xarope possui uma composição especial que é entendida como segredo industrial do negócio, cuja fórmula foi adquirida do franqueador norte americano pela máster-franquia do Brasil. A produção desse xarope para abastecimento do mercado brasileiro é feita na central da rede, que é responsável também pela distribuição dos produtos. Outras atividades realizadas nessa central são a produção e distribuição das embalagens.

Os Nuts são adquiridos pelos franqueados que podem optar entre duas formas de abastecimento: a primeira é caracterizada pela aquisição de tais produtos originários da central própria da The Nutty Bavarian e a segunda é a aquisição de tais insumos produzidos por fornecedores credenciados na rede.

3.6.1.4 Relação para frente

A literatura de *franchising*, como discutido no capítulo dois, apresenta série de vantagens para a utilização desse sistema. A rede The Nutty Bavarian utiliza algumas dessas vantagens na composição de seu negócio, dentre as quais destacam-se três: o aumento do número de unidades da rede que gera ganhos por meio da redução dos custos advindos da economia de

escala nos sistemas de produção dos insumos, marketing e logístico; a expansão da marca para diversas regiões que favorece a notoriedade da marca e, por fim, o aumento da captação de recursos devido ao aumento do recebimento de taxas de Royalties.

Para os franqueados da rede The Nutty Bavarian, as vantagens da utilização do sistema de franquias podem ser descritas em: maior visibilidade dos produtos, visto que as unidades são quiosques estabelecidos geralmente no centro do local escolhido e permitem uma exposição mais ampla para os consumidores; flexibilidade dos contratos de locação, pois os quiosques podem ser levados para locais diferentes, de acordo com as necessidades e localização privilegiada em lugares com maior fluxo de consumidores.

Como mostrado anteriormente, AZEVEDO et al (2002) definem risco de perda do valor da marca no sistema de franquia em função de duas variáveis: sensibilidade do consumidor à variação da qualidade do produto final e importância das ações dos franqueados sobre a qualidade dos produtos servidos aos consumidores, podendo a The Nutty Bavarian ser caracterizada por uma rede em que há risco de perda do valor da marca. No entanto, será discutido a seguir que esse risco é amenizado por algumas de suas características estratégicas.

A variável importância das ações dos franqueados sobre a qualidade dos produtos e servidos aos consumidores é amenizada, para a The Nutty Bavarian, pela simplicidade e elevado grau de padronização das operações realizadas no interior das unidades. Além disso, a rede possui uma política de visita aos pontos com uma frequência mínima anual. Apesar das visitas serem esporádicas, o contato entre a rede e os franqueados é frequente, os franqueados enviam os dados de suas vendas para a central, por meio de planilhas, para que o franqueador acompanhe as atividades das unidades.

Uma importante ferramenta para a comunicação entre franqueados e franqueador é a internet. A rede exige que cada ponto tenha um computador conectado a internet e considera essa uma forma rápida, segura e com baixo custo para integrar franqueador-franqueado.

A rede desenvolveu um sistema com o intuito de padronizar ao máximo as operações nas unidades. As nuts chegam nas lojas padronizadamente cortadas e prontas para serem submersas no xarope, que também chega às unidades pronto para ser utilizado. Tais nuts são colocados em um equipamento, importado da central norte americana, que tem um sistema semi-automatizado de cozimento. Esse dispara um ruído quando o processo finaliza. Em suma, as

operações de montagem dos produtos são simples e padronizadas e isso diminui a significância das ações dos franqueados em relação a qualidade percebida do produto final.

A justificativa para a rede não incentivar suas unidades se tornarem unidades piloto é que ela possui uma central de desenvolvimento de novos produtos que é responsável pela atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços da rede. O *know-how* é compartilhado com os franqueados por meio da difusão de novos produtos e processos para as unidades.

A rede incentiva seus franqueados a participarem do planejamento estratégico da rede por meio de informações sob forma de sugestões, idéias e críticas. Como discutido anteriormente, isso acontece com uma frequência baixa devido ao fato do negócio ser encarado como secundário para os franqueadores. Para alterar essa situação a central está desenvolvendo um projeto que objetiva aumentar a interação franqueador-franqueado. Nesse sentido, a rede produz um jornal mensal que visa divulgar os franqueados que desenvolveram uma melhoria para a rede. Além disso, a rede promove um encontro, anualmente, para que os franqueados possam trocar informações e experiências sobre as boas práticas utilizadas nas unidades.

A tabela 3.17 mostra algumas características da rede: taxas, investimentos efetuados, dados da rede para a abertura de uma unidade própria

Tabela 3.17 - Investimentos para abertura de uma unidade

Características	Unidade Própria/ Franqueada
Tamanho da loja(m²)	2m ²
Taxa de franquia(R\$)	25.000
Instalação(R\$)	500
Royalties	8 % FB
Publicidade	150 por mês
Capital de Giro(R\$)	1.500
No de Funcionários por unidade	2
Prazo de Retorno(meses)	2 a 12

Fonte: Guia oficial de franquias (ABF) 2001

3.6.1.5 Contratos

O período de vigência contratual é de 48 meses, renováveis sem custo para o franqueado. O contrato de franqueamento é padrão para todos os candidatos e não há necessidade de dedicação exclusiva. O preço dos insumos fornecidos pela rede também é padrão para todos os franqueados, independente da sua localização.

O ponto é responsabilidade do franqueado. Como discutido no capítulo 2, uma desvantagem do sistema de franquias é a proximidade entre duas lojas da mesma rede que leva ao surgimento de concorrência entre as mesmas. A The Nutty Bavarian não possui uma política específica que impeça uma unidade de estar próxima a outra. Se o franqueador determina um ponto com condições para a abertura de uma nova unidade e esse está localizado próximo a outra unidade, a rede oferece tal unidade preferencialmente para esse franqueado próximo. O local indicado para o estabelecimento de uma unidade são pontos de alto fluxo de pessoas, próximos a escadas rolantes, lojas âncoras ou entradas principais e distantes de praças de alimentação ou docerias.

O processo de seleção de novos franqueados tem como pré-requisito o candidato ser jovem, possuir um certo capital, baixo em comparação com as outras franquias, possuir um veículo próprio para o transporte dos insumos e um computador conectado à internet para a comunicação entre franqueador e franqueado. A partir de então, inicia-se o processo de seleção composto por seis fases. A primeira é a apresentação do website da rede ao candidato, para que ele obtenha as informações básicas do negócio e confirme seu interesse. Na segunda fase são realizadas a avaliação do ponto escolhido pelo franqueado e a primeira reunião entre franqueador e candidato. Na terceira fase é apresentada a Circular de Oferta da rede ao candidato. Na quarta ocorre a definição do local. Antes de assinar o contrato com a rede o franqueado deve efetivar o aluguel do ponto determinado. Na quinta fase é realizado o treinamento do franqueado em dois dias, um dia treinamento teórico e outro prático. Por fim, há o treinamento dos funcionários no ponto e inauguração da unidade.

3.6.2. Controle do sistema de fornecimento

3.6.2.1 Delimitação das transações

Os produtos oferecidos pela rede são divididos em duas categorias: os doces, torrados e glaceados com o xarope especial de canela e os salgados, somente torrados. Dentre os principais produtos comercializados pela rede estão os nuts, amêndoas, nozes pecan, amendoim, castanha de caju, macadâmia e o coco liofilizado. Todos esses produtos são acondicionados em embalagens especiais da rede, com diferentes tamanhos e formas.

A maioria dos produtos The Nutty Bavarian possui atuação internacional por todo o sistema de franquia mundial da rede. Alguns produtos foram desenvolvidos regionalmente para atuação exclusiva no mercado brasileiro, por exemplo, o coco liofilizado.

Os insumos de maior relevância para a rede são os nuts, o xarope, as embalagens e o equipamento de glacear. O xarope e o equipamento de glacear são produzidos exclusivamente pela rede e são os segredos industriais do negócio. O xarope é produzido pela central da rede. O equipamento é adquirido por cada franquia a partir da importação da central brasileira em relação à franqueadora norte americana. Os outros insumos possuem especificações que garantem a qualidade exigida pela rede.

Os insumos nuts e o xarope possuem uma especificidade com relação a elevada perecibilidade. Esses insumos são sensíveis ao aumento da temperatura. Os nuts exigem atenção quanto à padronização do suprimento, estando sujeitos a variações de qualidade e quantidade sazonalmente durante o ano.

Todos os insumos da rede possuem características específicas, principalmente em relação à qualidade, relacionadas à rede. Nesse contexto, os destaques são o xarope e o equipamento de glacear que foram desenvolvidos com exclusividade para a rede.

Além da comercialização de seus produtos via unidades próprias e franqueadas, a empresa possui outras formas de comercialização de seus produtos, tais como: Mercado Catering; embalagens personalizadas com os produtos The Nutty Bavarian para empresas específicas e produtos comercializados a granel para reuniões ou cafés.

A tabela 3.18, ao final da seção, ilustra uma análise dos principais insumos da rede em relação a algumas de suas características relevantes: incerteza, estrutura informacional, frequência, especificidade de ativos.

3.6.2.2-Estruturas de comercialização: mercado spot, integração vertical e parcerias

A empresa optou por não utilizar a estrutura de comercialização denominada mercado spot. Isso pode ser justificado pela pequena gama de produtos comercializados pela rede e pela política de exigência de alta qualidade dos produtos, ou seja, como os produtos da rede são restritos e os consumidores exigem um padrão de qualidade elevado, a rede optou pela não utilização da compra direta no mercado.

Os principais insumos da rede são comercializados por integração vertical, são eles o xarope, as embalagens e o equipamento de glacear os nuts. Essa estratégia é justificada pela alta especificidade desses insumos. O xarope é integrado verticalmente por ter sido desenvolvido exclusivamente para a rede, ser altamente específico para o negócio e ter sua qualidade influenciando significativamente na qualidade do produto final. A embalagem foi integrada verticalmente pela sua importância em garantir a qualidade do produto final. Por fim, o equipamento de glacear, também específico para o negócio, possui características operacionais próprias para a produção dos nuts. Esse insumo é fornecido pela integração vertical da rede The Nutty Bavarian mundial, a produtora e exportadora desse produto para todas as máster-franquias. A máster-franquia do Brasil comercializa esse produto como parceria, ela compra esse insumo dos produtores americanos.

A rede utiliza a estrutura de comercialização denominada parceria para o seu fornecimento de nuts. Esse importante insumo para a rede pode ser adquirido diretamente de fornecedores credenciados a rede. A rede optou por essa abertura porque considera a qualidade dos nuts oferecida pelos fornecedores credenciados à rede adequada para manter a qualidade da produção da rede e por entender que tal abertura garante um preço acessível para os franqueados. A rede também integra verticalmente esse insumo, mas deixa os franqueados optarem em adquirir esses insumos diretamente da rede ou via fornecedores credenciados. Na medida em que o custo do frete é de responsabilidade do franqueado, um fornecedor regional pode oferecer esse insumo com um custo reduzido para o franqueado em relação à central.

3.6.3. Considerações finais: The Nutty Bavarian

A The Nutty Bavarian pode ser caracterizada como uma rede que oferece produtos diferenciados, consumidos por impulsos e especialmente embalados. Tais produtos advêm de uma gordura de boa qualidade que ajuda a combater o colesterol e os radicais livres.

O baixo custo inicial para a abertura de uma unidade The Nutty Bavarian e a flexibilidade que o negócio de quiosque tem para a determinação do ponto resultaram no crescimento da rede, em número de unidades, de 127% nos últimos sete anos, de 1998 a 2004.

O *mix* contratual da rede é de 28%, ou seja, 72% das unidades são franqueadas. Essa elevada proporção de unidades franqueadas tende a permanecer estável e é um dos fatores que mostram o nível de autonomia concedido pelo franqueador aos seus franqueados.

A segmentação de mercado da rede atinge o público das classes A e B com elevado nível de exigência em relação aos produtos. Assim, pode-se classificar os consumidores da rede como sensíveis a variações da qualidade dos produtos, o que aumenta o risco de perda do valor da marca. Entretanto, as ações dos franqueados no interior de suas unidades têm sua relevância reduzida porque as operações realizadas no interior das unidades são simples e padronizadas. A baixa influência dessa variável tende a reduzir o risco de perda do valor da marca para a rede.

A especificidade de ativos presente nos produtos da rede exige que eles sejam produzidos a partir de insumos diferenciados. Por isso, a The Nutty Bavarian fornece os principais insumos para as unidades franqueadas: os nuts, o xarope, as embalagens e o equipamento de glacear os nuts. Com isso é possível classificar a coordenação da rede a montante da cadeia como integração vertical

A rede incentiva seus franqueados a desenvolver atividades de melhorias no interior de suas unidades e a trocar informação entre si e com a central a fim de aprimorar os produtos e serviços fornecidos pela rede. Assim, o franqueador da rede concede autonomia a seus franqueados e a coordenação a jusante da cadeia é caracterizada pela elevada proximidade na relação entre essas partes.

A análise das gerações do *franchising* mostra que a The Nutty Bavarian é classificada como franquia de quarta geração ou *Learning Network Franchising*. Isto devido ao conceito difundido pelo franqueador que incentiva seus franqueados a levantar informações ou criar inovações para o desenvolvimento da rede, ou seja, os franqueados da rede têm a autonomia e flexibilidade para desenvolver os conceitos da rede.

Tabela 3.18 - Resumo da análise

Produtos	Incerteza		Estrutura Informacional				Frequência	Especificidade de ativos				Estruturas de Governança
	Estabilidade do fornecedor ²⁹	Variação qualidade	Tipo do bem ³⁰			Custo do monitoramento Fornecimento ³¹ N / R		Produção sob especificações técnicas	Distribuição no varejo (Sim / Não)	Percibilidade	Especificidade de marca	Identificada
			1	2	3							
Nuts	XX	X		X		N ou R	XXX	XX	Sim	XXX	XX	Integração Vertical e Parcerias
Xarope	XXX	X		X		N	XXX	XXX	Não	XXX	XXX	Integração Vertical
Embalagens	XXX	X	X			N	XX	XX	Não	X	XX	Integração Vertical
Equipamento	XXX	X	X			N	X	XXX	Não	X	XXX	Integração Vertical e Parcerias

²⁹ Intensidade da variável: X: pequena, XX: média e XXX: grande.

³⁰ Tipo do bem 1: todas as informações relevantes são observadas antes da compra, Tipo do bem 2: algumas informações relevantes são observadas somente após a compra e Tipo do bem 3: algumas informações não são observadas nem após a compra (conhecidos como bens de crença).

³¹ Fornecimento Nacional (N) e Fornecimento Regional (R).

4 CONCLUSÕES

Este capítulo tem como objetivo sintetizar as discussões descritas nos capítulos 2 e 3 relacionando essas análises com as teorias abrangidas nos capítulos 1 e 2. A partir de argumentações mostradas durante o trabalho busca-se levantar generalizações para caracterizar o sistema brasileiro de franquias. O capítulo está dividido em dois itens: 4.1- Análise do sistema brasileiro de franquias e 4.2- Análise dos estudos de caso.

O primeiro item aborda a análise quantitativa do trabalho descrita no item quatro do capítulo 2 para caracterizar o sistema brasileiro de franquias de acordo com o *mix* contratual, maturidade e experiência do sistema e as gerações do *franchising*.

O segundo item de capítulo aborda a análise quantitativa do trabalho, mostrando a relação entre os casos estudados para seis características específicas, a saber: 1) *mix* contratual, 2) sensibilidade dos consumidores à variações da qualidade percebida dos produtos e sua influência na composição do risco de perda do valor da marca, 3) relevância das ações dos franqueados no interior de suas unidades e sua influência na composição do risco de perda do valor da marca; 4) coordenação a montante da cadeia para o sistema de franquias ou estratégia utilizada para o fornecimento de seus principais insumos; 5) coordenação a jusante do sistema de franquias ou relação entre franqueadores e seus franqueados e 6) análise das gerações dos *franchising*. Por fim o item mostra uma tabela que sintetiza todas as análises descritas ao longo do texto.

4.1- Análise do sistema brasileiro de franquias

O sistema brasileiro de franquias apresenta um *mix* contratual de 8%. Para LAFONTAINE et al (1999), um sistema de franquias caracteriza-se por iniciar suas atividades com um *mix* contratual de 100% e, a partir do oitavo ano de existência, é considerada uma rede experiente, com alta proporção de unidades franqueadas, promovendo a sua expansão, em relação à baixa proporção de unidades próprias, que passam a ser analisadas como pontos para monitoramento e fonte de informação para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Além disso, tal estudo mostra que, a partir desse cenário, o *mix* contratual tende a se estabilizar. Considerando a média de idade das redes de franquias brasileiras de 11,2 anos, pode-se concluir que o sistema de franquias brasileiro está amadurecido e tende a permanecer estável,

ou seja, a proporção entre lojas franqueadas e franquias tende a permanecer constante ao longo do tempo.

Fortalecendo a conclusão do parágrafo anterior, o tempo de experiência, entendido como a variação de tempo entre o ano de fundação do negócio e o início de suas atividades em franquias, para as redes brasileiras é de 10,6 anos. Isso mostra que as redes brasileiras desenvolvem um trabalho prévio de formatação do negócio antes de entrar no mercado de franquias e aumenta a probabilidade de sucesso dessas redes.

A classificação das redes de franquias brasileiras com relação às gerações do *franchising* será desenvolvida considerando algumas variáveis abordadas pela pesquisa, tais como: 1) participação dos franqueados nas atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços; 2) conselho de franqueados; 3) monitoramento dos franqueadores; 4) estratégias para auxiliar seus franqueados no custeio inicial de suas unidades e 5) treinamento e reciclagens.

Com relação à participação dos franqueados nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, a maioria das redes, 56%, possui uma estrutura própria para atividades de pesquisa e desenvolvimento flexível para aceitar sugestões dos franqueados. Voltando à análise das redes de franquias brasileiras por meio das quatro gerações do *franchising*, a utilização do conhecimento do franqueado como mecanismo de fonte de informação para atividades de pesquisa e desenvolvimento mostra que 56% das redes brasileiras aproximam-se das franquias da quarta geração. Considerando que a amostra abordada pela pesquisa, formada pela junção dos cadastros da Vecchi & Ancona em conjunto com os dados divulgados pelo Guia de Franching da ABF 2003, analisa as redes de franquias com formatação de negócios é possível concluir que essas redes pertencem às franquias de terceira e quarta geração. Conseqüentemente, pode-se classificar que 44% das redes entrevistadas que não utilizam a participação dos franqueados nas atividades de pesquisa e desenvolvimento aproximam-se das franquias de terceira geração.

O conselho de franqueados está presente em 37% das redes de franquias do mercado brasileiro. Isso mostra que o sistema de franquias brasileiro, em sua maioria, centraliza as tomadas de decisões, caracterizando, segundo a análise das gerações do *franchising*, 63% das redes como franquias de terceira geração. Por outro lado, 37% das redes utilizam o conselho de

franqueados como fonte de informações para a melhoria das redes, sinalizando, de acordo com as gerações do *franchising*, franquias de quarta geração.

O monitoramento dos franqueadores pode ser caracterizado por duas estruturas. As redes que visitam suas franquias a cada 30 dias representam 35% da amostra, mostrando um forte controle sobre as atividades dos seus franqueados, o que pode apontar, de acordo com as gerações do *franchising*, uma tendência dessa parcela para as franquias de terceira geração, na qual o controle dos franqueadores sobre as ações dos franqueados é rígido. Por outro lado, 32% realizam visitas com uma frequência maior que 90 dias, delegando maior autonomia para os franqueados sinalizando, assim, franquias de quarta geração.

Considerando que 62% das redes não possuem qualquer estratégia para auxiliar seus franqueados no custeio inicial de suas atividades, é possível afirmar que essa parcela do mercado brasileiro mantém uma relação baseada no contrato entre as partes, e essa característica sugere que essas redes pertençam às franquias de terceira geração. No entanto, 38% das redes utilizam algum tipo de financiamento para os custos iniciais de seus franqueados, ou seja, aproximam-se das franquias de quarta geração.

Analisando as atividades de treinamento ou reciclagem como uma oportunidade de troca de informações e experiências entre o franqueador, seus franqueados e entre os franqueados entre si, pode-se afirmar que esse estreitamento aproxima 27% das redes das franquias de quarta geração na medida em que os encontros são mais frequentes. Nesse sentido, conforme descrito na análise da participação dos franqueados nas atividades de pesquisas, é possível classificar que o restante, 73% das redes, possui uma tendência às franquias de terceira geração.

Uma conclusão interessante, considerando as variáveis abordadas para a caracterização do sistema brasileiro de franquias com relação às gerações do *franchising*, é que há uma clara sobreposição de valores porque as redes apresentam, em geral, traços de ambas as gerações com uma tendência predominante a uma delas.

4.2- Análise dos estudos de caso

A análise do *mix* contratual para os casos estudados mostra um cenário diverso, três grupos de redes com características similares. O primeiro grupo é composto pelas redes China in

Box e Amor aos Pedacos que possuem baixa proporção de unidades próprias, 10%. Como descrito no capítulo 2, as unidades próprias são utilizadas, dentre outras coisas, como mecanismo de monitoramento das atividades nas unidades. Nesse sentido, pode-se afirmar que as redes China in Box e Amor aos Pedacos delegam maior autonomia aos seus franqueados, principalmente nas atividades exercidas no interior das unidades.

O segundo grupo de redes é formado pela Kopenhagen, The Nutty Bavarian e Bon Grillê que possuem um *mix* contratual de 22, 28 e 34%, respectivamente. O estudo de LAFONTAINE (1999) mostra que as redes de franquias iniciam suas atividades com o *mix* contratual de 100% e, a partir do oitavo ano, alcançam a maturidade em função do *mix* contratual que permanece constante a partir de então. Considerando que as redes descritas possuem, respectivamente, 13, 9 e 9 anos de experiência no sistema de franquias, pode-se classificá-las, de acordo com LAFONTAINE (1999), como franquias maduras que tendem a permanecer com o *mix* contratual constante.

O terceiro grupo de redes é formado pela Vivenda do Camarão com o *mix* contratual de 66%. Esse número mostra o elevado controle e autoridade exercidos pelo franqueador sobre seus franqueados. O elevado *mix* contratual da rede pode ser explicado, também, pela sua estratégia de utilizar unidades próprias na região metropolitana de São Paulo, onde o custo de monitoramento é baixo pela proximidade da central. Nesse sentido, a previsão é de diminuição do *mix* contratual para a rede, na medida em que pretende focar sua expansão para o Sul, Sudeste e Europa.

O estudo de AZEVEDO et al (2002) definiu o risco de perda do valor da marca em função de duas variáveis: sensibilidade dos consumidores em relação à variação da qualidade percebida dos produtos finais e relevância das ações dos franqueados no interior de suas unidades. A análise do risco de perda do valor da marca para as franquias entrevistadas também pode ser dividida em três grupos. O primeiro grupo é formado apenas pela rede China in Box. Esse grupo pode ser classificado como o grupo com menor risco de perda do valor da marca porque, apesar de sua variável ‘ações dos fraqueados no interior das unidades’ ser elevada, é o grupo que tem menor influência da sensibilidade dos consumidores às variações na qualidade percebida dos produtos. O trabalho de AZEVEDO et al (2002) cita que, em uma análise econométrica, o efeito da variável ‘sensibilidade do consumidor às variações da qualidade

percebida dos produtos' é maior que o da variável 'relevância das ações dos franqueados no interior das unidades'.

O segundo grupo, caracterizado por similaridades em relação ao risco de perda do valor da marca é formado por quatro redes: Copenhagen, Vivenda do Camarão, Bon Grillê e The Nutty Bavarian. Esse grupo pode ser assim classificado por oferecer produtos diferenciados principalmente pelo elevado nível de exigência em relação à qualidade. Isso, conseqüentemente, eleva a influência da variável 'sensibilidade dos consumidores a variações da qualidade percebida dos produtos finais'. Além disso, todas essas redes possuem alta padronização dos processos internos às suas unidades, ou seja, baixa significância das ações dos franqueados no interior de suas unidades.

A rede Amor aos Pedacos é o terceiro grupo ligado ao risco de perda do valor da marca. Essa rede possui o maior risco de perda do valor da marca das entrevistadas. Isso porque ambas as variáveis descritas apresentaram elevado grau de influência na composição do risco de perda do valor da marca. Os produtos da rede possuem uma importante especificidade de ativos que é a alta perecibilidade de seus produtos e insumos. Essa característica limita a expansão da rede porque exige a presença de uma máster-franquia, com central de fabricação própria, para cada estado de atuação. Nesse sentido, há uma proximidade entre a central da rede e suas unidades e, conseqüentemente, maior controle das ações dos franqueados no interior de suas unidades contribuindo, assim, para o monitoramento do risco de perda do valor da marca para a rede.

Para as redes analisadas, a coordenação a montante da cadeia, entendida como a estrutura de fornecimento dos principais produtos e insumos, pode ser classificada em dois grupos. O primeiro grupo é formado apenas pela rede China in Box e é caracterizado por construir sua estrutura de fornecimento de insumos baseada na parceria com fornecedores credenciados pela rede. Como a rede tem seu foco voltado para a prestação de serviços diferenciados e conseguiu desenvolver uma gama de fornecedores capazes de garantir o padrão de qualidade exigido pelos insumos, ela optou por essa estrutura de comercialização.

O outro grupo é formado pelas redes que, para garantir os padrões exigidos por seus produtos com a freqüência desejada, integram verticalmente as atividades de fornecimento dos seus principais insumos. Nesse grupo estão: Copenhagen, Vivenda do Camarão, Bon Grillê, Amor aos Pedacos e The Nutty Bavarian.

Uma relação pode ser feita entre a coordenação a montante da cadeia e o risco de perda do valor da marca. É possível identificar que os dois grupos de redes com maior risco de perda do valor da marca, principalmente em função da influência da variável sensibilidade dos consumidores em relação às variações da qualidade percebida dos produtos finais, mantêm uma coordenação a montante da cadeia estruturada pela integração vertical de seus principais insumos.

A coordenação a jusante da cadeia, definida nesse trabalho como a relação entre o franqueador e seus franqueados, pode ser classificada, para os estudos de caso analisados, por duas estruturas distintas. A primeira 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. Redes que utilizam essa estrutura são caracterizadas pela elevada padronização das atividades no interior de suas unidades e pouca flexibilidade. As redes entrevistadas que utilizam tal estrutura são: Copenhagen, Vivenda do Camarão, Amor aos Pedacos e The Nutty Bavarian.

A segunda estrutura de coordenação a jusante da cadeia presente nas redes abrangidas pela pesquisa é caracterizada pela proximidade pessoal da relação entre os franqueadores e seus franqueados com alto grau de delegação de autonomia a fim de desenvolverem atividades inovadoras e diferenciadas. As redes China in Box, The Nutty Bavarian e Bon Grillê utilizam essa coordenação para a relação com seus franqueados. Vale ressaltar que a rede Bon Grillê possui algumas características que a aproximam da primeira estrutura: presença marcante do manual de franqueados e monitoramento.

A análise das gerações do *franchising*, definidas no capítulo 2 deste trabalho, para os estudos de caso propostos mostra duas gerações predominantes, franquias de terceira geração ou *Business Format Franchising* e franquias de quarta geração ou *Learning Network Franchising*. As franquias pertencentes à terceira geração são caracterizadas pelo elevado grau de formatação e padronização do negócio, principalmente a partir do manual de franqueado e contrato de franquias. Para os casos discutidos, as franquias que possuem características mais próximas das de terceira geração são: Copenhagen, Vivenda do Camarão e Amor aos Pedacos.

As franquias de quarta geração utilizam fortemente o conceito de equipe ou time, segundo o qual as partes envolvidas devem trocar informações e experiências entre si com o objetivo de desenvolver o grupo como um todo. Essa estrutura utiliza conceitos de organizações

caracterizadas como rede, conforme descrito no capítulo 2. As redes China in Box e The Nutty Bavarian possuem características que as aproximam das franquias de quarta geração.

A rede Bon Grillê pode ser caracterizada como pertencente a zona de transição entre franquias de terceira e quarta geração. Isto porque ela possui um elevado nível de formatação e a proximidade entre franqueadores e franqueados.

A análise dos casos mostra a elevada correlação entre as formas de coordenação a jusante do sistema de franquias e as gerações do *franchising*. As redes caracterizadas pela elevada formatação ou rigidez contratual foram classificadas como franquias de terceira geração. Em contrapartida, as redes que utilizam uma estrutura de proximidade entre franqueadores e franqueados com autonomia para as partes são denominadas franquias de quarta geração.

Outra discussão interessante levantada pelos estudos de casos é a relação entre o *mix* contratual e a geração na qual a rede está inserida. Quanto maior o *mix* contratual, maior o controle do franqueador e, conseqüentemente, maior a tendência de a rede ser uma franquia de terceira geração. Entretanto, o inverso nem sempre é verdadeiro, apesar de China in Box e The Nutty Bavarian possuírem um *mix* contratual relativamente baixo e pertencerem a franquias de quarta geração, a Amor aos Pedacos também possui baixo *mix* contratual e pertence a terceira geração de franquias.

É interessante ressaltar a similaridade existente entre as redes Kopenhagen, Vivenda do Camarão e Amor aos Pedacos. Todas são caracterizadas por possuírem elevado risco de perda do valor da marca, afetado principalmente pela elevada sensibilidade dos consumidores; coordenação a montante baseada na integração vertical de seus principais insumos; a relação entre franqueadores e franqueados das três redes é estruturada na forte rigidez contratual e pertencem a mesma geração de franquia, a de terceira geração

Não é possível identificar e tampouco é o foco deste trabalho, que uma geração de franquia é melhor do que a outra. A idéia é identificar, caracterizar e analisar a coordenação da relação entre franqueadores e franqueados para cada uma delas.

A tabela 4.1 abaixo mostra o resumo das seis redes de franquias entrevistadas com relação às variáveis analisadas acima: *mix* contratual, risco de perda do valor da marca, a partir da análise das duas variáveis que compõem este risco: sensibilidade do consumidor a variações da

qualidade percebida dos produtos e relevância das ações dos franqueados no interior das suas unidades, coordenação a montante, coordenação a jusante e geração de franquias.

Casos	Mix contratual	1	2	Coordenação a Montante	Coordenação a Jusante	Geração
Kopenhagen	22%	ALTA	BAIXA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	?RIGIDEZ CONTRATUAL	3a
Vivenda do Camarão	66%	ALTA	BAIXA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	?RIGIDEZ CONTRATUAL	3a
China in Box	10%	BAIXA	ALTA	PARCERIA	? PROXIMIDADE	4a
Bon Grillê	34%	ALTA	BAIXA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	PROXIMIDADE	3a/4a
Amor aos Pedacos	10%	ALTA	ALTA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	?RIGIDEZ CONTRATUAL	3a
The Nutty Bavarian	28%	ALTA	BAIXA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	? PROXIMIDADE	4a

1- sensibilidade do consumidor a variações da qualidade percebida do produto final

2- relevância das ações dos franqueados no interior de suas unidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma sugestão para futuros trabalhos é analisar os casos apresentados, correlacionando suas características com as variáveis que definem as franquias de terceira e quarta geração e desenvolver uma regressão, por meio de análise econométrica, por exemplo, para identificar, com maior precisão, quais casos pertencem às franquias de terceira ou quarta geração e quais estão situados na zona de transição entre esses dois extremos.

A mesma sugestão pode ser indicada para o *survey* apresentado no capítulo dois. O aprimoramento dessa pesquisa com a aplicação de um modelo de escolha qualitativa, derivado da econometria, vai mostrar novas conclusões sobre a análise do sistema brasileiro de franquias sob a óptica das gerações do *franchising*.

Outra sugestão para futuros trabalhos é o estudo do sistema de franquias por meio de uma análise qualitativa de franqueados das redes com o objetivo de identificar a relação entre os franqueadores e franqueados a partir do ponto de vista desses. Nesse sentido, vai ser possível

comprovar as hipóteses levantadas por este trabalho e desenvolver uma relação entre alguns assuntos, segundo as duas ópticas.

A última sugestão para trabalhos futuros é a ampliação da aplicação da entrevista em outros estudos de caso para analisar a permanência das relações apresentadas e descobrir novas discussões e considerações, contribuindo, assim, com o desenvolvimento do sistema brasileiro de franquias.

O método dos estudos de caso tem algumas limitações, das quais é importante citar: 1) pequena amplitude da amostra: a análise qualitativa demanda um tempo maior e não pode ser aplicada em uma amostra significativa; 2) não utiliza métodos estatísticos para a análise o que dificulta a comprovação científica da pesquisa; 3) a pesquisa qualitativa é subjetiva e pode sofrer influência do entrevistador na interpretação das repostas e, conseqüentemente, alterar o resultado da análise. Ainda assim, a possibilidade de inserção no contexto de cada rede de franquias permite a identificação das motivações para as escolhas organizacionais e estratégicas em maior profundidade.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.(1998), **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócio Editora.
- AGHION, P. and TIROLE, J. (1997). *Formal and Real Authority in Organizations*, *Journal of Political Economy*, vol. 105, no. 1 (Feb., 1997), 1-29.
- AZEVEDO; P.F.(2000). **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. Agricultura em São Paulo. São Paulo: IEA, 47(1): pp. 33-52, 2000.
- AZEVEDO, P. F.(2001). Comercialização de produtos agroindustriais. In: Batalha MO (coord.) **Gestão Agroindustrial**. 2nd ed. São Paulo: Atlas.
- AZEVEDO, P.F. and SILVA, V. L. S. (2001). *Contractual Mix in Brazilian Franchising*. 5th *Conference of the International Society for New Institutional Economics (ISNIE)*, Berkeley-CA. (www.isnie.org)
- AZEVEDO, P. F.; (2003). *Food franchising and backward coordination: an empirical analysis of Brazilian firms*. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, Holanda, v. 3, n. 2, 33-44, 2003.
- AZEVEDO, P.F.; SILVA, A. G. & SILVA, V.L.S. (2002). *Contractual Mix in Food Franchising*, 6th *Conference of the International Society for New Institutional Economics*, MIT-Cambridge-MA. (www.isnie.org)
- AZEVEDO, P. F. e SILVA, A. G. A.(2003). **Entre a autoridade e a autonomia: as gerações do franchising de alimentos**. *IV International Conference On Agri-Food Chain/ Networks Economics And Management*, Ribeirão Preto-S.P.
- AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G.(2003). Franquias de alimentos. In: Neves, M. F. N. (org.). **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas.
- BARZEL, Y. (1982). *Measurement Cost and the Organization of Markets*. *Journal of Law and Economics*, 25, April-1982, pp. 27-48.
- BARZEL, Y. (1997). *Economic Analysis of Property Rights*. 2nd Ed. Cambridge Univ. Press.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D. and SHANLEY, M. (2001). *Economics of Strategy*. 2nd Ed. Northwestern Univ. Press.
- COASE, R. (1937). *The Nature of the Firm*. In: Coase, R. - *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A. I. (2002). **Canais de Marketing e Distribuição**. 6^a ed.-Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DANT, R. P.; PASWAN, A. K. & STANWORTH, J.(1996). *Ownership redirection trends in franchising: a cross-sectoral investigation*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. V. 2, n. 3, pp. 48-67.
- EISENHARDT, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*. vol.14, n. 4, pp. 532-550.

Guia *Franchising* 1998 **Especial Pequenas Empresas Grandes Negócios**, editora Globo: São Paulo.

Guia *Franchising* 1999 **Especial Pequenas Empresas Grandes Negócios**, editora Globo: São Paulo.

Guia *Franchising* 2000 **Especial Pequenas Empresas Grandes Negócios**, editora Globo: São Paulo.

Guia *Franchising* 2001 **Especial Pequenas Empresas Grandes Negócios**, editora Empreendedor: São Paulo.

Guia *Franchising* 2002 **Especial Pequenas Empresas Grandes Negócios**, editora Empreendedor: São Paulo.

Guia *Franchising* 2003 **Especial Pequenas Empresas Grandes Negócios**, editora Empreendedor: São Paulo.

Guia *Franchising* 2004 **Especial Pequenas Empresas Grandes Negócios**, editora Empreendedor: São Paulo.

Guia do *Franchising* (2004). **As melhores franquias do Brasil**. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios- PEGN. Editora Globo: São Paulo

JICK, T. D. (1983). *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action*. In: MAANEN, J. V. (ed.), *Qualitative methodology*. SAGE Publications, Newbury Park.

JOSKOW, P. (2003). Palestra proferida na no 7th Conference of the International Society for New Institutional Economics- ISNIE, 2003

KOTLER, P. (1999) **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura.

LAFONTAINE, F. (1992). *Agency theory and franchising: some empirical results*. *Rand Journal of Economics*, 1992. v.23, n.2.

LAFONTAINE, F. e SHAW, K.L. (1999). *Targeting managerial control: evidence from franchising*. *International Society Of New Institutional Economics – Isnie Conference*, Washington, D.C., September, 1999.

LAFONTAINE, F. and K.L. Shaw (2001). *Targeting managerial control: evidence from franchising*. *NBER Working Paper Series*.

LAFONTAINE, F. and E. Raynaud (2002). *The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting*. *NBER Working Paper Series*, N. 8868.

LAZZARINI, S.; TEECE, D.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In FOSS, N. (org.) *Resources, Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

MASTEN S.E. (1996). Empirical Research in Transaction-Cost Economics: Progress, Challenges, Directions. In: **Transaction Cost Economics and Beyond**, John Groenewegen, ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, 43-64.

- MENARD, C. (2002). *The Economics of Hybrid Forms. Presidential Address at the Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics*, MIT, September 29, 2002.
- MENDELSON, M.(1994). **A Essência do Franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- NEVES, M. F.(1999). **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. Tese de Doutorado–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,USP
- NORTON, S. W. (1998). *An empirical look at franchising as an organization form. The Journal of Business*, vol 61, issue 2.
- ROSENBLOOM, B.(2002). **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas.
- RUBIN, P.H. (1978). *The theory of the firm and the structure of the franchise contract. The Journal of Law and Economics*. XXI, 223-232.
- SCHLOSSER, E. (2001). **País Fast Food**. São Paulo: Ática.
- SILVA,V. L. S. (1999). **O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento da cadeias agroindustriais**. UFSCar (SP): Dissertação de Mestrado.
- SILVA, R. Y. (2000). **Do Yázigi à Internexus: uma viagem pelos 50 anos de uma franquia brasileira que se tornou global**. São Paulo: Nobel.
- SHY, O. (1995). *Industrial Organization. Theory and Applications*, MIT Press, 1995.
- YIN, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Newbury Park, Edição Cultural.
- WILLIAMSON, O.E. (1983). *Credible commitments: using hostages to support exchange*, in O.E. Williamson and Scott E. Masten, 1999, *The economics of transaction costs*, Edward Elgar Publishing.
- WILLIAMSON, Oliver (1985), *The economic institutions of capitalism*. London: Free Press, 1985. 450p.
- WILLIAMSON, Oliver (1996). *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.

ANEXO 1: Questionário para Entrevistas

1. CARACTERIZAÇÃO SISTEMA DE FRANQUIA

1.0.1- País de origem:

1.0.2- Fundação da empresa:

1.0.3- Tipo de empresa (S.A., Ltda, individual)

1.0.4- Início do *franchising*:

1.0.5- Países de atuação:

1.0.7- Regiões prioritárias para expansão, dentro do Brasil e para o mercado exterior:

1.0.6- Representação, dentro do Brasil e no exterior:

	Brasil	Exterior:
unidades próprias		
unidades franqueadas		

1.0.8- Faturamento médio:

a)-Brasil

b)-país de maior representação

c)-mundo

1.1 MERCADO NACIONAL

1.1.1- Qual principal estratégia da rede (Brasil e demais países)

a)-diferenciação

b)-custos

c)-segmentação de mercado

1.1.2- Quais são os principais concorrentes?

1.1.3- Utiliza sistema de máster-franquia, como é o arranjo utilizado?

1.1.4- Faturamento por unidade no Brasil:

a)-unidade franqueada

b)-empresa

1.1.5- Há alguma estratégia a respeito da composição entre lojas próprias e franqueadas?

1.1.6- Os controladores da rede possuem participação em outros empreendimentos? Qual é a importância da rede no conjunto dos empreendimentos?

1.1.7- Há alguma meta ou objetivo que não foram citados? (expansão, vendas, unidades, investimentos, faturamento)

1.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

1.2.1- A rede possui uma central de P&D?

1.2.2- Qual o gasto médio em P&D?

1.2.3- Como a rede identifica novas tendências de consumo? Qual é o papel dos fornecedores ou franqueados no planejamento estratégico?

1.3 CENTRAIS DE DISTRIBUIÇÃO

1.3.1- A rede opera com a centralização dos insumos para as unidades? Todos os insumos passam pelas centrais de distribuição? (independente da localização geográfica de determinada unidade ou pela forma de suprimento)

1.3.2- As centrais de distribuição são terceirizadas ou pertencem à rede?

1.3.3- Como encontram-se alocadas essas centrais de distribuição?

1.3.4- Nessas centrais de distribuição, há algum processamento dos insumos?

1.3.5 Quais os principais insumos para a rede?

1.3.6- Dentre os insumos específicos, o franqueado comercializa diretamente com algum fornecedor?

1.3.7- Como os custos de transporte são alocados?

a)-custo frete

b)-posse do veículo

1.3.8- Todos os insumos podem ser transportados conjuntamente, ou existe a necessidade de transporte mais específico? Quais são esses insumos? Qual a caracterização desses veículos?

1.3.9- Qual a distância máxima de atuação das centrais de distribuição das unidades?

1.3.10- Qual a frequência de abastecimento de cada componente?

1.3.11- Qual a perecibilidade de cada um dos insumos?

1.4 RELAÇÃO PARA FRENTE

1.4.1- Quais as vantagens do sistema de franquias para a rede (por que optou por esta forma organizacional)?

a)-expansão (favorecimento da notoriedade da marca)

b)-facilidade de captação de recursos

c)-redução dos custos de monitoramento e comercialização (incentivos fortes)

d)-outras

1.4.2- Como a rede lida com as chances de má utilização da marca pelo franqueado?
Formas de atenuar esse risco.

1.4.3- a) As ações do franqueado afetam significativamente a qualidade percebida do produto?

1.4.4- a)incentivo para unidades tornarem-se unidades piloto

b) Como é compartilhado com os franqueados o know-how do franqueador?

c) Como são compartilhadas as inovações e informações eventualmente geradas pelos franqueados?. A formatação é definitiva ou trata-se de um *learning organization*?

1.4.5- **TAXAS EFETUADAS.** Quais?

a)-Royalties:

b)- Taxa de franquia:

c)- Taxa de propaganda:

d)- outras

1.4.6- Número médio de funcionários por

a)-unidade própria

b)-unidade franqueada

1.4.7- Prazo médio de retorno:

1.4.8 - Investimento inicial:

1.4.9-Área(m²):

1.5 CONTRATOS

1.5.1- Período de vigência contratual (meses ou anos) :

1.5.2- Área geográfica (critérios utilizados para estabelecer limites de uma unidade e instrumental técnico utilizado na análise dos pontos)

1.5.3- Preço praticado no mercado nacional – é padrão? Franqueado possui autonomia para praticar margens diferenciadas?

1.5.4- Como se realiza o processo de seleção e treinamento dos novos franqueados?

1.5.5- a) Existência de um único contrato (contrato padrão)?

b) Necessidade de dedicação exclusiva

c) O preço dos insumos fornecidos pela rede é negociado de que forma?

d) O terreno das unidades franqueadas deve ser próprio, alugado de terceiros ou alugado junto à rede?

e) A rede fornece financiamento ou aval para a instalação de franqueados? Se internacional: a rede tem acesso à crédito externo? Utiliza-o para o financiamento de franqueados?

f) Há cláusulas impossibilitando franqueados (atuais ou ex) de atuarem em franquias de alimentos concorrentes?

1.5.6 Como a rede realiza o controle das unidades? Qual a periodicidade das visitas e como elas ocorrem?

1.5.7- Número de re franqueamento? Taxa de franquia é novamente cobrada?

1.5.8- Registraram “quebra-contratual”? Qual a duração efetiva e proporção de quebra observada em média?

1.5.9- Postura da rede: “re-franqueamento” ou “re-compra”?

1.5.10 Número de unidades fechadas, transferidas ou incorporadas:

1.5.11- Quais fatores podem ser relacionados a essa ruptura contratual?

1.5.12- Qual a postura de unidades que não alcançaram os índices inicialmente estipulados?

1.5.13- Eventuais problemas da atual legislação brasileira de franquias. Há a necessidade de reformulação? Quais seriam?

2. CONTROLE DO SISTEMA DE FORNECIMENTO

2.1 Delimitação das Transações

2.1.1- Quais são os principais produtos comercializados pela rede? Quais são os fatores utilizados nesta classificação? Estão diretamente associados a marca?

2.1.2- Esses produtos possuem atuação nacional? Caso contrário como se encontram distribuídos e quais foram as condicionantes?

2.1.3- Além desses produtos principais, o cardápio é padronizado? Ou a rede trabalha com a combinação de produtos padronizados e ‘subs menus’ adaptados às preferências ou mesmo à oferta local?

2.1.5- Dentre os vários insumos necessários aos principais produtos comercializados pela rede, quais se destacam por sua importância? Quais fatores são relevantes nessa classificação?

2.1.6- Dentre esses insumos, quais apresentam problemas referentes à garantia de qualidade?:

a)-de perecibilidade?

b)-de padronização?

c)-de dificuldade de avaliação da qualidade no ato da compra?

2.1.7- Qual a importância do insumo para a qualidade percebida final do produto?. O consumidor é sensível às variações de qualidade do produto final?

2.1.8- Como a empresa atua para garantir os padrões requeridos?

2.1.9- Quais desses insumos foram desenvolvidos com exclusividade para a rede?

2.1.10- Esses insumos produzidos com exclusividade são comercializados também no varejo ou apenas distribuídos pela rede? Qual a marca utilizada na comercialização desses insumos no varejo: marca do parceiro; marca da rede ou marca própria?

2.1.11- Como se caracteriza o suprimento de cada um desses insumos: compra direta no mercado; estabelecimento de parcerias; produção própria?

2.2-

2.2.1-MERCADO SPOT

2.2.1.1- Por que a empresa optou pela compra direta no mercado?

2.2.1.2- Quais vantagens podem ser associadas a essa forma de comercialização?. E quais são as desvantagens?

2.2.1.3- Como a empresa avalia essa alternativa frente ao estabelecimento de parcerias?

2.2.1.4- Quantos fornecedores a empresa possui em condições de atender os requisitos de qualidade?

2.2.1.5- Esses fornecedores são antigos, confiáveis e regulares?

2.2.1.6- Há regiões pré-determinadas nas negociações de suprimento desses insumos?

2.2.1.7- Como a empresa mantém a qualidade, a padronização e a regularidade de fornecimento dos insumos?

2.2.1.8- E quanto às oscilações de preço, como a empresa se “defende”?

2.2.2-Integração Vertical

2.2.2.1- Que características justificam à empresa verticalizar a produção desses insumos?

2.2.2.2- Quais vantagens podem ser associadas à essa forma de comercialização?. E quais são as desvantagens?

2.2.2.3- Como a empresa avalia essa alternativa frente ao estabelecimento de parcerias e a compra direta no mercado?

2.2.2.4- Quais produtos?. Onde são produzidos?

2.2.2.5- Quais os níveis de produção dessas plantas? O volume de produção para a rede é suficiente para uma adequada ocupação da capacidade?

2.2.2.6- O fornecedor já era da empresa, foi adquirido ou foi desenvolvido?

2.2.2.7- Há total autonomia entre as unidades integradas verticalmente? Há comparação com ofertas de terceiros?

2.2.2.8- A rede encontrou dificuldades na gestão de negócios distintos?

2.2.3-Parcerias

2.2.3.1- Quais características justificam o estabelecimento de parcerias?

- 2.2.3.2- Quais vantagens podem ser associadas à essa forma de comercialização?. E quais são as desvantagens?
- 2.2.3.3- Como a empresa avalia essa alternativa frente à possibilidade de compra direta no mercado e à verticalização da produção?
- 2.2.3.4- As parcerias são regidas por contratos formais?
- 2.2.3.5- Qual o período de vigência estabelecido nesses contratos?
- 2.2.3.6- Registrou-se “quebra-contratual”? Qual a periodicidade observada em média?
- 2.2.3.7- Quais são os fatores que podem estar relacionados a essa ruptura contratual?
- 2.2.3.8- Os parceiros atuam em todo o território nacional? Caso contrário, como encontram-se alocados?
- 2.2.3.9- Quais os critérios de seleção dos potenciais fornecedores/parceiros?
- 2.2.3.10- Considerando mais de um parceiro no fornecimento de determinado componente, os preços são padronizados ou há diferenças regionais? Quais seriam essas diferenças?
- 2.2.3.11- Considerando ainda mais de um fornecedor, como a qualidade é padronizada?
- 2.2.3.12- Qual é, aproximadamente, a proporção da produção do fornecedor que é absorvida pela rede? Há contratos de exclusividade na oferta de algum insumo?
- 2.2.3.13- O desenvolvimento de novos produtos é realizado pela rede, pelo fornecedor ou por ambos?
- 2.2.3.14- Os produtos são comercializados com a marca da rede ou do fornecedor ou de ambos?