

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

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E**  
**ORGANIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS:**  
**UMA COMPARAÇÃO ENTRE BRASIL E FRANÇA**

**VIVIAN LARA DOS SANTOS SILVA**

Tese de Doutorado 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 Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: **Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo**

Agências Financiadoras: **FAPESP e CAPES**

**SÃO CARLOS**  
**2004**

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

S586ai

Silva, Vivian Lara dos Santos.

Ambiente institucional e organização de redes de franquias: uma comparação entre Brasil e França / Vivian Lara dos Santos Silva. -- São Carlos : UFSCar, 2004.  
215 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2004.

1. Franquias. 2. Franquias de alimentos. 3. Valor de marca. 4. Canais de distribuição. 5. Cadeias agroindustriais. 6. Nova economia industrial. I. Título.

CDD: 658.8708 (20<sup>a</sup>)

## AGRADECIMENTOS

Deixando de lado a linguagem técnica e objetiva que naturalmente marca a redação desta tese, peço licença para aqui liberar minhas emoções, expressando os meus mais puros sentimentos de gratidão a todos aqueles que foram determinantes para o desenvolvimento e a concretização deste trabalho.

Ao longo de minha vida acadêmica, tive a oportunidade de aprender o real significado da palavra “orientação” com o Prof. Paulo Furquim de Azevedo – meu eterno mestre. Tenho a oportunidade de fazer parte, desde 1997, do grupo de alunos que desfrutam diretamente de todos os seus ensinamentos. Não apenas os ensinamentos teóricos – fundamentais para o desenvolvimento desta tese e para a minha formação científica e profissional –, mas, também, dos ensinamentos de vida e de ética, que contribuem de maneira decisiva também para a minha formação pessoal (até de música!). Uma de suas mais extraordinárias características, como orientador, é a sua capacidade de acolher a todos indistintamente, alunos ou não, sabendo escutar os dilemas pessoais, nem sempre limitados às questões teóricas, e mostrando, pacientemente e de um modo muito peculiar, as alternativas para cada caminho a seguir.

Sou também muito grata ao Prof. Claude Ménard, que gentilmente me abriu as portas da Sorbonne (Université de Paris 1/Panthéon-Sorbonne) na oportunidade de um ano de estudos e de trabalho junto à equipe do Centro ATOM (*Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés*). A infra-estrutura da *Maison de Science Économique*, edifício destinado a todos os grupos de pesquisa em economia da Sorbonne, dentre os quais o ATOM, contribuiu substancialmente ao levantamento bibliográfico pretendido, dada a qualidade do acervo de sua biblioteca. Crédito, porém, o grande diferencial de minha temporada no exterior à possibilidade de interação e de discussão de diferentes temas, dentre os quais o que norteia o desenvolvimento desta tese, não apenas com a equipe do ATOM, mas, também, com outros importantes nomes da Nova Economia Institucional, propiciada pela intensa agenda de atividades e da rede de contatos do Centro ATOM. Em especial, agradeço a atenção e as frutíferas discussões realizadas com Anne Yvrande-Billon, Armelle Mazé, Carine Starapoli, Emmanuel Raynaud, Eric Brousseau, Francine Lafontaine, Jean-Michel Glachant, Jean-Michel Codron, Loic Sauvee, Maria Smirnova, Stéphane Saussier e Thierry Pénard.

Particularmente ao Prof. Claude Ménard, também, o agradeço por toda a sua atenção e preocupação, não apenas com o andamento de minha pesquisa, materializada nas horas de discussão e de orientação do que vinha sendo feito, mas, também, com minha adaptação e bem-estar.

Felizmente, minha experiência na França é um contra-exemplo ao dogma da frieza e do mau-humor dos franceses, em especial dos parisienses. Neste sentido, além do Prof. Claude Ménard, agradeço à Anne Yvrande-Billon, Carine Starapoli e Maria Smirnova. Certamente minha temporada em Paris não teria sido tão tranqüila não fossem também toda a atenção e o cuidado nos preparativos de minha viagem propiciados por minhas queridas amigas Andréa Lago (Profa. DEP-UFSCar) e Patrícia Campeão, além do apoio *in loco* dos amigos da CIUP (*Cité Internationale Universitaire de Paris*), em especial das *Maisons du Brésil e des Etudiants Suédois*. Na *Cité*, como é conhecido este incrível complexo residencial integralmente dedicado a estudantes e pesquisadores, tive a maravilhosa e inesquecível experiência de expandir os limites geográficos de minhas amizades.

Além dos professores Paulo Furquim de Azevedo e Claude Ménard, outros importantes nomes também possuem um papel de destaque em minha vida acadêmica, cabendo aqui toda a minha gratidão e reconhecimento. Em especial, destaco o Prof. Décio Zylbersztajn (FEA/USP), que de longa data vem acompanhando de perto o meu trabalho, proporcionando uma valiosa contribuição à minha formação profissional e pessoal. Adicionalmente, agradeço os professores Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara (DEP/UFSCar), Marcos Fava Neves (FEA-RP/USP) e Hildo Meirelles de Souza Filho (DEP/UFSCar), que acompanharam o desenvolvimento desta tese, além de todos os demais professores e funcionários do DEP/UFSCar, a quem também devo minha formação básica em Engenharia de Produção Agroindustrial e meu mestrado em Engenharia de Produção.

Agradeço, também, os amigos do GEPAI e do PENSA pelo produtivo palco de discussão e, em muitos casos, pelos deliciosos momentos de pura descontração. Meu carinho especial pela compreensão e pelo apoio, sobretudo por minha omissão e ausência ao longo do desenvolvimento desta tese, à Ana Elisa e Wagner, Antônio e Carol, Carla e Beto, Daniela e Luciano, Flávia e Luis, Giuliana e Gessuir, Patrícia e Renato, Renata e Cláudio, Roberta e André, Sandra e Ferenc, Thelma

e Peter, além da Andréa, Carla, Fabiana, João, Orides, Thaís e André Gustavo (a quem também sou grata pelo valioso suporte à pesquisa desenvolvida).

Vale a ressalva de que a longa empreitada destes últimos quatro anos dificilmente teria sido alcançada não fosse o imprescindível apoio financeiro da FAPESP e CAPES. Desde 1997, por ocasião do início de meu mestrado, a FAPESP vem apostando em minha formação científica e profissional. Por sua vez, a possibilidade de expandir o enfoque empírico desta tese, partindo para um estudo comparado na França, ao longo de um ano, foi viabilizada pela CAPES. A concretização da tese nos contornos que ela apresenta também deve ser creditada à generosidade e acessibilidade de cada uma das redes analisadas, tanto no Brasil, quanto na França, em acréscimo ao valioso apoio propiciado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) e pela Federação Francesa de Franquias (FFF).

Retomando os professores que possuem um papel de destaque em minha, por felicidade, fui realmente abençoada neste quesito, tendo em casa meus dois maiores exemplos, meus pais, a quem dedico esta tese. Meu pai, Eurípides, é – e sempre será – meu norte, meu guia, sendo o responsável por minha escolha profissional: a academia. Doutor em matemática, mestre na oratória e amante das letras, ele também pode ser considerado um grande especialista em *franchising* e em coordenação de cadeias produtivas, já que conhece cada parágrafo desta tese, tendo contribuído com riquíssimas sugestões gramaticais e de estilo. Diante da ajuda de meu grande conselheiro e consultor (profissional e pessoal), os eventuais erros e falhas remanescentes nesta tese devem ser a mim creditados. Ao lado de meu pai, tenho minha mãe, Maria, como minha referência máxima de vida e de amor. Brilhante pedagoga e doutora no amor, foi capaz de sacrificar parte de sua vida profissional para a harmonia e o bem-estar de nossa família. A você, minha amada mãe, devo minha vida, guardando no coração os meus mais puros sentimentos de reconhecimento, admiração e amor.

Meus irmãos, Alan Roger e Michelle, como em toda família que se preza, são um capítulo à parte. Nosso relacionamento, marcado em muitos momentos por emoções mais tempestuosas, é, na verdade, caracterizado pelos mais verdadeiros sentimentos de afeto, amor, sintonia, respeito e companheirismo. A vocês, fica meu eterno carinho e gratidão pela compreensão e paciência. Destaco, também, a cumplicidade e o apoio de toda a minha família, em especial na figura de meus queridos

avós, Irene Silva e Antônio Alves, e de todos os meus queridos tios e primos. Quanto ao amado Roginho e adoráveis avós Adelina Alves e Oswaldo Silva – saudades.....muitas saudades....com a certeza do eterno amor e carinho.

Encerro estes agradecimentos à pessoa responsável por minha saúde física, emocional e sentimental, meu eterno amor e companheiro, Adriano, meu Dri. Ele, que ao longo de toda a nossa união, vem fazendo da sua vida a minha, com seu amor, apoio e companheirismo incondicionais, tornou mais fácil e agradável a elaboração desta tese. A ele, outro brilhante professor em minha vida, a quem também devo a formatação gráfica deste material, dedico toda a minha gratidão e admiração, o meu eterno amor e carinho, na promessa de uma vida a dois *pour toujours*.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>i</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>i</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Definições e Propósitos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Determinantes e Formas de Proteção e Controle do Valor de Marca .....</b>	<b>9</b>
<b>2. MARCA FRANQUEADA E ORGANIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS 18</b>	
<b>2.1. Papel dos Termos Contratuais.....</b>	<b>24</b>
2.1.1. Teoria da Agência.....	24
2.1.2. Mecanismos de Auto-cumprimento-contratual .....	31
<b>2.2. O Problema do <i>Mix</i> Contratual.....</b>	<b>41</b>
2.2.1. <i>Mix</i> Contratual Transitório .....	43
2.2.2. <i>Mix</i> Contratual Estável .....	47
<b>3. REFERÊNCIA EMPÍRICA: <i>Franchising</i> Brasileiro e Francês .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. Arranjo Institucional Legal .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 Panorama Econômico e Competitivo Internacional.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3. Arranjo Organizacional (Estudo Multi-Caso) .....</b>	<b>84</b>
3.3.1. Habib's.....	84
3.3.2. Dunkin' Donuts.....	95
3.3.3. McDonald's .....	101
3.3.3.1. McDonald's-Brasil.....	104
3.3.3.2. McDonald's-França .....	111
3.3.4. Quick Hamburger Restaurants.....	117
3.3.5. Grill Courtepaille .....	124
3.3.6. Restaurants La Boucherie .....	130
3.3.7. Comtesse du Barry .....	140
3.3.8. Jeff de Bruges .....	145
3.3.9. Segafredo Zanetti .....	152
<b>4. MODELOS BRASILEIRO E FRANCÊS DE GESTÃO DO VALOR DA MARCA FRANQUEADA: UMA ANÁLISE EMPÍRICA COMPARADA.....</b>	<b>162</b>
<b>4.1. Esforços Coordenativos a Jusante.....</b>	<b>163</b>
<b>4.2. Esforços Coordenativos a Montante .....</b>	<b>176</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>184</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXO 1. TRADUÇÃO DO ART. 81, § 1 E 3, DO TRATADO DE ROMA.....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXO 2. QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO 3. MAPA DA FRANÇA .....</b>	<b>203</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 2.1.</b> Quadro resumo das proposições teóricas.....	51
<b>Tabela 3.1.</b> Participação dos dez principais nomes do <i>franchising</i> mundial em termos de número de redes, lojas franqueadas e faturamento no ano de 2001.....	71
<b>Tabela 3.2.</b> Evolução do <i>franchising</i> na França (Fr) e no Brasil (Br) entre os anos de 1995, 1999, 2001 e 2002.....	74
<b>Tabela 3.3.</b> Participação do <i>franchising</i> brasileiro estratificado em seus principais sub-segmentos nos anos de 1995 e 1999.....	79
<b>Tabela 3.4.</b> Participação do <i>franchising</i> francês estratificado em seus principais sub-segmentos nos anos de 2000 e 2002.....	81
<b>Tabela 3.5.</b> Trajetória das redes.....	158
<b>Tabela 3.6.</b> Detalhamento do arranjo contratual praticado pelas redes no franqueamento de suas marcas.....	160

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 3.1.</b> Evolução da rede <i>Habib's</i> no mercado brasileiro entre 1988 e 2003.....	86
<b>Figura 3.2.</b> Evolução do percentual de lojas próprias e franqueadas operacionalizado pela rede <i>Habib's</i> no mercado brasileiro entre 1988 e 2003.....	86
<b>Figura 3.3.</b> Evolução do número de restaurantes operacionalizado pela rede <i>Grill Courtepaille</i> entre 1997 e 2001.....	125
<b>Figura 4.1.</b> Diversidade de arranjos contratuais em redes de franquias.....	166
<b>Figura 4.2.</b> Evolução do mix contratual praticado pelo <i>McDonald's</i> no Brasil, na França e no Mundo.....	172

## RESUMO

Esta tese discute os impactos do ambiente institucional, interpretado como as regras formais e informais que definem o espaço de interações entre os atores econômicos (NORTH, 1990), sobre o modo de organização de redes de franquias. Os potenciais riscos de perda de valor da marca franqueada – principal ativo em redes de franquias (RUBIN, 1978) – orientam a escolha desse modo de organização. Em decorrência da divergência de interesses intrínseca à relação franqueado-franqueador, em especial no uso compartilhado da marca (KLEIN, 1995), os ganhos proporcionados pelo franqueamento são colocados em xeque pelos potenciais riscos de perda de valor da marca franqueada. Para lidar com este clássico dilema inerente aos contratos de franquia, a proposição central que norteia o desenvolvimento desta tese considera que as redes delinham arranjos inter e intra-organizacionais que lhes permitem harmonizar um melhor alinhamento dos interesses das partes a um maior poder de controle sobre as ações dos franqueados em suas unidades – o que deve refletir em esforços coordenativos tanto a jusante (na comercialização e distribuição de seus produtos), quanto a montante (no gerenciamento da cadeia de suprimentos). Mais do que concorrentes, espera-se que os esforços coordenativos despendidos no desempenho da função de reduzir os riscos de perda do valor da marca franqueada sejam complementares. A combinação dos esforços coordenativos, porém, sofre a restrição das regras nas quais as redes se vêm inseridas, referindo-se ao arcabouço legal (regras formais), em acréscimo aos hábitos de consumo e às normas de conduta (regras informais) de cada país. Optou-se pela realização de uma análise qualitativa fundamentada no método de múltiplos estudos de caso. Dedicando-se a uma análise comparada do *franchising* brasileiro e do francês de alimentos, no total dez estudos de caso foram conduzidos. Além de possuírem historicamente um papel de destaque entre os principais nomes do *franchising* internacional, Brasil e França encontram-se circunstanciados por regras do jogo muito particulares, contribuindo para um rico campo de análise da influência da diversidade institucional sobre a organização de redes de franquias. Os resultados empíricos corroboram a proposição central desta tese, evidenciando a complementaridade dos esforços coordenativos e o papel do arranjo institucional nos modelos de gerenciamento do valor da marca franqueada.

## ABSTRACT

Franchise companies deal with a classical dilemma: how to reconcile the gains from the expansion of franchising with the potential cost of the brand name misuse by franchisees. This dissertation analysis this question under the institutional background, which differs from one country to another. It intends to explore the role of the formal and informal rules of the game – according to NORTH (1990) terminology to institutional environment – on the organizational design of franchise companies. To deal with the potential hazards regarding misuse of the valuable asset in a franchise contract, i.e., brand name (RUBIN, 1978), franchise companies should be able to conciliate a better alignment between incentives by franchisees and franchisors to a higher control over franchisees local actions under quality standards. This statement should induce vertical efforts by franchise companies, in terms of interfirm contractual arrangements in both distribution and supply chain management. More than substitutes, these efforts are expected to be complementary. The way that these efforts are combined, however, depends on the rules of the game that the companies are embedded, regarding to law (formal rules), as well as culture, social codes, and consumption standards (informal norms) of each country. This dissertation presents a comparative analysis of Brazilian and French food franchising. Besides their economic and historical relevance in the international franchising, Brazil and France are embedded in particular rules of the game, allowing for the discrimination of different institutional environments effect on the franchise companies organization. Based on a standardization interview agenda custom-made for this study, ten cases are addressed. The main empirical results show the complementarities of the vertical efforts and the role of institutional arrangements in the management and control models of brand name value.

## **INTRODUÇÃO**

### **Ambiente Institucional e Organização de Redes de Franquias: Uma comparação entre Brasil e França**

Esta tese discute os impactos do ambiente institucional, interpretado como as regras formais e informais que definem o espaço de interações entre os atores econômicos (NORTH, 1990), sobre o modo de organização de redes de franquias. Os potenciais riscos de perda de valor da marca franqueada – principal ativo em redes de franquias (RUBIN, 1978) – orientam a escolha desse modo de organização.

Sendo interpretada como um sinal que visa a proporcionar bases de diferenciação a consumidores confrontados por informação incompleta, a marca constitui um dos principais mecanismos para a transmissão das características relevantes dos produtos e serviços. Uma vez estabelecida esta relação, é natural assumir que o valor de uma marca depende de sua capacidade em transmitir, uniformemente ao longo do tempo, a informação relevante ao processo de troca (BARZEL, 1982) – de forma que qualquer experiência de consumo com características distintas daquelas usualmente sinalizadas pela marca deve reduzir, parcialmente, o seu valor.

Partindo desta premissa, o controle sobre a informação transmitida por uma marca – e, portanto, sobre o seu valor – deve ser dificultado diante da exploração coletiva e geograficamente dispersa de uma mesma marca. Em essência, desde que os esforços individuais de cada um dos atores envolvidos no compartilhamento de uma mesma marca contribuam não apenas aos interesses de todo o grupo, mas também ao próprio bem-estar, tem-se, inevitavelmente, uma divergência de interesses entre as partes, dando origem a externalidades e a problemas de incentivo no uso coletivo deste ativo. Agravando a situação, a dispersão geográfica e a assimetria informacional existente entre as partes devem inviabilizar (em decorrência dos custos que seriam demandados) um estrito controle sobre o uso compartilhado da marca, dando margem a um comportamento oportunista das partes – o que pode vir a significar prejuízos na regularidade da informação transmitida pela marca e, portanto, perda de seu valor.

Face à esta discussão, o fator econômico crucial que caracteriza os contratos de franquia é a não convergência dos interesses das partes (franqueado e franqueador) no uso coletivo da marca franqueada (KLEIN, 1995), de forma que os ganhos providos pelo franqueamento devem ser conciliados com os potenciais riscos de perda de valor da marca franqueada.

Em síntese, o *franchising* se caracteriza por uma forma organizacional complexa, composta por uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio, o franqueador, e por múltiplos agentes econômicos, a quem são transferidos os direitos de uso e de exploração da marca, os franqueados. Por meio do contrato de franquia, franqueado e franqueador se associam sob a motivação de ganhos bilaterais no uso compartilhado da marca franqueada no que se refere, por exemplo, às economias de escala em propaganda, no desenvolvimento de uma tecnologia, de uma linha de produtos ou de procedimentos administrativos, ou ainda no incremento do volume de compras e de distribuição. O *franchising* também deve favorecer o aporte de capital à rede, viabilizando um crescimento rápido com custos comparativamente inferiores a uma expansão verticalizada (estruturada inteiramente em lojas próprias).

Em decorrência, porém, da divergência de interesses intrínseca aos contratos de franquia em um cenário marcado pela dificuldade (custo) de o franqueador exercer um estrito controle sobre as ações de seus franqueados, estes podem ter a motivação necessária para buscar a maximização de seus próprios interesses a despeito dos de todo o grupo (franqueador e demais franqueados). Dentre outras possibilidades, o franqueado pode vir a se beneficiar da notoriedade da marca sem arcar com os custos em propaganda, em procedimentos e padrões de qualidade ou mesmo praticando preços maiores daqueles requeridos pelo franqueador (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002).

Para lidar com este clássico dilema inerente aos contratos de franquia – conciliar os ganhos providos pelo franqueamento de uma marca com os potenciais riscos de perda de seu valor –, a literatura econômica dedica-se à abordagem de três diferentes estratégias organizacionais. Em essência, a análise recai na interpretação isolada 1) do papel dos termos contratuais no melhor alinhamento dos interesses das partes, 2) da definição de um percentual de lojas próprias em adição às unidades franqueadas (mix contratual), interpretado como um mecanismo de controle do franqueador sobre as ações de seus franqueados e 3) do papel exercido pelas redes na

coordenação e gerenciamento de suas cadeias de suprimentos, com o objetivo de assegurar a regularidade e a padronização dos produtos comercializados.

Na contramão do prescrito na literatura, ou seja, de uma interpretação isolada, esta tese propõe que a função de reduzir os riscos de perda do valor da marca franqueada dependa do emprego combinado destas três estratégias organizacionais – o que, conseqüentemente, deve resultar em esforços coordenativos, em termos do delineamento de arranjos inter e intra-organizacionais, tanto a jusante (na comercialização e distribuição) quanto a montante (na cadeia de suprimentos). A forma, porém, de como se dará a combinação das estratégias organizacionais de proteção e controle do valor da marca franqueada deverá revelar-se diretamente influenciada pelas regras do jogo, formais e informais, nas quais as redes se inserem.

As regras formais são expressas pelo arcabouço legal de cada país. Uma influência direta destas regras sobre a organização das redes de franquias é o entendimento legal a respeito do *franchising* e das eventuais restrições impostas à designação de um contrato de franquia. Ademais, muitas práticas organizacionais difundidas dentre as redes de franquias em determinado país podem ser legalmente limitadas em outros elementos do ambiente institucional formal de outros países – tais como a política de defesa da concorrência e a efetividade do judiciário na garantia de contratos. Por outro lado, as regras informais dizem respeito à cultura organizacional, às estruturas sociais bem como às normas de conduta e aos hábitos de consumo intrínsecos a cada país – e, a exemplo das regras formais, também devem afetar o modo como as redes de franquias se organizam a fim de melhor proteger o valor de suas marcas. Dependendo, portanto, das regras do jogo, diferentes arranjos organizacionais de proteção e controle do valor das marcas deverão ser identificados – esperando-se, no extremo, a difusão de diferenciados modelos por redes circunstanciadas em particulares regras do jogo.

Com o intuito de investigar empiricamente o papel da diversidade institucional sobre a forma pela qual as redes de franquias se organizam a fim de melhor proteger o valor de suas marcas, optou-se, nesta tese, pela realização de uma análise qualitativa fundamentada no método de múltiplos estudos de caso. Focando a análise no *franchising* de alimentos brasileiro e francês, dez estudos de caso foram conduzidos. Na França, foram analisadas as atuações da rede italiana de cafeterias *Segafredo Zanetti* e

do grupo belga *Quick*, atuante no segmento de *fast food*. Em acréscimo, investigou-se a atuação das redes francesas dos segmentos de grelhados, *Grill Courtepaille* e *La Boucherie*, de chocolates, *Jeff de Bruges*, e, por fim, de *foie gras* (clássico segmento da culinária francesa), *Comtesse du Barry*. No Brasil, outras duas franquias puderam ser investigadas, a rede americana dedicada à comercialização de *coffee & donuts*, *Dunkin' Donuts*, e a brasileira de *fast food*, *Habib's*. Adicionalmente, foi realizada uma análise comparada da rede americana de *fast food McDonald's* no Brasil e na França. O estudo empírico baseou-se em entrevistas semi-estruturadas, tendo sido aplicado um questionário dedicado à investigação das políticas de suprimento e ao padrão contratual adotado pelas redes.

O foco nas franquias de alimentos é justificado em função do maior valor comparativo das marcas do setor alimentício, atribuído na literatura internacional em decorrência de dois principais pontos. Primeiro, no que se refere à maior afinidade comparativa das marcas do setor alimentício às tendências de longo prazo ((THOMPSON, 1999); (WOOD, 1999)). Segundo, em termos de seu papel na transmissão de uma informação vital à saúde do consumidor, dificilmente adquirida anteriormente à compra/consumo, por se tratar, via de regra, de bens de experiência ou mesmo de crença ((NELSON, 1970); (BARZEL, 1982)).

Quanto às redes, a escolha se deu com base na relevância comparativa de seus segmentos ao *franchising* de alimentos, em acréscimo ao valor comparativo de suas marcas – mensurado a partir da estabilidade e representatividade de cada uma das redes em seus segmentos, de sua trajetória no *franchising* bem como de seu grau de dispersão geográfica, inclusive em termos de sua internacionalização. A investigação comparada do segmento de *coffee shop* também se justifica em função das significativas particularidades existentes entre o consumidor brasileiro e o francês/europeu na capacidade de distinguir sutis variações nos atributos da bebida comercializada (*blend* de café). Representando uma variável do ambiente institucional informal, esta capacidade deve repercutir sobre a coordenação promovida pelas redes em suas cadeias produtivas.

No que se refere à decisão por uma análise empírica comparada do *franchising* brasileiro e francês, deve-se ressaltar o fato de que, além de possuírem historicamente um papel de destaque entre os principais nomes do *franchising*

internacional, Brasil e França encontram-se circunstanciados por regras do jogo muito particulares, contribuindo para um rico campo de análise acerca da influência da diversidade institucional sobre o delineamento de arranjos, inter e intra-organizacionais, de proteção e controle do valor da marca franqueada.

Por seu caráter multidisciplinar, a investigação empírica foi conduzida sob as óticas mercadológica, do direito e econômica, fundamentando-se nos preceitos teóricos da Nova Economia Institucional (NEI). Diante deste quadro analítico, esta tese é composta de quatro capítulos, além desta introdução e das considerações finais. Partindo, no Capítulo 1, de uma discussão multidisciplinar acerca do ativo marca, o Capítulo 2 revisa a análise econômica dos contratos de franquia discutindo os mecanismos de proteção e controle do valor da marca franqueada à luz da Teoria da Agência e da literatura de Mecanismos de Auto-cumprimento-contratual. Em especial, este capítulo discute o papel dos termos contratuais e da estratégia organizacional pela operacionalização de um mix contratual, referindo-se à manutenção, em uma mesma rede e ambiente institucional, de lojas próprias e unidades franqueadas.

A fim de proporcionar subsídios adicionais ao debate pretendido, o Capítulo 3 discute o panorama econômico e competitivo internacional do *franchising* e as interpretações do aparato legal americano, brasileiro e francês quanto à regulamentação dos contratos de franquia. No Capítulo 3, ainda são apresentados os estudos de caso realizados nos mercados brasileiro e francês. Por fim, o Capítulo 4 encerra esta tese dedicando-se a uma análise discreta comparada do estudo multi-caso, pertinente à formulação de conclusões a respeito dos modelos brasileiro e francês de gerenciamento do valor da marca franqueada.

## CAPÍTULO 1

### MARCA

#### 1.1. Definições e Propósitos

Marca, conforme definido pela língua portuguesa, denota “aspecto ou característica típica, distintiva, de algo ou alguém”, referindo-se, por exemplo, a “um nome, expressão, forma gráfica, etc., que individualiza e identifica uma empresa, um produto ou uma linha de produtos” (FERREIRA, 1999). O termo marca expressa, assim, um sinal informacional distintivo (tangível e/ou intangível), baseado em categoria ou qualidade de uma pessoa ou de um objeto, o qual quando transmitido por meio de sua representação gráfica (também podendo englobar *design* e embalagem) visa a identificar e a distinguir.

Destaca-se aqui o primordial papel de uma marca sob a ótica mercadológica: guiar a escolha do comprador/consumidor lhe proporcionando bases de diferenciação. A marca deve prover ao comprador/consumidor formas, muitas das quais subjetivas, que o auxiliem durante o processo de compra a distinguir, avaliar e, então, a se decidir com relação à gama de produtos concorrentes. Assume-se que o produto deixa de ser o sujeito da ação, tendo sido substituído pela marca, de forma que o comprador/consumidor não compra o produto, mas sua marca e tudo o que a ela se associa ((SAPORITO, 1986); (MILEWICZ & HERBIG, 1994); (KOHLI, 1997); (AAKER, 1998); (KELLER, 1998); (MOTAMENI & SHAHROKHI, 1998); (WOOD, 1999))<sup>1</sup>.

O propósito diferenciador de uma marca já seria praticado desde a história antiga, quando as mercadorias recebiam ‘marcas’ (sinais físicos específicos), o

---

<sup>1</sup> A influência da marca sob o processo de escolha pode ser ilustrada ao se considerar os resultados de uma pesquisa de mercado realizada nos EUA entre consumidores de cereais. Expostos e convidados a opinarem sobre a qualidade de diferentes marcas, o *ranking* de aprovação da marca *Kellogg's Corn Flakes* saltou de 47% – índice obtido quando realizado um *blind test* – para 59%, quando a marca não mais era omitida (SAPORITO, 1986). Além de visar a diferenciação dos produtos, a literatura de *marketing* também associa outros propósitos à marca, dentre os quais a transmissão de um posicionamento estratégico e a distinção entre segmentos (KOHLI, 1997).

que era comum, por exemplo, nas olarias. Posteriormente, no início do século XVI, as destilarias americanas de uísque, com o intuito de evitar a substituição de seus produtos por outros mais baratos (de inferior qualidade), passaram a gravar a fogo, nos barris de madeira que transportavam seus produtos, o nome do produtor (AAKER, 1998: 7)<sup>2</sup>. Apenas no século XX, no entanto, as marcas e as estratégias de diferenciação vieram a ocupar um papel de destaque. Com o acirramento da concorrência e o crescimento das trocas impessoais (não baseadas em *trust*), as empresas precisavam proporcionar a seus compradores/consumidores outras bases de decisão fora o preço, dando início ao que veio a constituir o atual propósito da marca sob a perspectiva mercadológica: estabelecer um contrato tácito de longo prazo entre a marca e o comprador/consumidor. Inicialmente, este contrato era firmado por meio de estratégias de diferenciação baseadas exclusivamente nos atributos físicos dos produtos. Todavia, com o tempo, estas também se mostraram frágeis em face da facilidade de cópia e imitação por parte dos concorrentes, estimulando a procura por diferenciações baseadas em associações intangíveis e únicas entre a marca e o comprador/consumidor<sup>3</sup>.

Complementando a visão mercadológica, o enfoque econômico atribui a existência das marcas aos custos informacionais e/ou incertezas inerentes ao processo de troca, decorrentes da assimetria informacional existente entre as partes (BARZEL, 1982). Não fosse o sinal distintivo informacional transmitido pela marca – assim como por outras estratégias (públicas e/ou privadas) de sinalização, caso da regulamentação, do credenciamento, da certificação, além da reputação organizacional –, a assimetria informacional intrínseca ao processo de troca conduziria que apenas os bens de inferior qualidade fossem transacionados – como sugerido por AKERLOF (1970) no clássico modelo do “mercado de limões”. A marca cumpre, assim, o papel transmissor de uma informação valiosa – crível e relevante – ao comprador/consumidor, favorecendo a execução de uma transação bem como o estabelecimento de estratégias de diferenciação.

---

<sup>2</sup> Uma análise mais detalhada a respeito das origens da marca pode ser encontrada em: FARQUHAR, P.H. Managing brand equity. *Marketing Research*, p.24-34, set. 1989. Deve-se destacar que a versão original de AAKER (1998) refere-se a: AAKER, D.A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press, 1991.

<sup>3</sup> Além dos atributos físicos e intangíveis aqui discutidos, AAKER (1998) apresenta outras fontes de associações, dentre as quais os benefícios aos clientes, preço relativo, uso e aplicação, estilo de vida, classe de produto e posicionamento dos concorrentes.

A credibilidade do sinal informacional transmitido pela marca é periodicamente colocada em xeque na revalidação do contrato tácito firmado com o comprador/consumidor. Por meio da marca, a organização aposta sua reputação na uniformidade do bem transacionado, devendo representar um poderoso mecanismo de incentivo no atendimento do que foi previamente estabelecido – mecanismo, porém, que não deve ser suficiente, como discutido, a seguir, na Seção 1.2. Adicionalmente, a designação de uma marca determina a alocação dos direitos de propriedade, referentes não exclusivamente às características físicas de um produto, serviço e/ou tecnologia, mas também às características intangíveis diretamente relacionadas à percepção do comprador/consumidor<sup>4</sup>. Assim, a marca contribui para a identificação da origem da oferta, reforçando a proteção ao consumidor ao mesmo tempo em que protege e autentica sua propriedade, salvaguardando legalmente seu proprietário (MENARD & VALCESCHINI, 2000: 22).

Embora a definição e/ou noção legal de uma marca varie muito de país para país, os sistemas legais tendem a convergir quanto à relevância das características distintivas de uma marca. Nos EUA, Inglaterra, França e Alemanha, assim como no Brasil, por exemplo, a obtenção do status legal de marca depende sempre e obrigatoriamente da associação da marca a características distintivas (MENARD & VALCESCHINI, 2000: 6). Nestes termos, em 1923, a legislação brasileira designava como marca “tudo o que, uma vez não proibido pelo mesmo (código legal), viesse a diferenciar os objetos ou produtos de outros idênticos ou semelhantes de procedência diversa”, de forma que “qualquer palavra, denominação necessária ou vulgar, firma ou razão social, letra ou algarismo, somente pode ser classificado como marca se revestisse a forma distintiva” (Decreto-Lei n. 16.264/1923, Art.79). Incorporada a todas as legislações brasileiras subseqüentes (1945, 1967, 1969 e 1971), a natureza distintiva necessária ao status legal de uma marca encontra-se também presente na vigente lei de propriedade industrial (Lei n. 9.279 de 1996), considerando-se susceptível de registro de marca todos os “sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas

---

<sup>4</sup> Interessantemente, todo o conjunto de uma embalagem (ou seja, rótulo, logo, cor, *design*, etc.) mostra-se tão relacionado à percepção do comprador/consumidor, que estas variáveis também vêm sendo consideradas junto aos tradicionais critérios (composição específica do produto, especificidade relativa a sua origem geográfica e origem organizacional) utilizados na definição e no delineamento legal de uma marca (MENARD & VALCESCHINI, 2000).

proibições legais” e que contribuam direta ou indiretamente à identificação de produtos e/ou serviços (Art.122).

Dentre eventuais exceções, a legislação alemã de 1961 aceita o registro de um nome genérico como marca desde que ele tenha sido associado/diferenciado historicamente a uma empresa, enquanto que a notoriedade de um nome, mesmo que descritivo, também deve permitir o seu registro (MENARD & VALCESCHINI, 2000). Caso notório do nome ‘champanhe’, denominação originalmente descritiva que designa uma variação específica de vinho branco espumante fabricado na região francesa de Champagne. Similarmente, vale destacar que um decreto presidencial do governo brasileiro, de novembro de 2002, estabeleceu que o nome ‘cachaça’ deixa de representar um nome genérico passando a designar um nome legalmente reconhecido e protegido, de uso exclusivo de fabricantes brasileiros de aguardente de cana.

## **1.2. Determinantes e Formas de Proteção e Controle do Valor de Marca<sup>5</sup>**

Fazendo menção a uma das clássicas definições identificadas na literatura de *marketing*, o valor de uma marca depende do “conjunto de ativos, tangíveis e/ou intangíveis, ligados a seu nome ou símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto e/ou serviço para uma empresa e/ou para seus consumidores” (AAKER, 1998: 16). Ao acrescentar ou mesmo subtrair valor, os ativos associados à marca auxiliam o comprador/consumidor (reduzindo os custos de coleta de informação, tempo e esforço) a interpretar, processar e acumular grande quantidade de informação sobre os produtos e/ou serviços, afetando (positiva ou negativamente) sua confiança na decisão de compra e, portanto, o valor de marca. A abordagem mercadológica assume, assim, que o valor de uma marca depende de sua imagem/percepção aos olhos do consumidor, refletindo o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis associados à marca, responsáveis por uma competição relativa e não absoluta ((TAUBER, 1988); (LASSAR et al., 1995); (AAKER, 1998); (KELLER, 1998); (MOTAMENI & SHAHROKHI, 1998)).

Na visão de AAKER (1998), o conjunto de ativos determinantes do valor de marca pode ser condensado em cinco principais dimensões: (1) familiaridade e (2)

---

<sup>5</sup> Como sugerido por WOOD (1999), entende-se como sinônimos *brand equity* (termo classicamente empregado na literatura internacional) e *brand value* –, aqui ambos traduzidos por ‘valor de marca’.

lealdade do consumidor a seu nome/símbolo; (3) associações feitas em acréscimo à (4) qualidade percebida e (5) co-especialização de outros ativos organizacionais. Na mesma direção de Aaker, utilizando-se, porém, de uma perspectiva mais subjetiva, KELLER (1998) condensa o conjunto de ativos determinantes do valor de marca em duas dimensões: (1) grau de familiaridade existente entre a marca e o comprador/consumidor, mensurado em termos de sua percepção (subjetiva) sobre a superioridade (relativa) de uma marca; e (2) da imagem/percepção que a marca possui aos olhos do comprador/consumidor.

Nestes termos, uma marca de valor caracteriza-se por aquela cujo nome/símbolo reconhecido pelo comprador/consumidor é capaz de estimulá-lo à compra periódica, mesmo quando praticado preço *premium*, favorecido por associações positivas e da avaliação por parte do comprador/consumidor de se tratar de um produto/serviço de superior qualidade – percepção influenciada por experiências passadas ou valores, individuais ou coletivos. Adicionalmente, o valor de marca também deve ser influenciado pela co-especialização de outros ativos organizacionais, caso, por exemplo, de esforços continuados em comunicação, pesquisa e inovação, maturidade da marca (trajetória em anos), rotinas e conhecimentos tácitos (não codificados), acesso a canais de distribuição, relacionamento estável com parceiros organizacionais, além da existência de proteção legal e de garantias e facilidades institucionais para fazê-la<sup>6</sup>.

Assumindo uma visão diferenciada daquela empregada pela perspectiva mercadológica, a ótica financeira dedica-se à mensuração monetária (quantitativa) do valor de marca. Sob este enfoque, o valor de uma marca pode ser calculado por meio de uma ampla variedade de métodos – os quais metodologicamente podem ser condensados em quatro principais categorias (MENARD & VALCESCHINI, 2000): 1) cálculo de seu valor de mercado, 2) cálculo dos custos incorridos em sua criação e desenvolvimento, ou dos custos de oportunidade, necessários à implementação no mercado de uma marca competitiva similar; e 3) cálculo dos benefícios esperados, considerando-se a demanda futura e sua participação de mercado. Adicionalmente, o

---

<sup>6</sup> Como discutido em SHOCKER (1993), as dimensões determinantes do valor de marca encontram-se interligadas, de forma que a qualidade percebida, por exemplo, pode ser influenciada pelo conhecimento de uma marca com boa exposição, ao mesmo tempo em que pode aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização/consumo.

valor quantitativo de uma marca também pode ser calculado não com base exclusivamente em um único critério – como focado nos métodos acima descritos –, mas por meio de uma abordagem multidisciplinar (quarta categoria, denominada de múltiplos critérios), considerando-se, por exemplo, a estabilidade da marca ao longo do tempo, o nível e facilidade de proteção legal e de internacionalização bem como a evolução da demanda esperada.

A fim de facilitar a escolha do método, MENARD & VALCESCHINI (2000: 10) sugerem uma decisão fundamentada na combinação de três fatores: 1) propósito da análise – expresso, por exemplo, no atendimento de uma análise financeira (avaliação interna da empresa) ou a requerimentos de *marketing* (estimar eventuais prejuízos ocasionados à marca, ou determinar seu preço de venda/licenciamento/franqueamento); 2) horizonte de tempo (mensuração do valor de marca no momento da transferência dos direitos de propriedade ou ao longo do tempo, em que os investimentos passados e o fluxo de renda futuro esperado devem ser considerados) e 3) tipo de indicador empregado (único ou multidimensional).

Ressalta-se, porém, que a despeito da diversidade de métodos, é consenso na literatura especializada que nenhum método deve mostrar-se plenamente satisfatório ((WOOD, 1999); (MENARD & VALSECHINI, 2000)). Dentre outros fatores, decorrentes, por exemplo, da necessidade de simplificação a fim de viabilizar o cálculo matemático (e, conseqüentemente, da omissão de alguns determinantes-chaves), isso se deve pelo fato de que mais do que conflituosos, as perspectivas financeira e mercadológica seriam complementares. Desde que a mensuração do valor de uma marca (interesse financeiro) depende da identificação e consideração de suas fontes (foco mercadológico), a real mensuração do valor de marca depende de uma abordagem combinada – e não desassociada – dos enfoques financeiro e mercadológico ((SHOCKER, 1993); (MOTAMENI & SHAHROKHI, 1998))<sup>7</sup>.

Neste sentido, por mais que não haja consenso quanto a um método quantitativo mais eficaz, o método desenvolvido pelo grupo britânico de consultoria *Interbrand* destaca-se como o mais aceito e empregado no meio acadêmico e empresarial internacional. Baseando-se na perspectiva mercadológica de AAKER

(1998), o grupo *Interbrand* estratifica o valor monetário de uma marca em sete fatores-chave<sup>8</sup>. Em síntese, assume-se que uma marca de valor caracteriza-se por aquela cuja (1) estabilidade e (2) liderança no mercado sejam conquistadas (e mantidas) a partir de (3) contínuos investimentos em comunicação, pesquisa e inovação, mostrando-se capaz de (4) evoluir no tempo sem perder sua identidade, melhor adaptando-se às tendências de longo prazo – fator dependente do (5) segmento de atuação. Adicionalmente, considera-se o valor de marca dependente dos (6) níveis de proteção legal e de sua (7) dispersão geográfica, especialmente se internacional.

A título de curiosidade, historicamente a marca *Coca-Cola* ocupa a primeira posição no *ranking* mundial da *Interbrand* dentre as marcas mais valiosas – passando de US\$ 36 bilhões em 1998 para US\$ 69.6 bilhões em 2002. Além de sua metodologia de mensuração do valor monetário das marcas, o grupo *Interbrand* é também mundialmente conhecido por sua classificação quanto as *top of mind*: marcas espontaneamente lembradas pelo comprador/consumidor, independentemente de seu segmento de atuação, dentre as quais a marca *McDonald's* e *Coca-Cola* ocupam historicamente a liderança. No mercado brasileiro, o grupo *Interbrand* também realiza uma classificação anual das marcas nacionais mais valiosas, constando na Tabela 1.1 as dez primeiras posições de 2002. No que se refere às *top of mind*, desde 1991 o instituto de pesquisa *Datafolha* realiza uma análise similar, destacando-se a disputa registrada nos últimos anos entre as marcas *Coca-Cola*, *Nestlé* e *Omo* – dividindo, desde 2000, o primeiro lugar.

Retomando os fatores-chave considerados pelo grupo *Interbrand* no cálculo monetário do valor de marca, sugere-se que uma marca deva mostra-se mais ou menos valiosa dependendo de seu segmento de operação. Neste sentido, marcas de produtos alimentícios e de bebidas devem ser intrinsecamente mais valiosas do que todas as demais. Por um lado, isso se deve por sua maior afinidade comparativa às tendências de longo prazo, principalmente quando comparadas a marcas de produtos eletrônicos ou de vestuário ((THOMPSON, 1999); (WOOD, 1999)). Por outro, o fato se

---

<sup>7</sup> Para uma análise mais detalhada a respeito da abordagem financeira, *vide*: WENTZ & MARTIN (1989), KAPFERER (1992), MOTAMENI & SHAHROKHI (1998) e WOOD (1999), além de MENARD & VALSECHINI (2000).

<sup>8</sup> Diante do propósito desta seção referente a uma investigação dos determinantes do valor de marca, não se pretende aqui esmiuçar o método quantitativo desenvolvido pelo grupo *Interbrand*, restringindo a discussão aos fatores-chave nele considerados.

deve ao seu papel transmissor de uma informação vital à saúde do consumidor – dificilmente adquirida anteriormente à compra/consumo a não ser pelo sinal distintivo transmitido pela marca, por se tratar via de regra de bens de experiência ou mesmo de crença ((NELSON, 1970); (BARZEL, 1982); (AZEVEDO & SILVA, 2003)). Ilustrando esta proposição teórica, em 2002, dentre as 100 marcas mais valiosas segundo o *ranking Interbrand*, quinze eram do segmento de alimentos & bebidas (*vide* Tabela 1.2), das quais oito exploradas por meio do *franchising* (em suas diferentes concepções, como discutido em detalhe no Capítulo3): *Coca-Cola*, *Budweiser*, *Heinz*, *Pepsi*, *Pizza Hut*, *KFC*, *Heineken* e *Burger King*.

**Tabela 1.1.** *Ranking Interbrand* das dez marcas brasileiras mais valiosas<sup>9</sup>

Posição. Marca	Valor em 2002 (milhões US\$)	Posição. Marca	Valor em 2002 (milhões US\$)
1 <sup>a</sup> . <i>Itaú</i>	970	6 <sup>a</sup> . <i>Embraer</i>	196
2 <sup>a</sup> . <i>Bradesco</i>	697	7 <sup>a</sup> . <i>Varig</i>	187
3 <sup>a</sup> . <i>Ambev</i>	667	8 <sup>a</sup> . <i>Multibras</i>	179
4 <sup>a</sup> . <i>Banco do Brasil</i>	308	9 <sup>a</sup> . <i>Embratel</i>	177
5 <sup>a</sup> . <i>Unibanco</i>	303	10 <sup>a</sup> . <i>Gradiente</i>	153

Fonte: <<http://www.interbrand.com.br>>

O grupo *Interbrand* também assume que quanto maior a dispersão continental de uma marca, maior deverá ser sua vantagem comparativa, dada, por exemplo, sua maior facilidade na abertura de novas frentes de consumo quando seu mercado de origem estiver estagnado (MARTINS & BLECHER, 1998). Por outro lado, pode-se considerar que a internacionalização de uma marca também favorece a sua valorização ao contribuir para a uma maior notoriedade e familiarização de seu nome/símbolo, podendo estimular associações positivas por parte do comprador/consumidor de se tratar de uma empresa de maior credibilidade e reputação. Esta discussão pode ser extrapolada para a dispersão geográfica da marca em seu mercado doméstico, mensurado a partir do número de estados/regiões em que atua.

<sup>9</sup> Dentre as 100 marcas genuinamente brasileiras classificadas pela *Interbrand*, a primeira marca do segmento de alimentos & bebidas é a *Sadia*, ocupando a 11<sup>a</sup>. posição, com um valor estimado de US\$ 128 milhões.

**Tabela 1.2.** *Ranking Interbrand* das marcas mundiais mais valiosas, estratificadas no segmento de alimentos & bebidas

Posição.Marca	Valor em 2002 (bilhões US\$) (variação 02/01)	Valor em 2001 (bilhões US\$)
1 <sup>a</sup> . <i>Coca-Cola</i>	69.64 (+1%)	68.95
8 <sup>a</sup> . <i>McDonald's</i>	26.38 (+4%)	25.29
22 <sup>a</sup> . <i>Nescafé</i>	12.84 (-3%)	13.25
24 <sup>a</sup> . <i>Budweiser</i>	11.35 (+5%)	10.84
37 <sup>a</sup> . <i>Heinz</i>	7.35 (+4%)	7.06
40 <sup>a</sup> . <i>Kellogg's</i>	7.19 (+3%)	7.01
45 <sup>a</sup> . <i>Pepsi</i>	6.39 (+3%)	6.21
48 <sup>a</sup> . <i>Pizza Hut</i>	6.05 (+1%)	6.00
49 <sup>a</sup> . <i>KFC</i>	5.35 (+2%)	5.26
61 <sup>a</sup> . <i>Nestlé</i>	4.43 (ND)	ND
66 <sup>a</sup> . <i>Danone</i>	4.05 (ND)	ND
87 <sup>a</sup> . <i>Moet&amp;Chandon</i>	2.45 (-1%)	2.47
88 <sup>a</sup> . <i>Heineken</i>	2.40 (+6%)	2.27
90 <sup>a</sup> . <i>Burger King</i>	2.16 (- 11%)	2.43
93 <sup>a</sup> . <i>Starbucks</i>	1.96 (+12 %)	1.76

Fonte: INTERBRAND et al. (2002)

Deve-se considerar, porém, que maiores graus de internacionalização também devam ser associados a maiores desafios organizacionais – portanto riscos – à manutenção e proteção do valor de marca, principalmente quando relacionados a ambientes econômicos, legais, sociais e culturais distintos. Nestes casos, as organizações devem ser capazes de se adaptar às “regras formais e informais do jogo” – seguindo a clássica definição de NORTH (1990) para ambiente institucional –, promovendo ajustes tanto na prática organizacional de fazer negócio, quanto no leque de produtos comercializados, a fim de melhor atender as particularidades do mercado em questão. O desafio é conciliar estas modificações sem que isso, no entanto, represente prejuízos para a imagem mundial da marca – ou seja, sem ocasionar ‘ruídos’ na informação por ela transmitida. Esta observação incentiva uma análise comparada da atuação de uma mesma organização em diferentes ambientes institucionais e os

respectivos arranjos de proteção empregados sobre o valor de marca – permitindo formular a seguinte proposição:

**P1:** Dependendo do ambiente institucional, diferentes arranjos organizacionais de proteção e controle do valor de marca deverão ser empregados e identificados.

O interesse organizacional pela diferenciação e, conseqüentemente, a valorização comparativa de uma marca justifica-se por ser este um elemento determinante à conquista de vantagem competitiva sustentável. Uma marca valorizada por seu comprador/consumidor tende a diminuir o grau de substituição do produto (elasticidade-preço da demanda), permitindo à organização operar com maiores margens. Tem-se, assim, uma maior proteção contra competições baseadas exclusivamente em preços bem como um aumento da probabilidade de sucesso nas estratégias de extensões de marca. Adicionalmente, espera-se a criação de barreiras à entrada, o que deve contribuir para o poder de mercado frente aos concorrentes, além de uma maior capacidade de barganha frente a distribuidores e fornecedores.

A sustentabilidade do valor de uma marca e, conseqüentemente, a vantagem competitiva por ela proporcionada depende, contudo, de sua capacidade em atender adequadamente as expectativas do consumidor. Retomando a perspectiva econômica discutida na Seção 1.1, uma marca tem valor porque disponibiliza ao comprador/consumidor, intrinsecamente confrontado por informação incompleta, uma informação crível e relevante a respeito do bem transacionado – informação, portanto, valiosa, desde que dificilmente pode ser adquirida de outra forma. Desde que o valor de uma marca depende de sua capacidade em “garantir que o produto é – e permanecerá – uniformemente bom” (BARZEL, 1982: 36), qualquer experiência de consumo com características distintas daquelas usualmente transmitidas pela marca – por exemplo, fora das especificações de qualidade, padronização, preço, ambiente de consumo, variedade do cardápio, etc. – prejudica a capacidade da marca em informar, reduzindo parcialmente o seu valor ((AZEVEDO et al., 2002); (AZEVEDO & SILVA, 2003)).

Como enfatizado por RUBIN (1978: 230), “quando eu pego a minha família para ir ao *McDonald’s* é porque eu sei o que esperar não importando sua localização”. Mostra-se, portanto, valioso ao *McDonald’s* gastar uma elevada soma na

manutenção da capacidade de sua marca em informar, investindo não apenas na promoção continuada de sua marca – como enfocado pela abordagem mercadológica<sup>10</sup> –, mas também na manutenção da credibilidade de seu sinal informacional, reduzindo qualquer variação dos produtos/serviços sob seu nome/símbolo comercializados. Neste contexto, à luz da ótica econômica, o problema central atribuído ao valor de marca refere-se ao risco de falência informacional, ou seja, à incapacidade da marca em sinalizar a seu comprador/consumidor a informação relevante ao processo de troca.

Tradicionalmente, a microeconomia considera ser esse problema perfeitamente solucionado por meio de mercados competitivos bem organizados. Assume-se que falsas promessas podem ser eliminadas pelo papel da reputação organizacional do detentor da marca, ou ainda pela atuação de uma terceira parte, como o sistema judiciário (MENARD & VALCESCHINI, 2000).

Similarmente à designação legal de marca – discutido no final da Seção 1.1 –, vale destacar que o entendimento quanto às formas de proteção também tende a apresentar variações conforme a tradição legal do país. Como discutido em MENARD & VALCESCHINI (2000: 8), segundo a tradição do Direito Civil (como os sistemas alemão, brasileiro, francês e italiano), a proteção legal de uma marca depende de seu registro formal em órgão competente, assim como da configuração de “uso regular e significativo”<sup>11</sup>. Em contraposição à tradição do Direito Civil, a simples prática de uso de um nome, logo, etc. determina, segundo o Direito Comum (exemplificado pelo sistema americano e inglês), o direito de propriedade sobre a marca.

Embora a grande vantagem do sistema de proteção de marca característico do Direito Comum refira-se a sua maior flexibilidade e simplicidade comparativa, evitando procedimentos burocráticos complexos inerentes ao Direito Civil – ilustrado, por exemplo, no fato de o registro definitivo de uma marca no Brasil levar

---

<sup>10</sup> De acordo com AAKER (1998: 11), “diferentemente das atividades de construção de marca (dentre as quais as atividades de propaganda), a maioria das promoções de venda são facilmente copiadas. Adicionalmente, quando um ciclo de promoção com redução de preços se inicia, torna-se complicado interrompê-lo, havendo, conseqüentemente, pressão para redução de qualidade, assim como de vantagens e serviços oferecidos. No extremo, a classe de produtos começa a se assemelhar a uma *commodity*, uma vez que as associações de marca passam a ter menos importância”. Neste contexto, a longo prazo, promoções de preço tendem a ser críticas ao valor de marca.

<sup>11</sup> De acordo com levantamento histórico apresentado em AAKER (1998), as sociedades comerciais na Europa medieval teriam sido as responsáveis pelo início da prática de marcas registradas, visando a segurança do consumidor, bem como a proteção legal do produtor.

em média dois anos (BARROSO, 2002: 35) – tem-se uma maior fonte de incertezas e conflitos, aumentando, conseqüentemente, os custos de transação (MENARD & VALCESCHINI, 2000). Esta relação, atrelada à maior relevância econômica das marcas, sua maior dimensão internacional e aos significativos investimentos necessários à sua criação, desenvolvimento e proteção estariam convergindo à tendência mundial de registro de marca independentemente da tradição legal do país (MENARD & VALCESCHINI, 2000) – caso, por exemplo, dos EUA, onde, embora o registro de marca não seja condicionante a sua proteção legal, anualmente o número de pedidos estaria aumentando, à razão de 120 mil novos pedidos por ano (KOHLLI, 1997).

Destaca-se, porém, que além de os limites e custos inerentes à atuação de uma terceira parte não poderem ser – como freqüentemente o são – simplesmente omitidos ou marginalizados da análise, a reputação organizacional por si só tende a mostrar-se frágil, desde que, via de regra, o controle necessário (ou pelo menos parte dele) sobre a capacidade da marca em informar – portanto, sobre seu valor – transcende os limites organizacionais, dependendo de um encadeamento de ações cooperadas de diferentes agentes, como produtores, fornecedores e distribuidores independentes.

Sob este enfoque, a Nova Economia Institucional (NEI) proporciona um referencial teórico mais adequado à análise econômica dos mecanismos de proteção e controle do ativo marca, ao propiciar a discussão da dependência dos atores econômicos dada a realização de investimentos específicos à construção e manutenção do valor de marca, assim como dos problemas de implementação e garantia dos contratos, em função da racionalidade limitada e das chances de comportamento oportunista (MENARD & VALCESCHINI, 2000).

Deve-se desde já destacar que a NEI não atribui um arranjo organizacional ótimo ao monitoramento destes problemas. Ao contrário, dependendo das características contratuais, do propósito transacional, em muitos casos expresso pelo posicionamento estratégico organizacional, além das regras do jogo que delimitam o espaço de interação dos agentes econômicos, diferentes arranjos organizacionais poderão ser requeridos ao controle e proteção das marcas. É sob este prisma teórico que se pretende analisar os mecanismos de proteção e controle do valor da marca franqueada – cerne de interesse desta tese, tradicionalmente referenciado como o principal ativo transacionado na aquisição de uma franquia (RUBIN, 1978: 228).

## CAPÍTULO 2

### MARCA FRANQUEADA E ORGANIZAÇÃO DE REDES DE FRANQUIAS<sup>12</sup>

O *franchising*<sup>13</sup> caracteriza-se por uma forma organizacional complexa composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador), e múltiplos agentes econômicos (os franqueados). À luz da Nova Economia Institucional (NEI), o *franchising* ilustra uma das várias formas organizacionais que recebe a designação de híbrido<sup>14</sup>, entre o mercado e a firma ((NORTON, 1988); (WILLIAMSON, 1975, 1991); (BAUCUS et al., 1996); (MENARD, 2002)). Em essência, a forma híbrida é caracterizada pelo arranjo firmado entre partes que, embora legalmente distintas, como identificado na forma pura de mercado, se enlaçam contratualmente sob restrições bilaterais semelhantes às da firma, na exploração de ações cooperativas, compartilhando ativos tangíveis e/ou intangíveis, muitas vezes não realocáveis, portanto, específicos à transação estabelecida. Conseqüentemente, esse arranjo mostra-se híbrido na medida em que não torna excludentes as características-chave das formas polares (mercado e firma), conciliando a flexibilidade de ajuste e adaptação frente às alterações externas, proporcionada pelo mercado, ao poder e controle sobre as partes contratuais, intrínseca à firma.

A relação estabelecida entre pares de franqueado e franqueador é regida pelo contrato de franquia, caracterizado por cláusulas mais ou menos padronizadas

---

<sup>12</sup> Seção introdutória baseada em AZEVEDO & SILVA (2001) e AZEVEDO et al. (2002).

<sup>13</sup> Não se pretende aqui incorrer em anglicismo ao empregar o termo *franchising*, mas seguir a nomenclatura adotada pelo Direito Civil e Comercial brasileiro.

<sup>14</sup> Dentre outros exemplos, junta-se ao *franchising* sob a designação de híbrido as alianças estratégicas, cooperativas, acordos de quase-integração, contratos de terceirização, *joint ventures* e redes – exemplos que nas últimas décadas vêm se destacando como importantes estratégias organizacionais e, como reflexo, recebendo uma maior atenção do meio acadêmico. O primeiro arranjo considerado híbrido a ganhar atenção na literatura econômica foi o dos contrato de *sharecropping*, abordado pioneiramente por CHEUNG (1969). O *franchising*, por sua vez, apontado desde a década de 60 como uma tendência mundial na comercialização de produtos e/ou serviços, também vem sendo, desde muito cedo, alvo de atenção na literatura econômica, destacando-se os trabalhos pioneiros de OZANNE & HUNT (1971), CAVES & MURPHY (1976), RUBIN (1978) e KLEIN et al. (1978).

(RUBIN, 1978:224-225), em que o franqueador acorda em transferir a seus franqueados o direito de uso e exploração de sua marca na produção e/ou venda de produtos e/ou serviços, por um período de tempo determinado e em uma região geográfica específica. Adicionalmente, o franqueado também pode se beneficiar da oferta por parte do franqueador de programas de treinamento e reciclagem, além de outros serviços, como assistência técnica e comercial contínuas ((NORTON, 1988: 1198); (BRICKLEY, 1999: 748))<sup>15</sup>. Em contrapartida, tipicamente o franqueador recebe uma soma monetária fixa inicial (taxa de franquia) acrescida de uma parcela das vendas da unidade franqueada, usualmente sob a forma de taxas variadas, caso dos *royalties*, taxa de publicidade<sup>16</sup>, etc. ((WIMMER & GAREN, 1997: 545); (BRICKLEY, 1999: 748); (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 5))<sup>17</sup>. Adicionalmente, o franqueado também pode contribuir com outros ativos, como recursos financeiros, habilidade gerencial ou conhecimento sobre mercados locais.

Deste modo forma-se uma rede em que franqueador e franqueado se associam sob a motivação de ganhos bilaterais no uso compartilhado de ativos tangíveis e/ou intangíveis, muitos dos quais específicos à relação – como capital, produtos e/ou serviços comercializados na rede, além da marca e/ou de todo conhecimento adquirido na atividade franqueada, em termos das práticas organizacionais e administrativas de gestão. Ao compartilhar uma marca, a expansão de uma rede de franquias contribui para uma maior notoriedade deste ativo, favorecendo, tanto ao franqueado, quanto ao franqueador, a obtenção de ganhos de escala em propaganda – o franqueado inicia as suas atividades sem precisar despender recursos e tempo com a consolidação de um nome, enquanto que o franqueador recebe uma compensação em dinheiro por seu

---

<sup>15</sup> Como discutido detalhadamente no Capítulo 3, o *franchising* em sua configuração mais abrangente denota o *Business Format Franchising*, em português, Franquia de Negócio Detalhadamente Dimensionado, ou Franquia Empresarial – ao longo do texto referenciado simplesmente por franquias ou *franchising*. Sob este enfoque, o termo marca franqueada costuma ser referenciado na literatura econômica como sinônimo de todo o ‘pacote’ contratualmente transmitido pelo franqueador a seus franqueados (LAFONTAINE, 1992: 265).

<sup>16</sup> Embora o termo ‘taxa de comunicação’ possa se mostrar mais adequado sob a perspectiva mercadológica, ‘taxa de publicidade’ é o termo tradicionalmente empregado na literatura internacional dedicada aos contratos de franquias, referindo-se também a nomenclatura empregada sob a ótica jurídica, como, por exemplo, na legislação brasileira que regula os contratos de franquias.

<sup>17</sup> A cobrança dos *royalties* também pode ser efetuada de forma indireta. Nestes casos, mesmo quando especificado contratualmente o não pagamento de nenhuma taxa periódica calculada com base no faturamento da unidade franqueada, esta pode prover da cobrança pelo franqueador de um adicional entre o custo e o preço de venda do insumo a ser comercializado pelo franqueado (LAFONTAINE, 1992: 264).

licenciamento. Da mesma forma, uma vez que o desenvolvimento de uma tecnologia, de uma linha de produtos e/ou de procedimentos administrativos também podem ser repassados a terceiros por meio de um contrato de franquia, o mesmo investimento pode proporcionar um maior retorno ao franqueador, enquanto poupa investimentos ao franqueado (AZEVEDO et al., 2003). Com a expansão da rede, espera-se, ainda, que todo o sistema se beneficie com ganhos de escala no incremento do volume de compras e de distribuição, diante do aumento dos canais de distribuição de produtos, mercadorias e/ou serviços<sup>18</sup>.

Por outro lado, sendo o franqueado o responsável pelas despesas iniciais de instalação e pessoal de sua unidade bem como de sua contínua operacionalização, o *franchising* também deve propiciar ao franqueador um crescimento rápido e o aumento da produção sem grandes inversões de capital, com custos proporcionalmente inferiores a uma expansão baseada em lojas próprias. O *franchising* permitiria, assim, o aporte de capital ao negócio da empresa, ou seja, a franquia representaria uma solução às empresas que visando ao crescimento de sua participação no mercado encontram limites à obtenção de capital ((OZANNE & HUNT, 1971); (CAVES & MURPHY, 1976); (MENDELSON, 1985); (COUGHLAN et al., 2002); (AZEVEDO et al., 2003))<sup>19</sup>.

Ressalta-se, porém, que os ganhos proporcionados pelo *franchising* devem ser conciliados com os riscos de perda de valor da marca franqueada (AZEVEDO et al., 2002) – principal ativo transacionado na aquisição de uma franquia (RUBIN, 1978: 228)<sup>20</sup>. Desde que o valor de uma marca dependa de sua capacidade em

---

<sup>18</sup> Os ganhos de escala, porém, não devem mostrar-se exclusivos aos acordos de franquia. Uma empresa, por exemplo, que opta pelo licenciamento de sua marca para expandir sua produção também poderá se beneficiar dos mesmos ganhos de escala providos pelo *franchising* (AZEVEDO et al., 2003). Similarmente, uma organização pode se beneficiar de ganhos de escala na produção, distribuição e propaganda ao deixar a distribuição por conta de varejistas independentes (KLEIN, 1995:10).

<sup>19</sup> Embora se defenda que a escolha organizacional pelo *franchising* deva ser influenciada por questões de restrição às fontes de capital – argumento discutido mais profundamente na Seção 2.2.1, assume-se não ser essa a motivação organizacional mais decisiva, nem tampouco os ganhos de escala proporcionados pelo *franchising*. Na medida em que essas duas vantagens não representam benefícios exclusivos ao *franchising*, os ganhos, comparativos a uma expansão verticalizada, na redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização – detalhadamente analisados na Seção 2.1 – devem representar o fator-chave à decisão organizacional por esse mecanismo de comercialização (RUBIN, 1978).

<sup>20</sup> A respeito da relevância do ativo marca para uma rede de franquia, MINKLER & PARK (1994: 410) consideram que “*of all types of specific assets, brand name capital is the most relevant for franchising*”, enquanto BAI & TAO (2000:1) sugerem que “*brand name is of paramount importance to a franchise company*”.

informar – como discutido na Seção 1.2., o compartilhamento do direito de uso e exploração de uma mesma marca, como identificado no *franchising*, deve ser salvaguardado por garantias quanto à uniformidade da informação transmitida ao longo do tempo ao comprador/consumidor, sob o risco de perda de seu valor (BARZEL, 1982) e, conseqüentemente, prejuízos financeiros a todos os integrantes do sistema (WILLIAMSON, 1996). Nestes termos, uma rede de franquia deve ser capaz de preservar a uniformidade de todas as suas unidades (CAVES & MURPHY, 1976), em termos dos produtos comercializados, dos serviços e preços praticados bem como da apresentação e do ambiente de consumo (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002).

Essas características transferem grande parte da responsabilidade sobre a manutenção e garantia do valor de marca aos franqueados, cujos interesses na utilização e preservação desse ativo não necessariamente coincidem com o de seu detentor, o franqueador. Como salientado por KLEIN (1995), o fator econômico crucial que caracteriza os contratos de franquia é a não convergência dos interesses das partes, franqueado e franqueador, especialmente no uso coletivo da marca. Em síntese, a existência de múltiplos agentes dispersos geograficamente, cujos rendimentos provêm da exploração coletiva de uma mesma marca resulta, freqüentemente, em problemas de incentivo e em externalidades (horizontais e verticais) no uso deste ativo intangível ((BAI & TAO, 2000); (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002)).

Embora o franqueado suporte todos os custos de manutenção de altos padrões de qualidade em sua unidade, os benefícios de seu bom comportamento (alinhado aos interesses do franqueador) favorecerão não apenas a ele próprio, mas também a todos os demais integrantes da rede – franqueador (externalidade vertical) e demais franqueados (externalidade horizontal), uma vez que altos padrões de qualidade em cada unidade guiam a elevadas vendas em toda a rede (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 14). Por outro lado, um franqueado que opte pela deterioração da qualidade de seu estabelecimento desfrutará, a curto prazo, integralmente das economias advindas da aquisição de insumos de menor qualidade a um menor preço, arcando com apenas uma parte dos custos deste comportamento inadequado (RUBIN, 1978). Como agravante para este quadro, mesmo que o comprador/consumidor consiga distinguir variações no padrão de qualidade em uma determinada unidade franqueada, o compartilhamento de uma marca o leva a concluir que a qualidade da rede, de forma

geral, está decaindo, não restringindo esta observação à unidade de consumo em questão. Conseqüentemente, o nível de qualidade que maximiza o lucro do franqueado deverá ser sempre menor do que o desejado pelo franqueador (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 14-15).

Similarmente, espera-se que os preços que maximizam os lucros do franqueado também devam ser sempre maiores do que aqueles que maximizam os lucros da rede – novamente, ao menos em parte, pelo fato de que o franqueado não apropria o efeito positivo de seus baixos preços em outras unidades da rede (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 14). Ademais, não necessariamente os franqueados irão atender as solicitações da rede quanto à implementação de novos processos de produção, ou diversificação/alteração do cardápio, principalmente quando estes ajustes não se mostrarem rentáveis (valorizados) em seus mercados locais (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 14) – devendo o contrário ser esperado, ou seja, o interesse do franqueado em desrespeitar a padronização (de produtos e/ou serviços) imposta pelo franqueador diante das particularidades de seu mercado de atuação.

A situação é agravada ao se considerar que os elevados custos de monitoramento, muitas vezes proibitivos em função da dispersão geográfica e da assimetria informacional existente entre as partes, devem inviabilizar a opção por um estrito monitoramento sobre as atividades/ações dos franqueados em suas respectivas unidades, resultando, inevitavelmente, em riscos de um inadequado uso da marca por parte do franqueado.

Os potenciais riscos de uma má utilização da marca por parte do franqueado devem afetar sob várias maneiras a organização das redes de franquias. A este respeito, o interesse econômico por muito tempo foi norteado à melhor compreensão do papel dos termos contratuais característicos de um contrato de franquia (*vide* Seção 2.1). Em síntese, como discutido em detalhe ao longo dos próximos tópicos, à luz da Teoria da Agência (Seção 2.1.1) e dos mecanismos de auto-cumprimento (*self-enforcement mechanisms*) (Seção 2.1.2) assume-se a maior capacidade comparativa dos contratos de franquia, com relação à hierarquia (rede verticalizada), em proporcionar o adequado alinhamento do interesse das partes – empreendedor (dono da marca) e gestor local (franqueado *versus* gerente, tipicamente com rendimentos fixos) –, em prol da adequada proteção e preservação do valor da marca franqueada.

Ocorre, porém, que apesar das vantagens comparativas do *franchising* na redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização, chama a atenção – como apresenta a Seção 2.2. – o fato de que, via de regra, as redes não se limitam ao franqueamento como forma de organização, optando, em um mesmo ambiente institucional e competitivo, pela definição de um percentual estratégico de lojas próprias em adição às suas unidades franqueadas. Esta constatação empírica estimulou o debate econômico a respeito do problema da pluralidade de formas organizacionais (*mix* contratual) nos contratos de franquia.

Contrariando as hipóteses de uma análise pontual de cada par franqueado-franqueador (como sugerido pela Teoria da Agência e pela literatura dos mecanismos de auto-cumprimento-contratual) bem como a hipótese da transitoriedade do *mix* contratual (*vide* Seção 2.2.1.), evidências empíricas baseadas em dados longitudinais apontam para a estabilidade do percentual de lojas próprias gerenciadas pela rede ao longo do tempo: o que vem sendo interpretado como uma estratégia das redes a fim de reduzir o risco contratual (CARLTON, 1979) e aumentar o controle (BRADACH, 1997) e capacidade de barganha sobre seus franqueados ((MATHEWSON & WINTER, 1991); (BAI & TAO, 2000); (MICHAEL, 2000)) – *vide* Seção 2.2.2.

Ademais, a necessidade de reduzir o poder de atuação dos franqueados sobre a qualidade e a padronização dos produtos comercializados – e, portanto, preservar a capacidade da marca em informar (seu valor) – deve induzir as redes não apenas a esforços coordenativos a jusante – no que se refere, por exemplo, ao *design* contratual e operacionalização de um *mix* contratual estável –, mas também de uma adequada coordenação a montante, ou seja, da cadeia de suprimentos, essencialmente sobre aqueles produtos diretamente relacionados à marca e cujo consumidor mostra-se sensível às sutis variações na qualidade ((SILVA, 1999); (AZEVEDO & SILVA, 2003)). Concluindo, propõe-se as seguintes premissas:

**P2:** Os potenciais riscos de uma má utilização da marca por parte do franqueado devem afetar a organização das redes de franquias, tanto a jusante, quanto a montante. A jusante, em termos do *design* contratual e do percentual de lojas próprias a ser diretamente operacionalizado pela rede (problema do *mix* contratual). A montante, no

que se refere ao esforço promovido pela rede na coordenação e gerenciamento de suas cadeias de suprimentos.

**P3:** Mais do que concorrentes, os esforços coordenativos são complementares no desempenho da função de reduzir os riscos de perda do valor da marca franqueada.

## **2.1. Papel dos Termos Contratuais**

Em síntese, sob o viés da Teoria da Agência, o *franchising* lidaria completamente com a conflituosa relação franqueado-franqueador *ex-ante* à assinatura contratual, na medida em que esta forma organizacional se caracteriza por um contrato de incentivo baseado na divisão dos riscos e lucros da atividade entre as partes, por meio da transferência ao gestor local dos direitos residuais de controle da unidade franqueada. Considerando, porém, a incompletude contratual e, conseqüentemente, as brechas para um comportamento oportunista bilateral *ex-post*, a literatura dos mecanismos de auto-cumprimento-contratual focaliza o alinhamento de interesses por meio da 1) ameaça de intervenção de uma terceira parte que faça cumprir o contrato (penalidades ou mesmo a rescisão contratual dado o não atendimento por uma das partes do acordo) e da 2) criação de um fluxo de receita que facilite o auto-cumprimento-contratual (quantia que as partes ganham permanecendo na relação, mas que perdem ao ‘deixá-la’).

### **2.1.1. Teoria da Agência**

O problema de como induzir que os atores econômicos busquem o alinhamento de seus interesses em prol da maximização do bem-estar individual de uma das partes é denominado na literatura econômica como problema da agência (*agency problem*), sendo analisado à luz da relação agente-principal: um indivíduo (principal) contrata, com delegação de poder sobre algumas decisões, os serviços de outro (agente) para a realização de determinadas atividades. Desde que sob esta relação o esforço do agente no exercício de suas funções determina não apenas os rendimentos do principal, mas também o seu próprio bem-estar, configura-se, inevitavelmente, uma divergência de interesses, de forma que o nível de esforço que maximiza os interesses do agente

deverá ser sempre inferior ao do principal (JENSEN & MECKLING (1976), MILGROM & ROBERTS (1992)).

A divergência de interesses intrínseca à relação agente-principal torna-se crítica na medida em que a obtenção da informação detida pelo agente e/ou o monitoramento de suas ações exigem elevados custos (em muitos casos proibitivos) – não podendo a ação do agente ser facilmente checada, ou precisamente monitorada. Sob este cenário, o agente passa a ter a motivação necessária para atuar de forma oportunista, realizando uma ação ineficiente, ou provendo informações distorcidas, guiando o principal e/ou demais agentes a desempenhos/ações ineficientes, em prol da maximização de seu próprio bem-estar.

Em outras palavras, não bastando a divergência de interesses entre as partes de uma relação em que as ações de um indivíduo determinam o bem-estar do outro, a concretização de um comportamento oportunista pós-contratual – definido na literatura econômica por risco moral (*moral hazard*) – apenas ocorrerá diante da configuração de assimetria informacional: situação em que as partes não conseguem facilmente (sem custos) determinar se a outra está agindo de acordo com os interesses coletivos, ou maximizando o próprio bem-estar (MILGROM & ROBERTS, 1992: 185). A impossibilidade de assegurar a custo zero que o agente tomará a decisão ótima aos interesses coletivos – em outras palavras, as despesas necessárias para que o agente tenha o adequado incentivo em alinhar os seus interesses com os de todo o grupo – gera os custos de informação assimétrica, ou, segundo a literatura econômica, os custos de agência (*agency costs*) (JENSEN & MECKLING, 1976). Nestes termos, um importante componente dos custos de agência refere-se às despesas incorridas pelo principal no controle e monitoramento das ações de seus agentes (JENSEN & MECKLING, 1976) – fator que tende a tornar inviável uma dispersão geográfica verticalizada, (RUBIN, 1978)<sup>21</sup>. Um segundo elemento importante à composição dos custos de agência refere-se

---

<sup>21</sup> Deve-se ressaltar, ainda, que ao expandir geograficamente sua atuação, o empreendedor não poderá exercer diretamente o controle e monitoramento sobre as ações de seus funcionários, delegando, inevitavelmente, esta função a terceiros – os quais, porém, não compartilham dos mesmos interesses do empreendedor na gestão do negócio. Conseqüentemente, a despeito do ônus incorrido no controle sobre as ações dos agentes dispersos geograficamente, a essência do problema de agência não é solucionada, uma vez que o conflito de interesses entre as partes permanece com um agravante: com a expansão, quem monitora o ‘gerente do gerente’?

ao pagamento de multas contratuais por parte dos agentes (JENSEN & MECKLING, 1976).

Assumindo o pressuposto de racionalidade plena das partes contratuais, a Teoria da Agência considera que os problemas relacionados à assimetria informacional e ao oportunismo são perfeitamente contornados *ex-ante* à assinatura contratual, por meio da elaboração de contratos completos, eficazes no alinhamento dos interesses das partes pelo fornecimento de adequados incentivos. À luz dessa vertente teórica, além de propiciar adequados incentivos ao agente, o principal também pode atenuar as divergências de interesses a partir do monitoramento das atividades do agente, limitando, conseqüentemente, suas ações.

Nos moldes da relação agente-principal, o fator econômico crucial que caracteriza os contratos de franquia é a não convergência dos interesses das partes, franqueado e franqueador (KLEIN, 1995), em especial no uso coletivo da marca. O incentivo do agente em ‘pegar carona’ (*free riding*) no uso coletivo de uma marca é uma das formas de comportamento oportunista pós-contratual freqüentemente discutido na literatura econômica dedicada aos contratos de franquia – exemplificado pelo beneficiamento por parte do franqueado da notoriedade da marca, sem, no entanto, arcar com nenhum ônus, sub-investindo em propaganda, em procedimentos ou padrões de qualidade, ou mesmo praticando preços maiores do estipulado contratualmente (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 14).

Partindo da suposição de que o esforço do franqueado é o ponto central para a lucratividade da rede, a Teoria da Agência prediz que a solução ótima ao problema da incongruência de interesses entre as partes contratuais seria o franqueador vender a unidade (o acesso ao sistema) ao franqueado por um preço inicial fixo (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 4). Sendo o rendimento do franqueador garantido por meio de um pagamento inicial fixo, os prejuízos decorrentes do não atendimento das expectativas iniciais de faturamento da unidade franqueada seriam inteiramente de responsabilidade do franqueado, cabendo a ele todo o risco do negócio. Conseqüentemente, este arranjo contratual transmitiria ao franqueado o incentivo necessário para trabalhar tão duro quanto fosse eficiente (RUBIN, 1978: 226), escolhendo o nível de esforço que o franqueador escolheria se a ele coubesse o controle da unidade (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 4).

Diferentemente, porém, do arranjo contratual ótimo prescrito na teoria, o acesso do franqueado ao sistema de franquias – como discutido na parte introdutória deste capítulo – é tradicionalmente caracterizado pela transferência ao franqueador de uma quantia inicial fixa (taxa de franquias) acrescida de uma parcela sobre as vendas do estabelecimento, caso notório da cobrança de *royalties* e da taxa de publicidade. Por meio deste típico esquema de pagamentos, o franqueado adquire os direitos residuais de controle de sua unidade, dividindo com o franqueador os riscos e lucros interentes à atividade franqueada<sup>22</sup>. Como considerado por RUBIN (1978: 227), se o negócio vai além das estimativas preliminares, o franqueador se beneficiará das vendas excedentes, mas se o negócio não estiver sendo muito lucrativo, não caberá exclusivamente ao franqueado todo o ônus do prejuízo. Nestes termos, o típico esquema de pagamentos empregado pelas redes de franquias impediria a realização da solução ótima, desde que sob este arranjo o nível de esforço escolhido pelo franqueado sujeito ao pagamento de taxas variáveis deve mostrar-se sempre menor do que o nível de esforço que um franqueado escolheria em um contrato de preço-fixo (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 5).

Este desalinhamento entre a forma organizacional ótima prescrita pela teoria (contrato de preço-fixo) e a observada empiricamente (divisão de riscos por meio da cobrança de *royalties* e taxas afins) foi pioneiramente investigada por RUBIN (1978). Em sua análise, a segunda melhor alternativa envolve divisão dos riscos entre as partes quando o franqueado mostra-se avesso ao risco ou quando se torna necessário prover incentivos não apenas ao franqueado, mas também ao franqueador, diante de chances de ocorrência de risco moral bilateral (*double-sided moral hazard*) no uso compartilhado da marca franqueada<sup>23</sup>. Partindo do trabalho de RUBIN (1978), LAFONTAINE (1992) comprova empiricamente que mais do que excludentes, a

---

<sup>22</sup> Similarmente ao observado nos contratos de franquias, outros arranjos contratuais também envolvem a divisão de riscos entre as partes, como o contrato estabelecido entre meeiros (em que se estipula tradicionalmente que 50% da produção deverá ser destinada ao contratante – detentor das terras), além do contrato de arrendamento (o contrato estipula o percentual da produção ou o valor fixo periódico a ser pago ao detentor das terras), ou mesmo de licenciamento ou concessão de uma marca ou tecnologia (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 5).

<sup>23</sup> A cobrança dos *royalties* e da taxa de publicidade também pode ser vinculada a valores fixos periódicos. Nestes casos, porém, o franqueado estaria arcando com uma maior parcela de risco de suas atividades – já que, independentemente do rendimento de seu estabelecimento, o franqueador receberia uma quantia fixa.

aversão ao risco e a necessidade de prover incentivos bilaterais mostram-se complementares na adoção por parte do franqueador de um contrato de divisão de riscos.

A maior aversão comparativa ao risco do franqueado pode ser justificada considerando-se que, enquanto o franqueador diversifica seus investimentos por toda a rede, o franqueado investe grande parte de seus recursos próprios na abertura e operacionalização de uma única loja, ou, no máximo, de algumas unidades em uma área geográfica restrita (RUBIN, 1978: 225). Por outro lado, o franqueador pode, ainda, atenuar seus riscos diversificando a aplicação de seu capital, participando de outros empreendimentos. Nestes termos, a adesão de um franqueado em um contrato de preço-fixo deve mostrar-se dependente de uma elevada taxa de retorno, reduzindo, conseqüentemente, a viabilidade do franqueamento aos olhos do empreendedor. Em contrapartida, por meio do arranjo contratual usualmente praticado pelas redes de franquias, torna-se possível ao franqueador conciliar o interesse do franqueado a menores perdas residuais, desde que compensa uma menor taxa de adesão ao sistema pelo recebimento periódico de uma parcela dos ganhos da unidade franqueada, na forma de *royalties* e taxa de publicidade<sup>24</sup>.

Por outro lado, o contrato de divisão de riscos – mesmo que sob um nível sub-ótimo quando comparado ao contrato de preço-fixo – promove fortes incentivos ao franqueado no alinhamento seus interesses aos do franqueador. Motivado pelo lucro residual de sua unidade, caracterizado pela diferença entre o faturamento obtido na atividade franqueada e a efetuação do esquema de pagamentos, o contrato de divisão de riscos garante ao franqueado maiores incentivos comparativos em relação a um gerente com rendimentos fixos em melhor esforçar-se no desempenho de suas atividades locais ((RUBIN, 1978); (NORTON, 1988); (LAFONTAINE, 1992); (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002)), trabalhando com maior afinco conforme deseja o franqueador, já que será o maior beneficiado de suas ações. Nestes termos, o *franchising* melhor incentivaria os gestores locais – franqueado substituindo a figura de um gerente com rendimentos fixos – a alinharem seus interesses aos do empreendedor.

---

<sup>24</sup> Segundo LAFONTAINE & RAYNAUD (2002: 7), a implicação do nível de risco envolvido na atividade franqueada sobre a decisão organizacional por um contrato de divisão de riscos (RUBIN, 1978) mostra-se comparativamente menos fundamentada na literatura econômica internacional. Para maiores informações, ver LAFONTAINE & BHATTACHARYYA (1995) e LAFONTAINE & SLADE (2001).

Mesmo idealizando um arranjo contratual em que o rendimento de um gerente varie conforme seu desempenho, garantindo-lhe maiores incentivos em empenhar-se no cumprimento de suas atividades, NORTON (1988: 201) considera que, devido os riscos assumidos pelo franqueado, o seu incentivo no alinhamento de seus interesses aos do franqueador seria ainda comparativamente mais forte<sup>25</sup>. NORTON (1988) justifica esta proposição por meio de dois principais argumentos. Primeiro, diferentemente das organizações em que a função risco é separada das funções gerenciais quotidianas, ou seja, quem toma a decisão não executa a atividade, os franqueados – responsáveis pela gestão da unidade franqueada – envolvem-se diretamente nas operações diárias (operacionais) do estabelecimento. Segundo, desde que para adentrar no sistema o franqueado compromete-se com o pagamento de diferentes taxas – bem como pelo aporte de capital (humano e financeiro) à rede –, ele se torna mais dependente dos riscos de seu estabelecimento do que os transferidos a um gerente com rendimentos variáveis.

A partir deste melhor alinhamento de interesses promovido pelos contratos de franquia, o controle e o monitoramento dos pontos de venda podem ser atenuados, favorecendo que o empreendedor incorra em menores custos e, conseqüentemente, que o *franchising* seja preferencialmente empregado em áreas distantes fisicamente da firma<sup>26</sup>. A maior eficiência comparativa do *franchising* na redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização é interpretada na literatura dedicada aos contratos de franquia como a motivação mais decisiva à escolha organizacional por este mecanismo de comercialização.

Retomando a análise de RUBIN (1978) para a prática organizacional por um contrato de divisão de riscos, além da necessidade de prover adequados incentivos aos franqueados no alinhamento de seus interesses aos de todo o grupo, a segunda melhor alternativa deve envolver divisão dos riscos entre as partes quando também se torna necessário prover incentivos ao franqueador. Do mesmo modo que o franqueador

---

<sup>25</sup> Neste sentido, SHELTON (1967) e KRUGER (1991) apresentam algumas evidências empíricas de que mesmo considerando-se gerentes com salários mais elevados, ou com rendimentos variados conforme seu desempenho, eles geralmente apresentam menores incentivos quando comparados aos franqueados.

<sup>26</sup> Esta clássica proposição associada ao *franchising* foi originalmente elaborada por RUBIN (1978), inspirada no trabalho de ALCHIAN & DEMSETZ (1972) e JENSEN & MECKLING (1976) sobre problemas de monitoramento e controle intra-organizacional. Posteriormente, BRICKLEY & DARK

está sujeito a ações oportunistas por parte de seus franqueados no uso compartilhado da marca, os franqueados também se mostram susceptíveis à ocorrência de risco moral por parte de seus franqueadores. Assim, como os franqueadores que devem adequadamente incentivar o franqueado a tocar seu negócio de forma eficiente, o franqueado também deseja que o franqueador exerça eficientemente seu papel, aceitando para tanto aumentar suas perdas residuais, por meio da divisão de seus rendimentos com o franqueador, a fim de lhe proporcionar maiores incentivos (RUBIN, 1978: 227).

Um dos clássicos exemplos associados ao risco moral por parte do franqueador refere-se à concessão de novas franquias em áreas próximas a uma unidade franqueada já existente, o que aumenta a concorrência e, conseqüentemente, corrói o lucro do franqueado. Embora seja de interesse do franqueador distribuir racionalmente suas unidades, evitando uma oferta excessiva em algumas regiões contra a carência em outras, o recebimento de uma taxa fixa por franquia inaugurada pode estimular o franqueador a se interessar pela multiplicação do número de seus franqueados (AZEVEDO et al., 2003).

Assumindo que o franqueador venda o direito de adesão ao sistema por um preço fixo no início da vigência contratual, na medida em que a qualidade da rede se deteriora seu rendimento deverá diminuir em resposta a um menor interesse de potenciais franqueados. Adicionalmente, o rendimento das unidades pertencentes à rede também deverá diminuir, mas esta redução não deverá afetar o franqueador. Assim, diante da suposição de um único pagamento fixo inicial, o franqueador suporta apenas uma parte dos custos advindos de uma redução da qualidade da rede, podendo ter incentivos para não se preocupar com o aprimoramento contínuo de seu sistema, subinvestindo em melhorias gerenciais, publicitárias e em políticas de qualidade e de seleção e treinamento de seus franqueados (RUBIN, 1978: 228).

Neste contexto, o contrato de divisão de riscos por meio da cobrança de *royalties* também decorre da necessidade de prover incentivos financeiros ao franqueador em prol da valorização e manutenção da marca franqueada. Na medida em que o franqueador recebe um fluxo contínuo de receita de todas as unidades franqueadas, a deterioração do valor da marca passa a afetar direta e negativamente seu

---

(1987) e NORTON (1988) comprovaram a hipótese de RUBIN (1978), centrando-se em uma análise empírica no mercado americano.

rendimento, em termos dos rendimentos provenientes da cobrança de *royalties*, assim como, em termos da menor procura de novos interessados pelo sistema.

Concluindo, partindo-se do pressuposto da racionalidade ilimitada dos atores econômicos, a Teoria da Agência assume que, em um cenário de aversão ao risco do franqueado e de chances de ocorrência de risco moral bilateral, o contrato de divisão de riscos propiciaria a ambas as partes o nível de incentivo ótimo ao alinhamento de seus interesses. Sendo os contratos completos e eficientemente designados *ex-ante*, não haveria porque pensar em um comportamento oportunista *ex-post* por parte do franqueado, devendo ser o resultado final exatamente como o idealizado pelo franqueador (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 13). O contrário também deve ser verdadeiro: supondo que a cobrança de *royalties* motive adequadamente o franqueador a buscar o aprimoramento contínuo do sistema de franquia, não haveria razões que justificassem um comportamento oportunista pós-contratual por parte do franqueador.

### **2.1.2. Mecanismos de Auto-cumprimento-contratual<sup>27</sup>**

À luz da literatura dos mecanismos de auto-cumprimento (*self enforcement mechanisms*), a pura divisão dos riscos, como proposto pela Teoria da Agência, deve mostrar-se ineficiente no adequado tratamento da incompatibilidade de interesses intrínseca à relação agente-principal. Em contraposição, assume-se que as chances de ocorrência de risco moral devem ser tratadas por meio da existência de cláusulas contratuais que propiciem continuamente às partes razões pela continuidade da relação, promovendo o auto-cumprimento do contrato – o que deve ser eficientemente conseguido por meio de dois mecanismos-chave: 1) ameaça de intervenção de uma terceira parte que faça cumprir o contrato e 2) garantia de uma quantia mínima de renda a ser disponibilizada em cada período do tempo que motive o agente a atuar de acordo com os interesses do principal (KLEIN, 1995: 17-19). Trazendo esta discussão para o *franchising*, o incentivo embestado nos contratos de franquia deve ser proveniente de uma combinação de três fatores: 1) fluxo de receita que o franqueado ganha com a relação, mas que perde ao deixar o sistema, atrelado à capacidade do franqueador de 2) monitorar o franqueado e de 3) rescindir

unilateralmente o contrato, independentemente da causa (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 9).

Desde que um comportamento desalinhado ao estipulado contratualmente possa resultar em penalidades e/ou perdas residuais que o agente não deseja incorrer – valorizadas pela existência de investimentos específicos à atividade franqueada –, a ‘simples’ ameaça de se fazer cumprir o contrato deve incentivar o franqueado a procurar alinhar seus interesses aos de todo o grupo (KLEIN, 1995: 9). O contrato de franquia deve, assim, especificar (direta ou indiretamente, por meio de *proxies*) o comportamento desejável/esperado e as obrigações impostas ao franqueado, a fim de que uma terceira parte, como institutos e câmaras de mediação e arbitragem, possua subsídios necessários para avaliar o cumprimento das cláusulas contratuais e, assim, justificar (ou não) a aplicação das salvaguardas (KLEIN, 1995: 17-18).

Nestes termos, além do pagamento de taxas e do aporte de recursos financeiros e humanos, usualmente o contrato de franquia estipula a obrigação contratual do franqueado em respeitar todos os procedimentos organizacionais detalhadamente especificados no contrato e nos manuais operacionais na gestão de sua unidade (BRICKLEY, 1999: 748) – tocando o negócio conforme estipula o franqueador (NORTON, 1988: 198). Adicionalmente, o contrato de franquia também costuma especificar os critérios de desempenho (NORTON, 1988: 198) e de qualidade e padronização ((WIMMER & GAREN, 1997: 545); (BRICKLEY, 1999: 748)) a serem obedecidos/cumpridos pelos franqueados, fazendo menção, inclusive, à quantia mínima de insumos a ser periodicamente adquirida pelo franqueado diretamente do franqueador, ou de fornecedores credenciados, assim como dos gastos mínimos a serem incorridos em propaganda local (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 10).

Deve-se ressaltar, apenas, que a ameaça de rompimento contratual frente ao não atendimento do franqueado às cláusulas contratuais deva ser marginal (DNES, 2003), ou seja, o rompimento representaria uma das últimas opções utilizadas pelo franqueador – antes, procura-se penalidades alternativas, menos custosas, como multas, não concessão de novas unidades, ou mesmo a não renovação contratual. Dentre outros fatores, os gastos de uma rescisão contratual devem ser relacionados aos investimentos

---

<sup>27</sup> Para uma análise mais detalhada dos mecanismos de auto-cumprimento dos contratos de franquia, *vide* KLEIN (1980); KLEIN & LEFFLER (1981); KLEIN & SAFT (1985).

(tempo e financeiro) na busca de novos candidatos e em sua formação bem como aos riscos de um comportamento oportunista no ponto comercial em que se explorou a marca franqueada. Após a rescisão contratual e estando o ponto de venda sob o controle direto ou indireto do ex-franqueado, este pode beneficiar-se de todo o conhecimento específico transmitido pela rede durante a vigência contratual bem como da clientela estabelecida na exploração de uma atividade similar à da rede. Mesmo nos casos em que o contrato possua salvaguardas que limitem um comportamento oportunista similar por parte de um ex-franqueado, a rescisão contratual deve resultar no fim da exploração da marca franqueada no ponto de venda sob o controle do ex-franqueado: o que pode resultar em danos à imagem da marca franqueada aos olhos do comprador/consumidor.

A despeito dos custos, a credibilidade da ameaça de se fazer cumprir o contrato exige que o franqueador seja capaz de avaliar se o comportamento esperado foi (ou não) atingido, se o desempenho foi (ou não) satisfatório, mesmo que a mensuração do esforço do franqueado seja muito complexa para ser especificada contratualmente (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002:9). O franqueador deve, assim, ser capaz de monitorar as ações do franqueado, a fim de possuir controle sobre o atendimento, ou não, do comportamento esperado, especificado contratualmente. O uso coletivo da marca franqueada deve, portanto, ser salvaguardado por garantias quanto à capacidade de monitoramento e controle das partes envolvidas, fortemente incentivadas a agirem de forma oportunista no uso e na exploração deste ativo intangível (MENARD, 2002: 5). Neste sentido, os contratos de franquia tipicamente apresentam cláusulas que garantem ao franqueador, mesmo sem aviso prévio a seus franqueados, o direito de inspeção e controle das unidades bem como a aquisição de todo e qualquer tipo de informação que se faça necessário ao acompanhamento das atividades realizadas pelos franqueados.

Ocorre, porém, que, devido à combinação de incertezas e ao fato de os agentes serem racionais, mas de forma limitada (SIMON, 1961: 24), a literatura dos mecanismos de auto-cumprimento – diferentemente da Teoria da Agência – assume a incompletude contratual, implicando que alguns aspectos do comportamento desejável das partes não possam ser especificados *ex-ante* e, conseqüentemente, que haja lacunas para um comportamento oportunista pós-contratual (KLEIN, 1995: 17-18). Ademais, o efeito de variáveis randômicas bem como a imperfeição das *proxies* empregadas deve reduzir, significativamente, a ameaça de se fazer cumprir o contrato dada a

observação/comprovação de um comportamento desalinhado ao especificado contratualmente. Por exemplo, um volume de vendas inferior à meta estabelecida pelo proprietário do negócio pode ser justificado pelo gestor local por efeitos sazonais na demanda. Não bastando, o real monitoramento do comportamento do agente torna-se muito complexo (custoso), especialmente diante da dispersão geográfica, o que pode estimular o agente a agir de forma oportunista diante das chances de não ser flagrado (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 11).

Neste sentido, KLEIN (1980) sugere que o contrato apenas será executado *se e somente se* o benefício que o agente espera receber ao trapacear/enganar for menor que o fluxo de receita disponibilizado ao agente em cada período do tempo. O auto-cumprimento-contratual depende, portanto, da capacidade de tornar mais interessante ao agente permanecer na relação, o que pode ser garantido por meio de cláusulas contratuais que aumentem os ganhos esperados na continuidade e/ou diminuam os ganhos de uma ação oportunista (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 18). Ilustrando esta discussão, a adoção por parte do franqueador de um rigoroso processo de seleção e treinamento deve aumentar os benefícios dos franqueados em permanecer na relação, ao garantir medidas de segurança contra a dissipação de sua renda, já que dificulta a participação na rede de candidatos sem a motivação ou habilidades requeridas, que depreciariam o valor da marca (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 19-21).

Ao conceder um certo poder de mercado ao franqueado, limitando uma competição intra-marca, a exclusividade territorial – ou a operacionalização de múltiplas unidades – também deve criar um fluxo de receita adicional futuro que o franqueado perderá caso não atue conforme estipulado contratualmente (KLEIN (1995: 19); LAFONTAINE & RAYNAUD (2002: 19-21)). Por outro lado, a duração contratual também deve afetar a quantia de renda que o franqueado espera receber ao dar continuidade na relação – quanto maior a vigência contratual, maiores serão os incentivos do franqueado em realizar investimentos em sua unidade *versus* uma maior dificuldade de o franqueador em terminar a relação por meio da não renovação ou rescisão unilateral (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 19-21)<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> As cortes americanas mostram-se normalmente contra rupturas de contratos de longa vigência, ou devem requerer que os franqueadores compensem seus franqueados – aumentando os custos da rede na

Ressalta-se, porém, que como o fluxo de renda esperado ao longo da vigência contratual tende a diminuir conforme se aproxima o término contratual, a eficiência do auto-cumprimento-contratual dependerá de os ganhos que o franqueado espera receber com a relação incluírem não apenas os lucros residuais provindos de sua unidade original, mas também da renda associada à possibilidade da aquisição de unidades futuras e da probabilidade de renovação contratual (KLEIN, 1995: 18-19) – se ambas mostram-se muito pouco prováveis, a renda esperada pelo franqueado e seu incentivo em não pegar carona no uso coletivo da marca diminuirão gradativamente sobre a duração contratual (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 19-21).

Por outro lado, a alocação de exclusividade territorial também deve contribuir para a diminuição dos ganhos advindos de um comportamento oportunista pós-contratual do franqueado (aumentando os custos desta ação), ao internalizar os problemas de externalidade de sub-investimento em qualidade, desde que aumenta a probabilidade de um mesmo consumidor repetir a venda sob a sua área de atuação (KLEIN, 1995: 19). Neste mesmo sentido, a concessão de múltiplas unidades também deve beneficiar o franqueador da internalização dos efeitos horizontais do comportamento do franqueado, diminuindo as chances de *free riding* (BRICKLEY, 1999). Adicionalmente, como sugerido em KAUFMANN & LAFONTAINE (1994) e LAFONTAINE & RAYNAUD (2002), a opção pela renovação contratual e pelo franqueamento de unidades adicionais é apenas concedida aos *high performance franchisees*.

Políticas de fixação de preços também devem interferir (negativamente) no benefício que o franqueado espera receber ao trapacear – *cheating*, como usualmente referido na literatura internacional –, diminuindo a habilidade do franqueado em praticar menores preços a fim de expandir suas vendas (KLEIN, 1995: 19)<sup>29</sup>. Os ganhos de um comportamento oportunista por parte do franqueado também podem ser restringidos por

---

rescisão contratual. Nesse sentido, contratos de curta duração devem mostrar-se menos custosos – pode-se mais facilmente esperar até a expiração contratual para negar sua renovação. As decisões relacionadas à duração contratual devem, portanto, contrapor a necessidade de incentivar o franqueado a investir em sua unidade (proporcionado por uma maior duração contratual) com os gastos de se fazer cumpri-lo (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002). De acordo com o *U.S. Department of Commerce*, a duração média contratual nos EUA é de 15 anos, variando entre 5 e 25 anos.

<sup>29</sup> Semelhantemente ao observado no mercado europeu (*vide* Capítulo 3), BLAIR & LAFONTAINE (1999) identificam que a fixação de preço de venda é prática ilegal nos EUA, embora seja permitido, de acordo com uma decisão de 1997 da Suprema Corte Americana, a sugestão de preços máximos.

meio da adoção de outras cláusulas contratuais que limitam as opções de ação dos franqueados, aumentando o controle do franqueador e facilitando o rompimento contratual – caso por exemplo das especificações contratuais da forma pela qual os franqueados devem operar suas unidades, dos gastos mínimos em propaganda, dos critérios de qualidade e padronização a serem respeitados na aquisição dos insumos, ou mesmo da restrição das fontes de suprimento por meio da designação dos fornecedores credenciados (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 22-24)<sup>30</sup>.

Por fim, os investimentos realizados pelos franqueados também devem afetar sua motivação no alinhamento de seus interesses aos do franqueador. Muitos dos investimentos do franqueado, tanto em sua unidade (construção/reforma, decoração, equipamentos, veículos, etc), quanto em sua formação, devem ser específicos – portanto reempregáveis a não ser com perda de valor – à relação contratual firmada com o franqueador ((MINKLER & PARK, 1994); (WIMMER & GAREN, 1997); (BAI & TAO, 2000); (AZEVEDO & SILVA, 2001); (AZEVEDO et al., 2002)). Uma vez específicos, os investimentos do franqueado tornariam mais penosa (custosa) a quebra contratual (MINKLER & PARK, 1994) – *credible commitment* a relação dada à existência de reféns ((AZEVEDO & SILVA, 2001) e (AZEVEDO et al., 2002)) ou *hostages*, segundo a terminologia de WILLIAMSON (1983).

Opondo-se a esse entendimento, KLEIN (1995) interpreta os investimentos específicos do franqueado (incluindo a taxa de franquia) como custos irrecuperáveis (*sunk cost*), irrelevantes, portanto, à decisão do franqueado em atender, ou não, o comportamento desejado pelo franqueador. Em sua visão, o fato de o franqueado ter, ou não, realizado investimentos específicos não deve afetar o seu comportamento futuro, ao contrário, porém, dos ganhos futuros esperados (KLEIN, 1995: 24-25). Curiosamente, a crítica de KLEIN (1995), exceto quanto à taxa de franquia incorrida pelo franqueado, pode – e deve ser – interpretada com base na

---

<sup>30</sup> No mercado americano, mais do que especificar contratualmente os requerimentos de qualidade e de padronização desejados, as redes utilizam da designação contratual dos fornecedores credenciados ao suprimento das unidades. Para maiores detalhes a respeito da coordenação vertical nos contratos de franquia e as imposições *anti trust* do aparato legal americano, *vide* KLEIN & SAFT (1985) e BLAIR & HERNDON (1999).

própria definição de ativos específicos: os ganhos futuros esperados dependem da especificidade dos investimentos realizados pelo franqueado<sup>31</sup>.

Complementando a discussão do papel da especificidade de ativos, BAI & TAO (2000) sugerem que, não apenas os franqueados mas, também, os franqueadores devem mostrar-se menos incentivados a agirem de forma oportunista *ex-post* dada a realização de investimentos específicos por parte do franqueado, contribuindo, portanto, para a atenuação de problemas de *double side moral hazard*<sup>32</sup>. Segundo BAI & TAO (2000), os investimentos do franqueado – sobretudo se específicos – devem dificultar (tornando mais custoso) o rompimento contratual unilateral por parte do franqueador. Como resultado, espera-se a redução das chances de um comportamento oportunista do franqueador no intuito, por exemplo, de usufruir de uma nova taxa de franquia. Ocorre, porém, que esta relação (custos do rompimento interferindo na ocorrência de quebra contratual) deve manter-se válida mesmo quando sob ‘boas razões’, ou seja, quando comprovado pelo franqueador o não cumprimento por parte do franqueado de algumas das cláusulas contratuais<sup>33</sup>.

A depender do ônus das implicações legais sobre o rompimento contratual, KLEIN (1980) sugere que a prática do franqueamento pode ser preterida por uma expansão verticalizada. Sob uma perspectiva mais radical, RUBIN (1978) chega a prever a substituição dos contratos de franquia por uma forma organizacional em que se teria um gerente (funcionário da rede) pagando alguma quantia por sua posição e sendo recompensado por seu desempenho. Ilustrando empiricamente este debate, BRICKLEY, DARK & WEISBACH (1991) e KAUFMANN & LAFONTAINE (1994) identificam que o percentual de lojas próprias (mix contratual) em uma rede de franquias tende a ser

---

<sup>31</sup> O papel dos investimentos específicos realizados pelo franqueado sobre seu incentivo em alinhar seus interesses aos do franqueador chegou a ser considerado pelo próprio Klein, *vide* KLEIN (1980), podendo ser DNES (2003) entendido como uma resposta à nova perspectiva defendida por Klein.

<sup>32</sup> Embora o franqueador também deva incorrer em investimentos específicos no desenvolvimento, criação e proteção da marca franqueada, a possibilidade de venda deste ativo (repassando a terceiros a sua propriedade) proporcionaria ao franqueador, comparativamente ao franqueado, uma menor especificidade de ativo.

<sup>33</sup> Apesar de sua visão crítica, KLEIN (1995) considera que quando existem restrições legais que limitam a capacidade do franqueador em terminar unilateralmente o contrato – em função, por exemplo, da especificidade dos investimentos dos franqueados–, estes passariam a servir a alguns propósitos econômicos.

maior nos estados norte-americanos em que há restrições legais ao rompimento contratual por parte do franqueador<sup>34</sup>.

O papel do aparato legal sobre a incidência do *franchising* não deve, porém, se restringir aos custos de rompimento, devendo também ser relacionado ao entendimento legal de cada país a respeito da prática do *franchising* e às eventuais restrições impostas à designação de um contrato de franquia bem como à existência de restrições à prática de acordos verticais no suprimento da rede. Partindo-se destas considerações, outras duas proposições, complementarmente a Proposição 1, podem ser enunciadas:

**P4:** Quanto mais restritivas forem as regras formais à prática do *franchising* – em termos do ônus sobre o rompimento contratual bem como da interpretação legal e suas restrições à prática do franqueamento –, maior deverá ser o interesse organizacional pela verticalização da rede.

**P5:** A existência de restrições legais ao uso de arranjos verticais que garantam controle sobre as transações a montante deve induzir um maior uso de formas organizacionais que garantam o controle da qualidade a jusante – caso, por exemplo, de uma maior proporção de lojas próprias em detrimento do franqueamento.

Como discutido em KLEIN (1995), a fim de garantir a eficiência dos mecanismos de auto-cumprimento-contratual, a promessa do franqueador quanto ao pagamento de um fluxo futuro contínuo de renda ao franqueado deve ser crível. O franqueador, porém, apenas cumprirá sua promessa se isto se revelar mais conveniente do que não pagar. Neste caso, embora economize nos custos decorrentes do prêmio, o franqueador deverá assumir os custos de uma expansão verticalizada acrescidos dos custos decorrentes das imposições legais, dentre os quais os de rompimento enfatizados por KLEIN (1995: 22). Nestas circunstâncias, se o franqueador prefere franquear suas lojas seria porque a integração vertical mostra-se menos vantajosa/lucrativa (maiores custos comparativos) em função de seus maiores custos ou de seu menor retorno, ou de

---

<sup>34</sup> A escolha organizacional por um *mix* contratual é investigada em detalhes na próxima seção.

ambos os fatores (mesmo após o pagamento de uma receita ao franqueado) (KLEIN, 1995: 17-18)<sup>35</sup>.

Concluindo, embora a literatura dos mecanismos de auto-cumprimento-contratual não descarte o papel dos custos de monitoramento na decisão pelo *franchising* – enfocados pela Teoria da Agência –, considera-se que sua relevância deva ser atenuada, levando a discussão a uma análise comparativa dos custos do franqueamento (inclusive quanto ao cumprimento da promessa do franqueador, pagando o prêmio futuro aos franqueados e multas) *versus* os custos de uma expansão verticalizada. Segundo KLEIN (1995: 33), o importante é examinar conjuntamente uma série de elementos a fim de melhor analisar a incidência da integração vertical dentro de uma rede e entre unidades de uma rede: (a) problemas de incompatibilidade de incentivos; (b) habilidade do franqueador em controlar contratualmente estes problemas; e (c) os custos associados a uma expansão verticalizada.

Partindo-se desta perspectiva, a decisão pelo franqueamento *versus* a integração vertical seria uma decisão pontual, caso a caso, em que o empreendedor analisaria isoladamente cada transação. Como sugerido por KLEIN (1995: 33), quando o desalinhamento de interesses é muito grande e o franqueador é incapaz de escrever um contrato que afete o comportamento do franqueado ou mesmo é impossibilitado de pagar um elevado prêmio, a integração mostra-se como a forma mais barata para o franqueador garantir a distribuição de seus produtos e/ou serviços.

Similarmente, a Teoria da Agência tradicionalmente se baseia em uma análise pontual de cada par franqueado-franqueador (LAFONTAINE, 1992). Retomando o modelo de agente-principal de RUBIN (1978) associado à escolha organizacional por um contrato de divisão de riscos dada a necessidade de prover incentivos bilaterais – vide Seção 2.1.1 –, os negócios devem variar em duas principais dimensões: 1) gestão local do negócio e conhecimento acerca do mercado (*input* do franqueado) e 2) valor da marca (*input* do franqueador). Quando o *input* do franqueado é comparativamente mais significativo, espera-se que a maior parte dos ganhos do franqueador venha da cobrança da taxa de franquia e menos dos *royalties* – proporcionando ao franqueado maiores incentivos. Em caso contrário, sendo o valor da

---

<sup>35</sup> SHELTON (1967) apresenta algumas evidências empíricas dos menores custos atribuídos ao franqueamento comparativamente a uma expansão verticalizada.

marca mais relevante, espera-se uma menor taxa de franquia e *royalties* mais elevados – opção que proporcionaria ao franqueador maiores incentivos à manutenção de políticas de qualidade (RUBIN, 1978: 229). No extremo, quando o valor da marca supera em muito a relevância do *input* do franqueado, a integração vertical deve ser preferida à franquia – sendo o contrário favorável ao franqueamento.

Essa hipótese, porém, não foi corroborada em LAFONTAINE (1992), que identifica a não correlação entre taxa de franquia e *royalties*: mesmo quando o valor da marca é mais relevante do que a importância gerencial, o que para RUBIN (1978) conduziria a maiores *royalties*, a taxa de franquia mantém-se elevada<sup>36</sup>. Este resultado deve ser interpretado no sentido de que quanto maior a relevância da marca ao sucesso da atividade franqueada – independentemente da relevância dos *inputs* do franqueado –, maior deverá ser o montante pelo qual o franqueador se mostrará incentivado a aceitar no sistema um novo franqueado. Afinal, os riscos e os conseqüentes prejuízos associados à má utilização da marca tomam proporções ainda maiores (AZEVEDO & SILVA, 2001)<sup>37</sup>.

LAFONTAINE (1992: 264) também identifica que, em um determinado ponto no tempo, o franqueador não pratica para cada franqueado um esquema de pagamento diferenciado – ao contrário, a firma opta pela oferta de um único esquema de pagamento<sup>38</sup>. Nestes termos, diferentemente do considerado pela Teoria da Agência e pela literatura dos mecanismos de auto-cumprimento-contratual, a decisão do *design* contratual deve ser tomada independentemente do contraste da relevância do valor da marca *versus* da importância da gerência local e do conhecimento acerca do mercado – o que também deve ser verdadeiro para a decisão quanto ao controle gerencial das unidades. Diante deste debate, outros fatores devem ser considerados para a compreensão do que levaria uma firma que opta pelo *franchising* a operacionalizar uma rede mista, composta por lojas próprias e unidades franqueadas. Com este propósito, a

---

<sup>36</sup> Resultado observado empiricamente em AZEVEDO & SILVA (2001) em redes de franquias brasileiras.

<sup>37</sup> Esta relação justifica a prática empírica de utilizar a taxa de franquia como *proxy* do valor da marca franqueada.

<sup>38</sup> LAFONTAINE (1992: 264) sugere, porém, que esse resultado empírico não deve ser interpretado no sentido de que as taxas não evoluam no tempo, ou mesmo entre as redes. Deve-se ressaltar que os resultados de LAFONTAINE (1992) baseiam-se na análise quantitativa de dados secundários, provenientes de guias anuais, especificamente dos anos de 1984 a 1986, acerca do mercado americano.

próxima seção dedica-se à melhor compreensão do problema do *mix* contratual no *franchising*.

## 2.2. O Problema do *Mix* Contratual<sup>39</sup>

Como discutido em AZEVEDO et al. (2002), a escolha de estruturas de governança normalmente é realizada tendo como unidade de análise uma única transação. Neste sentido, a Teoria da Agência prediz que o confronto de características dos agentes, como grau de aversão ao risco e custo de oportunidade para participação no contrato, determina, em conjunto com a assimetria informacional entre as partes, a escolha de um contrato ótimo. Por sua vez, a Economia dos Custos de Transação assume que dada as características transacionais (especificidades de ativos, incerteza e frequência) e as regras formais e informais que definem o espaço de interações entre os atores econômicos, pode-se determinar a estrutura de governança (mercado, forma híbrida e hierarquia) mais eficiente na atenuação de custos de transação<sup>40</sup>. Em ambos os referenciais teóricos, entretanto, haveria sempre apenas *uma única* estrutura mais adequada para governar transações semelhantes.

Contrariamente a estas suposições teóricas, estudos empíricos freqüentemente revelam a escolha organizacional por um *portfólio* de contratos – situação em que transações similares são regidas por diferentes estruturas de governança, que se combinam no papel de atenuar os custos de transação. Estas evidências podem ser interpretadas no sentido de que os atores econômicos não se restringem à escolha de uma dada estrutura de governança, mas definem um *portfólio* de mecanismos, combinando um leque de formas contratuais para reger seu conjunto de transações (AZEVEDO & SILVA, 2001).

No caso do *franchising*, a característica mais evidente da escolha de um *portfólio* de arranjos contratuais (*mix* contratual)<sup>41</sup> para regular transações similares<sup>42</sup> é

---

<sup>39</sup> Seção baseada em AZEVEDO & SILVA (2001) e AZEVEDO et al. (2002).

<sup>40</sup> ARROW (1969: 48) define os custos de transação como “*the costs of running the economic system*”, enquanto que CHEUNG (1990) os define como os custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e organização das atividades.

<sup>41</sup> A literatura dedicada à análise dos contratos de franquia emprega diferentes termos para representar esta estratégia, como ‘*mix* contratual’ ((BAI & TAO, 2000a); (AZEVEDO & SILVA, 2001); (AZEVEDO et al., 2002)), ‘formas plurais’ ((BRADACH & ECCLES, 1989); (BRADACH, 1997); (COUGHLAN et al.,

a coexistência de diferentes formas organizacionais na comercialização e distribuição de produtos e/ou serviços. No mundo dos negócios, o *franchising* representa um mecanismo alternativo frente, por exemplo, à possibilidade de escolha pela operacionalização de uma rede de estabelecimentos baseada inteiramente em lojas próprias (verticalizada), licenciamento de um produto, de uma marca e/ou de uma tecnologia, ou mesmo a escolha pelo estabelecimento de contratos com distribuidores independentes, como atacadistas e/ou varejistas.

Conforme discutido na Seção 2.1., a grande vantagem comparativa do *franchising*, com relação a uma expansão verticalizada, refere-se à redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização, em decorrência direta de sua maior capacidade em alinhar os interesses das partes – gestor local (franqueado substituindo a figura de um gerente com rendimentos fixos) e empreendedor –, em prol da preservação e manutenção do valor de marca. Nesse sentido, LAFONTAINE & RAYNAUD (2002) sugerem que a maior vantagem comparativa do *franchising* não viria do papel isolado – e a priori excludente – dos respectivos mecanismos de incentivo enfocados pela Teoria da Agência e da literatura dos mecanismos de auto-cumprimento, mas de sua coexistência e complementaridade contratual: “enquanto a transferência dos direitos residuais de controle incentiva os franqueados a aumentar seu nível de esforço e a não trapacear, o fluxo contínuo de receita proporciona aos franqueados o adequado incentivo para manter o valor da marca, atuando de acordo com os interesses coletivos da rede” (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 13)<sup>43</sup>.

---

2002)) e ‘distribuição dual’ (BAI & TAO, 2000). Como sugerido por AZEVEDO et al. (2002), emprega-se aqui ‘*mix* contratual’, por acreditar ser esse termo o que melhor expressa a idéia de um *portfólio* de estruturas de governanças regendo transações similares.

<sup>42</sup> A rigor, a decisão do franqueador pela forma de controle gerencial de cada unidade (loja própria ou unidade franqueada) é uma transação distinta. Entretanto, as características transacionais são similares. Portanto, não há, em teoria, motivação para a heterogeneidade das estruturas de governança observadas (AZEVEDO & SILVA, 2001).

<sup>43</sup> Embora a Teoria da Agência e a literatura dos mecanismos de auto-cumprimento-contratual considerem seus respectivos mecanismos de incentivo por si só eficientes – e, portanto, a priori excludentes – na resolução de problemas de incentivo existentes na relação agente-principal, LAFONTAINE & RAYNAUD (2002) sugerem sua complementaridade – a qual deve ser estendida a todas relações mercantis em que se compartilha uma marca ou reputação. Especificamente no caso dos contratos de franquia, seria exatamente o status de detentor dos direitos residuais de controle que geraria a necessidade de o franqueador usar um mecanismo de auto-cumprimento-contratual que atenua a tendência do franqueado em maximizar seus próprios interesses (lucro) em detrimento aos de toda a rede (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002: 13).

Em detrimento às vantagens comparativas do *franchising*, chama a atenção o fato de que as redes que optam por esta forma organizacional como mecanismo de expansão e crescimento não restringem ao franqueamento a operacionalização de suas unidades, mantendo simultaneamente um percentual estratégico de lojas sob o seu direto controle. A literatura econômica dedicada aos contratos de franquia costuma atribuir a essa coexistência quatro principais justificativas: a) papel sinalizador das lojas próprias de características relevantes do franqueador; b) restrição organizacional de recursos financeiros e/ou humanos; c) redução do risco contratual; e d) maior capacidade de barganha e controle na utilização de lojas franqueadas. Enquanto as duas primeiras conduzem a um *mix* contratual transitório – situação em que no longo prazo apenas *uma única* estrutura de governança deve prevalecer (hierarquia, por meio de lojas próprias, no primeiro caso, e franquia, no segundo), as duas últimas justificativas prevêm um *mix* contratual estável no tempo.

### **2.2.1. *Mix* Contratual Transitório**

Retomando a discussão realizada em AZEVEDO & SILVA (2001), parte relevante da literatura dedicada aos contratos de franquia admite que a coexistência de lojas próprias e unidades franqueadas em uma mesma rede seria transitório, devendo prevalecer, no longo prazo, apenas *uma única* forma organizacional: hierarquia (lojas próprias) *ou* forma híbrida (franquias).

Esse é o caso dos modelos de GALLINI & LUTZ (1992) e SCOTT (1995), em que, em um primeiro momento, assume-se que a rede optaria pelo gerenciamento direto de suas lojas a fim de melhor sinalizar aos interessados por seu sistema a reputação e credibilidade de sua marca e da atividade franqueada bem como da qualidade de seus serviços, práticas de renegociação, etc. As lojas próprias cumpririam, assim, um papel inicial de atenuar a assimetria informacional existente entre as partes, franqueador e potenciais franqueados, favorecendo a concretização da transação, no caso, o firmamento de um contrato de franquia. Assume-se, porém, que, com o tempo e, portanto, com o desenvolvimento da reputação organizacional ou de outros comportamentos pós-contratuais, o franqueador não mais precisaria utilizar as lojas próprias como instrumentos informacionais, sendo-lhe possível substituir progressivamente as lojas próprias por franquias. Conseqüentemente, os modelos

baseados no papel sinalizador das lojas próprias pressupõem que o desenvolvimento inicial de uma rede de franquia deva conduzir à redução progressiva de lojas próprias, resultando, ao longo do tempo, o predomínio absoluto de franquias.

Opondo-se a esse modelo, a literatura econômica também aponta a hipótese de recuperação da propriedade (*ownership redirection*), em que o crescimento inicial por meio do franqueamento seria progressivamente substituído por lojas próprias, resultando no domínio absoluto da hierarquia na plena maturidade do negócio ((OZANNE & HUNT, 1971); (DANT et al., 1996)). Sendo o franqueado o responsável pelas despesas iniciais de instalação e de pessoal de sua unidade bem como por sua contínua operacionalização, o *franchising* favoreceria ao franqueador um crescimento rápido e o aumento da produção sem grandes inversões de capital, com custos proporcionalmente inferiores a uma expansão baseada em lojas próprias. Nestes termos, a franquia representaria uma solução às empresas que, visando ao crescimento de sua participação no mercado, encontram limites à obtenção de recursos, como capital ou capacidade gerencial. O modelo assume, porém, que desde que, com o passar do tempo e a consolidação do negócio, a relevância desses constrangimentos externos seja atenuada, a motivação para a utilização do *franchising* também seria reduzida, levando à sua progressiva substituição por lojas próprias.

Fazendo um parêntese na discussão da transitoriedade ou estabilidade do *mix* contratual operacionalizado pelas redes de franquias, vale a pena discutir mais profundamente o argumento do *franchising* enquanto um mecanismo de captação de recursos – também polemizado na literatura econômica. Na contramão da perspectiva defendida originalmente por OZANNE & HUNT (1971), CAVES & MURPHY (1976) e MENDELSON (1985), RUBIN (1978) realiza uma análise crítica da proposição de que a escolha organizacional pelo *franchising* deve ser explicada pela existência de restrições por parte do franqueador às fontes de recursos, financeiros e/ou humanos<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Condensando as informações até aqui discutidas quanto às justificativas organizacionais à escolha pelo franqueamento, na literatura econômica três principais argumentos são tradicionalmente atribuídos: 1) ganhos de escala; 2) método de captação de recursos; e 3) redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização. Na medida em que as duas primeiras justificativas não representam benefícios exclusivos do franqueamento, podendo ser obtidas por meio de outros mecanismos, assume-se que a motivação organizacional mais decisiva à escolha pelo *franchising*, como pioneiramente formulado por RUBIN (1978), refere-se à terceira justificativa acima mencionada – ganhos que seriam proporcionados, como discutido ao longo da Seção 2.1., pela maior capacidade comparativa do *franchising* em promover o alinhamento do interesses das partes (gestor local e empreendedor) em prol da proteção e valorização do valor da marca franqueada.

Tendo influenciado o discurso econômico posterior, como em NORTON (1988) e LAFONTAINE (1992), RUBIN (1978) contrapõe sugerindo que o *franchising*, enquanto um mecanismo de captação de recursos, apenas faria sentido se considerado o franqueador mais avesso ao risco do que o franqueado, como sugerido, por exemplo, por MARTIN (1988) – o que, todavia, como já defendido na Seção 2.1.1., não parece sensato.

Partindo da maior aversão comparativa ao risco do franqueado, sua adesão a um contrato de franquia dependeria de uma elevada taxa de retorno a seus investimentos – aumentando, inevitavelmente, os custos de captação de recursos do empreendedor (franqueador) por meio do *franchising* e, portanto, reduzindo seu interesse por esta forma organizacional (RUBIN, 1978: 225). Nestes termos, RUBIN (1978) assume que o *franchising* não deve representar a solução ótima à obtenção de capital, mesmo quando o empreendedor se depara com fortes restrições à obtenção de capital.

Alternativamente ao *franchising*, RUBIN (1978) sugere um arranjo organizacional estruturado na abertura de capital de uma rede verticalizada, com a venda de ações aos gerentes das unidades. Segundo RUBIN (1978), considerando-se o perfeito funcionamento do mercado de capitais, seria economicamente mais interessante ao empreendedor financiar, por meio de crédito bancário, a expansão pretendida. Caso contrário, situação em que o mercado de capitais mostra-se ineficiente, o empreendedor poderia evitar os custos incorridos com o franqueamento abrindo o capital de sua rede, permitindo-lhe obter o capital necessário à expansão pretendida a partir da venda de suas ações. Mesmo diante de fortes restrições ao acesso de capital, RUBIN (1978) considera que seria mais viável (menos custoso) a um empreendedor optar pela oferta das ações de sua rede aos gerentes operadores de seus estabelecimentos. Arranjo contratual alternativo que transferiria parte dos riscos do negócio aos gerentes, a priori com rendimentos fixos, sem, no entanto, acarretar em custos de capital para o empreendedor, como o esperado na execução de um contrato de franquia ((RUBIN, 1978: 226); (NORTON, 1988: 200); (LAFONTAINE, 1992: 267)).

Apesar da relevância do discurso de RUBIN (1978) na literatura econômica, seu argumento – contrário à prática do *franchising* como um mecanismo de captação de recursos – limita-se à suposição de custos de transação igual a zero (DNES,

1996: 298). Destaca-se, porém, que o arranjo alternativo proposto por RUBIN (1978) também apresenta custos organizacionais que não podem ser simplesmente marginalizados da análise. Por um lado, ao investir em um *portfólio* de ações, os riscos incorridos pelo ‘gerente investidor’ referem-se ao desempenho econômico de toda a rede e não, exclusivamente, de sua(s) unidade(s). Desta forma, o ‘gerente investidor’ não possuirá um incentivo direto, ou, quando comparado a um franqueado, desfrutará de menores incentivos em melhor empenhar-se na execução de suas atividades locais. Nestes termos, o arranjo alternativo de RUBIN (1978) não deve diluir completamente os custos de monitoramento e controle da comercialização – os quais, segundo RUBIN (1978), representariam a grande motivação organizacional pela prática do *franchising*. Por outro lado, a estratégia organizacional de abertura de capital também deve incorrer em custos operacionais, decorrentes, por exemplo, da necessidade de publicação de balanços financeiros. Conclui-se, assim, que a decisão pelo *franchising* ainda pode ser justificada por uma questão de restrição de capital. Na medida em que os custos do arranjo alternativo proposto por RUBIN (1978) forem maiores do que os incorridos pelos contratos de franquia, as empresas ainda deverão utilizar o franqueamento como forma de captação de recursos.

Adicionalmente, deve-se considerar que a decisão organizacional pelo *franchising* não se limitaria à captação de recursos financeiros, visto que o franqueamento também deve facilitar o aporte de recursos humanos, em especial gerenciais e/ou do mercado local. Grande parte das redes de franquias, independentemente de seu mercado, priorizam aqueles candidatos que, além do capital inicial mínimo necessário à inauguração e operacionalização de sua unidade, desfrutam de experiência no setor de atividade da rede. Ademais, salvo algumas exceções, tradicionalmente o futuro franqueado operacionalizará uma unidade em sua respectiva cidade, região e/ou país – em casos de internacionalização da marca, a fim de, justamente, atenuar diferenças culturais. Diante destas circunstâncias – a existência de custos de transação no arranjo alternativo de RUBIN (1978) e a possibilidade de aporte à rede pelo franqueado de recursos não exclusivamente financeiros –, o *franchising* ainda deve ser utilizado enquanto um mecanismo de captação de recursos. Partindo-se desta discussão, pode-se formular a seguinte proposição:

**P6:** O *franchising* deve favorecer a captação de recursos, não apenas financeiros, mas também humanos e gerenciais. Sendo o mercado de capitais brasileiro ineficiente, este argumento ainda deve contribuir para a explicação do uso do *franchising* no Brasil.

### 2.2.2. *Mix* Contratual Estável

Embora as duas diferentes teses de *mix* contratual transitório – papel sinalizador das lojas próprias e restrição organizacional de recursos – determinem trajetórias distintas, ambas assumem que com a maturidade organizacional apenas estruturas puras de governança deveriam prevalecer, sejam lojas próprias ou franquias. Por mais que a tese de transitoriedade do *mix* contratual, independentemente de sua justificativa, tenha norteado durante décadas o debate econômico, mais recentemente uma nova hipótese – fundamentada em observações empíricas e em dados longitudinais – passou a ganhar relevância na literatura. Segundo essa nova proposição, não havendo mudanças exógenas nas condições básicas para a escolha das estruturas de governança<sup>45</sup>, o *mix* contratual não deve ser transitório, mas estável, ou seja, as redes optariam pela operacionalização conjunta, ao longo do tempo e em um mesmo ambiente competitivo e institucional, de uma combinação (ótima) de lojas próprias e franquias.

Nesse sentido, LAFONTAINE & SHAW (2001) – como detalhadamente discutido em AZEVEDO & SILVA (2001) – contribuíram de forma significativa para uma releitura dos tradicionais modelos teóricos, levantando evidências empíricas capazes de questionar os resultados previamente identificados na literatura econômica. Baseando-se em dados em painel do mercado americano e canadense, LAFONTAINE & SHAW (2001) proporcionam detalhes e, conseqüentemente, implicações teóricas, a respeito da evolução da estabilidade do *mix* contratual.

Em síntese, LAFONTAINE & SHAW (2001) observam que nos primeiros sete a oito anos de experiência no *franchising*, as redes de franquias tendem a um drástico ajuste no percentual de lojas sob o seu direto controle. Observação, porém, que deve ser interpretada enquanto um ajuste natural, desde que originalmente as firmas freqüentemente iniciam o franqueamento de sua marca depois de terem operado um

---

<sup>45</sup> As teses de existência de um *mix* contratual transitório mostram que alguma condição básica, como reputação, informação ou acesso a crédito, altera-se endogenamente, com o passar do tempo. A noção de retornos crescentes, desenvolvida por ARTHUR (1989), mostra, adicionalmente, que a estabilidade do *mix* contratual pode, porém, ser verificada mesmo em casos em que haja mudanças significativas nas dimensões das transações (AZEVEDO & SILVA, 2001).

número mínimo de lojas próprias, caracterizando, portanto, 100% de integração vertical. Assim, o efeito de queda inicial da proporção de lojas próprias não deve decorrer dos argumentos de sinalização, como discutido na seção anterior, mas do ajuste, não instantâneo, da estratégia de entrada no *franchising*. Após este ajuste inicial, LAFONTAINE & SHAW (2001) observam que, embora o *mix* contratual varie conforme o segmento considerado, ele tende a manter-se estável ao longo do tempo – no mercado americano e canadense em torno de 15% a 20% em média para toda a amostra<sup>46</sup>.

Comparativamente ao percentual médio de lojas próprias no mercado americano apontado por LAFONTAINE & SHAW (2001), AZEVEDO & SILVA (2001) identificam uma média aproximada de 40% no Brasil. Partindo-se desses resultados, pode-se sugerir – em sintonia com as Proposições 1, 4, 5:

**P7:** O *mix* contratual deve mostrar-se diretamente influenciado pelas regras formais e informais do jogo. Em ambientes em que a proteção à marca for menor, deve-se observar um maior *mix* contratual estável.

O argumento mais clássico de *mix* contratual estável sugere a alocação de recursos entre ativos com riscos distintos – em síntese, como as estruturas de governança podem estar sujeitas a riscos não correlacionados, uma composição de diferentes estruturas de governança (um *mix* contratual) reduziria o risco do negócio. Adicionalmente, motivos relacionados à complementaridade no uso de diferentes estruturas de governança também devem contribuir para a compreensão da opção organizacional por um *mix* contratual estável – tese mais defendida na literatura dedicada aos contratos de franquia.

Sob essa ótica, mais do que concorrentes à governança de transações similares – ponto que deriva do *insight* original de COASE (1937) e que ainda representa um dos principais fundamentos da NEI, em especial da Economia dos Custos

---

<sup>46</sup> Dentre todos os segmentos analisados por LAFONTAINE & SHAW (2001), as redes de alimentos apresentam as maiores proporções de lojas próprias, sugerindo um maior valor de suas marcas. Esta constatação empírica vai ao encontro das proposições formuladas pelo grupo britânico de consultoria *Interbrand*, referente ao maior valor comparativo de marcas do segmento de alimentos & bebidas – discutido na Seção 1.2.

de Transação –, as estruturas de governança seriam complementares, devendo haver situações em que parte da função de um contrato é contribuir para a eficiência de outra forma contratual (AZEVEDO et al., 2002). Esta idéia está presente em ARGYRES & LIEBESKIND (1999), em que se conclui que a escolha da estrutura de governança mais adequada não se limita ao alinhamento dos atributos de uma determinada transação, mas é realizada considerando-se todo o conjunto de transações governadas pela firma, adicionando-se as estratégias organizacionais identificadas, assim como o interesse da firma em buscar maior capacidade de barganha por meio de maior controle informacional (AZEVEDO & SILVA, 2001).

Nestes termos, a decisão das redes de franquias pela manutenção de um percentual ótimo e estável de lojas próprias ao longo do tempo, como comprovado empiricamente por LAFONTAINE & SHAW (2001), deve ser interpretada enquanto complementar ao funcionamento das unidades franqueadas, no sentido de prover maior controle e capacidade de barganha à rede sobre seus franqueados (MICHAEL, 2000), especialmente na redução das chances de um comportamento oportunista no uso compartilhado da marca. Em outras palavras, o *mix* contratual deve representar um mecanismo de controle do franqueador sobre as operações do franqueado, empregado – complementarmente aos termos contratuais típicos de um contrato de franquia – com a finalidade de diminuir as possibilidades de uma má utilização da marca<sup>47</sup>.

Convergindo a esta proposição, LAFONTAINE & SHAW (2001) e AZEVEDO & SILVA (2001) identificam no mercado norte americano (EUA e Canadá) e no brasileiro, respectivamente, que a proporção de lojas próprias mantida por determinada rede em adição às franquias depende do valor da marca franqueada – quanto maior o seu valor, maior a necessidade da rede em controlar diretamente a comercialização e, conseqüentemente, maior a proporção de lojas próprias.

Em decorrência, porém, de problemas na regularidade da informação tradicionalmente sinalizada pela marca e, portanto, do risco do não atendimento às expectativas do comprador/consumidor, AZEVEDO et al. (2002) sugerem a necessidade de se considerar não apenas o valor da marca em si, mas os riscos de perda

---

<sup>47</sup> Nas palavras de BRADACH (1997: 277): “*contractual mix enables a set of processes that cause company and franchise arrangements to influence each other on important dimensions that shape performance. [Consequently,] chain organizations are more than the sum of their parts: by having both*

de seu valor. AZEVEDO et al. (2002) observam empiricamente que a necessidade de um maior controle sobre as transações com o fim de atenuar os potenciais riscos de perda do valor de marca depende de um efeito cruzado de duas variáveis: (a) ações do franqueado nos padrões de qualidade e (b) sensibilidade do consumidor a variações nos atributos dos produtos – efeito cruzado justificado pelo fato de que variações nos padrões de qualidade não devem afetar a marca se os consumidores mostram-se insensíveis a elas<sup>48</sup>.

Como sugerido por AZEVEDO et al. (2002), a primeira variável diz respeito à relação entre padrões de qualidade e o poder de ação do franqueado em sua unidade (manuseio, processamento, embalagem) guiando à necessidade por um estrito controle sobre a comercialização dos produtos e/ou serviços, por meio, por exemplo, de uma maior proporção de lojas próprias (maior *mix* contratual). Por sua vez, a segunda variável refere-se à habilidade do consumidor em identificar variações nos atributos dos produtos. Espera-se que quanto maior a sensibilidade do consumidor – relacionada, especialmente, àqueles insumos diretamente associados ao nome da marca (AZEVEDO et al., 2002) –, maior deverá ser o efeito (negativo) sobre o valor de marca como resultado de variações nos padrões de qualidade, ou seja, pela incapacidade da marca em manter a uniformidade de seu sinal informacional. Este efeito tende a ser controlado por meio do suprimento de insumos já processados que permitam a minimização de sua manipulação nas unidades da rede – estratégia de suprimento muitas vezes viabilizada a partir de uma estrita coordenação da cadeia produtiva, por meio de contratos idiossincráticos (firmados sob elevada especificidade de ativos) e/ou da integração vertical. Partindo-se dessa discussão, assume-se, por fim, em sintonia com as Proposições 3 e 7:

**P8:** Quanto mais relevante a ação do franqueado sobre os padrões de qualidade (sendo o consumidor sensível às variações de qualidade), maior deverão ser os esforços induzidos pela rede a jusante, no que diz respeito, por exemplo, a operacionalização de

---

*company and franchise arrangements together, a chain can leverage some of the strengths and overcome some of the weaknesses associated with each agreement”.*

<sup>48</sup> Além do valor absoluto da marca franqueada e dos riscos de perda de seu valor, a literatura econômica aponta como determinantes do *mix* contratual o tamanho da rede e sua experiência no *franchising*. Para maiores detalhes, *vide* BAI & TAO (2000), AZEVEDO & SILVA (2001), LAFONTAINE & SHAW (2001), PENARD et al. (2002) e AZEVEDO et al. (2002).

uma maior proporção de lojas próprias em detrimento do franqueamento (maior mix contratual).

**P9:** Quanto maior a sensibilidade do consumidor a sutis variações nos atributos dos produtos, maiores deverão ser os esforços induzidos pela rede a montante, por meio de um controle e gerenciamento mais estrito de sua cadeia de suprimentos.

**P10:** O nível de controle a montante deve repercutir diretamente sobre o nível de controle a jusante, viabilizando – no extremo – a operacionalização, por parte da rede, de um menor mix contratual.

A tabela 2.1 sintetiza as proposições teóricas formuladas nos Capítulos 1 e 2.

**Tabela 2.1.** Quadro resumo das proposições teóricas

<b>Proposição</b>	<b>Descrição</b>
<b>P1</b>	Dependendo do ambiente institucional, diferentes arranjos organizacionais de proteção e controle do valor de marca deverão ser empregados e identificados.
<b>P2</b>	Os potenciais riscos de uma má utilização da marca por parte do franqueado devem afetar a organização das redes de franquias tanto a jusante ( <i>design</i> contratual e percentual de lojas próprias operacionalizado pela rede (mix contratual)) quanto a montante (coordenação de suas cadeias de suprimentos).
<b>P3</b>	Mais do que concorrentes, os esforços coordenativos são complementares na função de reduzir os riscos de perda do valor da marca franqueada.
<b>P4</b>	Quanto mais restritivas forem as regras formais à prática do <i>franchising</i> , maior deverá ser o interesse organizacional pela verticalização.
<b>P5</b>	A existência de restrições legais ao uso de arranjos verticais que garantam controle sobre as transações a montante deve induzir um maior uso de formas organizacionais que garantam o controle da qualidade a jusante.
<b>P6</b>	O <i>franchising</i> deve favorecer a captação de recursos (financeiros, humanos e gerenciais). Sendo o mercado de capitais brasileiro ineficiente, este argumento deve contribuir para a explicação do uso do <i>franchising</i> no Brasil.
<b>P7</b>	O <i>mix</i> contratual deve mostrar-se diretamente influenciado pelas regras formais e informais do jogo. Em ambientes em que a proteção à marca for menor, deve-se observar um maior mix contratual estável.
<b>P8</b>	Quanto mais relevante a ação do franqueado sobre os padrões de qualidade (sendo o consumidor sensível às variações de qualidade), maior deverão ser os esforços induzidos pela rede a jusante.
<b>P9</b>	Quanto maior a sensibilidade do consumidor a sutis variações nos atributos dos produtos, maiores deverão ser os esforços induzidos pela rede a montante.
<b>P10</b>	O nível de controle a montante deve repercutir diretamente sobre o nível de controle a jusante, viabilizando – no extremo – a operacionalização de um menor mix contratual.

## CAPÍTULO 3

### REFERÊNCIA EMPÍRICA: *Franchising Brasileiro e Francês*

Embora a natureza e o conceito de *franchising* pouco variem entre diferentes países, uma análise comparada entre a forma pela qual cada ambiente institucional interpreta legalmente os contratos de franquia representa uma outra peça relevante para a melhor compreensão dos arranjos organizacionais empregados na proteção e manutenção do valor da marca franqueada. Sendo assim, a Seção 3.1 apresenta uma análise comparada do entendimento legal americano, brasileiro e francês dos contratos de franquia. Posteriormente, discute-se na Seção 3.2 o ambiente econômico e competitivo internacional do *franchising*, destacando a participação dos principais *players* mundiais, a evolução da prática do sistema de franquias no Brasil e na França bem como a relevância econômica das redes de alimentos no universo do *franchising*, particularmente nos sistemas brasileiro e francês.

Encerrando este capítulo, a Seção 3.3 apresenta a análise qualitativa, fundamentada no método de múltiplos estudos de caso, conduzida no Brasil e na França. Seguindo a ordem em que eles são apresentados, no Brasil, foram investigadas a atuação das redes *Habib's (fast food)*, *Dunkin' Donuts (coffee & donuts)* e *McDonald's (fast food)* – rede também analisada no mercado francês. Em acréscimo, foram conduzidos, na França, os estudos de caso das redes *Quick (fast food)*, *Grill Courtepaille* e *La Boucherie* (redes de grelhados), *Comtesse du Barry* (dedicada à comercialização de *foie gras*, clássico segmento da culinária francesa), *Jeff de Bruges* (chocolateria) e, por fim, *Segafredo Zanetti (coffee shop)*.

Para facilitar a discussão, ao final da Seção 3.3 são apresentadas duas tabelas que sintetizam a trajetória de cada uma das redes analisadas (Tabela 3.5) e o formato contratual praticado no franqueamento de suas marcas (Tabela 3.6). No Anexo 3, o mapa da França, com destaque às cidades referenciadas nos estudos de caso, é também disponibilizado. Por sua vez, o Capítulo 4 dedica-se à análise empírica

comparada do estudo multi-caso, pertinente à formulação de conclusões a respeito do modelo brasileiro e francês de gerenciamento do valor da marca franqueada.

O foco empírico no *franchising* brasileiro e francês é atribuído ao fato de que, além de possuírem historicamente um papel de destaque entre os principais nomes do *franchising* internacional, Brasil e França encontram-se circunstanciados por regras do jogo muito particulares (*vide* Seções 3.1 e 3.2), contribuindo para um rico campo de análise ao cerne de discussão desta tese: a investigação empírica da influência da diversidade institucional sobre o delineamento de arranjos organizacionais de proteção e controle do valor da marca franqueada. Por outro lado, o foco no *franchising* de alimentos é justificado em função do maior valor comparativo das marcas do setor alimentício – em decorrência, como discutido na Seção 1.2, da maior afinidade comparativa das marcas do setor alimentício às tendências de longo prazo ((THOMPSON, 1999); (WOOD, 1999)) e de seu papel na transmissão de uma informação vital à saúde do consumidor, dificilmente adquirida anteriormente à compra ou consumo, por geralmente se tratar de bens de crença ou de experiência ((NELSON, 1970); (BARZEL, 1982)).

A condução de uma análise qualitativa fundamentada no método de múltiplos estudos de caso também foi deliberada. Enquadrada no grupo de métodos qualitativos, dado seu maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente em sua mensuração (LAZZARINI, 1997), a metodologia baseada em estudo de caso deve contribuir para a “iluminação dos elementos do contexto, ..., trazendo à tona dados e conclusões que outros métodos (em especial, os quantitativos) são cegos” (JICK, 1983: 138). Diante da dificuldade de separação do objeto em análise de seu contexto real – acarretando em dificuldades de uma experimentação quantitativa, também em decorrência do pouco controle exercido sobre as variáveis independentes –, os estudos de caso representam uma valiosa alternativa – embora não excludente – aos métodos quantitativos ((EISENHARDT, 1989); (MASTEN, 1994)).

Ocorre, contudo, que a aplicabilidade dos estudos de caso e, conseqüentemente, a confiabilidade da pesquisa empírica conduzida costuma ser colocada em xeque pelos problemas metodológicos intrínsecos a este método. Como sugerido por GOODE & HATT (1960), sob uma visão crítica, o método de estudos de caso tende a ser avaliado como uma abordagem intuitiva, sem um plano de amostragem

adequado ou mesmo sem a verificação de vieses resultantes de pontos de vista pessoais dos pesquisadores (LAZZARINI, 1997). Adicionalmente, críticas normalmente são direcionadas à falta de uma regra metodológica clara e bem definida, dificultando a replicação dos resultados.

Ciente desta perspectiva crítica, procurou-se, nesta tese, tornar a pesquisa mais robusta a partir da investigação e análise de evidências empíricas inseridas em diferentes contextos – conduzindo à elaboração de um estudo multi-caso (LAZZARINI, 1997). Complementarmente, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, utilizando-se de um questionário, previamente elaborado, focado nas políticas de suprimento e no padrão contratual adotado pelas redes no franqueamento de seus sistemas (*vide* Anexo 2).

A condução de um estudo multi-caso também deve contribuir a uma maior robustez na construção sistemática da teoria, atenuando um outro problema tradicionalmente direcionado ao método de estudos de caso: os limites existentes na generalização dos resultados e das conclusões obtidas (EISENHARDT, 1989). Esta afirmação, porém, deve ser entendida no sentido do favorecimento de inferência estatística e não, propriamente, da generalização analítica de proposições teóricas (MARTINS, 1998) – como a pesquisa por meio de estudos de caso não conduz a uma amostra, o interesse do pesquisador não pode ser o de enumerar frequências (YIN, 1989). Nestes termos, embora as limitações metodológicas inviabilizem a possibilidade de generalização da validade de uma teoria a partir dos resultados obtidos por meio do método de estudos de caso, “um estudo bem documentado pode vir a refutar a aplicabilidade de uma teoria para um caso particular” (MASTEN, 1994: 18).

Dando continuidade a este capítulo, a seguir é apresentada a Seção 3.1, intitulada Arranjo Institucional Legal, seguida da Seção 3.2, Panorama Econômico e Competitivo Internacional, e da Seção 3.3, Arranjo Organizacional, em que se apresenta os estudo multi-caso.

### 3.1. Arranjo Institucional Legal

O *franchising* no Brasil, desde 1995, é regido por legislação específica – Lei nº 8.955<sup>49</sup> atualmente em vigor –, designando essa forma organizacional como “o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Art. 2º)”.

Durante o período de ausência legal, a prática do *franchising* no Brasil foi regida indiretamente pelos diplomas nacionais genéricos, a exemplo dos Códigos Civil e Comercial bem como dos dirigidos à defesa do consumidor (Código de Proteção e Defesa do Consumidor) e ao registro de marca (Código de Propriedade Industrial) (BARROSO, 2002: 37). Adicionalmente, as redes de franquias atuantes no mercado brasileiro utilizavam-se da legislação empregada nos EUA – país berço desta forma organizacional cujo êxito culminou na difusão internacional do *franchising* –, em que a designação dos contratos de franquia faz menção à transferência do direito de uso da marca e, eventualmente, do formato do negócio franqueado.

Diferentemente do entendimento brasileiro, porém, o Departamento Americano de Comércio (*U.S. Department of Commerce*, 1986 e 1988: 3) especifica a existência legal do *franchising* a duas formas contratuais específicas: 1) *Trade and Product Franchising*, restrito às concessionárias de veículos, distribuidoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas, e 2) *Business Format Franchising*, caso em que a relação entre franqueador e franqueado “inclui não apenas produtos, serviços e marca, mas o formato do negócio em si, em termos de estratégia e plano de *marketing*, manuais e padrões de operação, controle de qualidade e comunicação contínua entre as partes” ((LAFONTAINE, 1992); (LUTZ, 1995); (DNES, 1996); (LAFONTAINE & SLADE, 1997); (LAFONTAINE & SHAW, 2001))<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Como estipulado no Artº 10, a vigência da Lei nº 8.955 ocorreu sessenta dias após sua publicação, realizada em 15 de dezembro de 1994.

<sup>50</sup> Nos termos da legislação brasileira, a “comunicação contínua entre as partes” referida pela legislação americana pode ser traduzida como a transmissão de tecnologia de implantação e administração de

Embora a legislação brasileira não faça menção a uma distinção semelhante, a prática administrativa adota uma tipologia inspirada na americana, destacando-se quatro formatos, ou gerações do *franchising*<sup>51</sup>. Nas Franquias de Marca e Produto de Primeira e de Segunda Geração as unidades franqueadas são utilizadas como canais de distribuição, em que, embora o franqueador ceda ao franqueado o direito de uso da marca, ele apenas se compromete ao fornecimento de produtos e/ou serviços a serem revendidos pelos franqueados. Diferindo-se, porém, entre si, nas Franquias de Primeira Geração as unidades franqueadas representam canais alternativos de distribuição dos produtos e/ou serviços franqueados e não exclusivos como nas de Segunda Geração.

Por sua vez, as Franquias de Terceira geração – similares ao *Business Format Franchising*, que em português significa Franquia de Negócio Detalhadamente Dimensionado<sup>52</sup> – dizem respeito a um arranjo contratual mais complexo, em que o detentor da marca (franqueador) se compromete com a transferência, a todos aqueles interessados em adentrarem no sistema (franqueados), do direito de uso da marca e de todo o conhecimento na atividade franqueada – em termos, por exemplo, das rotinas e práticas operacionais, ferramentas administrativas e do controle e gerenciamento da cadeia de suprimentos –, junto a uma assistência técnica e comercial permanente. Por fim, a prática brasileira considera as Franquias de Quarta Geração como uma evolução da anterior. Nessa nova roupagem, embora o *franchising* continue estruturado na transmissão do direito de uso exclusivo da marca e de todo o negócio formatado, os franqueados passam a assumir uma posição de destaque na geração e inovação do conhecimento da rede por meio de suas experiências locais.

As diferentes nuances atribuídas ao *franchising* – legais, sob enfoque americano, ou administrativas, sob a perspectiva brasileira – devem ser interpretadas em função da evolução pela qual esta forma híbrida passou ao longo de sua trajetória. Até

---

negócio ou sistema operacional detidos e desenvolvidos pelo franqueador, bem como prestação de assistência técnica contínua aos franqueados.

<sup>51</sup> SILVA (1999) e AZEVEDO et al. (2003) apresentam em detalhes a evolução da prática organizacional pelo *franchising* por todo o mundo, abordando, especificamente no contexto brasileiro, suas diferentes gerações.

<sup>52</sup> Respeitando um posicionamento difundido na literatura internacional, o *Business Format Franchising* representa o alvo de estudo desta tese, empregando-se como sinônimo a simples menção a *franchising*, ou a (contratos de) franquia.

meados da década de 50, a prática do franqueamento de uma marca limitava-se internacionalmente a um arranjo contratual similar às Franquias de Marca e Produto de Primeira e de Segunda Geração<sup>53</sup>. O interesse, porém, do caixeiro viajante Ray Kroc em formatar o negócio dos irmãos McDonald na comercialização de hambúrgueres, no intuito de poder reproduzi-lo com sucesso em outras localidades, resultou na formulação de um novo conceito de negócio, o que viria a ser designado por *Business Format Franchising*.

Beneficiando-se da fórmula desenvolvida por Ray Kroc, outros importantes nomes do *franchising* mundial iniciaram suas operações, como o *Burger King* e *Dunkin' Donuts* – redes concorrentes ao *McDonald's*, especializadas no rápido atendimento (*fast food*) de hambúrgueres e de café e *donuts*<sup>54</sup>, respectivamente. Por meio da internacionalização da marca *McDonald's* e de seus concorrentes, o *Business Format Franchising* difundiu-se mundialmente, tornando-se uma das mais importantes formas de comercialização da atualidade.

Neste sentido, como discutido em AZEVEDO et al. (2003), apesar de o *Business Format Franchising* apresentar uma tendência mundial de ascensão em detrimento às franquias de Primeiras e de Segunda Geração, estas são ainda mundialmente empregadas principalmente entre as revendedoras de carros, distribuidoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas – setores em que a ênfase do negócio encontra-se centralizada na estabilidade das vendas. Por outro lado, em acréscimo a relevância econômica do *Business Format Franchising*, sendo empregado pela grande maioria dos setores, destaca-se o grande interesse demonstrado pelo meio acadêmico, dedicando a ele grande parte da recente literatura.

---

<sup>53</sup> Conforme relatos históricos, a fabricante americana de máquinas de costura *Singer Sewing Machine* teria sido a precursora do *franchising*, ao idealizar, em 1860, uma forma organizacional alternativa que viabilizasse a expansão pretendida de seus negócios por todo o território americano: transferir a terceiros (franqueados), sob determinadas compensações financeiras, o direito de uso de sua marca – e, conseqüentemente, os custos incorridos – na revenda de produtos e na prestação de serviços. Posteriormente, outras grandes empresas americanas também passaram a apostar nesta nova estratégia de expansão, como a *General Motors*, em 1898, a *Coca Cola*, a partir de 1899, seguida da *Hertz*, em 1921, e da *Texaco*, nos anos 30. Para maiores detalhes, vide SILVA (1999) e AZEVEDO et al. (2003).

<sup>54</sup> Em uma comparação grosseira, os *donuts* podem ser associados ao tradicional doce da culinária brasileira conhecido como ‘sonho’, referindo-se, assim, a pequenos bolinhos preparados com farinha de trigo, leite, ovos, açúcar e fermento biológico, fritos em óleo quente, condimentados com açúcar e canela, também podendo ser recheados.

Em adição à limitação do *franchising* a duas formas contratuais específicas (como acima discutidas, *Trade and Product Franchising* e *Business Format Franchising*), o entendimento legal americano, por meio do *Federal Trade Commission Franchising Rule*, estipula que a existência legal dos contratos de franquia depende obrigatoriamente do atendimento a três requisitos específicos (KLEIN, 1995):

- (i) distribuição de produtos e/ou serviços associados à marca do franqueador;
- (ii) exercício de controle significativo sobre – ou de assistência significativa aos – franqueados pelo franqueador; e
- (iii) pagamento pelo franqueado ao franqueador de quantia mínima a US\$ 500,00 durante os seis primeiros meses de operação do negócio franqueado.

Ainda que as duas primeiras condições delimitadas pela legislação americana possam constar implicitamente na legislação brasileira, nada se estipula a respeito de quantia mínima a ser paga pelo franqueado a fim de se configurar legalmente um contrato de franquia. A legislação brasileira em vigor não especifica, a não ser sua formalização escrita (Artº 6, Lei nº 8.955), nenhuma condição à configuração legal de um contrato de franquia. Como relatado em BARROSO (2002: 64), até a homologação da Lei nº 8.955, nada obrigava perante o Direito brasileiro que o contrato de franquia fosse escrito, de forma que algumas importantes redes atuantes no Brasil por muito tempo praticaram o *franchising* sem a utilização de qualquer documento contratual formal. Independentemente, porém, de seu registro em cartório ou em órgão público, a Lei nº 8.955 estipula que os contratos de franquia devem ter validade (Artº 6)<sup>55</sup>.

No que se refere ao ambiente legal francês, diferentemente do americano e do brasileiro, a prática do *franchising* não é regida por legislação específica – ausência

---

<sup>55</sup> No Instituto Nacional de Proteção Industrial (INPI), os contratos de franquia são registráveis enquanto contratos de transferência tecnológica, compondo-se da combinação de outros quatro arranjos contratuais: 1) exploração de patentes, 2) uso de marcas, 3) fornecimento de tecnologia e/ou 4) prestação de serviços de assistência técnica e científica. Nestes termos, os contratos de franquia designam-se à concessão de direitos que envolvam *uso de marcas (e patentes)*, prestação de serviços de *assistência técnica*, combinadamente, ou não, com qualquer outra modalidade de *transferência de tecnologia* necessária à consecução de seu objetivo.

observada na quase totalidade dos países europeus<sup>56</sup>. O *franchising* na França é, assim, regido pelo Direito francês e europeu de contratos e de concorrência – caso do Tratado de Roma e dos Regulamentos de Isenção nº 4087/88 e 2790/99 da Comunidade Européia – sendo também influenciado pelo Código Europeu de Franquias<sup>57</sup> (BENSOUSSAN, 1997).

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

Por sua vez, o Regulamento de Isenção nº 4087 da Comunidade Européia de 1988 – diploma legal europeu de concorrência que regula indiretamente a prática do *franchising* – apresenta uma definição mais clara quanto ao “conjunto de direitos que podem ser explorados na revenda de produtos ou prestação de serviços a usuários finais”, especificando “marca, nome comercial, símbolo, desenho industrial, direito autoral, conhecimento ou patente” (Art 1-3) – direitos garantidos desde que o franqueado respeite o compromisso de comercializar apenas os produtos e/ou serviços determinados contratualmente (Art 1-3-b).

A Comunidade Européia, similarmente ao entendimento americano, estipula ainda que o reconhecimento legal de um contrato de franquia depende do atendimento a no mínimo três exigências (Art 1-3 do Regulamento nº 4087/88):

---

<sup>56</sup> Dentre eventuais exceções têm-se os casos da Espanha, em que a legislação exige o registro do contrato de franquia, e o da Bélgica, em que o projeto de lei ainda está em debate.

<sup>57</sup> Em 1972 a Federação Européia de Franquias (*European Franchise Federation*, EFF) formulou o Código Europeu de Franquias (*Code de Déontologie Européen de la Franchise*) – o qual foi homologado pela Comunidade Européia em 1988.

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

Estas obrigações legais convergem a uma maior rigidez da compreensão francesa/européia quanto à caracterização legal dos contratos de franquia. Diferentemente do registrado nos ambientes legais americano e brasileiro, o *franchising* na França é restrito a um único e exclusivo arranjo contratual, o *Business Format Franchising* nos termos da legislação americana, excluindo-se, desta forma, toda e qualquer variação contratual, como por exemplo situações em que a relação entre franqueador e franqueado inclui apenas a distribuição de produtos e/ou serviços comercializados sob uma mesma marca. A vantagem do posicionamento europeu/francês mais restrito torna-se evidente em face de uma maior facilidade de distinção do *franchising* com relação a outras formas contratuais, em especial os contratos de licenciamento e de concessão de marcas.

Baseando-se no entendimento brasileiro, BERNARD (1991) considera que os contratos de concessão, embora menos evoluídos, são os que mais se aproximam do *franchising*, sendo confundidos principalmente com as franquias de Primeira e de Segunda Geração. Embora os três principais elementos existentes nos contratos de concessão (contrato de fornecimento de bens ou mercadorias, contrato de licenciamento de marca e cláusula de definição da área de atuação) sejam identificados nos contratos de franquia, estes vão além, provendo ainda cláusulas referentes à transferência do *know-how*, junto à prestação de assistência técnica, formação e treinamento permanentes. Os contratos de licenciamento também possuem uma grande relação com o sistema de franquia. A diferença básica, neste caso, estaria relacionada ao fato de os licenciamentos regulamentarem a distribuição de um produto específico e não de um negócio completo (BERNARD, 1991: 43).

O posicionamento europeu/francês mais restrito com relação ao entendimento americano e brasileiro também se dá no sentido da imposição do Código

Europeu de Franquias pela posse do franqueador de ao menos uma loja própria – entendendo-se aqui a necessidade de sua operacionalização ao longo de toda a trajetória da rede – bem como do exercício da atividade franqueada durante um período mínimo de um exercício fiscal (Art. 2.2-a). Adicionalmente, o Direito europeu de concorrência, por meio do Tratado de Roma<sup>58</sup>, parágrafo 1, impõe algumas restrições à prática de acordos verticais – dentre as quais três em especial mostram-se contrastantes com o entendimento brasileiro à prática do *franchising*:

- i. fixação de preços e delimitação de preços mínimos,
- ii. prática de exclusividade de suprimento e do uso de
- iii. cláusulas pós-contratuais de não concorrência à ex-franqueados<sup>59</sup>.

Conforme estipula o Regulamento nº 2790/99<sup>60</sup>, estas imposições restringem-se às redes cuja participação de mercado ultrapassa 30%. A isenção às restrições impostas aos acordos verticais mostra-se, assim, subordinada a questões de concorrências, levando-se em consideração a participação da empresa em seu respectivo mercado de atuação.

As ‘grandes redes de franquias’ com atuação na Europa, mensuradas por uma participação de mercado superior a 30%, são, nestes termos, proibidas de praticar a fixação de preços bem como delimitar preços mínimos, embora os preços máximos e os preços ‘sugeridos’ sejam autorizados. Quanto à exclusividade de suprimento, o Regulamento nº 2790/99 interpreta esta prática como toda situação em que o franqueado

---

<sup>58</sup> O Tratado de Roma (*Traité à dès Catégories d’Accords Verticaux et de Pratiques Concentrées*) regula o direito de concorrência dentro da Comunidade Européia.

<sup>59</sup> Diante do amplo campo de atuação do Regulamento 2790/99 e das conseqüentes margens de erro de sua interpretação, em 2000 a Federação Francesa de Franquias elaborou um documento com o objetivo de facilitar seu entendimento e aplicabilidade aos contratos de franquia por parte de seus associados. Este documento serviu como base à melhor compreensão e discussão do referido regulamento nesta tese.

<sup>60</sup> O Regulamento 2790/99 diz respeito à aplicação do Artigo 81, parágrafo 3, do Tratado de Roma, o qual designa sob quais condições as restrições aos acordos verticais definidas no parágrafo 1 podem ser isentas. Vale ressaltar que o Regulamento de Isenção 2790/99 substituiu o 4087/88. Uma das diferenças entre esses diplomas é o respectivo campo de aplicação – enquanto o Regulamento de 1988 era dedicado explícita e unicamente aos contratos de franquia, o Regulamento de 1999 passou a regular três diferentes categorias, todas elas anteriormente regidas por regulamentos específicos: franquia, distribuição seletiva e fornecimento exclusivo. Por meio desta reforma, o Regulamento de Isenção 2790/99 passou, assim, a regulamentar todos os acordos verticais de distribuição, exceto aqueles que sejam objeto de isenção por categoria, caso, por exemplo, das concessionárias de veículos. Os parágrafos 1 e 3 do Artigo 81 encontram-se traduzidos no Anexo 1.

compra do franqueador, ou de empresa por ele designada, quantias superiores a 80% do volume anual. Esta prática torna-se, porém, legalmente autorizada desde que não seja imposta ao franqueado por mais de cinco anos, ou que não possua uma duração contratual ilimitada. Em situações contrárias, o franqueador deverá provar que a exclusividade de suprimento é indispensável à manutenção da identidade comum e à reputação de sua rede<sup>61</sup>. Por fim, quanto à restrição de cláusula pós-contratual que limite a atuação do ex-franqueado em atividade similar a do franqueador, esta cláusula não deve superar o período de um ano. Tem-se, ainda, como ressalva, que a cláusula pós-contratual de não concorrência limite-se ao local e ao terreno em que o ex-franqueado exerceu suas atividades durante a vigência do contrat, bem como à condição de que ela seja indispensável à proteção do conhecimento transferido do franqueador ao franqueado.

Entendendo que a legislação brasileira que rege os contratos de franquia, Lei nº 8.955, poderia ser atualizada, incorporando os avanços que o mundo dos negócios passou a fazer do *franchising*, bem como as contribuições da jurisprudência, em 2000, cinco anos após o marco de sua vigência, apresentou-se na Câmara dos Deputados um Projeto de Lei (nº 2.921-A) que propõe a alteração da redação de alguns de seus artigos originais (BARROSO, 2002)<sup>62</sup>. Dentre outros pontos a serem discutidos nesta seção, o Projeto de Lei 2.921-A propõe uma restrição similar ao entendimento europeu, acima apresentado, restringindo a concessão de unidades franqueadas exclusivamente àqueles empreendedores cujo conceito de negócio, nome ou marca estejam sendo explorados, em qualquer mercado, há pelo menos dois anos (Art.6º).

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

---

<sup>61</sup> Esta resolução foi tomada em 1986 pela Corte de Justiça da Comunidade Européia, ao constatar a relevância da exclusividade de suprimento à manutenção e preservação da identidade, bem como à reputação de uma rede de franquia.

<sup>62</sup> O Projeto de Lei nº 2.921-A, de 2000, ainda se encontrava na Comissão de Constituição e Justiça de Redação em 2002 (BARROSO, 2002).

praticados pela rede e pelos franqueados junto ao consumidor<sup>63</sup>, respeitadas as condições de equidade entre franqueador e os franqueados, de modo a não induzir o franqueado a prejuízos ou a lucros excessivos”. O franqueador, porém, deverá prover a seus franqueados uma “descrição clara sobre a política de preços da rede ao consumidor bem como as regras de sua alteração, com detalhes sobre os prazos de pagamentos, condições de descontos, regras de concorrência territorial entre as unidades próprias e as franqueadas e a subordinação da rede própria do franqueador às mesmas condições” (Art 3º, XXII, Projeto de Lei 2.921-A).

Quanto aos outros dois itens restringidos pelo entendimento europeu às ‘grandes redes de franquias’ – exclusividade de suprimento e emprego de cláusulas pós-contratuais de não concorrência –, o projeto de lei reforça os pontos já destacados pela legislação brasileira vigente, em que sua legitimidade depende de o franqueador prover a todos os potenciais franqueados informações claras e detalhadas a respeito de sua política de suprimentos e das eventuais restrições à prática por ex-franqueados de atividade similar/concorrente ao do franqueador. Em síntese, o franqueador deve informar ao franqueado quanto à obrigação de aquisição de quaisquer bens, serviços ou insumos exclusivamente de fornecedores indicados e aprovados pela rede (Lei nº 8.955/94, Art 3º, XI), indicando sobre a existência de quotas mínimas de compra e sobre a possibilidade e as condições de recusa dos produtos ou serviços pelo franqueado (Projeto de Lei 2.921-A, Art 3º, XI e XXI). Por outro lado, o franqueador deve especificar contratualmente a situação do franqueado após a expiração contratual, em relação ao *know-how* (de produto, de processo ou de gestão de informações confidenciais) ou a segredos (de indústria, de comércio ou de negócios) eventualmente adquiridos bem como quanto à implantação de atividade concorrente ao do franqueador (Lei nº 8.955/94 e Projeto de Lei 2.921-A, Art 3º, XIV). Adicionalmente, o franqueado deve ser informado quanto às regras de não-concorrência, com a fixação de território e de prazo para a restrição da concorrência bem como quanto às penalidades em caso de descumprimento (Projeto de Lei 2.921-A, Art 3º, XXIV).

---

<sup>63</sup> Beneficiando-se da ausência na legislação vigente de uma menção explícita à política de fixação de preços, esta estratégia mostra-se amplamente difundida por todo o mercado brasileiro de *franchising*. Assim, o Art 9º do o Projeto de Lei 2.921-A viria a promover a legalidade de uma prática organizacional já difundida no Brasil.

Embora a prática organizacional brasileira empregue uma média de dois anos sob os quais o franqueado se vê impedido de praticar atividade similar à do franqueador, a legislação nacional, diferentemente do regido pelo Regulamento Europeu de Isenção nº 2790/99, não delimita período máximo de vigência da cláusula pós-contratual de não concorrência, nem tampouco limita sua aplicação ao local e terreno em que o ex-franqueado exerceu suas atividades.

A exigência legal de o franqueador prover informações claras e detalhadas não se restringe, porém, aos pontos acima discutidos. Na verdade, valendo-se do princípio legal de *disclosure*<sup>64</sup> (principal característica da legislação brasileira vigente, reforçada pelo Projeto de Lei 2.921-A), considera-se ser “dever do franqueador promover, a todos aqueles interessados em adentrarem no sistema, uma abertura total e sincera de seus dados empresariais” (BARROSO, 2002: 329). Imposição legal concretizada por meio da Circular de Oferta de Franquia, documento a ser disponibilizado “dez dias antes da assinatura do contrato ou do pré-contrato, ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador, ou à empresa ou pessoa ligada a este” (Arts. 3 e 4, Lei nº 8.955)<sup>65</sup>. Nestes termos, o que o Projeto de Lei nº 2.921-A propõe “é ampliar o leque de informações que deve ser prestado aos futuros franqueados a fim de possibilitar uma melhor avaliação da viabilidade do negócio e sua maior transparência” (visto em BARROSO (2002: 306))<sup>66</sup>.

Em síntese, cinco categorias principais resumem o leque de informações a ser disponibilizado pelo franqueador: 1) seu próprio perfil; 2) o de sua franquia; 3) do franqueado ideal para a sua rede; bem como as 4) obrigações bilaterais e 5) os direitos

---

<sup>64</sup> Princípio legal inserto no direito positivo brasileiro, como na Lei de S.A., “chama-se *disclosure* a revelação total e sincera dos dados empresariais no mercado de capitais” (BARROSO, 2002: 48). “Enquanto, porém, no mercado de capitais brasileiro o ‘prospecto’ é o instrumento de *disclosure*, no mercado de franquias, é a Circular de Oferta de Franquia que serve de meio de divulgação sincera, ampla e total dos dados empresariais” (BARROSO, 2002: 43).

<sup>65</sup> Além da disponibilização da Circular de Oferta de Franquia, a legislação brasileira estipula ainda a entrega de uma cópia do modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade. O não cumprimento desta imposição dá ao franqueado o direito de solicitar a anulação do contrato, exigindo a devolução de todas as quantias monetárias, devidamente corrigidas, efetuadas a título de taxa de afiliação e de *royalties*.

<sup>66</sup> Adicionalmente, procura-se também “esclarecer a não incidência das normas de proteção à concorrência ao sistema de franquias e estabelecer uma regulamentação mais detalhada para a hipótese de uso do sistema de franquias no serviço público” (visto em BARROSO (2002: 306)), ilustrado pelas franquias da *Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*, *Caixa Econômica Federal*, *Petrobrás Distribuidora*, etc. (BARROSO, 2002: 327).

do franqueado (BARROSO, 2002: 329). Além de informações gerais quanto ao histórico da rede, inclusive em termos financeiros e judiciais, bem como do perfil do franqueado ideal e de seu nível de envolvimento na administração do negócio, a Circular de Oferta de Franquia deve, assim, informar o franqueado quanto à garantia, ou não, de exclusividade territorial; todas as taxas e os investimentos necessários, considerando-se as bases de cálculo e seus devidos fins; além de tudo o que deverá ser efetivamente oferecido pelo franqueador, em termos, por exemplo, de supervisão e orientação, treinamento, manuais, auxílio na análise e na escolha do ponto de venda e assistência na definição do *layout* e padrões arquitetônicos.

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

O princípio de *disclosure* também é focado pelo entendimento americano e francês. Neste sentido, as leis americanas regulam a prática organizacional do *franchising* 1) discriminando as exigências quanto ao conteúdo e à entrega das informações para o potencial franqueado (configurando a Circular de Oferta de Franquia); 2) exigindo, eventualmente, o registro prévio da rede por parte de autoridade estaduais; e 3) regendo o relacionamento do negócio entre franqueador e franqueado, principalmente quanto à abertura, encerramento, renovação ou modificação das franquias (BARROSO, 2002: 43-44) – caso da limitação da prática do *franchising* a duas formas contratuais específicas e ao atendimento de alguns requisitos mínimos, ambos anteriormente discutidos. Adicionalmente, há ainda leis estaduais e federais que regem os aspectos de Defesa da Concorrência associados ao *franchising*, caso das restrições à política de controle de preços (BLAIR & LAFONTAINE, 1999)<sup>67</sup> e de

---

<sup>67</sup> Vide nota 29.

produtos bem como da rescisão contratual unilateral por parte do franqueador (RUBIN, 1978).

Por sua vez, o Direito francês de contratos e de concorrência, por meio da Lei Doubin, de 31 de dezembro de 1989, estipula que “qualquer pessoa que coloque à disposição de uma outra um nome comercial, uma marca, ou um símbolo e que exija da mesma dedicação exclusiva, ou semi-exclusiva, no exercício de suas atividades, deve fornecer, (vinte dias) anteriormente à assinatura do contrato, um documento que contenha informações sinceras a respeito do negócio praticado” (Art. 1º). Nestes termos, a Lei Doubin, que rege indiretamente diferentes formas organizacionais, como concessões, cooperativas e franquias, estabelece a obrigação legal do franqueador em fornecer a todos os seus potenciais franqueados um documento informativo a respeito da rede – similar à Circular de Oferta de Franquia estipulada pela legislação brasileira – priorizando, porém, as informações a respeito do tipo do franqueador e da atividade por ele exercida, não entrando no mérito do perfil ideal do franqueado, nem tampouco dos direitos e deveres das partes (Decreto Nº 91-337, de 04 de abril de 1991)<sup>68</sup>.

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

---

<sup>68</sup> O Decreto nº 91-337/91 refere-se à aplicação do Artigo 1º da Lei nº 89-1008 – conhecida como Lei Doubin.

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

Os defensores deste projeto alegam a não aplicabilidade da Lei nº 8.245/91 ao *franchising*, desde que nestes casos “a sublocação inclui não apenas o terreno, mas as construções e melhoramentos efetuados pelo franqueador no imóvel” – justificando, assim, a valorização do preço praticado na sublocação comparativamente ao valor do aluguel. Por oportuno, cite-se a decisão judicial da Oitava Vara Cível de São Paulo, em 04 de novembro de 2003, em favor do *McDonald’s*, determinando que o franqueado devolvesse à rede os dois restaurantes que opera na cidade de Manaus (GAZETA MERCANTIL, 2003).

Exatamente na contramão desta proposta e no entendimento do conceito de legitimidade, um outro projeto de lei (nº 273, de 07 de dezembro de 2001, em estudo no Senado brasileiro) propõe acabar com qualquer lacuna existente no entendimento legal brasileiro, alterando a legislação vigente de franquia (Lei nº 8.955) no sentido de especificar o veto à prática de sublocação de imóveis pelo franqueador por valor superior ao da locação<sup>69</sup>. Como reatado por BARROSO (2002: 339), as críticas a esta prática organizacional se justificariam tendo em vista o “lucro obtido pelo locador sem esforço pessoal, às custas da mera especulação imobiliária”. Neste sentido, a despeito da

---

<sup>69</sup> Partindo do princípio de *disclosure*, a legislação brasileira em sua forma original apenas especifica a obrigação do franqueador de informar o valor de todas as taxas e demais pagamentos a serem realizados periodicamente pelo franqueado, mencionando “as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou fim a que se destinam, indicando especificamente: a) *royalties*; b) aluguel de equipamentos ou do ponto comercial; c) taxa de publicidade ou afins; d) seguro mínimo; bem como e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros a ele ligados” (Lei nº 8.955, Art 3º, VIII).

vitória acima referida conquistada pelo *McDonald's* – a qual se juntaria a outras oito decisões de mérito favoráveis à rede (GAZETA MERCANTIL, 2003)<sup>70</sup> – a justiça brasileira também já decretou como abusiva e excessiva a taxa de aluguel praticada pelo *McDonald's*. A Sexta Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ), por exemplo, respeitando a decisão do Tribunal do Estado de Sergipe, decretou a redução do aluguel pago por um franqueado de 14,5% para 4% sobre a venda bruta mensal da unidade franqueada (GAZETA MERCANTIL, 2003)<sup>71</sup>.

Diante deste quadro de incertezas, decorrentes da falta de uma clara e bem definida perspectiva da legislação brasileira quanto à estratégia de sublocação das unidades franqueadas, o *McDonald's* é uma das poucas redes atuantes no mercado brasileiro, se não a única, a praticá-la. Diferentemente da postura do *McDonald's* no Brasil, outras redes internacionais de franquias, especialmente americanas do segmento de *fast food*, alteraram sua tradicional política de expansão, repassando para seus franqueados brasileiros o controle (direto ou indireto) sobre o ponto de venda. Como já mencionado, nos EUA e Europa, o entendimento legal não vê impedimentos à sublocação de imóveis pelo franqueador por valor superior ao da locação, representando política de expansão amplamente difundida por todo o setor de franquias, dentre as quais as redes de alimentos<sup>72</sup>.

Em adição à legitimidade da estratégia de sublocação, o Projeto de Lei nº 2.921-A retoma uma antiga proposta do setor, originalmente vetada na lei vigente brasileira que regula os contratos de franquias (Art. 5º, Lei nº 8.955): a dedutibilidade da soma destinada pelo franqueado ao franqueador na forma de *royalties*. Como discutido por KIRSH (2002), segundo o Artigo 299 do Regulamento do Imposto de Renda, mostram-se dedutíveis todas as despesas necessárias à atividade da empresa. Nestes termos, sendo o pagamento de *royalties* condição essencial para que o

---

<sup>70</sup> Segundo a Associação dos Franqueados Independentes do *McDonald's* (AFIM, na Internet: <<http://www.meubigmac.com>>), em Novembro de 2003, cerca de 40% dos franqueados brasileiros lutavam na justiça contra a taxa de aluguel praticada pela rede *McDonald's*.

<sup>71</sup> De acordo com o *McDonald's*, a rede possui como política de expansão deter – sempre e em qualquer hipótese – o controle (direto ou indireto) sobre o ponto comercial, locando ou sublocando-o a seus franqueados. Nestes termos e representando a maior cadeia mundial de *fast food* (com mais de 30 mil restaurantes em 118 países), o *McDonald's* caracteriza-se também pela maior proprietária de imóveis comerciais do mundo. No Brasil, a taxa de aluguel efetuada varia entre 10 a 20% sobre o faturamento bruto da unidade franqueada – valor similar ao praticado no mercado francês. Para maiores informações, vide o estudo de caso do *McDonald's*.

<sup>72</sup> Vide estudos de caso realizados no mercado francês.

franqueado tenha acesso continuado à marca e ao sistema de operação do franqueador, a soma monetária transferida ao franqueador na forma de *royalties* deveria ser considerada integralmente como despesa dedutível. O impasse, porém, justifica-se uma vez que por se tratar de *royalties* que envolvem o uso de marca, de transferência de tecnologia e de prestação de serviços, sua dedutibilidade mostra-se restringida aos percentuais da Portaria 436/58 do Ministério da Fazenda, e normas seguintes a ela, estabelecendo que o franqueado apenas possa abater da base de cálculo do imposto de renda de 1% a 5% da receita líquida de sua unidade (KIRSH, 2002).

Por fim, vale a ressalva da proposta do Projeto de Lei nº 2.921-A quanto à alteração da definição de *franchising*. Segundo o Art 2º, propõe-se a substituição do termo “ceder” por “autorizar” no que se refere ao uso por parte do franqueado dos bens e direitos de propriedade do franqueador (BARROSO, 2002: 331), assim estabelecendo: “sistema pelo qual um franqueador *autoriza* um franqueado, por meio de licença ou outro meio jurídico, a usar marcas e, quando for o caso, outros objetos de propriedade intelectual (como patentes), associados ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração (tecnologia) de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, se caracterize relação de consumo, formação de um mesmo grupo econômico ou vínculo empregatício, mesmo que durante o período de treinamento do candidato a franqueado”<sup>73</sup>.

### 3.2 Panorama Econômico e Competitivo Internacional

País berço do *franchising*, os EUA ocupam historicamente a liderança mundial em termos de número de redes, unidades franqueadas e faturamento. De acordo com dados da *World Franchise Council* (WFC)<sup>74</sup>, em 2001 o mercado americano era composto por mais de 367 mil lojas franqueadas e 2.150 redes, gerando um faturamento de US\$ 1 trilhão – *vide* Tabela 3.1 que apresenta a participação dos dez principais

---

<sup>73</sup> Quanto à não caracterização de vínculos empregatícios – já estabelecida pela legislação brasileira em vigor, BARROSO (2002: 331) aponta a existência de alguns pareceres da justiça de Minas Gerais favoráveis ao reconhecimento de vínculo empregatício, junto ao franqueador, de funcionários do franqueado.

<sup>74</sup> Na Internet: <<http://www.worldfranchisecouncil.org>>.

nomes do *franchising* mundial no ano de 2001. Ademais, estimativas divulgadas pela Federação Francesa de Franquias (FFF)<sup>75</sup> indicam que praticamente a metade das redes americanas atua internacionalmente, 47% em 1999 – o que pode ser creditado à maturidade do sistema americano e à conseqüente saturação de seu mercado doméstico. Como resultado, os EUA também lideram mundialmente na exportação de marcas franqueadas<sup>76</sup>.

Beneficiando-se da expressiva atuação do *franchising* americano, a América representaria o segundo continente franqueador do planeta – logo após a Ásia. Considerando-se exclusivamente a participação do México – com cerca de 500 redes em 2001, segundo dados da WFC – em adição à representatividade dos EUA, Canadá (1.370 redes) e Brasil (1.010), a América seria responsável por 5.030 redes. Diante destes números, em terceiro lugar estaria o continente europeu, com mais de 4.800 franqueadores dentre os treze países membros da Federação Européia de Franquias<sup>77</sup>, seguido, de acordo com dados da WFC, da Austrália (747 redes) e da África (430). Curiosamente, a FFF não costuma considerar esta análise em suas projeções. De fato a FFF desagrega a atuação do continente americano entre o mercado norte-americano e latino – permitindo à Europa assumir a segunda posição acima referenciada as Américas<sup>78</sup>.

Independentemente desta discussão, o *franchising* europeu teria saltado de 3.838 redes em 1997 para 4.843 em 2001 (conforme acima mencionado), registrando no mesmo ano 167 mil lojas franqueadas, 1,5 milhões de empregos diretos e um faturamento global de 160 bilhões de Euros. Dentre os países europeus, esta representatividade em muito se deve à participação da Alemanha (4º lugar em número de redes no *ranking* mundial da *World Franchise Council*), Grã-Bretanha (8º) e França (9º) – *vide* Tabela 3.1. Outros importantes nomes do *franchising* europeu segundo a WFC são a Itália (com 536 redes e mais de 28 mil unidades franqueadas), Grécia (400

---

<sup>75</sup> *Fédération Française de la Franchise* (FFF) na Internet: <<http://www.franchise-fff.com>>.

<sup>76</sup> A difusão da prática organizacional do *franchising* pelo mundo, em seus diferentes formatos e níveis de complexidade, pode ser obtida em SILVA (1999) e AZEVEDO et al. (2003).

<sup>77</sup> Na Internet: <<http://www.eff-franchise.com>>. Informações sobre o mercado europeu disponibilizadas pela FFF.

<sup>78</sup> A FFF assim classifica o *ranking* dos principais ‘continentes franqueadores’ do planeta: Ásia, Europa, América do Norte, América Latina, Austrália e África.

redes), Holanda (380 redes e 14.250 unidades franqueadas), Suécia (350 e 18 mil) e Nova Zelândia (300 e 14 mil)<sup>79</sup>.

**Tabela 3.1.** Participação dos dez principais nomes do *franchising* mundial em termos de número de redes, lojas franqueadas e faturamento no ano de 2001

<b>País</b>	<b>Total redes</b>	<b>Total lojas franqueadas</b>	<b>Faturamento global</b>
EUA	2.150	367.500	US\$ 1 tri
Canadá	1.370	ND	ND
Coréia do Sul	1.320	124.000	US\$ 3.7 bi
Alemanha	1.125	ND	ND
Japão	1.048	201.500	ND
Brasil	1.010	ND	ND
Austrália	747	49.400	ND
Grã-Bretanha	665	35.600	€ 15.2 bi
França	653	32.240	€ 30.5 bi
China	600	24.000	ND

Fonte: *World Franchise Council*, na internet: <<http://www.franchise-fff.com>>. ND: Não Disponível.

Dentre os países europeus, a Alemanha e a Grã-Bretanha<sup>80</sup> detêm a liderança em número de redes e em unidades franqueadas, enquanto que a França, de acordo com estimativas da FFF, desfrutaria historicamente do título de ‘número um’ em faturamento. Apesar desta liderança, entre os anos de 1999 e 2001, conforme referenciado na Tabela 3.2, o *franchising* francês apresentou um decréscimo em seu faturamento global na ordem de 2%, passando de 31,10 bilhões para 30,50 bilhões de Euros – cifra, porém, duas vezes maior àquela registrada pelo sistema britânico. No mesmo período, em termos do número total de redes e unidades franqueadas, o sistema francês registrou um crescimento de 18% e 5%, respectivamente. Estima-se que em 2002, a prática do *franchising* na França tenha recuperado o mau desempenho de 2001, registrando uma projeção positiva de 10% em seu faturamento global, alcançado a casa dos 33,50 bilhões de Euros. A relevância do *franchising* francês também costuma ser

<sup>79</sup> Estimativa da *World Franchise Council* (WFC) para o ano de 2001.

<sup>80</sup> De acordo com informações da *British Franchise Association* (Federação Inglesa de *Franchising*) divulgadas pela FFF, entre 1999 e 2001, o *franchising* inglês registrou um acréscimo de 4% no faturamento, 3,6% no número de redes e de apenas 1,1% no número de unidades franqueadas. No mesmo

relacionada ao seu papel exportador de marcas. Segundo a FFF, de cada cinco redes de franquias instaladas na Comunidade Européia, uma seria francesa. Adicionalmente, apenas 10% das redes atuantes no mercado francês não seriam nacionais.

Diferentemente dos números divulgados pela *World Franchise Council*, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF)<sup>81</sup> considera – sem no entanto disponibilizar dados quantitativos – ser historicamente o Brasil o terceiro país em número de redes (e não o sexto como sugerido na Tabela 3.1), logo após os EUA, na liderança, e Canadá e Japão, na disputa pelo segundo lugar. Independentemente da base de dados, assume-se, porém, a liderança absoluta do *franchising* brasileiro na América Latina, essencialmente no Cone Sul – região em que a prática do *franchising* mostra-se ainda muito incipiente. De acordo com a ABF, frente às mais de 800 redes atuantes no Brasil em 2000, apenas 168 redes atuavam na Argentina, 150 na Venezuela, 138 no Uruguai, 84 na Colômbia e 74 no Chile. Apenas na exportação de marcas o Brasil divide sua liderança no *franchising* latino americano com outro país, os EUA. Diante deste cenário, vale a ressalva de que até 1999 apenas duas redes do Cone Sul haviam conseguido inverter o processo, iniciando suas operações no mercado brasileiro.

A primeira rede brasileira a apostar na internacionalização de sua marca foi a cadeia de perfumaria e cosméticos *O Boticário*, que em 1986 chegou em Portugal. Quinze anos mais tarde, em 2001, além do mercado português, a marca *O Boticário* já operava unidades no Peru, Bolívia e Japão. Apesar do pioneirismo da rede *O Boticário*, a rede brasileira de maior atuação internacional é a locadora de veículos *Localiza*, que em 2000 coordenava 123 estabelecimentos em vários países da América Latina. Outros importantes nomes do *franchising* brasileiro que conseguiram viabilizar sua expansão internacional são a *Hering*, além do *Yázigi-Internexus*, *Fisk* e *CCAA* – escolas de idiomas que há alguns anos marcam sua atuação internacional também no mercado norte-americano.

As redes brasileiras de alimentos também vêm marcando uma expressiva participação internacional, sobretudo no Cone Sul e nos países Ibéricos – posicionamento estratégico justificado pelas proximidades lingüísticas e culturais com o Brasil. Caso, por exemplo, do *China in Box*, que direcionou sua atuação ao Cone Sul

---

período, porém, o número de empregos diretos teria decrescido 0,3%. Na Internet: <[http:// www.british-franchise.org.uk](http://www.british-franchise.org.uk) >.

operando uma unidade na Argentina. Por sua vez, desde 1999 a *Vivenda do Camarão* atua no mercado português, enquanto que a *Casa do Pão de Queijo* aposta, desde o primeiro semestre de 2000 na Espanha e também em Portugal. Destaca-se, ainda, a atuação do *Habib's* – em termos de faturamento, a segunda maior rede de rápido atendimento (*fast food*) atuante no Brasil (sendo 100% nacional), logo após o *McDonald's* –, que desde 2000 explora o mercado mexicano, com planos consolidados rumo a Portugal<sup>82</sup>.

No que se refere ao mercado doméstico brasileiro, conforme evidencia a Tabela 3.2, a ABF estima que 894 redes competiam entre si em 1999 – das quais apenas 8% (cerca de 72 redes) eram internacionais, sendo 67% destas (48 redes) norte-americanas. Neste mesmo ano, dentre franqueadas (36.479) e próprias (10.055), o *franchising* brasileiro contabilizou 46.534 unidades, gerando mais de 226 mil empregos diretos. Em termos de faturamento, a ABF considera que o *franchising* brasileiro gerou uma cifra superior a US\$ 12 bilhões em 1999<sup>83</sup>, o equivalente a um crescimento de 21% sobre o registrado em 1995. Nos anos seguintes, embora a desvalorização do real tenha ocasionado uma queda do faturamento em dólar, observou-se uma projeção positiva (em real) de 7% em 2000 e 2001 e de 12% em 2002. Neste mesmo ano, o número de empregos diretos saltou para mais de 350 mil, 55% superior a 1999.

Em termos, porém, do número de redes, o Guia ABF 2003<sup>84</sup> considera para o mesmo período de 2002 uma projeção bem inferior à considerada pela WFC em 2001, passando de 1.010 redes para 650 marcas (90% nacionais), representando um decréscimo em torno de 36%. A queda de representatividade do *franchising* brasileiro mostra-se ainda mais acentuada ao se considerar uma outra pesquisa nacional, o Guia do *Franchising* 2003<sup>85</sup>. Segundo esta pesquisa, apenas 423 redes atuariam no mercado

---

<sup>81</sup> Na Internet: <<http://www.abf.com.br>>.

<sup>82</sup> Vide estudo de caso das redes *Habib's* e *McDonald's*.

<sup>83</sup> Considerando-se, porém, não apenas o faturamento das franquias de negócios formatados, mas também as franquias de primeira e segunda geração, o faturamento global do *franchising* brasileiro é estimado em US\$75,2 bilhões em 1999.

<sup>84</sup> Guia Oficial de Franquias. Ano 5, 2003. Editado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) e pela Editora Empreendedor.

<sup>85</sup> Guia do *Franchising*, Ano 1, 2003. Pesquisa realizada pela revista PEGN (Editora Globo) em parceria com a empresa especializada em consultoria de *franchising Vecchi & Ancona Consulting*. Esta edição representa a retomada de uma antiga iniciativa durante anos realizada pela PEGN e ABF, encerrada desde 1999.

brasileiro em 2002 (-52% em relação a 2001), estruturadas em 3.254 unidades próprias e 29.678 franquias, totalizando 32.932 unidades. Por mais que o *franchising* brasileiro possa estar passando por um real enxugamento em decorrência da maturidade alcançada, é digno de nota que a queda na representatividade deve ser interpretada sobretudo em função dos critérios mais estreitos para a delimitação do universo das redes – o que estaria ocorrendo gradualmente desde 2000.

**Tabela 3.2.** Evolução do *franchising* na França (Fr) e no Brasil (Br) entre os anos de 1995, 1999, 2001 e 2002

Indicador	Evolução do <i>franchising</i> francês e brasileiro (evolução comparada ao ano anterior da tabela)							
	1995		1999		2001		2002	
	Fr	Br	Fr	Br	Fr	Br	Fr	Br
Número redes	470	724	553 (+18%)	894 (+23%)	653 (18%)	1.010 (+13%)	ND	***
Unidades franqueadas	25.750	20.071	30.630 (+19%)	36.479 (+82%)	32.240 (5%)	ND	ND	***
Unidades próprias	ND	3.694	ND	10.055 (+172%)	ND	ND	ND	***
Total unidades	ND	23.765	ND	46.534 (+96%)	52.410	ND	ND	***
Faturamento (bilhões)	€ 26.22	US\$ 9.97	€ 31.10 (+19%)	US\$ 12.08 (+21%)	€ 30.5 (-2%)	(+7%) <sup>i</sup>	€ 33.5 <sup>ii</sup> (+10%)	(+12%)
Empregos diretos	ND	179.167	ND	226.334 (+26%)	ND	ND	ND	350.000 (+55%) <sup>iii</sup>

Fonte: Dados franceses provenientes do Guia 2002 da Federação Francesa de Franquias (*Toute la Franchise 2002*), referentes a uma compilação de dados da *Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie* (1995 e 1999) e da própria FFF (2001 e 2002). Dados brasileiros obtidos no Censo do *Franchising* 1996 e 2000, realizado pela ABF, referente, respectivamente, aos anos 1995 e 1999. Quanto à participação do *franchising* brasileiro em 2001, dados do número de redes disponibilizados pela WFC e à evolução do faturamento provenientes da ABF.

(ND) Não Disponível; (i) Taxa de crescimento referente ao ano de 2000; (ii) Projeção FFF;  
(iii) Taxa de crescimento referente ao ano de 1999; (\*\*\*) Informações contestadas.

O êxito do *franchising* como uma das principais tendências mundiais na comercialização e distribuição de produtos e/ou serviços em muito se deve à atuação das franquias de alimentos, sobretudo as de rápido atendimento (*fast food*) – responsáveis, como discutido na seção anterior, pela formatação de uma nova concepção do *franchising* e de sua pulverização por todo o mundo. Esta afirmação pode

ser claramente comprovada analisando-se a representatividade do *franchising* na França e no Brasil, estratificada por segmento. Antes, porém, apresenta-se um resumo do histórico da prática organizacional do *franchising* em ambos os países e uma análise mais detalhada de sua evolução nos últimos anos.

Muito antes do início do *franchising* no Brasil, atribuído à estratégia de expansão de uma escola nacional de idiomas, *Yázigí Internexus*, na década de 60, relatos da Federação Francesa de Franquias (FFF) consideram o nascimento do sistema francês nos anos 30 como resultado do pioneirismo de uma rede francesa de departamentos. Quatro décadas depois, nos anos 70, teria ocorrido o primeiro *boom* do *franchising* francês – período em que, simultaneamente em outros países, como Alemanha, Inglaterra e Brasil, a prática do *franchising* foi estimulada graças ao interesse de grandes nomes do *franchising* americano, essencialmente do setor de alimentos (liderados pelo *McDonald's*), pela internacionalização de suas marcas. Diferentemente da França, a primeira inflexão do *franchising* no Brasil ocorreu apenas duas décadas após seu surgimento, em meados na década de 80, mais precisamente após o Plano Cruzado, quando as menores taxas de juros e as incertezas que marcavam as aplicações financeiras conduziram à maior viabilidade econômica do *franchising* no Brasil.

A transição da década de 80 (quando o número de redes e de unidades franqueadas na França crescia a uma média anual de 15% e 10%, respectivamente) para os anos 90 foi marcada por uma quase-estagnação do *franchising* francês – tendência revertida apenas a partir de 1994, atribuída pela FFF a maior maturidade e seletividade do sistema proporcionada pela Lei Doubin e pelo Código Europeu de Franquias, ambos discutidos na seção anterior. Também a partir de 1994, beneficiando-se da estabilidade da economia brasileira e da consolidação da primeira legislação nacional dedicada aos contratos de franquia, a prática organizacional do *franchising* no mercado brasileiro apresentou uma segunda inflexão – crescimento, contudo, diferente daquele observado na França, não precedido por uma desaceleração.

Ao longo do final da década de 90, a tendência de crescimento do *franchising* brasileiro manteve-se acentuada – especialmente alimentada pela crise econômica vivida pelo país, diminuindo sensivelmente a oferta de emprego e, conseqüentemente, favorecendo que muitos desempregados investissem seus recursos, geralmente provenientes dos fundos de garantia e auxílio desemprego, na abertura de

um negócio próprio. Adicionalmente, a relevância econômica do *franchising* brasileiro comparada aos principais nomes mundiais – alguns deles guardando uma relação histórica mais enraizada do que a observada no Brasil, caso notório dos EUA e da França – costuma ser justificada pela ABF pela cultura empreendedora do povo brasileiro e a ineficiência do mercado nacional de capitais, restringindo, a não ser por meio de formas alternativas, como o *franchising*, muito dos planos organizacionais de expansão e crescimento<sup>86</sup>.

Este cenário deve contribuir para a compreensão do maior crescimento comparativo do *franchising* brasileiro com relação ao francês ao longo de toda a segunda metade dos anos 90. Retomando a Tabela 3.2, entre 1995 e 1999 observa-se uma expansão relativa de 82% *versus* 19% em unidades franqueadas, 23% *versus* 18% em número de redes e de 21% *versus* 19% em faturamento. Adicionalmente, apesar da falta de dados referentes ao desempenho francês, no Brasil registrou-se no mesmo período uma evolução de 26% no número de empregos (representando mais de 47 mil novos postos de trabalho entre 1995/1999), 96% no total de unidades e 172% no número de unidades próprias. Estes números permitem, ainda, a constatação de uma outra importante observação: o vertiginoso crescimento das unidades próprias comparativamente às unidades franqueadas. Em outras palavras, em detrimento à alternativa do franqueamento – a priori favorecida pela existência de um expressivo quadro de potenciais franqueados e de restrições ao mercado de capital –, o crescimento do *franchising* brasileiro entre 1995/1999 foi significativamente conduzido pela operacionalização direta de unidades por parte dos franqueadores.

Esta observação empírica pode ser interpretada à luz de duas explicações. Primeiro, o quadro de potenciais investidores (franqueados) existente no mercado brasileiro teria estimulado empreendedores a optarem pelo franqueamento de suas atividades e/ou de novos negócios, lançando no mercado novas redes de franquias (respondendo pelo crescimento de 23% entre 1995/1999, apontado na Tabela 3.2). O fato, porém, de que muitos empreendedores ao adentrarem no *franchising* já operavam

---

<sup>86</sup> Este terceiro fator reforça a discussão realizada na Seção 2.2.1 favorável à prática organizacional do *franchising* como um mecanismo de captação de recursos, humanos e/ou financeiros. Nestes termos, corroborando a Proposição 9, vale retomar a seguinte afirmação do presidente da ABF, Sr. Gerson Keila: “O modelo de franquia acaba sendo a melhor opção para o empresário que deseja expandir seu negócio, mas que não tem fôlego suficiente (recursos financeiros) para fazer isso sozinho” (Fonte: Censo do *Franchising* 2000, ABF).

um número mínimo de lojas conduz, naturalmente, à idéia de que as redes de franquias sejam originalmente 100% integradas verticalmente (LAFONTAINE & SHAW, 2001) – aumentando, conseqüentemente, o peso comparativo das unidades próprias frente às franqueadas. Segundo – como proposto pelos modelos de sinalização discutidos na Seção 2.2.1 –, os novos empreendedores que se aventuraram no mundo do *franchising* precisavam de alguma forma sinalizar a qualidade da atividade franqueada, em termos, por exemplo, da atratividade e confiabilidade do negócio bem como da assistência técnica e comercial, levando-os, assim, mesmo diante de fortes restrições financeiras decorrentes da ineficiência do mercado brasileiro de capitais, à escolha pelo gerenciamento direto de um percentual estratégico de lojas, resultando, conseqüentemente, em uma maior proporção comparativa de lojas próprias no setor.

Diferentemente, porém, do segundo estágio previsto nos modelos de sinalização, em que com o tempo, dado o desenvolvimento da reputação necessária a respeito do negócio franqueado, o franqueador não mais precisaria manter um percentual estratégico de lojas próprias, podendo estruturar sua rede integralmente por meio de lojas franqueadas, espera-se que os franqueadores no Brasil e na França, similarmente ao observado nos EUA e no Canadá (LAFONTAINE & SHAW, 2001), mantenham um *mix* contratual estável ao longo de toda a sua trajetória. Como discutido na Seção 2.2.2., esta hipótese fundamenta-se na interpretação do *mix* contratual como um mecanismo de controle do franqueador sobre as ações de seus franqueados, em prol da manutenção e valorização da marca franqueada.

Retomando a análise comparada da evolução do *franchising* no Brasil e na França, ilustrado na Tabela 3.2, mesmo diante dos indícios de um crescimento menos acelerado a partir do ano de 2000, o sistema brasileiro sustenta sua superioridade relativa com relação ao francês – que entre 1999/2001 registrou uma forte queda na retomada de crescimento iniciada em 1994, aparentemente amenizada a partir do ano de 2002. Dentre outros fatores explicativos, não se pode omitir da análise a crise econômica instaurada no mercado europeu (e americano) em decorrência da epidemia da ‘Vaca Louca’ (iniciada em 2000, com pico em 2001) e o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001, com impactos diretos – *vide* Tabela 3.4 – sobre a participação das franquias de alimentos, sobretudo as de *fast food*, e no segmento de turismo & lazer.

Respeitando uma tendência mundial, a relevância econômica do *franchising* brasileiro e francês (mesmo considerando-se a crise descrita acima) tem nas redes de alimentos um de seus mais importantes atores. Especificamente no Brasil, como discutido em AZEVEDO et al. (2003), diante do potencial e crescente mercado de alimentação fora do lar, as franquias de alimentos, a despeito de sua maior maturidade comparativa, tendo experimentado um crescimento mais expressivo já nos anos de florescimento do *franchising* nacional (anos 70/80), ainda são apontadas como um dos segmentos mais promissores para os próximos anos – projeção também favorecida pelos elevados padrões de formatação do negócio característicos deste setor, tornando especialmente propício sua expansão por meio do *franchising*.

Traduzindo esta afirmação em números, embora em termos do total de unidades o *franchising* brasileiro de alimentos tenha apresentado uma evolução inferior ao de todo o setor, 48% *versus* 96% entre 1995/1999, as redes de alimentos mantêm-se soberanas em número de redes (*vide* Tabela 3.3) e em faturamento. Garantindo ao longo dos anos 90 a cifra de 20% do total de redes atuantes no Brasil, em 1999, 21,4% de todas as franquias atuantes no Brasil eram de alimentos – seguido do segmento de vestuário, com 15,3% do total de redes; educação & treinamento (12,6%); e esporte, saúde & beleza (10,7%). Proporcional à sua participação no número de redes, estimativas da ABF consideram que as franquias de alimentos garantiram 20% em média do faturamento global obtido pelo *franchising* brasileiro nos anos 90<sup>87</sup>.

Curiosamente, ao contrário da tendência de crescimento identificada na Tabela 3.2, referente ao maior peso comparado das lojas próprias na expansão global do *franchising* brasileiro entre 1995 e 1999, AZEVEDO et al. (2002) identificam entre as franquias de alimentos um crescimento quase duas vezes superior de lojas franqueadas entre 1993 e 2000. Em números, as unidades franqueadas no setor de alimentos apresentaram uma evolução de aproximadamente 2,7 vezes (passando de 1.172 em 1993 para 3.176 em 2000), enquanto que o número de unidades próprias 1,4 vezes (de 664 para 956 no referido período).

---

<sup>87</sup> Para maiores detalhes *vide* AZEVEDO et al. (2003).

**Tabela 3.3.** Participação do *franchising* brasileiro estratificado em seus principais sub-segmentos nos anos de 1995 e 1999

Segmento	1995	1999	1995	1999	Evolução 1995/1999 (% total unidades)
	Número de redes (% do total)		Total de unidades (próprias + franquias)		
Alimentação	181 (25%)	191 (21,4%)	3.352	4.945	48%
Decoração, Utilidades & Construção	57 (7,9%)	73 (8,2%)	1.098	1.935	76%
Diversos	89 (12,3%)	88 (9,8%)	2.531	9.697	283%
Educação & Treinamento	54 (7,5%)	113 (12,6%)	4.748	7.401	56%
Esporte, Saúde & Beleza	60 (8,3%)	96 (10,7%)	914	6.778	642%
Impressão, Sinalização & Fotografia	21 (2,9%)	18 (2,0%)	1.316	1.919	46%
Informática & Eletrônica	21 (2,9%)	29 (3,2%)	224	688	207%
Lazer, Turismo & Hotelaria	31 (4,3%)	34 (3,8%)	370	768	108%
Limpeza & Conservação	19 (2,6%)	31 (3,5%)	784	1.366	74%
Locação de Veículos	15 (2,1%)	12 (1,3%)	564	727	29%
Perfumaria & Cosméticos	32 (4,4%)	37 (4,1%)	3.539	5.563	57%
Produtos & Serviços para Veículos	32 (4,4%)	35 (3,9%)	1.446	1.735	20%
Vestuário	112 (15,5%)	137 (15,3%)	2.804	3.012	7%
<b>Total</b>	<b>724 (100%)</b>	<b>894 (100%)</b>	<b>23.765</b>	<b>46.534</b>	<b>96%</b>

Fonte: Censo do *Franchising* 1996 e 2000 (ABF).

Apesar desta divergência de resultados, a maior evolução comparativa das redes de alimentos por meio do franqueamento também pode ser feito com base no argumento de sinalização, usado previamente para interpretar o movimento global contrário. Justamente pela maior maturidade comparativa da prática do *franchising* brasileiro no setor de alimentos, os empreendedores do setor (franqueadores) já desfrutavam de uma maior reputação frente aos interessados em investir seus recursos na operacionalização de uma franquia – permitindo-lhes um melhor benefício quanto às vantagens comparativas do franqueamento em termos da redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização.

Em outras palavras, financiar o crescimento da rede por meio do capital de terceiros, sem, no entanto, deixar de operacionalizar um percentual ótimo de lojas próprias – passando de 36% em 1993 (664 de 1.836) para 23% (956 de 4.132) em 2000.

Explorando mais detalhadamente o universo brasileiro das franquias de alimentos, o principal destaque, dentre todos os seus diferentes sub-segmentos<sup>88</sup>, é o de *fast food* (redes de rápido atendimento). De acordo com AZEVEDO et al. (2003), em 2000, praticamente a metade (44,80%) do número total de unidades pertencentes ao *franchising* brasileiro de alimentos atuava no segmento de *fast food*. Na seqüência, destacam-se as lojas de doces & chocolaterias e as lojas de conveniência, com 13% e 9% do total de unidades do *franchising* brasileiro de alimentos, respectivamente.

As projeções da Federação Francesa de Franquias (FFF) também destacam a relevância econômica do *franchising* francês de alimentos. Diferentemente, porém, do modelo brasileiro, na França, o setor supermercadista utiliza o *franchising* como mecanismo de expansão e crescimento. No conjunto, o *franchising* francês de alimentos respondeu em 2002 por cerca de 19% do número de redes de franquias atuantes na França, 28% do número total de unidades (dentre próprias e franqueadas contabilizadas em 52.410) e por 23% dos estabelecimentos franqueados. Desagregando esses números, conforme ilustra a Tabela 3.4, em 2002, as redes de supermercados lideraram o *franchising* francês em número de estabelecimentos franqueados (16,8% do total) e no total de unidades (20% – posição dividida com o segmento de vestuário & calçados), além de ocupar a terceira posição em termos do total de redes (10,3%).

---

<sup>88</sup> AZEVEDO et al. (2002) consideram dezesseis sub-segmentos: (1) distribuidoras de bebidas; (2) lojas de conveniência; (3) pastelaria; (4) bar & choperia; (5) sorveteria; (6) doceria, confeitaria & chocolateria; (7) restaurantes; (8) *fast food*; (9) pizzaria; (10) cafeteria; (11) churrasco para festas; (12) alimentos congelados; (13) alimentos dietéticos; (14) produtos naturais; (15) padarias e lanchonetes; e, por fim, um sub-segmento agrupando (16) ‘outros’ negócios franqueados do ramo de alimentos não considerados dentre os demais.

**Tabela 3.4.** Participação do *franchising* francês estratificado em seus principais sub-segmentos nos anos de 2000 e 2002

Setor	2002			2000	
	% Redes	% Unidades franqueadas	% Total unidades	% Redes	% Unidades franqueadas
Móveis & Decoração	11,6%	10,1%	9,6%	50%	37%
Vestuário & Calçados	30,1%	15,8%	20,4%		
Comércio em geral	9,6%	8%	7,1%		
Produtos e serviços p/ veículos	4,6%	11%	9,5%	4%	10%
Construção	2%	2,1%	1,2%	2%	2%
Limpeza	1,3%	1,8%	1,2%	1%	3%
Beleza & Estética	9,4%	12,6%	9,6%	10%	12%
Outros serviços pessoais	2,6%	2,1%	1,8%		
Serviço p/ empresas	2,2%	3,5%	2,4%		
Educação & Treinamento	1,0%	0,3%	0,3%	2%	1%
Hotelaria	4,3%	4,2%	4,4%	4%	4%
Alimentação não especializada (supermercados)	↑ 10,3% (67)	↑ 16,8% (5.428)	20,3% (10.646)	9%	15%
<i>Restauration rapide</i>	↓↓ 4,2% (27)	↓ 4,5% (1.462)	4,8% (2.513)	6%	5%
<i>Restauration classique</i>	↓ 4,4% (29)	↑ 1,4% (439)	2,5% (1.292)	5%	1%
Imobiliárias	1,8%	5,1%	3,2%	2%	4%
Turismo & Lazer	↓ 0,6%	↓ 0,7%	1,7%	2%	2%
<b>Total</b>	<b>100% (653)</b>	<b>100% (32.240)</b>	<b>100% (52.410)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Guia 2002 da Federação Francesa de Franquias (*Toute la Franchise* 2002, FFF)

Excluindo a participação dos supermercados, as franquias de alimentos (segundo a classificação da Tabela 3.4, as redes de *restauration rapide* e *classique*) responderam por 8,6% do total de redes, 7,3% do número total de unidades e 5,9% do total de estabelecimentos franqueados – conferindo-lhes no *franchising* francês em 2002, respectivamente, o sexto lugar em número de redes e o quinto em termos do total de unidades e de estabelecimentos franqueados. Tradicionalmente, a FFF estratifica o universo das redes de alimentos em duas principais categorias, cada qual englobando um variado leque de subsegmentos: *restauration classique* e *restauration rapide*. Em essência, a *restauration classique* faz alusão, independentemente do segmento, ao respeito e ao atendimento às tradições da gastronomia francesa, destacando-se a atuação das redes de produtos finos, de padarias (*boulangeries*), de casas de vinhos, de

restaurantes, de cafeterias, etc. Por sua vez, a categoria *restauration rapide* diz respeito ao conceito americano de alimentação, caracterizado pelo rápido atendimento (*fast food*), caso notório das cadeias de hambúrgueres e de algumas redes de grelhados atuantes na França.

Da participação obtida pelas franquias de alimentos em 2002 (*vide* Tabela 3.4), as redes de *restauration rapide*, comparativamente às de *restauration classique*, representaram o grosso do número total de unidades (4,8% *versus* 2,5%) e de unidades franqueadas (4,5%, frente 1,4%) – significando que na França as redes de *fast food* empregam três vezes mais lojas franqueadas do que as redes leais ao conceito francês, talvez em função dos maiores padrões de formatação intrínseco ao negócio característico deste setor, previamente já considerados. Independentemente deste posicionamento estratégico diferenciado, ambos os segmentos contribuem quase que igualmente ao número de redes registrado em 2002: 4,2% e 4,4%, respectivamente.

Comparativamente à participação do *franchising* francês em 2000, embora em 2002 o peso global das franquias de alimentos, fora os supermercados, tenha se mantido praticamente estável em termos de número de estabelecimentos franqueados, passando de 6% para 5,9%, a estratificação de suas duas categorias permite a identificação de um movimento diferenciado. Enquanto as redes de *restauration rapide* diminuíram sua participação no número de lojas franqueadas (de 5% para 4,5%), as redes de *restauration classique* apresentaram uma evolução (de 1% para 1,4%). Por outro lado, a queda registrada pelas redes de alimentos em termos do número total de redes (passando de 11% para 8,6% entre 2000 e 2002) também foi significativamente influenciada pelo desempenho das redes de *fast food*, que saíram de 6% para 4,2%, enquanto que as redes de *restauration classique* passaram de 5% para 4,4% – *vide* Tabela 3.4.

A interpretação destes números, considerando-se o cenário de crise sanitária instalado no mercado europeu a partir de 2000, por decorrência da epidemia da ‘Vaca Louca’, sugere que as redes de alimentos com apelo francês possuiriam uma maior confiabilidade e credibilidade dentre os consumidores franceses/europeus. Apresentando um movimento contrário, possivelmente beneficiado pela diminuição do consumo de alimentos em redes de franquias, sobretudo de *fast foods*, as redes supermercadistas apresentaram, entre 2000/2002, um crescimento de 14% no número de

redes (passando de 9% para 10,3%, acima referenciados) e de 12% no número de estabelecimentos franqueados (saindo de 15% para 16,8%).

Em acréscimo à participação das franquias de alimentos, a Tabela 3.4 evidencia outros importantes nomes do *franchising* francês, como o setor de vestuário & calçados – em 2002, líder em número de redes, com 30% do total, e vice-campeão em número de unidades franqueadas, com cerca de 16%, atrás apenas das redes supermercadistas. Por sua vez, também em 2002, o setor de móveis & decoração ocupava a vice-liderança em número de redes, com mais de 11% do total, além da quarta posição em número de unidades franqueadas, respondendo por mais de 10% do total. Por fim, destaca-se o segmento de beleza & estética, em 2002, terceiro lugar em número de estabelecimentos franqueados, com mais de 12% do total, respondendo também por 9% das redes atuantes na França – posição de destaque devida, sobretudo, à atuação dos salões de cabeleireiros. Outra particularidade da prática organizacional do *franchising* na França comparado ao Brasil é a representatividade do segmento hoteleiro: mais de 4% do total de redes e de unidades franqueadas. Além de empregar o franqueamento como estratégia de crescimento e de expansão, o segmento francês de hotelaria costuma estabelecer parcerias com redes de alimentação na exploração conjunta de uma mesma área. Nos moldes da estratégia de *co-branding*, usualmente observa-se a exploração de uma rede de alimentos – sobretudo de *fast food* e de grelhados – junto à área física de um hotel<sup>89</sup>. Ao longo de toda a segunda metade da década de 90 e início dos anos 2000, as franquias de alimentos (fora os supermercados) em adição às redes hoteleiras responderam por uma média de 12% do número total de redes. No mesmo período, as projeções da FFF indicam um crescimento no número de unidades franqueadas, passando de 6,6% do total, em 1995, para 10% em 2001 e 2002.

---

<sup>89</sup> Um caso extremo desta usual estratégia no mercado francês é a atuação do grupo hoteleiro *Accor*. Constituindo-se no maior grupo hoteleiro da Europa, detentor de algumas das marcas mais famosas de todo o mundo, o grupo *Accor* verticalizou sua atuação na França no segmento de *fast food*, sendo um dos acionistas majoritários da rede *Courtepaille* (vide estudo de caso).

### 3.3. Arranjo Organizacional (Estudo Multi-Caso)

#### 3.3.1. Habib's<sup>90</sup>

O primeiro restaurante brasileiro de rápido atendimento dedicado à comercialização de produtos árabes foi inaugurado em 1988 na cidade de São Paulo, na avenida Cerro Corá, com investimentos equivalentes a 60 mil reais. Batizado como *Habib's* – fazendo uma alusão a palavra amigo em árabe (*habib*) –, a motivação que levou o português radicado no Brasil Alberto Saraiva a apostar na inauguração deste restaurante foi a contratação, numa de suas outras investidas no segmento de lanchonetes, de um cozinheiro com experiência na culinária árabe. Em decorrência da originalidade da proposta, o primeiro grande desafio do *Habib's* foi justamente atrair o consumidor brasileiro em uma época em que este mercado era extremamente restrito, voltado quase que exclusivamente para a comunidade árabe. A fim de atenuar este quadro, o primeiro restaurante *Habib's* trazia em sua fachada a oferta de “*três esfihas pelo preço de um café!*” – estratégia de diferenciação de preço que veio a se caracterizar em um dos principais símbolos da rede.

Em 1991, três anos após a inauguração do primeiro restaurante *Habib's*, a rede já era composta por 13 unidades no Estado de São Paulo – crescimento viabilizado, sobretudo, pelo início neste mesmo ano do franqueamento de seu sistema. Dois anos mais tarde, em 1993, o sistema de franquia originalmente formulado e implementado pelo fundador da rede foi reestruturado com o propósito de favorecer a expansão do *Habib's* por todo o mercado brasileiro, a partir de uma estratégia de crescimento pouco difundida no Brasil, a concessão de master-franquias. O território nacional foi, assim, dividido em macro-regiões à espera de investidores interessados pela exploração da marca *Habib's*, inclusive em termos da concessão de sub-franquias, o que veio a se concretizar em 1996, quando a rede chegou a 60 restaurantes. Em 1998 os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Ceará e Goiás, além do Distrito

---

<sup>90</sup> Estudo de caso elaborado a partir de entrevistas semi-estruturadas concedidas, em 2003, pelo diretor de operações e um dos gerentes de expansão da rede e, em 1998, pelo então diretor de expansão do *Habib's* no mercado brasileiro. Complementarmente, foram utilizadas informações disponibilizadas no website oficial da rede <<http://www.habibs.com>> e em artigos diversos referenciados ao longo do texto, além de

***Habib's* prepara abertura de sessenta lojas em Portugal.** Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br/NOTICIAS/0.06a25.htm>>. 2003. Acesso em: 14 ago. 2003.

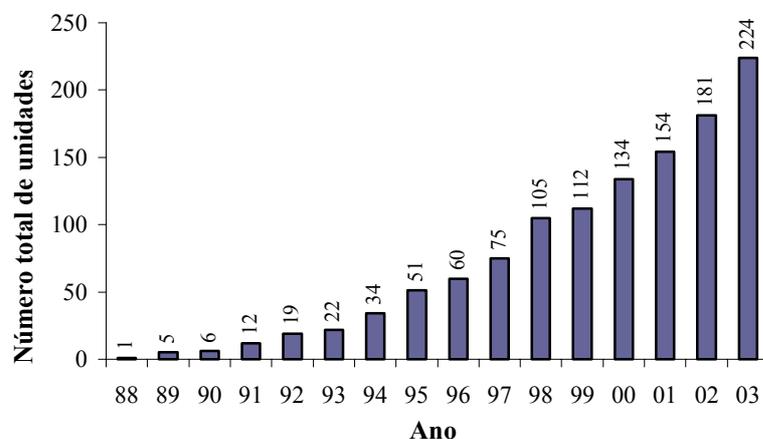
Federal, já contavam com a presença da rede, num total de 105 restaurantes, 57% deles franqueados.

No final da década de 90, os planos de expansão do *Habib's* priorizavam a continuidade de seu crescimento no mercado brasileiro por meio, especialmente, do *franchising*. Simultaneamente, a empresa investia na sua internacionalização, ambicionando tornar-se a primeira cadeia brasileira de *fast food* a explorar o mercado norte-americano – tradicional exportador mundial de redes de franquias de alimentos. Com o objetivo de atenuar as dificuldades decorrentes das diferenças sócio-econômicas, a rede apostou numa escala inicial no México, antes de chegar a Miami (EUA), mercado constituído por uma grande concentração de hispânicos, com destaque para a comunidade brasileira. A intenção da rede era iniciar uma internacionalização verticalizada, responsabilizando-se, assim, pelos custos decorrentes da abertura e operacionalização das primeiras unidades.

Diante destas perspectivas, em 2000, o fundador da rede, Alberto Saraiva, mudou-se com toda a família para a Cidade do México, arcando com recursos próprios a inauguração da primeira unidade mexicana do *Habib's*. Um ano depois, o *Habib's* contava com duas unidades franqueadas no mercado mexicano, além de 154 estabelecimentos no Brasil. A expansão da rede ganhou novos contornos nos anos de 2002 e 2003. Em 2002, contava com um total de sete unidades no México (uma própria e seis franqueadas) e 181 no Brasil. No início de 2003, a estrutura brasileira do *Habib's* já contava com 23 novas unidades, totalizando 204, 76% delas franqueadas – contabilizando, em meados deste mesmo ano, um total de 224 restaurantes.

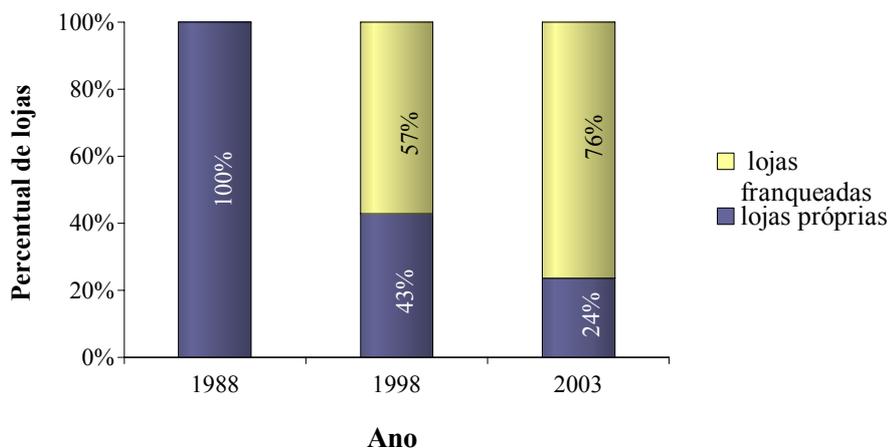
Como previsão de crescimento, o *Habib's* idealizava no final de 2003 uma estrutura de 250 lojas até 2010. Deste total, a meta é gerenciar diretamente uma média de 20% a 30%, mantendo, assim, a tendência de crescimento observada nos últimos anos. A manutenção de um percentual mínimo de lojas próprias é entendida pela rede como essencial, uma vez que exercem o papel de laboratórios de suas propostas de inovação. Adicionalmente, o *Habib's* pretende atenuar a concentração de lojas observada no Estado de São Paulo, melhor difundindo sua marca dentre outras regiões brasileiras, sobretudo por meio do master-franqueamento de seu sistema. As figuras a seguir ilustram a evolução da rede *Habib's* no mercado brasileiro ao longo de

seus quinze anos de trajetória (1988-2003), em termos do número total de unidades, Figura 3.1, e do percentual de lojas próprias *versus* franquizadas, Figura 3.2.



**Figura 3.1.** Evolução da rede *Habib's* no mercado brasileiro entre 1988 e 2003

Fonte: Dados disponibilizados pela rede *Habib's*



**Figura 3.2.** Evolução do percentual de lojas próprias e franquizadas operacionalizado pela rede *Habib's* no mercado brasileiro entre 1988 e 2003

Fonte: Dados disponibilizados pela rede *Habib's*

Apesar do sucesso da atuação no mercado mexicano, o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001 dificultou os planos de atuação nos EUA da rede *Habib's* – posicionada estrategicamente como uma rede de *fast food* árabe. Segundo KOMATSU (2001), com início previsto para fevereiro de 2002, a rede ambicionava a inauguração de 102 lojas no mercado americano ao longo de sete anos, estimando-se a operacionalização direta (lojas próprias) de 30% deste total. A fim de viabilizar sua

entrada no mercado americano mesmo após o episódio de 11 de setembro, a rede estudou a hipótese de modificar tanto o seu logotipo (utilizando-se somente da letra H nos letreiros), quanto o seu garoto-propaganda – um sorridente árabe. Além disso, a esfiha (com preço de venda estimado em US\$ 0,15 e com sabor mais adocicado visando melhor atender ao paladar do consumidor americano) deixaria de ser o carro-chefe da rede, que cederia lugar para o sanduíche duplo de hambúrguer, batatas fritas e pizzas (KOMATSU, 2001).

Em meados de 2003, todavia, a rede já havia descartado completamente sua atuação no mercado norte-americano. Isso, porém, não esmoreceu a empresa quanto aos seus planos de internacionalização, especialmente em relação ao mercado europeu, notadamente, Portugal, Espanha, França, Alemanha, Itália e Áustria, além de planos rumo ao mercado chinês. Além das proximidades culturais e lingüísticas existentes entre o mercado português e o brasileiro, o interesse do *Habib's* por Portugal deve ser interpretado face as origens do presidente fundador da rede – português radicado no Brasil. Em 2003, a rede negociava a entrada da marca *Habib's* em Portugal com um grupo de investidores, constituído por empresários portugueses e brasileiros. Os planos iniciais estimavam, nos primeiros cinco anos de atuação em Portugal, a inauguração de 35 lojas em Lisboa, além de outras quinze na região da cidade do Porto.

O foco na política de preços baixos – característica do *Habib's* desde a inauguração de seu primeiro restaurante – permaneceu inalterado ao longo de toda a sua trajetória, caracterizando, juntamente com a qualidade de seus produtos e serviços, independentemente do mercado/país de atuação, o binômio estratégico do *Habib's*. O sucesso desta receita – oferecer produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis, muitos dos quais comercializados a menos de R\$1,00<sup>91</sup> – pode ser comprovado pelo fato de que, embora o *Habib's* seja uma empresa brasileira (com capital 100% nacional), a rede vem se posicionando como uma das principais redes de *fast food* atuantes no Brasil.

---

<sup>91</sup> Planejava-se para 2003 o lançamento de quatro produtos com preço de venda inferior a R\$ 1,00: pastel de Belém (inspirado no típico doce português) e esfihas de massa folhada, nas versões carne, ricota com tomate seco e maçã verde com uva passa. Lançado em fevereiro de 2003, o pastel de Belém já ocupava, em março do mesmo ano, um lugar de destaque dentre os produtos comercializados pelo *Habib's* no mercado brasileiro – as estimativas giravam em torno de 2,5 milhões de unidades comercializadas apenas nos primeiros vinte dias de seu lançamento (MONTANARIN, 2003).

Em termos de número de lojas, por exemplo, o terceiro lugar no *ranking* nacional vem sendo historicamente ocupado pelo *Habib's*, logo em seguida ao *McDonald's* e *Bob's*. Operacionalizando uma estrutura de 1.212 pontos-de-venda em 2002, o *McDonald's* ocupa a liderança isolada, frente à estrutura das redes *Bob's* e *Habib's*, com 308 e 224 lojas, respectivamente, em 2003. Todavia, em termos de faturamento global, o *Habib's* passa para a segunda posição. De fato, partindo de um faturamento anual de R\$ 120 milhões no final dos anos 90, o *Habib's* contabilizou, em 2002, R\$ 500 milhões, algo equivalente a 20% a mais do que o registrado em 2001. De qualquer modo, o *McDonald's* é líder absoluto também em termos de faturamento, tendo declarado no mesmo período um faturamento de R\$ 1,7 bilhão. O *Bob's* ocupa o terceiro lugar, com um faturamento de R\$ 204 milhões em 2002<sup>92</sup>.

Outro índice de destaque na trajetória de sucesso do *Habib's* é a sua posição dentre as 150 empresas mais admiradas no Brasil – pesquisa anualmente realizada pela *InterScience* e publicada pela revista *CartaCapital*. Em 1998, o *Habib's* foi apontado como a 80<sup>a</sup> empresa mais admirada – à sua frente, referindo-se especificamente a redes de alimentos que utilizam o *franchising* como mecanismo de expansão, estavam o *McDonald's* (8<sup>a</sup>) e a rede brasileira de cafeterias *Fran's Café* (78<sup>a</sup>). O *Bob's* ocupava a 94<sup>a</sup> posição, seguido da *Casa do Pão de Queijo* (134<sup>a</sup>), *Rei do Mate* (135<sup>a</sup>) e *Galetto's* (136<sup>a</sup>)<sup>93</sup>.

Além da política de preços acessíveis, o *Habib's* ainda atribui parte do êxito de sua trajetória à constante preocupação no tocante às inovações de seus produtos e serviços. Ao longo de seus quinze anos no mercado brasileiro (1988-2003), os pratos árabes, sempre adaptados ao paladar nacional, foram complementados com opções de outras culturas, sobretudo a americana. Como resultado, comercializando um cardápio variado, composto por mais de cinquenta itens, a rede alia a comercialização de esfihas, quibes e doces árabes à oferta de pizzas, sanduíches, batata-frita e sorvetes. Esta diversificação no cardápio foi estimulada pela histórica disputa travada com a rede

---

<sup>92</sup> Sob uma nova direção desde 2002, a rede *Bob's* vem tentando, por meio de um reposicionamento estratégico, superar a crise financeira instaurada em 1998 – embora tenha registrado um crescimento de 20% no número de lojas entre 2001 e 2002, estima-se um prejuízo de R\$ 8,5 milhões apenas em 2002. No que se refere ao mix contratual adotado pela rede (percentual de lojas próprias gerenciado pela rede), 20% de toda a sua estrutura era diretamente operacionalizado pela rede em 2003 (GRANGEIA, 2003).

*McDonald's* no mercado brasileiro de *fast food*. Além do cardápio, outras inovações também foram inspiradas no posicionamento estratégico de seu grande concorrente, caso da entrega a domicílio (*delivery*) e do papel do *Habib's* na área social. Em meados de 2003, a proposta de *delivery* estava em fase final de testes – realizados, exclusivamente, em algumas lojas pertencentes à rede. Estima-se que nos primeiros cinco meses de operação do sistema *Habib's* de *delivery*, meio milhão de clientes tenham sido atendidos (SIMÕES, 2003)<sup>94</sup>. No que se refere ao papel social realizado pela rede, desde 2000, o *Habib's* fornece alimentos para os programas ‘Banco Rio de Alimentos’ e ‘Mesa São Paulo’ – numa demanda equivalente a 21 mil refeições por mês. A rede também conta com um dia especial (*Bib's Dia Genial*, 16 de outubro) em que toda a arrecadação da venda de esfihas é destinada a projetos sociais, como o ‘Ação Criança’ (SIMÕES, 2003).

A internacionalização do *Habib's* também vem exigindo esforços da rede na inovação de seus produtos e serviços – explicitamente no sentido de melhor satisfazer o paladar local de consumo. Similarmente ao registrado no México, o cardápio português deverá apresentar algumas modificações do comercializado no Brasil – por meio, no entanto, de modificações mais sutis. Comparativamente ao comercializado no Brasil, o cardápio mexicano mostra profundas alterações, sobretudo na carga de pimenta<sup>95</sup>, além da adição de produtos típicos, caso dos ovos e omelete, e da alteração nos horários dos restaurantes<sup>96</sup>. Surpreendendo, porém, todas as expectativas, o volume de vendas dos pratos árabes, como esfihas e quibes, vem superando o de lanches – revelando uma boa aceitação do consumidor mexicano quanto ao posicionamento estratégico original do *Habib's* como uma rede árabe de *fast food*.

---

<sup>93</sup> As dez primeiras posições dentre as 150 marcas mais admiradas pelo consumidor brasileiro eram ocupadas, em 1998, pela 1. *Microsoft*, 2. *Coca-Cola*, 3. *TAM*, 4. *Nestlé*, 5. *Votorantim*, 6. *General Motors*, 7. *IBM*, 8. *McDonald's*, 9. *Fiat* e 10. *Gessy Lever* (CARTACAPITAL/ INTERSCIENCE, 1998).

<sup>94</sup> O sistema *Habib's* de *delivery* centraliza todos os pedidos telefônicos em uma única central de atendimento, diretamente operacionalizada pela rede, com cerca de 600 funcionários. Esta central identifica a chamada e a direciona para a loja mais próxima. Estrategicamente, a rede estipula que o cliente não deverá pagar a conta se o tempo de entrega ultrapassar 28 minutos.

<sup>95</sup> Como relatado por KOMATSU (2001), a rede *Habib's* realizou uma pesquisa de mercado previamente à inauguração de seu primeiro restaurante no México. Distribuindo gratuitamente esfihas nas proximidades do restaurante, os consumidores eram convidados a opinar sobre o produto. Um dos principais resultados revelou a necessidade de aumentar, comparativamente ao padrão brasileiro, a carga de pimenta das esfihas – o que também foi viabilizado por meio da oferta de pimenta nas mesas.

<sup>96</sup> Adaptando-se ao horário característico do café da manhã mexicano, uma das principais refeições locais, (entre 9:00 e 12:00 horas), o horário de almoço foi estendido até as 15 horas.

### 3.3.1.1. Contrato de Franquia

Como já mencionado, a estratégia de crescimento do *Habib's* no mercado brasileiro baseia-se, desde 1996, no master-franqueamento de seu sistema. Sob este arranjo contratual, a rede concede a terceiros, sob o título de master-franqueados (investidores com grande aporte financeiro e bom conhecimento sobre o mercado local), exclusividade territorial, por período de tempo determinado, para a exploração de sua marca e do formato de negócio, inclusive em termos de concessão de sub-franquias. Em troca, além do recebimento de taxas e *royalties*, a rede se beneficia da redução dos custos incorridos na expansão no referido mercado, em termos, por exemplo, do processo de seleção e treinamento de franqueados e de sua equipe de funcionários bem como do controle e monitoramento das unidades.

Embora, em um primeiro momento, a ida ao México tenha sido verticalizada, o master-franqueamento também representa a forma contratual priorizada pela rede em seu processo de internacionalização. Como também já discutido, o *Habib's* foi o responsável pela integralidade dos custos necessários à inauguração e operacionalização de sua primeira unidade na capital mexicana. Dentre estes custos, destaca-se os incorridos na construção de uma central de produção e distribuição – respeitando os moldes do padrão brasileiro, discutidos em detalhe na próxima seção, as unidades internacionais da rede, independentemente de seu mercado/país de atuação, devem ser supridas por uma central localizada a um raio máximo de 250 km. Diante dos investimentos realizados, a rede pretende manter a região da Cidade do México sob o seu controle, buscando investidores interessados pelo master-franqueamento em outras regiões do país. Diferentemente do padrão brasileiro, porém, os custos incorridos na construção e operacionalização das novas centrais de distribuição e produção deverão ser de responsabilidade dos master-franqueados internacionais, os quais ainda deverão manter, no mínimo, uma loja própria.

Não fosse o atentado de 11 de setembro, este também deveria ter sido o padrão adotado pela rede no mercado americano. Orçada em US\$ 600 mil, a rede previa a construção da primeira central na região de Miami – região que seria diretamente controlada pela rede, seguindo-se no segundo ano da busca de master-franqueados interessados em continuar a expansão da rede no mercado norte-americano.

Em seus planos futuros, o *Habib's* planeja não mais investir recursos próprios na internacionalização, repassando, desde o início do processo, a responsabilidade da exploração de sua marca aos master-franqueados. A rede estuda a viabilidade de, inicialmente, o parceiro investir na construção de uma central de produção e distribuição de menor porte – com capacidade máxima de suprimento de dez restaurantes. Confirmando-se a viabilidade da exploração da marca *Habib's* no referido mercado, o master-franqueado partiria para a construção de uma segunda central – capaz de suprir a estrutura de lojas planejada para um raio de 250 km.

Independentemente da forma contratual estabelecida (franqueamento direto ou master-franquias), o *Habib's* historicamente disponibiliza aos interessados em participar do sistema diferentes conceitos de loja. No final da década de 90, dois formatos eram comercializados no mercado brasileiro: 1) o conceito de restaurante, referindo-se a grandes áreas destinadas exclusivamente à exploração da marca *Habib's*, localizadas em pontos estratégicos, com ótima visibilidade e elevado fluxo de pessoas, e 2) o conceito *fast*, destinado a exploração da marca *Habib's* em menores áreas, como praças de alimentação de *shopping centers*, caracterizadas por serviço rápido (atendimento no balcão), cardápio restrito, sem área própria para consumo. Em 2003, além dos conceitos de restaurante e *fast*, a rede oferecia dois formatos adicionais: 3) a operação mista (*restaurante-fast*: conceito especialmente formatado para praças de alimentação, com atendimento feito por garçons ou no balcão, com área própria para consumo e cardápio completo) e 4) o conceito *delivery* (referindo-se a pequenas áreas destinadas exclusivamente ao serviço de atendimento para viagem (*drive-thru*) ou entrega a domicílio (*delivery*)).

Além de se diferenciar pelo leque de produtos e serviços comercializados e por seu posicionamento estratégico, os quatro conceitos franqueados no Brasil pelo *Habib's* diferenciam-se pelo investimento inicial requerido (variando entre R\$800 mil a R\$400 mil) bem como pelo número de sócios permitido (quatro, para os conceitos de restaurante e operação mista, e no máximo três, para os formatos *fast* e *delivery*). Outro diferencial é a área mínima, fator que entre os anos de 1998 e 2003 apresentou alguns ajustes: enquanto os conceitos de restaurante e *fast* requeriam, em 1999, respectivamente, uma área mínima de 400 m<sup>2</sup> e 150 m<sup>2</sup>, em 2003, estes conceitos eram negociados em áreas a partir de 270 m<sup>2</sup> e 80m<sup>2</sup>. Internacionalmente, a rede também

segue esta diversificação de conceitos – para o mercado americano, por exemplo, previam-se restaurantes com uma área média 400 m<sup>2</sup>, estruturados nos formatos *drive-thru* e *fast*.

Nota-se, porém, que, ao menos no Brasil, os conceitos de lojas franqueados pelo *Habib's* não se diferenciam em termos das taxas efetuadas, registrando-se os mesmos valores independentemente do formato: R\$ 75 mil de taxa de franquia, 5% do faturamento bruto mensal da unidade como *royalties* e 4%, também sobre o faturamento bruto mensal, como taxa de publicidade. A única exceção refere-se à taxa de franquia efetuada para o conceito *delivery*, 50% do valor da taxa convencional. Além desta padronização, destaca-se a estabilidade destes valores ao longo do tempo – entre 1998 e 2003, apenas a taxa de publicidade foi ajustada, passando de 3% para 4% do faturamento bruto da unidade franqueada<sup>97</sup>.

O *Habib's* garante a seus franqueados um acompanhamento direto na análise de mercado e escolha do ponto de venda. A construção do restaurante é realizada por uma construtora de propriedade da rede, sendo o parceiro também assessorado na compra dos equipamentos, móveis e utensílios do restaurante. Diferentemente, porém, da estratégia empregada pelo *McDonald's*, o *Habib's* não pratica a estratégia de locação ou sub-locação do imóvel a seus franqueados – a compra ou mesmo a locação fica sempre sob a responsabilidade do franqueado. Além da construtora, a rede detém uma agência responsável pelo *marketing* da cadeia de lojas *Habib's*, garantindo a uniformidade das campanhas publicitárias e ganhos de escala em propaganda. Nos primeiros dias de operacionalização do restaurante, o franqueado conta com a acessória de funcionários da rede ou do master-franqueado, sendo que, periodicamente, equipes supervisionam e prestam apoio operacional às lojas.

### **3.3.1.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos**

Contando com um cardápio diversificado, o *Habib's* atua diretamente na coordenação de sua cadeia de suprimentos. Mantendo historicamente verticalizado o abastecimento de seus principais insumos, a rede opera três plantas industriais no Brasil: panificadora, laticínio e indústria de sorvetes. Por meio de seu laticínio, *Promilat*, o

---

<sup>97</sup> Não foram obtidos os valores das taxas efetuadas pela rede *Habib's* no México, nem tampouco as previsões para Portugal.

*Habib's* se posiciona como um dos maiores produtores brasileiros de queijo *frescal*, o que lhe garante, inclusive, o suprimento da *mussarela* e de outros derivados de queijo empregados em seus produtos. Por sua vez, a *Icelips* supre a rede de sorvetes e sobremesas especiais, atuando no varejo com a marca *Porto Fino*, enquanto que a panificadora responsabiliza-se pelo abastecimento das unidades dos pães de hambúrgueres e sírio, além dos discos de pizza e, desde de 2003, da massa base dos pastéis de Belém e das esfihas de massa folhada.

Independentemente da forma de suprimento – verticalizado (caso dos queijos, sorvetes e laticínios) ou terceirizado, por meio de parcerias exclusivas ou contratos de abastecimento (como, por exemplo, o suprimento dos hortifrutis, farinha, carne *in natura* desossada e embalagens) – todos os insumos empregados nos produtos *Habib's* são destinados às centrais de produção e distribuição. Por regra, cada unidade *Habib's*, independentemente de seu mercado/país de atuação, deve localizar-se a um raio máximo de 250 km de uma destas centrais, onde os insumos são processados e, posteriormente, distribuídos, prontos ou semi-prontos, para a venda nos restaurantes.

No mercado brasileiro, o crescimento do *Habib's* entre 1998 e 2003 foi acompanhado pela inauguração de oito centrais, totalizando quatorze unidades de processamento e distribuição operacionalizadas pela rede no Brasil, alocadas em seus treze Estados de atuação: Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo – este último, representando a maior área de atuação da rede, é o único Estado a possuir duas centrais de produção (uma na capital e outra na cidade de Ribeirão Preto). No mesmo período, o número de empregos diretos gerados pela rede dobrou: passando de cinco mil em 1998, para dez mil em 2003.

Como discutido anteriormente, a estrutura das centrais de produção e distribuição foi exportada pela rede diante de seus planos de expansão internacional, representando sua montagem na Cidade do México, numa área de 4.600 m<sup>2</sup>, o primeiro passo para a operacionalização da rede no mercado mexicano. Além dos investimentos necessários à construção da primeira central mexicana, a rede *Habib's* incorreu nos custos de desenvolvimento de fornecedores locais, aptos a atenderem às suas especificações, caso especial do queijo *frescal* (produto perecível, tipicamente brasileiro).

Por meio de suas centrais de produção e distribuição, a rede visa a minimizar o manuseio dos alimentos nas unidades, garantindo uma maior padronização dos produtos comercializados, além de facilitar o preparo e, assim, agilizar a entrega dos pedidos. O único produto *Habib's* que tradicionalmente foge desta estrutura de suprimento é a sua tradicional esfiha – o carro-chefe de vendas da rede –, ocasionando uma inevitável oscilação na qualidade do produto final. A fim de aumentar o controle sobre sua padronização, inclusive dentre as unidades internacionais, a rede planejava, em 2003, iniciar o suprimento das esfihas já modeladas e congeladas. Além de uma maior padronização, esta inovação viabilizaria uma diminuição no quadro de funcionários por loja, particularmente na cozinha – já que, em média, sete funcionários são contratados para o preparo da massa –, bem como a geração de mais espaço para o atendimento.

### 3.3.2. Dunkin' Donuts<sup>98</sup>

A rede americana *Dunkin' Donuts* nasceu da investida de William Rosenberg, em meados da década de 40, na comercialização de *donuts* e cafés aos trabalhadores do parque industrial de Boston, Massachusetts (MA). Observando a preferência dos operários pelo consumo de *donuts* com café em suas refeições, trazidos, contudo, de casa em decorrência da carência de estabelecimentos nas redondezas, William Rosenberg decidiu investir, em 1946, na aquisição de um pequeno furgão que lhe permitisse atender toda a área industrial da cidade. Dois anos mais tarde, em 1948, o sucesso do negócio lhe encorajou à inauguração de um pequeno estabelecimento. Inaugurado com o nome *Open Kettle*, na cidade de Quincy/MA, este estabelecimento foi apenas em 1950 batizado como *Dunkin' Donuts*. Ao longo de sua trajetória, a *Dunkin' Donuts* expandiu seu leque de produtos, conciliando a venda de *donuts*, em diferentes formatos e com uma ampla gama de recheios, a outros típicos produtos apreciados pelo consumidor, sobretudo americano, no consumo do café – dentre os quais os *muffins*, que acabou sendo incorporado ao cardápio-chave comercializado internacionalmente pela rede.

Em 1955, pouco menos de uma década após o início do negócio de William Rosenberg, deu-se o marco do franqueamento do sistema *Dunkin' Donuts*, iniciado na região de Worcester/MA, tendo sido fundada, em 1960, a Associação Internacional de *Franchising Dunkin' Donuts*. Desfrutando do franqueamento de seu sistema, oito anos depois, em 1963, a rede já contava com 100 unidades por todo o território americano. A internacionalização da rede, por sua vez, iniciou-se na década de 70, junto ao mercado japonês, sendo a maior unidade da rede inaugurada em 1980, em Bangkok, com área interna para atendimento projetada para 130 lugares. No início dos anos 90, a rede foi adquirida por *Allied Domecq PLC*. Cinco anos após esta transição, 1995, a rede já era composta por mil unidades, espalhadas por todo o mundo, sendo que em 2003, cerca de 5.700 *coffee and donuts shops Dunkin' Donuts* estavam presentes em 29 países. Independentemente do mercado de atuação, a rede possui no *franchising* sua principal estratégia de crescimento e expansão, estimando-se um percentual médio

---

<sup>98</sup> Estudo de caso elaborado a partir de entrevistas semi-estruturadas concedidas, em 2001, pelo master-franqueador *Dunkin' Donuts* no Brasil, pelo diretor de expansão da rede no mercado nacional e pelo responsável pela área de suprimentos. Complementarmente, foram utilizadas informações disponibilizadas no website oficial da rede <<http://www.dunkin.com.br>>.

histórico de 99% de unidades franqueadas *versus* 1% de lojas próprias. A fim de transmitir o *know-how* detido pela rede a todos os franqueados e master-franqueados, em 1996, foi inaugurado em Boston um centro de formação e treinamento, denominado *Dunkin' Donuts University*.

No Brasil, a rede iniciou suas operações em 1983, por meio de um contrato de master-franquia com a empresa brasileira Master Brasil (MB). Oito anos mais tarde, em 1991, a master-franquia brasileira iniciou o franqueamento da marca *Dunkin' Donuts*. Atendendo à estratégia mundial, historicamente a evolução de crescimento da rede no mercado brasileiro vem sendo estruturada essencialmente por meio de lojas franqueadas. Em 2002, apenas um estabelecimento próprio era operacionalizado pela MB, frente aos 134 pontos licenciados e aos 67 estabelecimentos franqueados, alocados nos Estados do Ceará (uma unidade em Fortaleza), Pernambuco (cinco em Recife), Bahia (duas em Salvador), Minas Gerais (uma em Juiz de Fora), São Paulo (48 por todo o Estado), Rio de Janeiro (nove na cidade do Rio) e no Rio Grande do Sul (uma). Para 2003, planejava-se a inauguração de mais sete unidades – todas elas franqueadas.

### **3.3.2.1. Contrato de franquia**

A empresa responsável pelo franqueamento da marca *Dunkin' Donuts* no mercado brasileiro (Master Brasil, MB), negociava, em 2002, o franqueamento de três formatos de loja: *coffee shops* (área variando entre 50 a 100 m<sup>2</sup> e investimento mínimo de R\$ 80 mil), lojas satélites (20 a 40 m<sup>2</sup>, com investimento mínimo de R\$ 70 mil) e quiosques (4 a 10 m<sup>2</sup>, com investimento mínimo de R\$ 18 mil) – todos formatos franqueados com uma vigência contratual de cinco anos, renovável por mais cinco. Uma outra opção disponibilizada pela MB é o licenciamento das torres *Dunkin' Donuts*: com uma área média de 4 m<sup>2</sup>, esta opção é destinada a empresários que desejam incrementar seu ponto de venda – especialmente lojas de conveniência, supermercados e postos de gasolina. Por fim, a master-franquia brasileira se interessa pela conversão de pontos comerciais já existentes, sobretudo do ramo de alimentos, no sistema de franquias *Dunkin' Donuts*.

Além do investimento inicial mínimo destinado à compra dos equipamentos e à decoração do estabelecimento, o interessado por uma franquia

*Dunkin' Donuts* deve responsabilizar-se pelos custos incorridos com o ponto de venda, quanto à compra, locação do terreno, construção ou reforma da loja. O franqueado fica responsável, ainda, pelo pagamento à MB de uma taxa inicial de adesão (taxa de franquia, com valor variável conforme o formato franqueado) e de uma taxa de exclusividade territorial (calculada a partir do potencial de mercado da área desejada e da proposta de expansão). Por fim, mensalmente, o franqueado deve destinar à MB um percentual sobre o faturamento bruto mensal de sua unidade, como forma de *royalties* e taxa de publicidade. Em 2002, efetuava-se uma taxa de franquia a partir de R\$ 21 mil, sendo os *royalties* e o fundo de propaganda estipulados em 6% e 4%, respectivamente, sobre o faturamento bruto mensal da unidade franqueada. Em contrapartida, a MB disponibiliza a seus franqueados treinamentos na área administrativa, mercadológica, operacional, de produção e de recursos humanos, prestando apoio na obtenção de financiamento (linhas de crédito com o Banco do Brasil), na consultoria de campo e na seleção do ponto comercial, no projeto arquitetônico, no fundo de promoção e propaganda bem como na atualização e na reciclagem dos franqueados e de parte de seus funcionários.

Os franqueados contam ainda com um suprimento centralizado, no que se refere à compra e armazenamento dos insumos, processamento e distribuição de todos os produtos – prontos ou semiprontos – a serem comercializados nas unidades *Dunkin' Donuts*. Por meio desta estrutura, a MB limita o poder de ação de seus franqueados sobre a qualidade do produto final, garantindo um maior controle sobre a qualidade e padronização dos produtos comercializados por toda a rede. Desfruta-se, também, de economias de escala e escopo bem como maior capacidade de barganha frente a seus fornecedores. A centralização do suprimento permite, ainda, que a MB controle, mesmo que indiretamente, o desempenho das unidades franqueadas, mensurado pelo volume de compras efetuado periodicamente. Esta informação é cruzada com os dados repassados pelos franqueados nos relatórios semanais de vendas – documento que permite à MB apurar os lucros de cada loja e o acompanhamento das vendas globais da rede.

### 3.3.2.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos

No Brasil, a *Dunkin' Donuts* comercializa quatro principais linhas de produtos: (i) *donuts*, composta por quatro tamanhos, servidos com ou sem recheio; (ii) *muffins*, com cinco variações; (iii) salgados, englobando folhados, *croissants*, pães de queijo, variações de sanduíches e sopas; além da (iv) linha de cafés, composta pelo *espresso*<sup>99</sup>, *cappuccino*, chocolate quente, variações de chocolate com leite, chás e o *premium coffee*. Complementando este cardápio-chave, a rede comercializa uma linha de gelados, referindo-se aos sorvetes, sucos e bebidas frias, como refrigerantes e chás. Por todo o país, o cardápio comercializado pela rede é padronizado, em termos tanto do leque de produtos, quanto do preço de venda.

Afim de melhor satisfazer o paladar do consumidor brasileiro, a *Dunkin' Donuts* apostou no desenvolvimento de recheios especiais para sua linha de *donuts*. Além dos clássicos sabores comercializados mundialmente pela rede – chocolate, morango e *bavarian* –, teve-se a aposta, em parceria com seus fornecedores brasileiros, no desenvolvimento de recheios exclusivos, destacando-se o sabor doce de leite e as variações de frutas, como o maracujá e o papaia. A linha de salgados também representa a busca da rede em melhor satisfazer o paladar local, desde que o brasileiro prima a degustação de seu cafezinho com variações salgadas, caso notório do pão de queijo – e não adocicadas, como no mercado americano. Deve-se destacar, ainda, que a variedade *espresso* e *premium coffee* da linha de cafés representa uma outra particularidade do cardápio brasileiro, tendo a rede apostado no desenvolvimento e comercialização de um *blend* exclusivo, comercializado com marca própria.

Toda a linha de *donuts*, *muffins* e salgados, exceto o pão de queijo e a sopa, foi verticalizada pela MB, sendo o abastecimento feito por sua filial, a empresa de alimentos MB Suprimentos<sup>100</sup>. A partir de variações na modelagem da massa – denominada *mescla base* –, no processo de finalização (assar ou fritar) e dos recheios e coberturas empregados, obtém-se um variado leque de produtos. Por exemplo, enquanto os *donuts* são obtidos pela fritura da *mescla-base* em gordura vegetal hidrogenada, os

---

<sup>99</sup> *Espresso* no sentido da tecnologia utilizada na elaboração da bebida e não de velocidade (expresso).

<sup>100</sup> Localizada na cidade de São Paulo, junto à sede administrativa da master-franquia brasileira (composta por uma equipe de treze funcionários), a MB Suprimentos operacionalizava, em 2001, quarenta funcionários no chão de fábrica e nove na área administrativa.

salgados, exceto os *croissants*, são fabricados assando a mesma massa. Até meados dos anos 90, a mescla-base era importada pelo master-franqueado brasileiro do fornecedor da corporação americana, empregando em sua fabricação farinha de trigo canadense. Os custos incorridos na importação acabaram, porém, levando a MB Suprimentos à corrida pelo desenvolvimento de fornecedores brasileiros aptos a atenderem as especificações internacionais da rede. Adaptando a receita americana às normas sanitárias e aos ingredientes brasileiros, obteve-se, após dois anos de pesquisa em conjunto com a *Puratos* – empresa belga com filial em São Paulo, internacionalmente conhecida por seu *know-how* na fabricação de mesclas de *donuts* – a mescla-base empregada desde então pela MB Suprimentos.

Embora a mescla-base seja fabricada pela *Puratos*, cabe contratualmente à MB Suprimentos o credenciamento e a seleção dos moinhos de trigo responsáveis pelo suprimento da farinha, principal ingrediente da mescla-base. Por outro lado, o contrato estabelecido não priva a *Puratos* de atender outros clientes, desde que respeitado o sigilo e a exclusividade de suprimento da receita destinada à MB Suprimentos. Nestes termos, a *Puratos* operacionaliza uma ampla carteira de clientes, composta, basicamente, por panificadoras e padarias. Apesar do sucesso desta parceria, a MB Suprimentos deve lidar com o risco de um comportamento oportunista por parte de alguns dos clientes da *Puratos* – por meio, por exemplo, de anúncios do tipo ‘temos o verdadeiro *donuts* da *Dunkin’Donuts*’. A nacionalização da mescla-base exigiu, ainda, o desenvolvimento de fornecedores brasileiros aptos a produzirem os recheios doces dos *donuts*, conforme as especificações da corporação americana – embora com algumas adaptações quanto à fluidez e consistência.

Além da farinha de trigo, da mescla-base e dos recheios doces, os principais insumos empregados na fabricação dos *donuts* são a gordura vegetal hidrogenada, utilizada em sua fritura, e o açúcar de confeitiro, empregado na finalização do produto – insumo também verticalizado pela rede. Quanto ao suprimento do *blend* de café exclusivo comercializado pela rede com marca própria *Dunkin’Donuts*, a MB Suprimentos conta com a parceria da torrefadora *Café Jardim*.

A MB Suprimentos concilia o processamento dos insumos à centralização da distribuição de todos os produtos, prontos ou semiprontos, às unidades *Dunkin’Donuts*. No que diz respeito ao suprimento dos *donuts*, as unidades localizadas

na capital paulista e na Grande São Paulo são abastecidas duas vezes ao dia com produtos em temperatura ambiente. Em outras regiões, os *donuts* passam por um processo de criogenização antes de serem distribuídos, por meio de caminhões refrigerados. Independentemente da localização geográfica, os *donuts* são supridos – por meio de frota terceirizada e com frete de responsabilidade dos franqueados – já modelados, sem recheio e cobertura. Uma vez confeitados, os *donuts* não podem ser reaproveitados, possuindo uma validade máxima de doze horas. Independentemente do insumo, a MB Suprimentos apenas aceita que o franqueado negocie com fornecedores locais o abastecimento do leite, polpa de frutas congeladas, recheios salgados e frios, como queijo e presunto.

### 3.3.3. McDonald's<sup>101</sup>

Fundada nos EUA em 1954, a rede *McDonald's* atua internacionalmente no segmento de restaurantes de rápido atendimento (*fast food*), sendo especializada na comercialização de hambúrgueres. Ao longo de seus 49 anos de trajetória (1954-2003), a marca *McDonald's* difundiu-se por 118 países, em uma estrutura de 30 mil restaurantes, 1,5 milhão de funcionários e uma média diária de 46 milhões de clientes. De acordo com estimativas da rede, apenas nos EUA, onde o *McDonald's* detém 46% do mercado de *fast food*, seus 13 mil restaurantes geravam no início de 2003 a metade de suas vendas globais<sup>102</sup>. No mundo, o *McDonald's* responde por quase a metade das redes internacionais de restaurantes fora dos EUA e por cerca de dois terços das vendas globais nesse segmento. Estes números conferem à oitava marca mais valiosa em todo o mundo<sup>103</sup> o título mundial da maior cadeia de *fast food*.

A internacionalização da rede *McDonald's* foi iniciada pelo Canadá e por Porto Rico, em 1967, quando a rede já era composta por mais de mil pontos de venda no mercado americano. Nos anos 70, a rede introduziu sua marca na Europa, primeiramente na Holanda e Alemanha, em 1971, e na França, em 1972 – tendo sido a expansão no território europeu intensificada ao longo dos anos 80. Simultaneamente, o *McDonald's* chegou ao Japão e Austrália em 1971, tendo intensificado sua expansão no mercado asiático durante a primeira metade da década de 80. Em 1979, a rede chegou à América do Sul por meio do Brasil, intensificando sua expansão no Cone Sul a partir da segunda metade dos anos 80. O primeiro país da Europa Oriental atendido pelo *McDonald's* foi a Turquia, em 1986, seguida da Iugoslávia e da Hungria, em 1988, e da Rússia, em 1990 – década em que a rede intensificou sua atuação entre os demais países do leste europeu e da América Central, além de ter marcado o início de sua atuação no continente africano.

---

<sup>101</sup> Baseado em informações obtidas durante as entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de suprimento e de expansão da rede *McDonald's* no Brasil e na França, assim como em informações disponibilizadas nos websites americano, brasileiro e francês do *McDonald's*, respectivamente: <<http://www.mcdonalds.com>>, <<http://www.mcdonalds.com.br>> e <<http://www.mcdonalds.fr>>.

<sup>102</sup> Em termos de número total de unidades, a liderança no mercado americano de *fast food* pertence à rede de sanduíches *Subway*, responsável pela coordenação de mais de 13.100 pontos de venda (BLINDER, 2003).

<sup>103</sup> Em 2002, o valor da marca *McDonald's* foi estimado pelo grupo britânico *Interbrand* em US\$ 26,4 bilhões, conferindo-lhe a oitava posição dentre as 100 marcas mais valiosas no mundo (INTERBRAND et al., 2002) – vide Tabela 1.2.

Por todo o mundo, a rede *McDonald's* emprega o franqueamento de sua marca como a principal estratégia de expansão. De acordo com a rede, em média, 80% de todos os seus restaurantes são historicamente gerenciados por contratos de franquia, sendo os demais 20% administrados diretamente pela rede.

O início do franqueamento da marca *McDonald's* data de meados da década de 50, quando o caixeiro viajante Ray Kroc buscava formatar o lucrativo negócio dos irmãos McDonald na comercialização de hambúrgueres, com a intenção de reproduzi-lo com sucesso em outras localidades. Ray Kroc idealizou um arranjo organizacional caracterizado pela concessão do direito de uso da marca e pela transferência, aos interessados em adentrarem no sistema, de todo o conhecimento gerado e detido pelo franqueador ao longo de sua experiência no negócio – em termos, por exemplo, das rotinas, práticas operacionais e ferramentas administrativas bem como o controle e gerenciamento da cadeia de suprimentos –, junto a uma assistência técnica e comercial contínua. Por meio da internacionalização da marca *McDonald's*, esta prática organizacional, denominada, segundo a legislação americana, *Business Format Franchising* – Franquia de Negócio Detalhadamente Dimensionado, ou Franquia Empresarial –, difundiu-se mundialmente, tornando-se uma das mais importantes formas de comercialização da atualidade.

Apesar da relevância econômica obtida pela rede ao longo de sua trajetória, o segundo trimestre de 2002 marcou o primeiro prejuízo financeiro do *McDonald's*. Além de resquícios da crise sanitária que assolou o mercado mundial de alimentação no início dos anos 2000, especialmente o europeu e o americano, o prejuízo registrado pelo *McDonald's* teria sido agravado pelo mau desempenho da rede nos últimos anos em seu principal mercado, os EUA. Dentre outros fatores, o desempenho da rede no mercado americano estaria sendo freado pela elevada segmentação e fortalecimento de novas tendências de consumo, atrelado às disputas legais entre a rede e seus ex-franqueados e, mais recentemente, à instauração de processos de indenização por parte de consumidores com a alegação de supostos danos à saúde ocasionados pelo consumo dos produtos *McDonald's* (GOGOI & ARNDT, 2003).

Neste cenário, a meta da rede para o mercado americano seria manter sua clientela, deixando a expansão para segundo plano. Como reflexo deste reposicionamento, diferentemente da estratégia da rede em meados dos anos 90, quando o

*McDonald's* abria uma média de mil restaurantes por ano somente nos EUA, apenas 300 unidades na América foram inauguradas em 2002. Simultaneamente, em meados de 2003, a rede planejava a remodelação da metade de seus 13 mil restaurantes americanos, além da reestruturação de seu cardápio (BLINDER, 2003) e o encerramento das operações de cerca de 719 restaurantes em todo o mundo. Apenas no Japão, planejava-se o encerramento de 176 unidades das 2.800 existentes em 2002. Por sua vez, dado o inexpressivo crescimento de vendas entre 2001 e 2002 no mercado europeu (cerca de 1%), a expansão prevista para 2003 era 30% inferior à registrada em 2002 – mantendo, historicamente, a liderança no segmento europeu de *fast food*, a rede contava, no início de 2003, com mais de seis mil restaurantes na Europa (GOGOI & ARNDT, 2003).

A despeito da crise internacional vivida pelo *McDonald's*, os negócios da rede no mercado francês e latino americano vêm conseguindo sustentar sua lucratividade. Na França, por exemplo, a rede teria registrado um lucro inédito em 2002, além de um crescimento de 10% em seus negócios. Por sua vez, a América Latina representa uma das regiões de maior crescimento do *McDonald's*, cerca de 8% a 10% do faturamento global da rede. Em 1999, o *McDonald's* estava presente em 19 países do Cone Sul, operacionalizando 1,7 mil restaurantes, 80 mil empregos, com um faturamento na ordem de US\$ 5 bilhões. A relevância da América Latina aos negócios do *McDonald's* se deve em especial ao desempenho do mercado brasileiro – oitavo país mais lucrativo aos negócios da rede, já tendo sido o sexto antes da desvalorização do real. A seguir, as operações da rede *McDonald's* no Brasil e na França são discutidas em detalhe, com atenção especial às estratégias de suprimento e ao padrão contratual empregados pela rede nos referidos mercados.

### 3.3.3.1. McDonald's - Brasil

Presente no Brasil desde 1979, o primeiro restaurante da rede foi inaugurado em Copacabana, no Rio de Janeiro. Dois anos depois, ainda por meio de uma expansão verticalizada, a rede chegou em São Paulo, abrindo um restaurante na Avenida Paulista. A primeira unidade franqueada, contudo, foi inaugurada apenas em 1987, após oito anos de experiência no mercado brasileiro. O crescimento da rede no Brasil tem sido exponencial, atingindo 100 unidades em seus primeiros 13 anos de operação (1979-1992), 300 em 1998, após 19 anos de trajetória, e 500 em 2000, após 21 anos de experiência. Segundo informação do *McDonald's*-Brasil, o faturamento da rede vem apresentando uma tendência positiva de crescimento nos últimos anos: R\$ 1,3 bilhão em 1999; R\$ 1,46 bilhão em 2000; R\$ 1,60 bilhão em 2001; e R\$ 1,7 bilhão em 2002. Neste mesmo ano, a rede registrou uma média diária de 1,4 milhão de vendas, gerando cerca de 36 mil empregos diretos em uma estrutura de 1.212 pontos-de-venda, distribuídos entre 630 quiosques, 582 restaurantes, sendo 244 franqueados e 338 próprios (58% do total de restaurantes), além de um *McMóvel* e 30 *McCafés*, dos quais apenas três franqueados. No final de 2003, o percentual de lojas próprias aumentou comparativamente ao de unidades franqueadas, passando para 68% do total de restaurantes – valor que se estabilizou na casa dos 582 restaurantes. Toda esta estrutura encontrava-se alocada em 128 cidades brasileiras de 21 Estados, além do Distrito Federal. Estes números conferem ao *McDonald's* o título da maior rede de *fast food* no Brasil.

A relevância do Brasil aos negócios do *McDonald's* também pode ser expressa por seu papel de exportador de produtos, projetos e procedimentos não apenas para os países do Cone Sul, mas também para todo o sistema *McDonald's*. De acordo com a rede, o Brasil supre grande parte dos produtos *McDonald's* comercializados no Uruguai, assim como fornece as tortas e alguns tipos de embalagens para a Argentina bem como o *McChicken* comercializado na Venezuela. Outros produtos criados no Brasil e exportados para o sistema *McDonald's* são as unidades compactas e os quiosques de sobremesas – atualmente exportadas para 12 países. Ademais, o *McDonald's*-Brasil conta com uma das seis Universidades do Hambúrguer (também existente nos EUA, Alemanha, Japão, Inglaterra e Austrália), atendendo todo o Cone Sul, além de alguns países europeus, caso da Espanha e Itália.

Por todo o país, os restaurantes *McDonald's* praticam o mesmo preço, além de seguir o mesmo cardápio composto por cerca de dez itens. Na intenção de aproximar-se ainda mais do padrão nacional de alimentação, o *McDonald's*-Brasil desenvolveu dois produtos com ingredientes genuinamente brasileiros, a saber, a torta de banana (também exportada para outros mercados de atuação da rede) e o suco de maracujá, além de ser o único mercado em que a rede comercializa uma marca de refrigerante concorrente da *Coca-Cola*, o *Guaraná Antarctica*.

As particularidades do mercado brasileiro também levaram a rede a modificar a original formatação dos *McCafés*. Criado na Austrália, o *McCafé* foi originalmente concebido com a finalidade de estimular as vendas nos restaurantes da rede entre as 14 e 17 horas, tendo sido exportado com esta concepção para Portugal, França, Canadá e Argentina. No Brasil, optou-se pelo desenvolvimento de uma identidade própria, totalmente desvinculada da operação do restaurante *McDonald's*, em uma área exclusivamente destinada à degustação do café. O projeto brasileiro, em operação desde 2000, apostou em uma decoração diferenciada, nos moldes dos tradicionais cafés franceses, contando inclusive com uma louça personalizada. O sucesso deste posicionamento pode ser mensurado ao se observar a taxa de crescimento dos *McCafés* no mercado brasileiro: passando de apenas três unidades, em 2000, para 45, em 2003.

#### **3.3.3.1.1. Contrato de Franquia**

Mantendo sua política internacional de crescimento, no Brasil, invariavelmente, a rede controla (direta ou indiretamente) o ponto de venda por meio da compra/locação do imóvel, seguida de sua (sub)locação aos franqueados. Operacionalizando uma única forma contratual, o controle exercido pela rede sobre o ponto comercial determina a duração do contrato de franquia. Quando o ponto é de propriedade da rede, estipula-se uma duração contratual de vinte anos. Caso contrário, quando a rede aluga o ponto comercial, sublocando-o ao franqueado, o término do contrato é estipulado de acordo com o contrato de locação do imóvel. Procura-se, porém, não firmar um contrato de franquia com duração inferior a dez anos, a fim de proporcionar ao franqueado um período mínimo suficiente para o retorno do capital investido (estimado em cinco anos). Em ambos os cenários, diante da renovação

contratual, o franqueado sempre deverá efetuar uma nova taxa de franquia – prática que foge da usualmente identificada no mercado brasileiro.

Independentemente do mercado considerado e do controle sobre o ponto de venda (proprietária ou locatária), o *McDonald's* sempre assume os custos relativos à construção ou reforma do estabelecimento, transferindo aos seus franqueados as despesas incorridas na aquisição dos equipamentos, mobiliários, luminosos e nas despesas pré-operacionais de contratação e formação de sua equipe bem como nos gastos iniciais de publicidade do restaurante. Diferentemente do modelo internacionalmente empregado pela rede, no Brasil, o *McDonald's* possui como política eliminar todos aqueles candidatos, independentemente de seu perfil e qualificação, cujo capital próprio disponível não atenda 40% do investimento mínimo necessário – em torno de US\$ 500 mil, fora a taxa de franquia e as despesas incorridas com sua manutenção ao longo do período de treinamento. Nestes termos, embora a experiência profissional e a idade mínima, em torno de 28 anos, sejam pré-requisitos valorizados, no Brasil, o aporte financeiro representa o fator decisivo à seleção do candidato. Para o financiamento, o franqueado conta com linhas de crédito especiais desenvolvidas pelo *McDonald's* junto ao *CitiBank* e *BankBoston* – o financiamento, porém, é feito em dólar, ficando como garantia os equipamentos do restaurante.

Apesar desta restrição financeira, a rede mantém no mercado brasileiro sua postura internacional de não conceder franquias para sócios, devendo o franqueado ser ‘uma única pessoa física com dedicação exclusiva ao sistema *McDonald's*’. Vale a ressalva de que a rede pode vir a aceitar a abertura de uma sociedade limitada, em que o sócio, no entanto, deverá ser ascendente, descendente ou cônjuge, tendo no máximo 25% das quotas, dando o contrato social plenos poderes de gestão ao franqueado. A rede no Brasil também não concede franquias territoriais, de forma que o franqueado não possui garantias prévias de operação exclusiva de um restaurante em determinada área, bairro, cidade ou região geográfica.

Em 2003, a rede praticava uma taxa de franquia no valor de US\$ 60 mil. Além do pagamento desta taxa inicial fixa e do montante referente ao investimento mínimo necessário à abertura e operacionalização da unidade (US\$ 500 mil), mensalmente o franqueado destina à rede um percentual de seu faturamento bruto na forma de *royalties* e taxa de publicidade – totalizando 10% em 2003 (5% cada). Neste

mesmo ano, o aluguel do ponto de venda girava em torno de 10% a 20%, também calculado sobre o faturamento bruto do restaurante, mais um valor mínimo – ambos (aluguel e valor mínimo) variáveis de acordo com os investimentos imobiliários e de construção realizados pelo *McDonald's*.

Todo interessado em participar da rede *McDonald's* como franqueado, depois de ter logrado sua aprovação em uma triagem prévia, inicia um processo de formação e treinamento na unidade brasileira da Universidade do Hambúrguer (UH). Decorridos os seis primeiros meses e mantendo seu interesse pelo potencial candidato, a rede lhe propõe uma oferta oficial de franqueamento, momento em que é declarado o local em que deverá ser explorada a franquia – não necessariamente a cidade de residência do candidato, tampouco a cidade de seu interesse.

Aceitando a proposta da rede, o candidato prossegue em seu treinamento por mais seis meses, devendo no início desta segunda fase desembolsar no mínimo 40% da taxa de franquia, além de se dedicar à abertura de sua empresa, seleção da equipe, dentre outras atividades cujas despesas compõem as pré-operacionais anteriormente mencionadas. Ao longo de todo o período, o candidato deve dedicar-se exclusivamente ao processo de formação e treinamento, não podendo exercer nenhuma outra função, mesmo sem a certeza (nos primeiros seis meses) de sua seleção como franqueado da rede. Desde 1999, a última etapa do processo de formação dos potenciais franqueados brasileiros bem como dos gerentes-operadores passou a ser realizada na UH brasileira – etapa até então ministrada exclusivamente nos EUA, Austrália ou Japão. Em 2001, a UH brasileira passou a atender todo o Cone Sul, além de alguns países europeus, como Espanha e Itália.

### **3.3.3.1.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos**

Em 2001, o *McDonald's*-Brasil contava com 210 fornecedores, dos quais cerca de cinquenta atuando junto à área de alimentos e embalagens. Historicamente, a política de suprimentos adotada pela rede no mercado brasileiro baseia-se na operacionalização de um único parceiro por item transacionado, tendo sido seus fornecedores, ao longo de seus 24 anos de trajetória no Brasil (1979-2003), estruturados em três categorias-chave: 100% dedicados (exclusivos), dedicados e de mercado.

Com os seus históricos fornecedores exclusivos – *Braslo* (processadora de carne bovina e de frango), *Brapelco* (responsável pelo planejamento de estoques, transporte, armazenagem e distribuição dos produtos comercializados pela rede) e *Interbakers* (panificadora) –, o *McDonald's*-Brasil desfruta de uma relação de quase-integração, tendo estes fornecedores investido em parques industriais integralmente dedicados ao atendimento das especificações da rede. No Brasil, a operacionalização destes parceiros deu-se a partir de parcerias entre os tradicionais fornecedores da corporação americana, detentores de capital e experiência no processo, e investidores brasileiros, com conhecimento a respeito do mercado nacional. A *Braslo* e a *Brapelco* iniciaram suas operações no Brasil em 1982, sendo ambas subsidiárias dos parceiros que desde 1955 suprem a rede no mercado americano, enquanto que a *Interbakers* é resultado de uma *joint-venture* firmada em 1986 entre a *Fresh Star Bakeries US* e o *Grupo Ernesto Rothschild*.

Estes três fornecedores do *McDonald's*-Brasil responsabilizaram-se financeiramente pela construção e operacionalização de um complexo de produção e distribuição de alimentos, conhecido como *Food Town*. Inaugurado em 1999, a partir de um investimento superior a US\$ 70 milhões, o complexo industrial da *Food Town* no Brasil é rivalizado, dentre todos os demais países de atuação do *McDonald's* (118 em 2003), apenas por aqueles encontrados na Alemanha e Rússia. Embora as instalações físicas da *Braslo* estejam concentradas na *Food Town*, a *Brapelco* conta com mais três centros de distribuição (nos estados do Rio de Janeiro, Santa Catarina e Pernambuco), enquanto que a *Interbakers*, que também supre o *McDonald's* no Paraguai e Uruguai, operacionaliza uma outra planta industrial em Minas Gerais.

Dentre os fornecedores dedicados – que, embora não exclusivos aos negócios da rede, destinam grande parte de seu volume de produção ao *McDonald's*-Brasil –, destacam-se as parcerias estabelecidas com a *Vally* (empresa também pertencente ao *Grupo Ernesto Rothschild*, que desde 1982 abastece a rede de tortas e cones de sorvete), a *Refricom* (hortifrutis) e a *McCain* (filial da empresa canadense de mesmo nome, que responde pela quase totalidade do suprimento global de batatas pré-fritas congeladas ao *McDonald's*). A *McCain* é uma dos poucos fornecedores brasileiros da rede que não possui uma planta industrial no país – sendo o mercado brasileiro suprido integralmente por sua filial na Argentina. Fundada em 1956, a

*McCain* iniciou seu processo produtivo em 1957, por ocasião da inauguração de sua primeira unidade processadora no Canadá. Nos mesmos moldes de fornecedora dedicada à rede *McDonald's*, a *McCain* possui plantas industriais na África, Argentina, Austrália, Inglaterra, Japão, México, Nova Zelândia, Polônia e nos EUA.

Ainda no leque de fornecedores dedicados, no Brasil, a rede também conta com fornecedores que, mesmo não tendo suas origens atreladas à corporação americana, dedicam parte de sua produção ao abastecimento dos restaurantes *McDonald's*, caso, por exemplo, da *Júnior Alimentos*. Fundada em 1983 na cidade de São Paulo, desde 1987, a *Júnior Alimentos*, respeitando uma receita mundialmente padronizada pela rede, responsabiliza-se pelo suprimento de mostarda e *ketchup*, além de outros condimentos e molhos, alguns dos quais elaborados especificamente para os produtos promocionais lançados pela rede no Brasil. No leque dos fornecedores de mercado, o *McDonald's*-Brasil mantém relações comerciais com diferentes empresas, como a *Coca-Cola* e a *Parmalat* (que abastece a rede de uma mistura à base de cereais e confeitos empregados nos sorvetes) e a *Polengh*, responsável pelo suprimento de queijo fatiado. Destaca-se, ainda, a *Nestlé*, responsável pelo desenvolvimento, em parceria como *McDonald's*, do cardápio dos *McCafés*. Dentre os produtos comercializados, o *brownie* é suprido pelo *McDonald's*-França – este típico produto da culinária americana e as batatas pré-fritas e congeladas supridas pela filial argentina da *McCain* representam os únicos produtos importados pelo *McDonald's*-Brasil.

Em meados de 2003, após 24 anos no Brasil, o *McDonald's* deu os primeiros passos rumo à reestruturação de sua tradicional política de suprimentos. Dentre outros pontos, planejava-se o início da diversificação de seus três fornecedores-chave, originalmente 100% dedicados à operação da rede (*Braslo*, *Brapelco* e *Interbakers*), embora com a salvaguarda contratual de respeitarem a exclusividade de suprimento dos produtos especificamente desenvolvidos à rede. Assim, a *Braslo* passou a comercializar os cortes de carne não empregados na fabricação dos hambúrgueres comercializados pelo *McDonald's* (até então simplesmente descartados), enquanto que a *Brapelco* começou a priorizar a otimização de sua atividade logística, negociando a volta de seus caminhões, após o abastecimento das unidades da rede, com o frete de outras empresas. Por sua vez, a *Interbakers* iniciou seu processo de diversificação em

2004, firmando um acordo com a rede *Giraffas*, quarta maior rede de *fast food* no Brasil.

Caracterizando um outro ajuste em sua política de suprimentos, o *McDonald's*-Brasil passou a priorizar a ampliação e pulverização pelo mercado brasileiro de seu corpo de fornecedores, planejando a operacionalização de mais de um parceiro para cada item transacionado. Apesar destes planos, a rede não pretende promover uma competição direta entre seus fornecedores – como realizado em seus outros mercados, caso da França –, garantindo no Brasil áreas exclusivas de atuação. O início deste processo foi marcado pela parceria estabelecida, em julho de 2002, com a *Sadia*, exclusivamente no que se refere ao suprimento da região Sul brasileira do hambúrguer de carne bovina destinado ao *Big Mac*. Em 2003, cogitava-se ampliar o leque de produtos supridos pela *Sadia*, ainda para a mesma região, para outras variedades de hambúrguer de carne bovina, em especial o destinado aos sanduíches *Quarteirão* e *McMax*, além do abastecimento de carne de frango, empregada nos *Nuggets* e no hambúrguer do *McChicken*.

### 3.3.3.2. McDonald's - França

O início das operações do *McDonald's* no mercado francês data de 1972. Após sete anos de experiência, a rede inaugurou seu primeiro restaurante franqueado em Estrasburgo, extremo leste francês, divisa com a Alemanha – país em que, juntamente com a Holanda, o *McDonald's* marcou sua introdução na Europa. Mais de uma década após o início de suas operações no mercado francês, o primeiro restaurante parisiense foi inaugurado, em 1984, em uma das principais regiões turísticas da cidade, a *Rue de Montmartre*. Ainda em 1984, a Bolsa de Paris registrou o lançamento do *McDonald's-Corporation* – estratégia de abertura de capital não observada na atuação do *McDonald's* no mercado brasileiro.

Também apresentando uma evolução exponencial de crescimento, o *McDonald's-França* atingiu 100 restaurantes após 17 anos de experiência (1972-1989), 500 em 23 anos (1995) e 800 após 28 anos de trajetória no mercado francês (2000). Embora no início da atuação da rede na França os grandes municípios tenham sido o alvo da expansão do *McDonald's*, em 2001 cerca de 30% dos restaurantes localizavam-se em cidades com menos de 50 mil habitantes. Neste mesmo ano, presente em mais de 660 cidades francesas, acolhendo em média 1 milhão de clientes por dia em uma estrutura de 914 restaurantes (119 próprios e 795 franquias – 87% do total controladas por 237 franqueados) e 35 mil funcionários, o faturamento do *McDonald's-França* foi de 1,9 milhão de Euros.

Apesar da crise internacional vivida pelo *McDonald's* desde o início dos anos 2000, a rede atribui a recuperação no mercado francês à diversificação arquitetônica e decorativa de seus restaurantes, além da variedade do menu comercializado – um restaurante *McDonald's* na França, por exemplo, possui mais do que o dobro de produtos oferecidos por um restaurante na Alemanha. Além disso, seguindo uma tendência identificada no segmento europeu de *fast food*, o *McDonald's* na França procurou atenuar os efeitos da crise da 'Vaca Louca' adicionando em seu cardápio produtos sem carne bovina. Um clássico exemplo deste posicionamento estratégico é o sanduíche *CroqueMcDo* – seguindo uma tradicional receita da culinária francesa, é preparado com torradas, presunto e queijo (semelhante ao tradicional 'misto quente' brasileiro). Lançado em novembro de 2000, o *CroqueMcDo* ocupa juntamente

com o *Big Mac* a liderança dentre os produtos mais comercializados na França, tendo sido exportado para outros *McDonald's* europeus.

Ainda com o propósito de difundir sua marca no mercado francês, o *McDonald's* procura desenvolver parcerias com redes de grande expressão, inaugurando restaurantes temáticos nas próprias instalações de seus parceiros – caso especial das redes *Virgin* e *Galerie Lafayette*, onde temas musicais e infantis são respectivamente explorados. A rede também aposta em patrocínios esportivos – acompanhando o posicionamento estratégico identificado no segmento europeu de *fast food* –, como por exemplo, em 1998, quando o *McDonald's* patrocinou a Seleção Francesa de Futebol na Copa do Mundo.

Quanto ao menu comercializado, a padronização limita-se à gama de produtos oferecidos, uma vez que o preço varia entre as unidades. Como anteriormente discutido, a legislação europeia impede que o franqueador imponha a seus franqueados o preço de venda dos produtos comercializados bem como que restrinja contratualmente seus fornecedores. Quanto à variação de preços, a política tradicionalmente empregada pelas redes refere-se a uma política de recomendação de preços, a qual, todavia, mostra-se sensível diante da sazonalidade da oferta – principalmente quando se trata de insumos fornecidos localmente. A fim de contornar a restrição legal quanto a exclusividade de suprimento, as redes, dentre as quais o *McDonald's*, optam por uma detalhada especificação contratual no que se refere ao insumo a ser adquirido – cláusula contratual em muitos casos suficiente para a relação, mesmo que informal, dos franqueados com os fornecedores credenciados pela rede.

#### **3.3.3.2.1. Contrato de Franquia**

Mantendo sua estratégia internacional de expansão, na França, o *McDonald's* assume, invariavelmente, o controle sobre o ponto comercial, responsabilizando-se pela compra/locação do imóvel e construção/reforma do estabelecimento. A rede também não elimina potenciais franqueados com restrições financeiras, operacionalizando duas formas contratuais dependendo do aporte financeiro do candidato: 1) contrato de locação geral (*contrat de location général*), aqui designado por franquia parcial; e o 2) contrato de franquia facilitada (*business facilities lease* – BFL), ou locação de gerência.

No contrato de locação – forma contratual semelhante à praticada pelo *McDonald's* no Brasil, o franqueado se responsabiliza pelas despesas na aquisição dos equipamentos, da mobília, decoração e dos luminosos, assim como pelos gastos iniciais em publicidade, na formação e contratação dos funcionários e na inauguração do restaurante. A rede ainda cobra do franqueado um depósito de garantia a ser devolvido com o término contratual (quantia caução), além do pagamento de uma taxa de inscrição referente à sua candidatura ou seja, pelo direito de adesão ao sistema, configurando a taxa de franquia. Em 2001, estas cobranças estavam cotadas em 10 mil e 45 mil Euros, respectivamente. Somando-se a estas despesas o investimento inicial mínimo a ser realizado na unidade pelo franqueado, a introdução no sistema de franquias *McDonald's* sob o contrato de locação girava, em 2001, em torno de 600 mil Euros – quantia variável conforme localização da unidade. Deste total, 75% podem ser financiados pelo franqueado por meio de crédito bancário.

Nos casos em que um candidato com boas qualificações possua restrições financeiras que não lhe permitam dispor do capital inicial necessário, a rede pode optar pelo contrato de franquia facilitada. Sob esta forma contratual, além de responder pelos investimentos imobiliários, mantendo-se como o proprietário/locatário do imóvel, o *McDonald's*-França arca com a aquisição da mobília e dos equipamentos do restaurante, cobrando, em troca, uma taxa de 4,5% do faturamento bruto mensal do restaurante franqueado. Em contrapartida, o franqueado se responsabiliza com os custos de aquisição dos equipamentos de pequeno porte, despesas iniciais de publicidade e com a formação da equipe, além dos custos iniciais cobrados pela rede quanto à quantia caução e a taxa de adesão. Estabelece-se contratualmente, porém, que o franqueado deverá recomprar os equipamentos e a mobília, assim como efetuar a taxa de franquia nos primeiros 13 a 36 meses após a inauguração do restaurante.

Independentemente da forma contratual empregada, a duração média é de 20 anos – nos casos de renovação, uma nova taxa de franquia deverá ser efetuada. Sendo a rede a proprietária ou principal locatária do imóvel, o franqueado firma um contrato de (sub)locação com o *McDonald's*, referindo-se a um percentual do faturamento bruto mensal do restaurante (entre 10% a 20%), calculado com base nos investimentos realizados por ambas as partes. Mensalmente, o franqueado ainda destina

à rede um percentual sobre seu faturamento bruto na forma de *royalties* e de taxa de publicidade, respectivamente de 5% e 4,5%.

O treinamento dos candidatos à franquia se inicia com uma série de entrevistas individuais, seguindo-se de um estágio durante uma semana em uma das unidades da rede. Uma vez aprovado e mantendo seu interesse em se tornar franqueado *McDonald's*, o candidato passa por uma formação teórica e prática ao longo de um ano. A formação prática é realizada em uma unidade franqueada da rede com o objetivo de proporcionar aos futuros franqueados conhecimentos sobre o funcionamento e a administração operacional e financeira de um restaurante. No período de treinamento, o candidato trabalha diretamente com o franqueado da unidade que lhe recebe, abordando todas as operações específicas de cada posto de trabalho. Os aspectos ligados à administração cotidiana da unidade em que se passa o treinamento são realizadas em conjunto, de forma que o candidato em treinamento também possa se familiarizar com todas as ferramentas de gestão empregadas pela rede.

A formação teórica é estruturada em cinco módulos durante um período médio de seis semanas, ministrados no Centro Francês de Formação do *McDonald's*, localizado em Yveline, nos arredores de Paris. O último módulo é realizado no Centro Internacional de Formação localizado em Chicago/EUA, na unidade americana da Universidade do Hambúrguer.

### **3.3.3.2.2. Coordenação Cadeia de Suprimentos**

O *McDonald's*-França estima que 99,4% de seus insumos sejam provenientes da Comunidade Européia, dos quais 76,9% supridos pela França, por meio de 100 fornecedores, gerando em torno de 1.500 empregos diretos. Mantendo o padrão internacional, na França, o *McDonald's* conta exclusivamente com relações contratuais de suprimento, efetivadas por parceiros dedicados e os fornecedores de mercado.

Dentre seus parceiros dedicados, o *McDonald's*-França conta com a *McCain* como sua principal fornecedora de batatas pré-fritas congeladas. Tendo inaugurado sua primeira planta industrial em 1981 no norte da França, em 2001, a *McCain* inaugurou na região nordeste sua segunda usina francesa de processamento. Parte significativa da matéria-prima processada pela *McCain* provém da Bélgica e Holanda – cerca de duas vezes mais do que o volume suprido pelos produtores

franceses. Um outro fornecedor dedicado é a *East Balt Boulangerie*, empresa responsável por 98% dos tradicionais pães empregados nos sanduíches comercializados pelo *McDonald's* – suprida principalmente por produtores alemães, em média duas vezes mais do que o volume francês. O suprimento de pães comercializados em caráter promocional é realizado por fornecedores do *McDonald's* na Inglaterra e Alemanha.

Por sua vez, os hambúrgueres de carne bovina são supridos exclusivamente pela *McKey*. Inaugurada em 1987, próximo à cidade de Orleans, graças a uma *joint-venture* entre uma companhia americana, *Keystone Foods*, e uma cooperativa francesa, *SICAVYL*, a *McKey* foi integralmente adquirida pela *Keystone Foods* em 1990. Após alguns anos de dedicação exclusiva ao *McDonald's*-França, a *McKey* diversificou sua carteira de clientes, mantendo-se, porém, dedicada à rede. Em 2001, 90% da produção da *McKey* foram destinados ao *McDonald's*-França, enquanto que os 10% restantes foram comercializados em outros mercados do *McDonald's*, especialmente na Bélgica, Holanda e Líbano, além de iniciar o suprimento de uma empresa do grupo *Nestlé* (*Davigel*) e da *Euro Disney*.

Por meio dos fornecedores de mercado, a rede estrutura o suprimento de *steaks* de frango, bacon, presunto e hortifrutis. A *CFF* é a principal fornecedora da rede dos *steaks* de frango, empregados na produção do *McNuggets*. Nos mesmos moldes da produção de hambúrgueres de carne bovina, suprido pela *McKey*, a *CFF* também garante a rastreabilidade de toda a cadeia produtiva. No fornecimento de bacon empregado na produção do *McBacon*, a rede conta com a *Sodebo*, enquanto que dois outros fornecedores, *Herta* e *Madrangé*, abastecem o *McDonald's*-França do presunto necessário ao *CroqueMcDo* – estas empresas coordenam cerca de vinte cooperativas da região da Bretanha.

Por fim, grande parte do suprimento de hortifrutis é de responsabilidade da *Crudi*, coordenando, para isso, produtores franceses e espanhóis. A *Crudi* define contratualmente o preço de compra a ser efetuado na safra, a área que cada produtor deverá dedicar exclusivamente para o seu fornecimento, assim como uma série de procedimentos de controle da qualidade a serem rigorosamente atendidos pelos produtores em pontos/fases específicos da produção. Este modelo contratual é também empregado pela *McCain* com seus fornecedores de batatas.

O *McDonald's* estruturou o território francês em seis regiões principais, cada uma delas sendo atendida por uma central de distribuição (Paris, Nancy, Rennes, Lyon, Aix e Bordeaux). Em média, duas a três entregas semanais por restaurante são realizadas, havendo uma comunicação direta entre o franqueado e a sua respectiva plataforma. A maioria dos insumos fornecidos encontra-se pré-processada e congelada, exigindo um estrito controle sobre a cadeia de frios (temperatura mínima de 18°C). Além das saladas, cujo congelamento é inviabilizado, o pão na região controlada pela plataforma parisiense é fornecido fresco, dada a proximidade de seu principal fornecedor, a *EB Boulangerie*.

### 3.3.4. Quick Hamburger Restaurants<sup>104</sup>

Especializada na comercialização de hambúrgueres, a segunda maior cadeia de restaurantes de rápido atendimento (*fast food*) da Europa, a rede *Quick*, foi idealizada em 1970 na Bélgica, a partir dos planos de um grupo de investidores (GB INNO BM, posteriormente *GIB Group*) interessados em diversificar suas atividades, até, então, centradas no setor varejista (supermercados). Após um ano de planejamento, em 1971, os dois primeiros restaurantes da rede foram inaugurados, sob a marca *Quick Belgium*. Nos primeiros anos de funcionamento da rede, a operacionalização dos restaurantes era restrita aos estacionamento dos supermercados, localizados em subúrbios, do Grupo GIB. Além de melhor explorar a área física dos estacionamento, os restaurantes serviam como chamariz aos supermercados. Apenas em 1975, a rede passou a inaugurar restaurantes nos centros comerciais das cidades, desvinculando dos supermercados do Grupo GIB a operacionalização dos restaurantes *Quick*<sup>105</sup>.

A expansão da rede no mercado belga foi estruturada inteiramente em lojas próprias, ou seja, verticalizada, ao longo de seus primeiros sete anos de trajetória, tendo o franqueamento da marca na Bélgica iniciado em 1978. Também por meio de uma expansão verticalizada, a rede apostou na internacionalização de sua marca a partir da década de 80 – tendo chegado na França, na cidade de Aix-en-Provence, em 1980<sup>106</sup> e no Principado de Luxemburgo, em 1982. Com o objetivo de acelerar seu crescimento no mercado francês, em 1986, a rede *Quick* adquiriu 20 restaurantes pertencentes à rede francesa *O’Kitch* e, em 1988, 45 unidades da rede, também francesa, *Freetime*. Em 1992, a rede consolidou sua atuação internacional sob a bandeira *Quick Hamburguers Restaurants*, tendo aberto seu capital em 1993, com o lançamento de 43% de suas ações na bolsa de valores – sendo o Grupo GIB seu principal acionista. Posteriormente, em 1997, a rede *Quick* adquiriu toda a cadeia francesa de lojas da rede americana *Burger King*, após o encerramento de suas atividades na França.

---

<sup>104</sup> Estudo de caso elaborado com base em informações colhidas durante entrevista semi-estruturada realizada com o diretor francês de patrimônio e desenvolvimento da rede *Quick* e em um conjunto de documentos cedidos pelo entrevistado, em especial o Relatório Anual de 2001. Complementarmente, foram utilizadas informações divulgadas no website oficial da empresa <<http://www.quick-restaurants.com>>.

<sup>105</sup> Em 2002, 26,5% dos restaurantes pertencentes à rede localizavam-se fora das cidades, em rodovias com fácil acesso; 13,2% em *shopping centers* e grandes centros comerciais; e 60,3% em *drive-in*.

<sup>106</sup> Em 1983, a rede *Quick* lançou a fórmula *drive-in* no mercado francês, na cidade de Créteil.

O franqueamento internacional da marca *Quick* apenas foi iniciado em 1991, dez anos depois de principiada a internacionalização da rede, também a partir do mercado francês. Desde então, o *franchising* representa a principal forma organizacional de expansão utilizada pela rede, passando de 66,5% (de um total de 407 restaurantes distribuídos na França, Bélgica e Luxemburgo) no final dos anos 90, para 73% (de 426), em 2000, e 75% (de um total de 431 restaurantes), em 2003. Em agosto de 2000, a rede *Quick* iniciou suas atividades na Hungria, operacionalizando neste mesmo ano 11 lojas próprias. Para o ano de 2001, as previsões da rede giravam em torno de dez novos restaurantes na Hungria, além de outros dois na Eslovênia e mais 23 na Bélgica, Luxemburgo e França, incluindo áreas fora do território francês, como Guadalupe.

Como reflexo da crise vivida no mercado europeu de alimentação bem como do impacto de outros fatores levantados pela rede, especialmente o atentado de 11 de setembro de 2001, a desaceleração da economia internacional, a acirrada concorrência no mercado europeu de alimentação e a crise sanitária vivida com a epidemia da ‘Vaca Louca’, os planos de expansão da rede *Quick* não foram concretizados, freando-se, drasticamente, a estratégia de expansão da rede a partir de 2001 – ano em que, pela primeira vez, a rede registrou um desempenho econômico abaixo do esperado: crescimento de 1,9% em 2000/2001 frente aos 2,1% em 1999/2000<sup>107</sup>. Esta desaceleração nas atividades da rede teve como pico o primeiro semestre de 2001 (-4,2%), tendo sido atenuada no segundo semestre do mesmo ano (-1,4%), ao passo que, no final de 2001, as vendas já haviam retomado seu ritmo normal. Comparativamente aos restaurantes diretamente gerenciados pela rede, em 2001, as lojas franqueadas registraram um melhor desempenho nas vendas: um crescimento de 6,7% em relação a 2000, *versus* uma queda no faturamento das lojas próprias na ordem de 8,2%.

A fim de retomar o crescimento, a rede contou com uma injeção de capital em sua estrutura financeira, por meio de um empréstimo concedido pelo Grupo GIB, de 33,5 milhões de Euros. Durante o exercício de 2001, a rede investiu 46,4 milhões de Euros, destinados principalmente à expansão no mercado francês e à renovação e transformação dos restaurantes em operação. A rede ainda colocou em

---

<sup>107</sup> Em 2001, as vendas globais registradas pela rede foram de 669 milhões de Euros, *versus* os 681,7 milhões de Euros em 2000.

prática um plano de re-direcionamento de suas atividades, baseado: 1) na redução dos custos operacionais (compras, processos e taxas); 2) no investimento em capital humano; 3) na oferta de produtos mais adequados às exigências alimentares do consumidor europeu, sobretudo o francês; e, por fim, 4) na reestruturação da rede, concentrando esforços nas lojas mais lucrativas e em uma expansão mais prudente, focada exclusivamente em mercados rentáveis.

O plano de re-direcionamento de atividades da rede previa, ainda, o encerramento de 71 unidades não rentáveis até o final de 2004. Ao longo de 2001, embora 41 novas unidades tenham sido inauguradas (15 próprias e 26 franquias), 36 encerraram suas atividades (igualmente divididas entre lojas próprias e franquias), a saber: 15 restaurantes franceses (das quais cinco próprias), devido à baixa familiaridade da marca *Quick* nas cidades do interior da França; dez unidades na Bélgica (duas próprias), dada a saturação do mercado local; e todas as unidades húngaras (11 próprias)<sup>108</sup>. Adicionalmente, oito lojas próprias foram transformadas em franquias (sete no mercado francês e uma na Bélgica), enquanto que quatro lojas próprias seguiram caminho inverso: três na França e uma no mercado belga.

Como resultado, 431 unidades, dentre próprias (25% do total) e franqueadas (75%), compunham a rede *Quick* no final de 2001, distribuídas na França (323 unidades, das quais 73% franquias), Bélgica e Luxemburgo (104 restaurantes, sendo 80% franqueados), República Francesa (três unidades franqueadas) e Eslovênia (uma loja própria). Esta estrutura confere à *Quick* a liderança histórica no mercado de *fast food* na Bélgica e em Luxemburgo (65% do mercado), perseguindo a mesma posição no mercado francês (30%), cujo grande concorrente é a rede americana *McDonald's*.

#### **3.3.4.1. Contrato de Franquia**

A rede *Quick* opera quatro diferentes variações contratuais, todas elas com uma duração mínima de nove anos: franquia parcial, locação de gerência, franquia total e participação financeira minoritária.

---

<sup>108</sup> Até o encerramento das operações da rede *Quick* na Hungria, ocorrido em agosto de 2000, um total de 5,5 milhões de Euros haviam sido investidos.

Sob o contrato de franquia parcial (*contrat de franchise partagée*), o controle sobre o ponto de venda pertence à rede *Quick*, seja na figura de proprietária ou de principal locatária do imóvel, arcando com os custos de aquisição/locação do terreno e construção/reforma do estabelecimento. Nestes termos, o franqueado firma um contrato de sublocação do imóvel com a rede, responsabilizando-se pelos custos incorridos na aquisição dos equipamentos e da mobília da unidade. Em uma variação desta forma contratual, a rede opta por um controle total sobre toda a estrutura física do restaurante (terreno, prédio, materiais, equipamentos e mobília), repassando ao franqueado exclusivamente o direito de gerência do estabelecimento. Sob esta forma contratual, designada por contrato de locação de gerência, a figura do franqueado se assemelha à de um gerente de loja própria, com rendimento variável conforme seu desempenho.

Respeitando o posicionamento compartilhado entre as redes de *fast food* com atuação no mercado francês, incluídas suas principais concorrentes – a americana *McDonald's* e a francesa *Brioche Dorée* – a rede *Quick* possui como política de expansão empregar em seus mercados-alvo – França, Bélgica e Luxemburgo – exclusivamente o contrato parcial de franquia, considerando-se, inclusive, sua variação contratual de locação de gerência. Por meio desta estratégia, a rede procura obter um melhor controle sobre o franqueado, além de uma maior facilidade no rompimento contratual, com a garantia de que o ponto de venda continuará sob a sua bandeira.

A terceira modalidade contratual empregada pela rede *Quick* é o contrato de franquia total, em que a integralidade dos investimentos necessários à abertura e operacionalização do restaurante, inclusive quanto aos custos do terreno e de construção/reforma do restaurante, é de responsabilidade do franqueado. Por fim, a rede pode optar por uma parceria com o franqueado na exploração de determinado ponto de venda, possuindo uma participação financeira minoritária. As duas formas contratuais destinam-se à atuação da rede em mercados distintos de seu *core-business* (França, Bélgica e Luxemburgo), como por exemplo a Eslovênia – país em que, em 2002, a rede operava uma unidade, e Guadalupe, contando no mesmo ano com três restaurantes. Nestes moldes, a experiência e o conhecimento do mercado bem como a capacidade financeira dos parceiros locais permitem o desenvolvimento do conceito e da marca *Quick* no referido mercado – atenuando o ônus da rede na internacionalização.

A rede justifica a escolha do franqueamento em detrimento de um gerenciamento direto com base em critérios de alavancagem de capital e maior rentabilidade, em decorrência de menores custos comparativos de uma expansão verticalizada. Segundo dados oficiais da rede, o franqueamento da marca *Quick*, por meio da cobrança da taxa de franquia, *royalties* e aluguel/sub-alocação dos imóveis, gerou, em 2001, cerca de 65 milhões de Euros – um crescimento da ordem de 1,9% com relação ao ano de 2000. Ao franqueado, a rede considera como vantagens do franqueamento, um maior poder de compra e uma melhor estrutura logística, garantindo fornecedores com melhor preço de mercado e com melhor qualidade.

Independentemente da forma contratual escolhida, o candidato a franqueado *Quick* deve dispor do capital mínimo para a abertura e operacionalização da unidade – inclusive em termos de sua manutenção ao longo do período de treinamento, em torno de seis meses pré-contratual – bem como possuir experiência profissional no funcionamento de grandes empresas ou redes. A rede conta com dois centros de formação e treinamento, referenciados por *École Quick*, localizados em Argenteuil (próximo à Paris) e em Berchem (próximo à Antuérpia).

#### **3.3.4.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos**

A fim de diferenciar-se de seu principal concorrente, o *McDonald's*, diminuindo a repulsa do consumidor europeu – especialmente o francês – ao consumo de *fast food* bem como manter sua atratividade, mesmo nos tempos dos problemas relativos à segurança do alimento que assolaram o mercado europeu de alimentação, a rede *Quick* procura associar sua imagem a um produto menos padronizado, mais europeu, original e em constante inovação. A promessa da rede volta-se ao emprego dos melhores ingredientes – garantindo seleção, frescor e segurança, em um ambiente agradável, confortável e com atendimento cordial. Nestes termos, o posicionamento da rede é construído a partir de cinco principais ingredientes: *inovação, diferenciação, qualidade, sabor e bom atendimento*.

A estratégia da rede em oferecer a seus consumidores uma evolução constante em seu cardápio pode ser observada ao longo dos últimos anos,

principalmente no mercado francês<sup>109</sup> – para o qual diferentes e específicos produtos foram desenvolvidos<sup>110</sup>. Em 1999, a rede apostou em um cardápio mais sofisticado, sem, no entanto, abandonar o hambúrguer, seu principal produto<sup>111</sup>. Em 2002, o cardápio da rede *Quick* era composto por seis tipos de hambúrgueres (à base de carne bovina, filé de frango, peru e peixe), preparados usando quatro tipos de pães, acompanhados de uma variedade de saladas e sobremesas, como sorvetes, *milkshakes*, salada de frutas, *donuts* e *mousse* de chocolate.

A rede estrutura todo o seu suprimento em relações contratuais<sup>112</sup>, exclusivas por item transacionado, com a centralização de pedidos, mas não de distribuição. Grande parte dos produtos comercializados pela rede é por ela desenvolvida, transmitindo-se, posteriormente, a receita aos seus fornecedores – caso, por exemplo, das sete variedades de molho utilizado nos produtos *Quick*. Quanto ao suprimento dos hambúrgueres de carne bovina<sup>113</sup>, todos os fornecedores – franceses e belgas – são obrigados a providenciar uma completa rastreabilidade da cadeia produtiva, sendo que na França os fornecedores devem, ainda, obter o certificado *Viande Bovine Française*, atribuído pela organização independente INTERBEV. Adicionalmente, a rede impõe mais de mil testes anuais bacteriológicos a seus fornecedores, supervisionados pela divisão belga da *SGS Food Services*.

A rede desfruta de um sistema de qualidade (*Quick Quality Book*) estruturado em três pilares básicos: (1) controle da matéria-prima e do processamento

---

<sup>109</sup> Para melhor atender ao paladar local, o cardápio *Quick* é assinado por um renomado mestre francês de culinária (François Théron).

<sup>110</sup> Em 1994, a rede lançou o *Quick'N Toast* – sanduíche preparado com torradas. Devido o sucesso deste lançamento, lançou-se o *Chicken Toast* e *Pepper Toast* – vendidos exclusivamente na França. Em 1995, continuando sua inovação rumo à introdução de novos produtos, lançou-se o *Chick'Chicken*, sanduíche com dois *steaks* de frango levemente condimentados, à base de uma massa fina. Em 1998, uma nova família de produtos à base de frango foi comercializada.

<sup>111</sup> Na intenção de sofisticar seu cardápio, sem, no entanto, abandonar o hambúrguer, a rede *Quick* criou, em 1999, o *Star* – hambúrguer servido em um pão mais leve e quadrado, com legumes (cogumelos) cozidos. Posteriormente, em 2000, lançou-se, exclusivamente na França o *Star Omelett*, comercializado com a finalidade de atrair o consumidor em plena crise da ‘Vaca Louca’ (produto sem carne bovina, à base de ovo e bacon). Em 2001, outra inovação: *Club'n Toast* – sanduíche à base de carne de peru. Outra estratégia para maior proximidade com o consumidor francês refere-se a um novo conceito dos restaurantes – estilo francês, como encontrado na *Champs Elysées* e *Rue St. Lazare*.

<sup>112</sup> Os pães são fornecidos frescos a cada dois dias (exceto aos domingos). Os filés de peixe (espécie *hoki*) são provenientes da Nova Zelândia, com corte e congelamento imediatos. As batatas são da variedade BINTJE, enquanto que as saladas compõem-se de um sortimento à base de chicória e alface crespa.

<sup>113</sup> Após o seu preparo no restaurante, os hambúrgueres possuem dez minutos de validade.

no fornecedor e nos restaurantes, quanto aos (2) padrões de higiene estipulados pela legislação europeia e pelo APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), além da (3) gestão de qualidade nos restaurantes. Este último pilar do sistema de qualidade implementado pela rede *Quick* baseia-se em um sistema de auto-controle das unidades, em que mais de 100 testes devem ser diariamente conduzidos, no tocante à temperatura, sabor, aparência, controle da cadeia de frio, dentre outros. Alguns destes testes devem passar pelo crivo do gerente do estabelecimento, do gerente regional da rede e do responsável pelo laboratório de auditoria externa, a *SGS Food Services* – que ainda se responsabiliza pela certificação da rede quanto à não utilização de organismos geneticamente modificados (OGMs). Por fim, a gestão de qualidade nos restaurantes baseia-se na realização de entrevistas com os consumidores.

### 3.3.5. Grill Courtepaille<sup>114</sup>

O primeiro restaurante da rede francesa de grelhados *Grill Courtepaille* foi inaugurado em 1961, na cidade de Rouvray, região de Cote d'Or, pelo chefe de cozinha Jean Loisier. Desde então, optou-se por um conceito autêntico e original à época, caracterizado pelo preparo dos alimentos em grandes fogões à lenha, no centro de cada restaurante, aos olhos do consumidor. Desde então, o nicho de mercado da rede recai nas famílias em trânsito e no público comercial – principalmente durante o horário de almoço e no final da tarde, após o expediente de trabalho, com um posicionamento estratégico baseado na oferta de uma refeição simples, de qualidade e a um preço justo, com atendimento cordial e rápido<sup>115</sup>.

O real interesse da rede *Grill Courtepaille* pelo *franchising* só foi despertado em 2000, quando cerca de onze unidades franqueadas e 106 próprias eram operacionalizadas. Conforme dados disponibilizados pela rede, ilustrados na Figura 3.3, entre 1997 e 1999, a estrutura organizacional manteve-se praticamente inalterada, com cerca de 8% de franquias *versus* 92% de lojas próprias. Em 2000, registrou-se uma pequena queda no percentual de lojas diretamente gerenciadas pela rede em detrimento às franquias (91% e 9%, respectivamente), acentuando-se em 2001 – ano em que do total de unidades *Grill Courtepaille* (128 restaurantes) 86% eram próprias e 14% franquias. Como política de expansão para os próximos anos, a rede pretende reduzir o percentual de lojas próprias para 70%, franqueando as demais 30% de sua estrutura. A rede atribuiu seu interesse pelo *franchising* à possibilidade de um crescimento mais rápido e a menores custos, comparativamente a uma expansão verticalizada dos restaurantes.

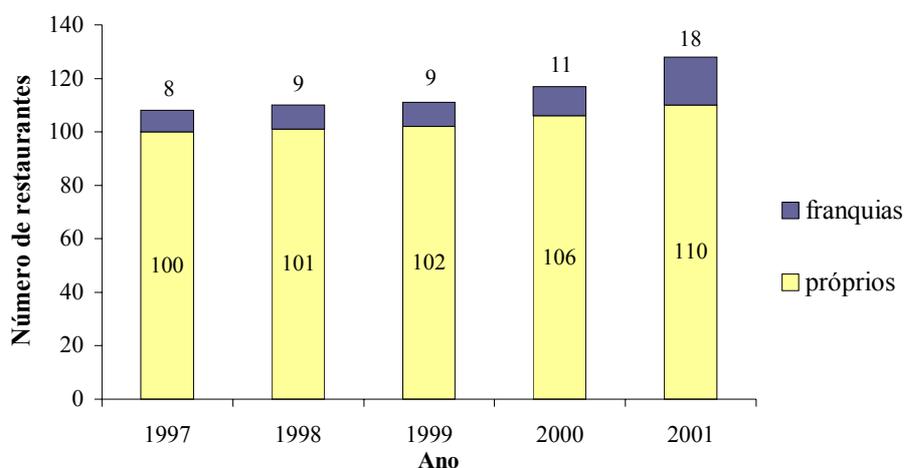
Comparativamente a 2000, registrou-se, em 2001, uma evolução na ordem de 15% no número de refeições servidas (7,5 milhões) e 16% no faturamento

---

<sup>114</sup> Estudo de caso elaborado a partir de informações obtidas durante entrevista semi-estruturada realizada com o diretor de desenvolvimento da rede, em adição a dados divulgados no website oficial da empresa <<http://www.courtepaille.com>> bem como de documentos cedidos pelo entrevistado.

<sup>115</sup> O mercado francês de grelhados é muito competitivo, sendo historicamente disputado pelas redes *Bufallo Grill*, *Hypopotamus*, *La Boucherie* e *Grill Courtepaille*. Em 2001, a liderança em termos de faturamento e números de estabelecimentos era ocupada pela rede *Bufallo Grill*; sendo que a rede *Grill Courtepaille* mantinha a liderança em termos de número de restaurantes em rodovias. Diante da similaridade de preços e dos produtos praticados neste segmento, as redes buscam diferenciar-se a partir de um 'conceito próprio', o qual pode ser estratificado em duas principais variações: estilo americano (*Bufalo Grill* e *Hypopotamus*) *versus* o francês (*Grill Courtepaille* e *La Boucherie*).

global da rede (125 milhões de Euros), tendo sido gerado cerca de 1.400 empregos diretos. Do número total de restaurantes sob a marca *Grill Courtepaille*, em 2001, cerca de 39% localizam-se na região parisiense. A estrutura física no território francês da rede *Courtepaille* permitia, em 2001, a localização de um de seus restaurantes a cada duas horas de rodovia, geralmente localizados em áreas de acesso a grandes centros comerciais, em média com mais de 50 mil habitantes. A rede *Grill Courtepaille* ainda aposta na exploração de seus restaurantes em áreas físicas compartilhadas por hotéis, especificamente pertencentes ao *Grupo Accor*— acionista majoritário da rede *Grill Courtepaille*<sup>116</sup>. Quanto à internacionalização da marca *Grill Courtepaille*, a rede planejava iniciar suas atividades no Marrocos e na Espanha a partir de 2002, por meio de contratos de master-franquia, demonstrando, ainda, interesse pelo mercado polonês e português. Nestes casos, o interesse pelo franqueamento vem usualmente de investidores sediados nos referidos mercados.



**Figura 3.3.** Evolução do número de restaurantes operacionalizado pela rede *Grill Courtepaille* entre 1997 e 2001

Fonte: <<http://www.courtepaille.com>>

### 3.3.5.1. Contrato de Franquia

A marca *Grill Courtepaille* é de propriedade da Sociedade SERARE, sendo esta a responsável pelo franqueamento do ‘sistema *Grill Courtepaille*’,

<sup>116</sup> Até 2001, o *Grupo Accor* detinha 100% das ações da rede *Courtepaille*, tendo optado no mesmo ano pela venda de 80% do total.

contratualmente caracterizado por ‘uma arquitetura, decoração e conjunto de cores específicas; equipamentos e materiais de cozinha particulares; um estilo de serviço, qualidade e padronização dos produtos comercializados; além de métodos próprios de compra e venda, de administração, publicidade e de promoção’.

Tradicionalmente, a Sociedade SERARE se interessa por três tipos de parceiros no franqueamento da marca *Grill Courtepaille*: 1) franqueado investidor; 2) franqueado *Accor*; e 3) franqueado operador. No primeiro caso, o franqueado se responsabiliza pelas despesas referentes à compra/locação do terreno e construção/reforma do imóvel, enquanto que a gestão do estabelecimento é de responsabilidade da Sociedade SERARE – em 2002, cerca de 50% dos contratos de franquia gerenciados pela Sociedade SERARE referiam-se a este formato. Uma variação deste arranjo é a oferta da franquia *Grill Courtepaille* aos franqueados da rede hoteleira *Accor*. A Sociedade SERARE busca, por meio desta segunda forma contratual, investidores interessados na exploração conjunta das marcas *Grill Courtepaille* e dos hotéis *Accor*. Por fim, a Sociedade SERARE também se interessa por uma relação contratual em que o franqueado, além de investidor, detém o controle sobre a gerência do estabelecimento, caracterizando o arranjo contratual franqueado operador. Independentemente da forma contratual escolhida, a Sociedade SERARE sempre repassa a seus franqueados as despesas com o terreno e imóvel. Ademais, a duração contratual também independe do tipo de contrato efetuado – dez anos (no mínimo), renováveis tacitamente por períodos sucessivos de cinco anos, até que uma das partes expresse decisão contrária.

Em 2002, a taxa de franquia efetuada era de 40 mil Euros, referindo-se, contratualmente, ao direito de uso da marca *Grill Courtepaille* e da transmissão do conhecimento desenvolvido e detido pelo franqueador. Sobre isso, vale a ressalva de que a rede possui três unidades escola, uma por região de atuação na França (Norte, Centro e Sul), sendo a formação teórica e prática do franqueado e de sua equipe realizada, em média, ao longo de três meses. Do total referente à taxa de franquia, 30% deveriam ser pagos por ocasião da assinatura do contrato – não reembolsáveis em caso de não finalização do projeto, ou mesmo ruptura contratual antes da inauguração –, 50% efetuados no início das obras/reforma do ponto de venda e os 20% restantes na inauguração do restaurante. Mensalmente, o franqueado destina à rede um percentual de

seu faturamento bruto na forma de *royalties* e taxa de publicidade – valores, em 2002, cotados em 5% e 2%, respectivamente. Adicionalmente, o franqueado deve arcar com as despesas incorridas nas atividades locais de promoção, assim como pela assistência técnica e operacional prestada pela rede<sup>117</sup>.

Quando do término contratual, o ponto de venda deve ser completamente descaracterizado do sistema *Grill Courtepaille*, exigindo, especialmente, a supressão de todos os logotipos e referências à marca *Grill Courtepaille*, a substituição do telhado cônico por outro de diferente formato<sup>118</sup> e a modificação da decoração do restaurante. Contratualmente, estipula-se que a parte responsável pela ruptura contratual, Sociedade SERARE ou franqueado, deverá arcar com todas as despesas oriundas das atividades de desconfiguração do estabelecimento. Sendo a ruptura contratual decorrente de falta cometida pelo franqueado, a rede desfruta, adicionalmente, do direito de optar pela aquisição do estabelecimento – podendo o preço ser estipulado por especialistas quando as partes não entrarem em acordo.

Dentre eventuais faltas cometidas pelo fraqueado, considera-se por falta grave a comprovação da transformação do imóvel sem consentimento da rede, ou, mesmo, atraso na inauguração do restaurante. Nestes casos, além de arcar com o ônus da descaracterização do estabelecimento e a obrigação de ter a rede como primeiro interessado na aquisição de seu estabelecimento, o franqueado incorre em uma multa contratual referente à expectativa de três anos de *royalties* do estabelecimento<sup>119</sup>. Ademais, quando as obras de desconfiguração do ponto de venda não são finalizadas em um período máximo de um mês após a ruptura do contrato, o franqueado incorre em uma multa de 150 Euros por dia de atraso.

---

<sup>117</sup> Conforme estipulado contratualmente, 1) as despesas referentes ao *know-how* industrial referem-se a 230 Euros por lugar construído, exceto terraço; 2) assistência operacional na abertura, 500 Euros por dia, durante cinco dias; 3) assistência na seleção, recrutamento e formação do responsável do restaurante, 11.500 Euros, do assistente, 7.600 Euros, do chefe de cozinha, 6 mil Euros; 4) assistência da direção técnica *Courtepaille*, 250 Euros por lugar construído, exceto terraço. Em média, os restaurantes possuem entre 80 a 140 lugares, em uma área de 300 a 400 m<sup>2</sup>, com uma equipe de 15 a 30 funcionários.

<sup>118</sup> A relevância do telhado cônico à marca *Courtepaille* pode ser associada ao papel dos arcos dourados à marca *McDonald's*.

<sup>119</sup> Sendo os *royalties* calculados sobre um percentual do faturamento do estabelecimento franqueado, o cálculo da multa contratual a ser paga pelo franqueado baseia-se em uma média do faturamento registrado ao longo dos últimos doze meses precedentes à ruptura, ou, nos casos de o contrato ter sido firmado a menos de um ano, na média registrada pelos demais estabelecimentos da rede.

Uma vez finalizado a desconfiguração do imóvel e não possuindo a rede direito ou interesse pelo ponto de venda, o ex-franqueado possui total liberdade na utilização de seu estabelecimento, devendo, porém, revender exclusivamente à Sociedade SERARE todos os materiais e equipamentos específicos à marca *Grill Courtepaille* bem como os que possam ser assimilados por sua clientela, considerando-se, para tanto, o valor de mercado e sua depreciação. Quando atribuído a ‘forças maiores’<sup>120</sup>, a rescisão contratual pode ser solicitada por ambas as partes, devendo o franqueado ser reembolsado em 70% do montante efetuado à rede como taxa de franquia. Após três exercícios fiscais, o franqueado pode solicitar a rescisão contratual sem a atribuição de nenhum ônus a esta decisão.

### 3.3.5.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos

O cardápio-básico comercializado pela rede é composto por cerca de vinte pratos principais à base de carne, complementados por uma variedade de entradas, saladas, sobremesas e um sortimento de bebidas, em que o vinho é tradicionalmente o carro chefe em vendas<sup>121</sup>. Periodicamente, em média, duas vezes ao ano, a rede procura renovar o cardápio, com o lançamento de novos produtos. Uma vez escolhidos e desenvolvidos em parceria com os fornecedores, os produtos são avaliados nos restaurantes pilotos da rede – unidades dirigidas pelos membros do Comitê de Produtos (composto pelo diretor de franquias da rede e sua equipe bem como pelos diretores de compras e produtos). Além de possuir a obrigação contratual de respeitar o cardápio instituído pela rede, os franqueados também devem seguir a sugestão da rede quanto ao preço de venda.

A rede *Grill Courtepaille* possui como política de suprimentos abastecer suas unidades com produtos pré-processados, a fim de aumentar o controle sobre a padronização e a qualidade dos produtos comercializados. A rede conta com uma filial do *Grupo Accor (Accor Reste)* na seleção e credenciamento de seus fornecedores,

---

<sup>120</sup> Contratualmente, definiu-se como ‘forças maiores’: greves, conflitos sociais, guerras civis ou internacionais, catástrofes naturais, sinistro material total ou parcial do imóvel, ou mesmo problemas na obtenção de permissão de construção.

<sup>121</sup> Do consumo total, 40% referiam-se à carne de vaca, seguido do consumo das carnes de porco, ave e carneiro; 40% dos consumidores tomavam vinho e 30% também optavam pela sobremesa. Em termos de volume de vendas, o verão europeu e o mês de dezembro registravam os melhores índices.

muitos dos quais compartilhados com o parque hoteleiro do grupo. Não existe, porém, a centralização física do suprimento, convergindo para uma relação direta entre os franqueados e os fornecedores credenciados. As únicas exceções referem-se ao suprimento dos pães, verduras, queijos e, eventualmente, dos vinhos, que também podem ser supridos localmente, com a intenção de melhor explorar as competências gastronômicas de cada região. Em média, os restaurantes são abastecidos a cada dois dias, sendo o transporte executado pelo fornecedor.

Contando com cerca de quarenta fornecedores, a rede despende, anualmente, cerca de 27 milhões de Euros em compras, sendo a carne (bovina, de carneiro, peixe, ave e porco) e a batata pré-frita congelada os insumos mais relevantes. O suprimento de carne de porco é há mais de duas décadas realizado pelo mesmo fornecedor. Da mesma forma, o suprimento da carne bovina e de carneiro também ilustra uma antiga parceria da rede: há mais de uma década, dois frigoríficos atendem à rede, havendo um terceiro apto a atender o padrão *Grill Courtepaille* de espessura e de corte. O suprimento da carne de peixe e de ave também é realizado, há alguns anos, pelo mesmo fornecedor, sendo os cortes fornecidos congelados. Quanto às sobremesas, o suprimento é de responsabilidade de um único parceiro, responsabilizando-se por quatro receitas exclusivas da marca *Grill Courtepaille*.

Os fornecedores da rede se responsabilizam pela rastreabilidade de seus produtos, em especial quanto à origem, ao abate e ao corte da carne. Trimestralmente, um laboratório externo e independente avalia (num total de 108 pontos críticos de controle) a qualidade microbiológica e organoléptica bem como as condições de acondicionamento dos produtos junto aos fornecedores e todos os restaurantes da rede. Contam-se, ainda, com inspeções trimestrais, também realizadas por organismo externo, por meio de ‘clientes-mistério’ em cada restaurante da rede. Cada unidade responsabiliza-se por um autocontrole quanto ao acondicionamento dos produtos e limpeza do estabelecimento, sob a fiscalização de uma auditoria externa realizada por laboratório selecionado pela rede.

### 3.3.6. Restaurants La Boucherie <sup>122</sup>

Em 1974, o chefe de cozinha Jacques Salmon, com mais de doze anos de experiência no preparo e corte de carnes, inaugurou o primeiro restaurante *La Boucherie*, na cidade francesa de Megève, apostando na abertura de uma segunda unidade cinco anos mais tarde, em 1979, na cidade de Annemasse. Doze anos após a fundação da rede, em 1986, Jacques Salmon se associou a Bertrand Baudaire, diplomado pela *École Hôtelière de Saint-Nazaire*, e a Erwan Rouxel, especialista no gerenciamento de franquias, diplomado pela *Université de Haute Alsace*. Juntos, eles fundaram, em 1987, a *Société de Franchisage des Restaurants La Boucherie* (SFRB), iniciando o franqueamento da marca *La Boucherie*. Cerca de dez anos mais tarde, em 1996, a rede gerenciava doze restaurantes, apostando, já no ano seguinte, 1997, na internacionalização da marca *La Boucherie*, com a abertura de master-franquias na Suíça e na Tailândia.

O ano de 1998 marcou uma mudança no posicionamento estratégico até então adotado pela rede. Tradicionalmente, os restaurantes *La Boucherie* eram exploradas em áreas físicas detidas/compartilhadas por redes hoteleiras, localizadas nos centros comerciais. Embora mantido este tradicional posicionamento característico das redes francesas de grelhados, optou-se por acompanhar uma tendência internacional no setor de *grill*: restaurantes ‘solo’, localizados em zonas comerciais periféricas de centros urbanos (rodovias e marginais de grandes cidades), em áreas especificamente destinadas à exploração do restaurante, com um conceito próprio facilitando a identificação e associação do consumidor à marca.

Em 1999, o estado jurídico da rede foi alterado, transformando-se numa sociedade anônima sob o registro *Restaurants La Boucherie SA* (RLBSA). Neste mesmo ano, gerenciando uma estrutura composta por 18 restaurantes na França (oito próprios e dez franquias), o faturamento global da rede foi de 19 milhões de Euros, 30% superior a 1998, tendo comercializado um milhão de refeições. Com o objetivo de acelerar seu desenvolvimento nacional e internacional, a rede abriu seu capital, em

---

<sup>122</sup> Estudo de caso elaborado a partir de informações colhidas em entrevista semi-estruturada realizada com o diretor de desenvolvimento da rede, bem como dados divulgados no website oficial da empresa <<http://www.restaurantlaboucherie.com>> e documentos cedidos pelo entrevistado.

outubro de 2000, ao grupo financeiro SIPAREX – grupo que passou a deter 28% do total das ações, restando 20% para a Jacques Salmon e 52% para a Bertrand Baudaire<sup>123</sup>.

Com a inauguração de quatro unidades ao longo de 2000, a rede encerrou o referido período com um faturamento global de 23,63 milhões de Euros, em uma estrutura composta por 21 restaurantes no território francês (onze próprios e dez franqueados), além de suas três unidades internacionais, uma na Tailândia e duas na Suíça. Em 2001, o faturamento global da rede manteve a tendência de crescimento, registrando a cifra de 24,4 milhões de Euros<sup>124</sup>. No ano seguinte, em 2002, a rede operacionalizava 24 restaurantes na França (seis próprios, dentre os quais apenas um em Paris, e 18 franqueados), além de três contratos de master-franquia (dois na Suíça e um na Tailândia), ao passo que no segundo semestre de 2002, outras três unidades franqueadas foram inauguradas na França – totalizando 30 estabelecimentos sob a marca *La Boucherie*. Esta estrutura conferia à rede *La Boucherie* uma posição de destaque dentre as três principais redes de grelhados atuantes no mercado francês.

Para os anos seguintes, previa-se, em 2002, uma meta de 20% de lojas próprias e a chegada da rede à América, por meio exclusivamente de contratos de master-franquia – a rede possui como política não investir em lojas próprias no exterior. Nestes termos, geralmente, são investidores interessados no desenvolvimento da marca *La Boucherie*, em seus respectivos países, que procuram a rede. A escolha pelo *franchising* foi justificada pela rede pela maior facilidade e rapidez comparativa proporcionada por este mecanismo nos planos organizacionais de crescimento, ao atenuar eventuais restrições financeiras bem como diferenças culturais, que em outras circunstâncias poderiam inviabilizar os planos de expansão.

A rede tem também como estratégia atender satisfatoriamente o consumidor que procura conciliar em uma mesma oferta qualidade superior, ambiente aconchegante e preço convidativo. Procura-se oferecer a seus consumidores – caracterizados, principalmente, pelo público comercial, ou seja, funcionários de

---

<sup>123</sup> O Grupo SIPAREX foi criado em 1977 na cidade de Lion por um grupo industrial composto pela *Michelin*, *Peugeot* e *Rhône Poulenc*, com o objetivo de financiar o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – tendo investido 1,14 milhão de Euros na rede RLBSA.

<sup>124</sup> Jacques Salmon se afasta da Direção Operacional da rede em 2001, passando a se dedicar ao gerenciamento de um restaurante no sul da França – ao manter parte importante do capital da rede, Jacques Salmon recebe o título de Presidente Fundador, sendo nomeado como Presidente Diretor, Bertrand Baudaire (principal acionista), e Diretor Geral, Erwan Rouxel.

escritórios, sediados, especialmente nas proximidades do restaurante – uma carne de excelente qualidade, assada ou grelhada, com a garantia de uma equipe habilitada na arte do preparo e corte, servida em um ambiente aconchegante, dinâmico e jovial, tudo isso a um preço convidativo<sup>125</sup>.

### 3.3.6.1. Contrato de Franquia

Em seu mercado doméstico – europeu, a rede *La Boucherie* estipula um contrato de franquia com duração de nove anos, podendo ser renovado desde que o interesse seja declarado no máximo seis meses antes da expiração contratual. Nos casos de renovação, o franqueado incorre em uma nova taxa de franquia – com valor máximo igual à metade da taxa em vigor por ocasião da renovação. Os *royalties* também devem ser reajustados, não podendo, porém, exceder 20% da quantia previamente efetuada pelo franqueado.

Contratualmente, a rede atribui a taxa de franquia à: 1) formação inicial do franqueado; 2) gastos promocionais no lançamento do restaurante; 3) despesas com o estudo de mercado do local (totalizando 50% do valor da taxa efetuada) e com a 4) transmissão do conhecimento detido e desenvolvido pela rede (50% restantes). Quanto aos *royalties*, a rede estipula a cobrança desta taxa à: 1) sua remuneração pela transmissão ao franqueado do direito de utilização da marca; 2) assistência permanente; 3) prestações de compras dos produtos e 4) disposição de todo o conhecimento da rede. Em 2002, a rede cobrava 54 mil Euros como taxa de franquia, além de 4% do faturamento bruto mensal da unidade franqueada como *royalties*. O franqueado deve, ainda, destinar um percentual de seu faturamento bruto mensal na forma de taxa de publicidade e de despesas de publicidade local (0,8% e 1,2%, respectivamente, em 2002).

Em média, os restaurantes possuem uma capacidade de 110 a 200 lugares, com um quadro médio de vinte funcionários e um faturamento anual estimado entre 915 mil e 1,9 milhão de Euros. A rede estima em dois anos a expectativa de retorno do investimento mínimo necessário à inauguração e operacionalização da

---

<sup>125</sup> O consumo médio por refeição é de 18 Euros.

unidade – oscilando, em média, entre 610 a 915 mil Euros, nas regiões centrais, e entre 1,10 e 1,40 milhão de Euros, nas regiões periféricas.

O foco de atuação da rede refere-se a cidades com uma população superior a 70 mil habitantes. Obedecendo-se este critério, a operacionalização de um restaurante *La Boucherie* pode ser conduzida tanto em áreas centrais quanto periféricas. Tratando-se de uma localização central, o restaurante (construído em uma área de 350 a 400 m<sup>2</sup>, de preferência sem desnível, com uma área externa suficiente para a construção de um terraço) deve ser de fácil acesso, próximo a avenidas, rodovias ou a suas marginais, e localizar-se próximo a estacionamentos. Por outro lado, em uma localização periférica, o restaurante deve ser de fácil visibilidade e acesso (inclusive em termos da construção de um estacionamento próprio), localizando-se próximo a um centro comercial ou empresarial, com distância máxima de dez minutos de carro, e/ou proximidade a um bairro residencial, distante, no máximo, quinze minutos de carro.

O perfil ideal de um franqueado *La Boucherie* refere-se a investidores experientes, detentores, inclusive, de 25% a 35% do capital inicial necessário. Nos casos, porém, em que um candidato com boas qualificações não possua os recursos próprios necessários, a rede pode optar por um segundo arranjo contratual, designado por contrato de locação, em que a rede passa a ser a proprietária ou principal locatária do terreno/imóvel, reduzindo o capital inicial mínimo exigido do franqueado à cifra de 60 mil Euros.

Independentemente da forma contratual, ao longo dos primeiros dois a quatro meses que antecedem a abertura da unidade, o franqueado pode optar por uma assistência da rede no recrutamento de sua equipe bem como por uma assistência completa ao projeto. Ademais, por ocasião da inauguração do restaurante (três semanas iniciais), dois especialistas da rede acompanham o franqueado, enquanto que, mensalmente, um especialista realiza visitas (de controle, supervisão e suporte) aos restaurantes. Conta-se, ainda, com um programa regular de visitas surpresas realizadas por fiscais da rede, disfarçados de clientes.

Desde 1998, com a finalidade de transmitir o *know-how* técnico e a filosofia da rede, proporcionando uma alavancagem profissional na vida de seus funcionários – preferencialmente os jovens menores de 26 anos –, a RLBSA iniciou a operacionalização, em parceria com uma escola na região parisiense (AKOR), de um

centro de formação. A formação teórica é realizada na própria escola, enquanto que a prática é oferecida em unidades-piloto, localizadas nas proximidades da sede da rede.

A rescisão contratual pode ser solicitada por uma das partes (rede ou franqueado) desde que a outra não tenha cumprido alguma de suas obrigações contratuais. Registrando-se falta grave, a rescisão contratual é oficializada após um mês do comunicado oficial. Em caso de falta grave cometida pelo franqueado, no tocante à confirmação de não atendimento aos padrões de higiene estipulados pela rede, a rescisão contratual deverá ser imediata. A fim de averiguar a ocorrência de faltas graves, a cada dois meses, um laboratório inspeciona as unidades da rede quanto aos padrões de higiene e das condições sanitárias. A parte cujo processo de rescisão foi acionado deve pagar uma multa à a outra de valor igual ao dobro da estimativa de todas as taxas que o franqueador deveria receber até o término contratual – quantia no mínimo igual a 50 mil Euros.

Com o término contratual e sendo o ex-franqueado o proprietário ou principal locatário do terreno/imóvel em que se explorou a marca *La Boucherie*, tem-se, contratualmente, como restrições:

1. durante dois anos, o ex-franqueado não pode utilizar as cores branca e vermelha (cores símbolos da rede RLBSA) na exploração de um futuro restaurante, nem tampouco fazer uso do mobiliário e materiais de decoração adquiridos enquanto franqueado da rede;
2. durante um ano, o ex-franqueado e seus eventuais parceiros, não podem explorar, na mesma área em que foi explorada a marca *La Boucherie*, atividade similar (comercialização de carne grelhada). Por fim, em um raio de 50 km do restaurante e durante o mesmo período de um ano após a interrupção contratual, o ex-franqueado não pode aderir, se afiliar, ou mesmo participar, direta ou indiretamente, de nenhuma rede de distribuição concorrente a RLBSA.

O cumprimento das restrições impostas aos ex-franqueados deve se iniciar num prazo máximo de oito dias após o término contratual sob penalidade de multa de 1.500 Euros por dia de atraso. Em casos de rescisão ou de não renovação contratual do terreno/imóvel alugado pelo franqueado, em que se explora a marca *La*

*Boucherie*, e não possuindo o franqueado nenhuma responsabilidade sobre a rescisão, o contrato pode ser rescindido sem nenhuma penalidade ao franqueado.

Internacionalmente, a rede transfere a investidores, sob o título de master-franqueadores, o direito de exploração da marca *La Boucherie*. O acordo firmado entre as partes concede ao master-franqueador exclusividade territorial na exploração da marca *La Boucherie* ao longo de dez anos. O master-franqueador assume a responsabilidade de inaugurar (direta ou indiretamente, por meio da concessão de sub-franquias) ao menos uma unidade por ano, ao longo dos três primeiros anos de vigência contratual, sendo que a partir do quarto ano, compromete-se com a inauguração anual de ao menos dois restaurantes. Em casos de não obediência destas condições, o master-franqueador perde a exclusividade na exploração da marca *La Boucherie*.

O direito de exclusividade de exploração dos três primeiros restaurantes requer, ainda, o pagamento de US\$ 300 mil, enquanto que a partir do quarto restaurante, a rede cobra uma taxa fixa de US\$ 20 mil por unidade inaugurada. Adicionalmente, a cada três meses, o master-franqueador deve destinar à rede um percentual sobre o faturamento bruto obtido na exploração da marca *La Boucherie* em seu respectivo mercado – 3% até a abertura da quarta unidade, quando esta taxa se reduz para 2% do faturamento bruto total do master-franqueador.

Estipula-se contratualmente que a imagem da marca *La Boucherie* implica em uma uniformidade de todos os pontos de venda, independentemente de sua localização, em termos da apresentação do restaurante, bem como da gama de produtos e serviços oferecida. Nestes termos, o master-franqueador e seus franqueados devem respeitar todas as normas de qualidade e padronização – de produtos e serviços – impostas pela rede, sendo que toda e qualquer modificação ou, mesmo, adaptação ao mercado local apenas poderá ser implementada após aprovação oficial da rede. Em termos publicitários, a rede também possui poder de veto sobre as campanhas. Por meio deste controle central, busca-se evitar a vinculação de campanhas publicitárias distorcidas do conceito *La Boucherie*. Anualmente, o master-franqueador possui por obrigação contratual destinar uma quantia mínima de US\$ 25 mil à promoção e desenvolvimento da marca *La Boucherie*.

A fim de garantir a qualidade dos produtos e a uniformidade dos serviços prestados pelos membros da rede, preservando a reputação e a imagem da marca, o

master-franqueador deve respeitar os critérios da rede de seleção dos candidatos, garantindo a exclusão do sistema de todos aqueles franqueados que não respeitarem o conceito *La Boucherie*. Ademais, o master-franqueador possui a obrigação contratual de, a qualquer momento, autorizar a rede a realizar qualquer tipo de vistoria e controle nas unidades sob sua responsabilidade. O master-franqueador também deve repassar a um laboratório independente a auditoria do controle sanitário, encaminhando mensalmente à rede os resultados das análises. Por fim, o master-franqueador também deve encaminhar mensalmente à rede os resultados globais da exploração da marca *La Boucherie* bem como manter a rede informada quanto à evolução de seu mercado de atuação.

A rede *La Boucherie* se compromete – sem nenhum ônus adicional – com a formação e treinamento de seus master-franqueadores bem como de três de seus funcionários-chave: diretor de desenvolvimento (dois meses de formação), diretor de operações (três meses de treinamento, em uma das unidades francesas da rede) e diretor de compras e produtos (um mês na unidade-sede da rede). Além disso, quatro funcionários do primeiro restaurante também recebem treinamento especial, no período de uma semana por funcionário. Anualmente, a rede organiza no mínimo duas reuniões de formação e reciclagem de seus master-franqueadores e de sua equipe operacional, além de realizar semestralmente visitas nos territórios master-franqueados.

Respeitando o padrão contratual empregado em seu mercado doméstico, a renovação contratual não é tácita, devendo o master-franqueador comunicar a rede previamente seu interesse. Observa-se, porém, que nestes casos, a renovação contratual não poderá implicar em alterações nas taxas previamente estipuladas, nem tampouco no pagamento de uma nova taxa inicial pelo acesso exclusivo de exploração da marca *La Boucherie* no mercado a que se aplica o contrato de master-franquia.

O master-franqueador se compromete pelo sigilo de toda e qualquer informação de caráter específico ao conceito *La Boucherie* obtida durante a vigência contratual, comprometendo-se a não utilizá-la para outros fins, assim como, no caso de uma rescisão contratual, não mais utilizá-la nem tampouco permitir a sua utilização – cláusula de sigilo também aplicada aos eventuais sócios do master-franqueador e à sua equipe. Caso, ao longo da vigência contratual, o master-franqueador tenha contribuído com melhorias para a rede, estas serão sempre e em qualquer hipótese consideradas

inerentes ao conhecimento global do franqueador, cabendo, assim, a mesma cláusula de sigilo acima descrita.

O não atendimento por parte do master-franqueador quanto aos padrões de higiene estipulados pela rede também implica em falta grave, acarretando a rescisão imediata do contrato. Similarmente ao contrato empregado pela rede em seu mercado doméstico, a parte responsável pelo rompimento contratual deverá arcar com uma multa no valor igual ao dobro da estimativa de todas as taxas que a rede deveria receber até o término contratual – montante no mínimo igual a 100 mil Euros.

Com o rompimento contratual e dado o interesse do ex master-franqueador em continuar no ramo de alimentação, todas as suas unidades deverão ser desconfiguradas do conceito *La Boucherie*, não lhe sendo permitido, ao longo de dois anos, utilizar as cores características da rede: branca e vermelha. Caso estas condições não sejam atendidas nos primeiros oito dias após o rompimento contratual, será aplicado uma multa de 1.500 Euros por dia de atraso. Independentemente das razões alegadas para o rompimento contratual, o master-franqueador e seus eventuais sócios não poderão, pelo período de um ano e no referido território a que se direcionou o contrato, adentrar, se afiliar ou mesmo participar, direta ou indiretamente, de qualquer rede de distribuição que mantenha atividade concorrente ou similar à *La Boucherie*.

### **3.3.6.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos**

No mercado europeu, o franqueado *La Boucherie* possui por obrigação suprir-se exclusivamente da rede ou de fornecedores por ela credenciados, com relação à carne e ao vinho comercializados nos restaurantes. Esta exclusividade também se estende a quaisquer outros ‘elementos específicos ao conceito *La Boucherie*’, como materiais, equipamentos e acessórios (como cartões de visita, cardápios e objetos publicitários). Os materiais específicos ao conceito da rede bem como os produtos secos, dentre os quais os vinhos, são estocados em uma central de distribuição localizada junto à sede da rede – efetuando-se, em média, duas a três entregas por semana. Embora esta cláusula de restrição de suprimento não se aplique internacionalmente, o master-franqueador possui a obrigação contratual de garantir em seu mercado de atuação as mesmas normas de padronização, qualidade e higiene impostas pela rede *La Boucherie* a seus franqueados franceses. Nestes termos, cabe aos

master-franqueadores o desenvolvimento de fornecedores aptos a atenderem as especificações da rede – parcerias firmadas sempre sob o crivo de análise da rede.

Justifica-se este posicionamento de controle sobre o suprimento da cadeia de restaurantes *La Boucherie* o fato de que o controle de qualidade e de origem realizado pelo franqueador: (i) facilita a preservação da identidade e da reputação da rede; (ii) aumenta a capacidade de barganha e negociação frente a eventuais problemas com os fornecedores; (iii) aumenta a garantia quanto ao prazo de entrega; assim como (iv) permite ganhos de escala de uma publicidade padronizada.

No que se refere ao controle de qualidade, a rede possui por prioridade o suprimento da carne (bovina, de porco, ave, carneiro e vitelo), fator que, segundo ela, conduziu a decisão pela verticalização do abastecimento de sua cadeia europeia de restaurantes com a criação do *Centre d’Affinage des Viandes de Restaurants (Société CAVIAR)* – representando o único caso em que a rede optou por um suprimento estruturado em uma forma organizacional diferente da contratual. Fundada em 2000, na cidade de Brives-la-Gaillarde, com investimentos do grupo na ordem de 380 mil Euros, a *Société CAVIAR* visa garantir, a todos os restaurantes europeus da rede *La Boucherie*, um suprimento centralizado, exclusivo e padronizado, realizando para tanto uma estrita coordenação de toda a cadeia produtiva, em termos da seleção dos animais, abate, corte e distribuição. Nestes termos, a *Société CAVIAR* responsabiliza-se pela: 1) seleção, controle e negociação do preço de compra; 2) rastreabilidade do suprimento, higiene e controle sanitário da matéria-prima, sob auditoria externa de laboratório independente; 3) corte; bem como pela 4) otimização da distribuição e dos procedimentos de trabalho de cada restaurante.

O abastecimento da *Société CAVIAR* é garantido por relações contratuais com diferentes abatedouros e produtores rurais de diferentes raças, oriundos, exclusivamente da Europa, especialmente do oeste francês – variando o volume de compras e o número de fornecedores conforme a época do ano. O transporte – em caminhões refrigerados – entre os abatedouros e a *Société CAVIAR* e, daí, para todos os restaurantes europeus da rede *La Boucherie* é terceirizado. O suprimento da carne a ser comercializada no restaurante tailandês provém de um fornecedor credenciado pela rede na Nova Zelândia. Vale destacar que o abastecimento da rede *La Boucherie* de batatas

pré-fritas congeladas é há cinco anos realizado pela *McCain* – fornecedor dedicado à rede americana de *fast food McDonald's*.

Dentre os produtos que compõem o cardápio comercializado, a carne bovina representa o carro chefe em vendas, seguida das carnes de porco, ave, carneiro e vitelo, além das saladas (chamariz para o público feminino, melhor explorado desde o ano de 2001), sobremesas e uma variada carta de vinhos. Complementando o cardápio padrão, as unidades comercializam o ‘prato do dia’, sob critério do chefe de cozinha e do gerente do restaurante. No que se refere ao preço de venda dos produtos *La Boucherie*, embora o franqueador transmita aos seus franqueados uma tabela de preços, os franqueados são contratualmente livres para a definição de seus preços, devendo, apenas, comunicar o franqueador quanto à sua opção – posicionamento que também se aplica aos master-franqueados e seus franqueados. Na prática, os franqueados respeitariam os preços sugeridos pela rede – observando-se uma homogeneidade, exceto em Paris e na Suíça, em que o preço praticado mostra-se, usualmente, superior, em função dos maiores custos destas regiões.

### 3.3.7. Comtesse du Barry<sup>126</sup>

Especializada na comercialização de produtos gastronômicos tradicionais da culinária francesa, a empresa *Comtesse du Barry*<sup>127</sup> foi fundada em 1908 na cidade de Gimont, sudoeste francês, pelos Sr. e Sra. Dubarry. Originalmente, a empresa dedicava-se à produção de *foie gras*<sup>128</sup> – especialidade da gastronomia francesa preparada exclusivamente com fígado de pato (*foie de canard*) ou ganso (*foie d'oie*). Motivado pelo propósito de atingir um maior número de clientes, em 1936, o genro dos fundadores (Philippe Lacroix) apostou em uma forma complementar de distribuição dos produtos *Comtesse du Barry*, aliando à tradicional participação em feiras e exposições gastronômicas (na época, forma de comercialização padrão de todo o segmento), o envio, sob encomenda, pelos correios.

Em 1949, a família Dubarry apostou na diversificação de seus produtos, comercializando pratos mais requintados, elaborados pela filha dos fundadores (Yvette Lacroix Dubarry)<sup>129</sup>. Cinco anos mais tarde, em 1954, a *Comtesse du Barry* inovou no processo produtivo, fabricando e comercializando *foie gras* em pedaços, no formato de tijolos – marca característica da empresa desde então. O primeiro de uma série de prêmios recebidos pela empresa ao longo de sua trajetória veio em 1963, nesta ocasião atestando a superior qualidade de seus produtos (*Coupe d'Or du Bom Goût Français*)<sup>130</sup>.

---

<sup>126</sup> Estudo de caso elaborado com base nas informações obtidas na entrevista semi-estruturada realizada com o diretor de desenvolvimento da rede e em dados divulgados no website oficial da empresa <<http://www.comtesse-dubarry.com>>.

<sup>127</sup> *Comtesse*, em português, significa condessa.

<sup>128</sup> Duas variações desta especialidade referem-se ao *patê* e ao *terrine*.

<sup>129</sup> Ao longo de sua trajetória, a *Comtesse du Barry* deu continuidade à diversificação e inovação de sua linha de produtos, inclusive em termos de embalagens. Em 1986, apostou-se na comercialização de uma linha de produtos *light* (entrada, prato principal e sobremesas), desenvolvendo-se, em 1987, embalagens de alumínio, destinados especificamente à linha de pratos finos, a fim de proporcionar uma maior conservação. Em 1995 uma inovação em suas embalagens foi registrada, desta vez referindo-se a latas de fácil abertura, ao passo que, em 2000 ocorreu o lançamento de uma nova linha *light*, composta de 24 pratos.

<sup>130</sup> Em 1999, a *Comtesse du Barry* foi premiada pela qualidade de seu *foie gras* de pato pré-cozido (medalha de prata). O reconhecimento também veio dos EUA, recebendo, em 1982, um prêmio pelo melhor produto gastronômico importado pelo referido país, além do recebimento de prêmios por suas embalagens (1988), pela contribuição do Sr. Lacroix ao desenvolvimento da economia francesa (1992), pela qualidade de atendimento no serviço de tele-vendas (medalha de ouro em 1993) e, em 1999, por seu papel no comércio eletrônico, destacando-se entre os 50 melhores websites franceses exportadores.

Em decorrência de uma greve geral em 1974 nos correios franceses – na época, o principal canal de distribuição dos produtos *Comtesse du Barry* –, a empresa optou pela utilização de mecanismos alternativos de comercialização que lhe conferissem um maior controle sobre a garantia de entrega/atendimento dos consumidores. Neste cenário, a empresa optou pela verticalização – ao menos em parte – da comercialização de seus produtos, inaugurando, em 1975, a primeira boutique exclusiva *Comtesse du Barry* – passo decisivo para escolha, mais tarde, do franqueamento de suas lojas. Em meados da década de 90, em 1996, a empresa apostou em uma outra forma alternativa de comercialização, disponibilizando a encomenda de seus produtos pela Internet.

Historicamente, a empresa procura driblar a concorrência (própria do mercado francês, em especial no segmento das indústrias e cooperativas de produtores com marca própria de *foie gras*) por meio de um posicionamento estratégico diferenciado. Atuando no segmento de gastronomia fina, a *Comtesse du Barry* procura posicionar-se frente ao consumidor mais requintado como uma interessante opção de presentes finos, destacando-se por suas embalagens e kits combinados – os quais podem ser personalizados, a partir de uma variada gama de *foie gras*, outras opções de entradas (em especial *terrines* e patês), pratos prontos finos, inclusive à base de carne vermelha (frescos e congelados), sobremesas, chocolates, geléias e bebidas, em especial vinho e champanhe, além de uma linha de produtos finos *light*<sup>131</sup>. Com exceção das bebidas, todos os demais produtos comercializados pela rede levam a marca *Comtesse du Barry*. Como fruto desta estratégia, a *Comtesse du Barry* vem se posicionando como a líder no segmento francês de gastronomia fina, tendo registrado, em 1999, um faturamento de 37,5 milhões de Euros, e obtido, em 2002, o título da ‘número um’ em notoriedade no segmento francês de conservas finas e especialidades gastronômicas distribuídas por redes exclusivas.

---

<sup>131</sup> Em 2002, a linha *light*, custando cerca de 10% a 15% mais caro do que a linha tradicional, representava 9% das vendas globais realizadas pela empresa, ou, 8% a 10% em termos das transações efetuadas por correspondência e nas lojas.

### 3.3.7.1. Contrato de Franquia & Demais Formas de Comercialização

A *Comtesse du Barry* estrutura a comercialização de seus produtos em quatro principais mecanismos de comercialização: 1) butiques exclusivas – podendo ser franqueadas (responsáveis por 35,20% das vendas anuais) ou próprias (16,80%); 2) encomendas (30,80%); 3) *business to business* (12%) e 4) exportações (5,20%) – participação em vendas referente ao ano de 1999. Com relação ao seu mercado doméstico, estima-se que cerca de 300 mil encomendas sejam anualmente solicitadas, via telefone (forma dominante) e Internet – posteriormente despachadas por correspondência. Além de pedidos isolados de consumidores, as encomendas também são solicitadas por estabelecimentos franceses especializados na venda de vinhos finos, massas e pratos elaborados, chás e cafés, entre outros produtos afins.

As vendas promovidas pelo departamento de *business to business* – especializado na elaboração de kits personalizados para empresas, a fim, por exemplo, de presentear seus clientes e funcionários – contribuem positivamente sobre os demais canais de distribuição coordenados pela *Comtesse du Barry*, especialmente sobre as exportações e as vendas efetuadas nas butiques exclusivas da rede.

Mantendo a prática organizacional identificada no mercado francês, a *Comtesse du Barry* oferece duas variações contratuais a seus potenciais franqueados, o contrato de franquia total e o de locação de gerência – arranjo em que o terreno e o imóvel são de responsabilidade da rede, cabendo aos franqueados, exclusivamente, a gestão do estabelecimento. Em 2002, a *Comtesse du Barry* contava com 66 butiques exclusivas no mercado francês: 50 operacionalizadas sob o contrato de franquia total, seis administradas sob o contrato de locação de gerência e dez diretamente gerenciadas pela empresa, das quais cinco na região parisiense e as cinco restantes no interior da França. Considerando-se o contrato de franquia total, o investimento inicial necessário à abertura de uma unidade era estimado, em 2002, em torno de 100 mil Euros, os quais poderiam ser financiados por meio de crédito bancário. Em média, a rede conta com pontos de venda com uma fachada de seis metros, área de vendas variando entre 35 a 60m<sup>2</sup> e uma área de estoque de 30 a 40 m<sup>2</sup>. A fim de ampliar sua rede de butiques franqueadas, a empresa também se interessa por estabelecimentos do mesmo segmento cujos proprietários desejam convertê-los em butiques exclusivas *Comtesse du Barry*, assim como por investidores interessados na recompra de unidades em operação.

No que se refere às exportações, três principais circuitos são coordenados pela empresa: 1) consumidores individuais, 2) butiques exclusivas e 3) importadores e distribuidores internacionais especializados. Além do mercado francês, em 2002, a empresa possuía butiques exclusivas – todas franqueadas – em Guadalupe, Guiana, Nova Caledônia, Martinica, Reunião Francesa, Taiti, Andorra, Bélgica (país com duas butiques, ambas detentoras de um departamento *business to business*). Quanto aos importadores e distribuidores especializados, a *Comtesse du Barry* fornece para Europa (Alemanha, Áustria, Reino Unido, Irlanda, Itália, Espanha, Portugal, Grécia, Noruega, Suécia e Dinamarca), África (Camarões, Senegal e África do Sul) e Ásia (Japão, Coréia e Nova Zelândia).

### 3.3.7.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos

Em sua cidade berço, Gimont, sudoeste francês próximo a Toulouse, a *Comtesse du Barry* possui duas unidades, uma industrial e outra responsável pela administração e controle logístico, localizadas em uma área total de 16 acres. Em 2002, a parte administrativa empregava 81 funcionários, enquanto que a área de produção, armazenamento e distribuição geravam 96 empregos diretos. Em sua usina industrial, a *Comtesse du Barry* garante a produção do *foie gras*, *terrines*, patês e de seus pratos mais requintados. Todos os demais produtos *Comtesse du Barry* são supridos por meio de relações contratuais – caso, por exemplo, da relação firmada com uma pequena indústria de chocolates e com uma vinícola, garantindo o suprimento do vinho *Bordeaux* bem como com os produtores de legumes, suprimindo a empresa de produtos orgânicos.

Tradicionalmente, a empresa possui como política garantir a seu exigente e seletor consumidor ‘a tradição, o suprimento e a qualidade de seus produtos’, sobretudo do *foie gras*. Nestes termos, os fígados de pato e de ganso processados pela empresa – cerca de 140 toneladas por ano – provêm integralmente do sudoeste francês, especificamente da região entre as cidades de Garonne e Pyrenees. Nesta região, a empresa coordenava, em 2002, cerca de 50 produtores, todos com a obrigação contratual de respeitar, sob um controle direto da empresa, a tradição francesa de engorda dos animais (realizada em áreas abertas e a base de milho) e de cozimento (após doze horas de maturação organoléptica, tem-se o cozimento, sem que a carne

tenha sido congelada e sem o emprego de nenhum aditivo químico)<sup>132</sup>. Diante do perfil do consumidor europeu, a *Comtesse du Barry* volta-se à promoção de sua preocupação com o bem-estar animal, frisando não seguir a prática difundida no segmento quanto à engorda mecânica e contínua dos animais por meio de bombas de alimentos, em pequenas áreas fechadas. A certificação *Label Rouge* obtida pela empresa sinalizaria a veracidade de seu posicionamento<sup>133</sup>.

---

<sup>132</sup> Contando com o apoio do *Chambre d'Agriculture du Gers* – nos moldes brasileiros, uma espécie de Secretaria de Agricultura, – a *Comtesse du Barry* lançou, em 1994, a operação ‘foie gras de pato à antiga’, estimulando a engorda de pato, destinado à produção de *foie gras*, a partir de feno e milho.

<sup>133</sup> Em 1997, a *Comtesse du Barry* recebeu o certificado de ‘foie gras de pato inteiro’ e, em 1998, de ‘foie gras de ganso’ (*Oie du Gers Label Rouge*). Ademais, em 1999, a usina de fabricação *Comtesse du Barry* obteve certificação ISO 9002.

### 3.3.8. Jeff de Bruges <sup>134</sup>

A rede de chocolaterias *Jeff de Bruges* nasceu dos planos da sociedade belga *Cocidac* em expandir seus negócios – dedicados à comercialização de chocolates e confeitos – no mercado francês. Com este propósito, atuando na França desde 1986, a sociedade *Cocidac*, criou, em 1989, a rede *Jeff de Bruges*, por meio de uma parceria com seu principal fornecedor de chocolate, o grupo, também belga, *Neuhaus*.

Dois anos após sua fundação, em 1991, a rede *Jeff de Bruges* iniciou o processo de internacionalização de sua marca por meio do mercado espanhol, desde então utilizando exclusivamente o *franchising* como o mecanismo de expansão internacional. Após a Espanha, a rede iniciou suas atividades no Marrocos em 1994. Em 2002, além de quatro franquias na Espanha e sete no Marrocos, a rede franqueava duas lojas na Tunísia, uma no Kuwait e outra nos Emirados Árabes – totalizando quinze franquias internacionais. Na França, principal mercado de atuação da rede, o ano de 2002 foi encerrado com 190 lojas *Jeff de Bruges*, das quais 75% franqueadas. As previsões para os próximos anos no mercado francês eram otimistas, planejando-se a inauguração de 10 a 15 lojas por ano.

A rede *Jeff de Bruges* considera que além de um bom chocolate, o sucesso de uma chocolateria depende de sua capacidade em atrair o consumidor, exigindo o desenvolvimento de um conceito próprio, de fácil identificação e associação à marca pelo consumidor. Partindo deste princípio, a rede visa a seduzir o consumidor por meio de um conceito único, atraente e dinâmico, baseado em quatro fatores principais: variedade, frescor, boa relação custo-benefício e um *marketing* dinâmico e criativo na animação e apresentação de suas lojas, especialmente de suas vitrines. Mais especificamente, a rede procura diferenciar-se das demais redes de chocolaterias atuantes na Europa posicionando-se frente ao consumidor como uma interessante opção de se presentear alguém: *‘não vendemos puramente chocolates, mas, sim, presentes’*. Este posicionamento faz com que a rede concorra, mesmo que indiretamente, com floriculturas, casas de vinho e de produtos finos.

---

<sup>134</sup> Estudo de caso elaborado a partir de informações colhidas em entrevista semi-estruturada realizada com a gerente de exportação da rede e em dados obtidos em documentos cedidos pela entrevistada. Complementarmente, foram utilizadas informações disponibilizadas no website oficial da empresa <<http://www.jeff-de-bruges.com>>.

Ademais, inspirando-se no segmento de moda feminina *prêt à porter*, em que a apresentação das vitrines e sua constante alteração são imperativos, a rede *Jeff de Bruges* lança, a cada três semanas, uma nova coleção – referindo-se a novos temas, com embalagens, cores e apresentação das lojas e vitrines diferenciados, com o objetivo de proporcionar ao consumidor justificativas para retornar às lojas. Partindo-se da coleção francesa, buscaram-se adaptações pontuais aos diferentes países de atuação da rede, possuindo, os franqueados, a liberdade de comprar determinados adereços complementares às embalagens padronizadas – sempre com o suporte, auxílio e supervisão da rede.

O dinamismo no lançamento de embalagens e na apresentação das vitrines permite que o *portfólio* dos produtos *Jeff de Bruges* pouco varie ao longo de todo o ano. Destaca-se, ainda, que o mix de produtos comercializado pela rede *Jeff de Bruges* independa do país de atuação, sendo estruturado em quatro categorias: chocolates e *dragées*<sup>135</sup> (cerne do negócio da rede), além de balas e sorvetes (serviço de auto-atendimento). Por meio da comercialização destas duas últimas linhas de produtos (balas e sorvetes), a rede procura atenuar a sazonalidade característica do mercado europeu, sobretudo o francês, no consumo de chocolates. De acordo com a rede, enquanto as balas e sorvetes apresentam níveis estáveis de vendas ao longo de todo o ano, 50% das vendas anuais de chocolate concentram-se nas duas semanas que antecedem o Natal e a Páscoa. Ademais, durante o verão europeu (março a setembro), as vendas de chocolate sofrem uma acentuada queda, período em que as *dragées* são mais procuradas.

Como reflexo direto de seu posicionamento estratégico, em 1999, de acordo com uma pesquisa realizada pelo centro de estudos SOFRES, a marca *Jeff de Bruges* foi a segunda marca mais lembrada pelos consumidores franceses – 52% dos 2.303 entrevistados, ao pensarem em chocolate, referiram-se ao nome *Jeff de Bruges*. A *top of mind* do mercado francês de chocolate, em 1999, foi a rede *Leônidas* (63%) – marca belga, pioneira no mercado francês. No terceiro lugar encontrava-se a *De Neuville* (14%), seguida das redes *Daskalides* (9%), *Godiva* (8%) e *Salavin* (7%).

Em função dos maiores preços praticados no exterior, decorrentes dos custos aduaneiros e de frete, observam-se diferenças significativas quanto ao

---

<sup>135</sup> Confeito elaborado com amêndoas cobertas com uma fina camada de açúcar.

consumidor alvo na França e nos demais países de atuação da rede. Basicamente, o consumidor da rede no mercado francês é caracterizado pelo consumidor de classe média, sobretudo o feminino (dona de casa), de menos de 50 anos. Por sua vez, no Marrocos, estima-se que apenas 10% da população sejam alvo da rede<sup>136</sup>. Este contexto restringe, em muito, os planos de internacionalização da marca *Jeff de Bruges* – em 2002, as exportações diziam respeito a apenas 5% do faturamento da rede.

### 3.3.8.1. Contrato de Franquia

A rede *Jeff de Bruges* operacionaliza dois arranjos contratuais (franqueados investidores e operadores), diferindo-se entre si pela responsabilidade sobre a gestão do negócio: no primeiro formato, transferida a gerentes contratados pelos franqueados investidores. Os custos imobiliários, porém, são sempre de responsabilidade do franqueado (compra/locação e construção/reforma do imóvel). Independentemente do arranjo, pratica-se uma vigência contratual de cinco anos, devendo os franqueados possuírem 40% do capital mínimo necessário para a abertura da loja. Além desta restrição financeira, a rede cobra uma taxa de franquia de 10.680 Euros bem como uma taxa de formação e engenharia (P&D) no valor de 3.970 Euros. Embora a rede não efetue o pagamento (direto) de *royalties*, anualmente o franqueado deve destinar à rede um percentual sobre seu faturamento líquido na forma de taxa de publicidade – em 2002, cotada em 2%.

A inauguração do ponto de venda exige investimentos na decoração (estimados, em 2002, entre 23 mil e 43 mil Euros por metro quadrado) e configuração do ponto de venda (em torno de 550 a 1.400 Euros por metro quadrado) conforme o conceito *Jeff de Bruges*, além dos custos incorridos na primeira demanda de produtos a serem comercializados (de 9 mil a 12 mil Euros). As lojas *Jeff de Bruges* possuem, em média, uma área de 50 m<sup>2</sup>, contando com dois funcionários: um responsável, não necessariamente o franqueado, mais um atendente. No auge da temporada de chocolates (duas semanas anteriores à Páscoa e ao Natal), empregam-se, em média, cinco a seis funcionários. Os equipamentos não são específicos ao negócio, visto que dizem respeito

---

<sup>136</sup> No Marrocos, o preço do quilograma do chocolate praticado pela rede (49 Euros o quilograma) equivale à média do salário mínimo local. Na França, o preço médio das *dragées*, variedade mais cara entre os produtos *Jeff de Bruges*, gira em torno de 29 Euros o quilograma.

a uma geladeira e à climatização do ponto de venda – garantindo uma temperatura entre 18°C e 20°C. Quanto aos móveis (em madeira, desenhados e construídos conforme projeto da rede), os franqueados devem respeitar os fornecedores credenciados pela rede para a sua aquisição.

Em parceria com instituto de pesquisa francês PROCOS (*Première Organization du Commerce Spécialisé*), a rede *Jeff de Bruges* identifica os pontos de venda mais adequados, restringindo a escolha a regiões com elevado fluxo de pessoas, como centros comerciais, ou cidades com um mínimo de 40.000 habitantes. Depois de definir o local, a rede parte para a identificação de seus parceiros. A rede, porém, não intervém na compra ou locação do imóvel – sendo de total responsabilidade de seus franqueados, os quais possuem exclusividade territorial na cidade onde atuam e não necessariamente devem se dedicar exclusivamente à operacionalização de sua(s) loja(s). Exige-se, apenas, que os franqueados notifiquem à rede as demais atividades desenvolvidas.

O treinamento e a formação dos franqueados é realizado ao longo de quatro semanas, na Escola *Jeff de Bruges*. Na primeira semana, o franqueado passa por um treinamento quanto à manipulação dos produtos, decoração e apresentação das lojas, enquanto que na segunda ele recebe informações teóricas de *marketing*, de técnicas de vendas e de gestão. As duas últimas semanas voltam-se para o treinamento do franqueado na loja-escola. Em caso de lojas no exterior, tem-se um treinamento adicional (não extrapolando estas duas últimas semanas) em uma loja no mercado em questão – o objetivo é assimilar as particularidades locais do país. Os primeiros dias que marcam a inauguração da loja são acompanhados diretamente por um dos ‘animadores de rede’. Durante o ano, estes profissionais realizam visitas regulares, prestando assistência e controlando o franqueado – no exterior, uma a duas visitas são realizadas por ano.

O interesse da rede pelo *franchising* foi justificado como uma forma de viabilizar o crescimento desejável por meio do investimento de terceiros. Exceto sua expansão no mercado francês – cerne dos negócios *Jeff de Bruges*, em que a rede passou a negociar a compra das unidades mais rentáveis, a política de expansão limita-se, exclusivamente, aos contratos de franquia. Tradicionalmente, todos os parceiros internacionais da rede (franqueados) dominam a língua francesa, sendo que usualmente

é o investidor interessado pelo direito de explorar a marca *Jeff de Bruges* em seu respectivo país quem procura a rede. Nestes casos, a rede *Jeff de Bruges* exige a apresentação de um projeto de viabilidade econômica do negócio.

A atividade de apresentação do produto (peça chave para a estratégia da rede) é a mais significativa quanto ‘a liberdade de ação’ do franqueado. No sentido de garantir uma maior padronização na apresentação das lojas, além da obrigação de acompanharem as campanhas lançadas pela rede, o franqueado recebe um material com fotos e ilustrações da coleção, com sugestões de combinação de cores e materiais, da apresentação de vitrines, etc. Não existe restrição contratual quanto ao exercício de atividade semelhante após o término contratual. Diante da ruptura contratual, exige-se, porém, a devolução de todo o material oficial da rede cedido ao franqueado, principalmente as instruções para as campanhas anuais.

### **3.3.8.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos**

A partir da parceria com a sociedade *Cocidac*, o Grupo *Neuhaus* assumiu a responsabilidade pela produção de todos os chocolates a serem comercializados na rede de chocolaterias sob a marca *Jeff de Bruges*. Sob este arranjo, a liberdade da rede *Jeff de Bruges* na pesquisa e desenvolvimento de novas variedades de chocolate é fortemente limitada pelos interesses do Grupo *Neuhaus* – a quem cabe as decisões quanto a eventuais modificações.

Empregando os mesmos ingredientes dos chocolates *Neuhaus* – principal marca do Grupo *Neuhaus*, comercializada exclusivamente na Bélgica e Alemanha –, os chocolates *Jeff de Bruges* possuem uma receita própria e exclusiva, utilizando-se, porém, de um processo de fabricação menos artesanal, a preços, portanto, mais convidativos. Para o corpo do chocolate das marcas *Neuhaus* e *Jeff de Bruges*, o Grupo *Neuhaus* processa cacau proveniente da Venezuela, Costa Rica e Costa de Ivoire (África), enquanto que a cobertura – necessária ao acabamento do produto (de menor relevância para a qualidade final) – é suprida por uma indústria belga.

Além das marcas *Neuhaus* e *Jeff de Bruges*, o Grupo *Neuhaus* possui outras duas marcas: *Mondose*, destinada a um segmento mais popular, sendo comercializada exclusivamente em supermercados, e a *Unyon*, comercializada nos Países Baixos, servindo, também, como matéria-prima para outras empresas. O Grupo

*Neuhaus* possui duas plantas de processamento de chocolates, uma na cidade de Bruges (Bélgica), responsabilizando-se pela produção das marcas *Neuhaus*, *Jeff de Bruges* e *Mondose*, e outra nos Países Baixos, produzindo a marca *Unyon*.

Além do chocolate, o cerne do negócio da rede *Jeff de Bruges* refere-se à comercialização das *dragées* – iniciada em 1997, quando o Grupo *Neuhaus-Jeff de Bruges* comprou a marca de *dragées Martial*, uma das mais tradicionais no mercado francês. O acordo firmado concedeu ao Grupo *Neuhaus-Jeff de Bruges* a exclusividade na produção e comercialização de *dragées* sob a marca *Martial*, sem, no entanto, privar o fabricante, localizado em Paris, de outras relações comerciais bem como de produzir e comercializar uma marca própria de *dragées (Medicis)*. Além de comercializar as *dragées Martial* nas lojas *Jeff de Bruges*, em 2002, o Grupo *Neuhaus-Jeff de Bruges* operacionalizava, em Paris, três lojas dedicadas, exclusivamente, à comercialização das *dragées Martial*.

As *dragées*, como anteriormente mencionado, são confeitos elaborados com amêndoas recobertas de açúcar. Em função dos custos da amêndoa, as *dragées* costumam ser dispendiosas, destinando-se a ocasiões especiais, como casamentos, batizados e comunhão, por exemplo. Uma prática difundida entre as indústrias de *dragées* a fim de reduzir os custos – e, conseqüentemente, os preços – é empregar amêndoas de inferior qualidade, cobertas por uma camada mais grossa de açúcar, justamente para mascarar a qualidade do fruto. O processo produtivo das *dragées Martial* permanece, porém, artesanal, sendo a principal preocupação do Grupo *Neuhaus-Jeff de Bruges* garantir a uniformidade do produto final, em termos da qualidade da amêndoa, proveniente da Espanha e Itália, e da espessura da camada de açúcar.

Os sorvetes comercializados pela rede *Jeff de Bruges* são elaborados nas próprias lojas, a partir de um preparo à base de leite em pó, permitindo-se o acondicionamento, o transporte e a estocagem em caixas de papelão. Respeitando uma receita desenvolvida pela rede *Jeff de Bruges*, dois fornecedores supriam a rede em 2002. Por fim, no que diz respeito à linha de balas, a rede atua simplesmente como um revendedor – não havendo produtos exclusivos, nem tampouco fornecedores específicos. No que se refere às embalagens, em 2002, a rede contava com um total de 360 fornecedores credenciados.

A rede conta com uma central de distribuição à 50 km de Paris, instalação física em que se compartilham a sede da empresa e a *Escola Jeff de Bruges*. Todos os produtos a serem encaminhados às lojas são aí centralizados, com exceção do suprimento das *dragées* para as lojas que se situam na região parisiense, dada a proximidade de seu fornecedor. A empresa responsável pelo abastecimento das unidades também deve ser credenciada pela rede, sendo o valor do frete de responsabilidade do franqueado. Graças ao clima europeu, o uso de caminhões refrigerados é praticamente desnecessário durante todo o ano para o abastecimento das unidades localizadas na França e Espanha. Em média, as unidades francesas são abastecidas quinzenalmente, enquanto que as demais mensalmente.

### 3.3.9. Segafredo Zanetti <sup>137</sup>

O Grupo *Segafredo Zanetti* é uma empresa familiar italiana originalmente dedicada à comercialização de café verde. Nos anos 70, sob o comando da terceira geração da família *Zanetti*, na figura do neto de seu fundador, o grupo optou pela diversificação de suas atividades, lançando-se no mercado de café torrado: ‘ambicionava-se difundir entre o consumidor europeu o prazer de se apreciar um café de excelência’.

Diante deste propósito, a partir dos anos 80 o grupo passou a investir no desenvolvimento de sua estrutura internacional, adquirindo torrefadoras em diferentes países. No total, seis plantas industriais foram adquiridas: na Itália, localizada na cidade de Bolonha (onde também se encontra a matriz do grupo); na Áustria, em Salisburgo; na Holanda, em Groningen; no Brasil, em Piumhi/MG, além de duas torrefadoras na França, uma na região de Bourdeaux, adquirida em 1991, e outra em Rouen. Paralelamente, o grupo passou a comercializar seus produtos por meio das grandes redes européias de varejo, além de também atuar no segmento de hotéis, restaurantes e cafês (denominado pelo grupo como HO.RE.CA). Visando especificamente a *toucher le consommateur* e, assim, a proporcionar uma maior divulgação e exposição de sua marca dentre os seus consumidores, o segmento HO.RE.CA representa o ‘coração do negócio’ do grupo: em 2002 cerca de 60 mil estabelecimentos por todo o mundo, inclusive no Brasil, comercializavam café *Segafredo Zanetti*, responsáveis por um consumo de 45 mil toneladas de grãos de café torrado.

Além da comercialização de seus produtos junto às redes de varejo e no segmento HO.RE.CA, o grupo também apostou na operacionalização de uma rede de cafeterias sob a sua própria marca. Os *coffee shops Segafredo Zanetti*, ou como denominados pelo grupo, suas butiques de café, visam a proporcionar ao consumidor um ‘universo totalmente dedicado à degustação do verdadeiro *espresso* italiano’. Os *coffee shops* focam o público-alvo compreendido na faixa etária entre 25 a 50 anos. Particularmente na França, procura-se, ainda, explorar um nicho de mercado tradicionalmente marginalizado pelos famosos cafês e bares franceses: o público

---

<sup>137</sup> Estudo de caso elaborado com base em informações obtidas durante entrevista semi-estruturada realizada com a diretora de desenvolvimento da rede, em adição a dados divulgados no website oficial da empresa <<http://www.segafredo.it>>.

feminino, que seria atraído pelo agradável e aconchegante ambiente das butiques de café *Segafredo Zanetti*. Nos EUA, o grupo concedeu o direito de comercialização de seus produtos a uma outra empresa, responsável pela introdução dos produtos *Segafredo Zanetti* nas redes americanas de varejo bem como pela operacionalização de três *coffee shops*. Por meio desta relação contratual, busca-se trilhar uma relação direta do grupo no mercado americano.

Em cada um de seus segmentos de atuação, o grupo possui por estratégia destinar uma variada e específica gama de produtos. Destacam-se, por exemplo, *blends* especificamente desenvolvidos ao paladar do consumidor alemão, austríaco e francês, cujo suprimento era, em 2002, de exclusividade de grandes redes de varejo com atuação nestes países. Adicionalmente, o grupo possui cinco marcas de café, uma das quais descafeinado, também distribuídas exclusivamente pelas redes européias de varejo.

Por sua vez, os *coffee shops* detêm a exclusividade de distribuição da linha mais nobre de café comercializado pelo grupo: linha *Nero*, a qual representaria ‘o verdadeiro *espresso* italiano’ servido em um conjunto de porcelana de cor preta, com *design* especialmente formulado para a rede. Além disso, independentemente do mercado, o cardápio dos *coffee shops* conta com receitas exclusivas: *cappuccino*, *panini* (em quatro variações) e uma bebida preparada à base de chocolate e café, conhecida por *mezzo à mezzo*, além de chás (gelado e quente), chocolate quente e uma variedade de *panettones* com frutas. Por outro lado, a fim de melhor satisfazer o consumidor local e aproveitar as especialidades de cada região/país, o cardápio conta com refeições diárias sob o crivo de decisão do próprio franqueado – com a ressalva, porém, de manter a inspiração na culinária italiana.

### **3.3.9.1. Contrato de Franquia**

A forma contratual originalmente empregada pelo grupo no gerenciamento da rede de *coffee shops* se aproximava de um contrato de afiliação comercial. No entanto, a partir de 2000, quando o planejamento organizacional do grupo passou a priorizar uma expansão mais acentuada da rede de *coffee shops* por meio do franqueamento de sua marca, optou-se por uma reestruturação contratual, instituindo o contrato de franquia como prática organizacional. A fim de melhor coordenar todo o processo, inaugurou-se em Genebra, Suíça, uma filial do grupo (*Segafredo Zanetti*

*Espresso Worldwide*) destinada ao desenvolvimento do sistema de franquias. Outra reestruturação ocorrida referiu-se a uma remodelagem arquitetônica dos *coffee shops*, em termos de uma evolução do tradicional conceito empregado em seus *coffee shops*: o de um ‘verdadeiro *coffee shop* italiano’.

Atuando na grande totalidade dos países europeus, o grupo *Segafredo Zanetti* gerenciava uma rede de 350 *coffee shops* em 2002, com faturamento total na ordem de 586 milhões de Euros, planejando até 2007 atingir 1.500 unidades por toda a Europa – seu mercado-alvo no referido segmento. Por meio destes planos de expansão, o grupo *Segafredo Zanetti* tem como propósito claro aumentar seu poder de ação contra a sua grande rival, a rede americana *Starbucks*, que começa a marcar sua atuação também pela Europa – inicialmente pela Inglaterra, onde adquiriu uma importante rede local de cafeterias<sup>138</sup>. Também de olho no mercado da América do Sul, o grupo *Segafredo Zanetti* inaugurou sua primeira unidade na Argentina em 2002.

A política de expansão do grupo é claramente direcionada ao franqueamento de seus *coffee shops*, limitando a opção pelo gerenciamento direto ao mínimo estipulado pelo entendimento legal europeu, ou seja, manter (em média) uma unidade piloto em cada mercado de atuação. Na França, mercado em que o franqueamento da marca foi iniciado em 1988, o número de lojas próprias está acima da média mantida pelo grupo: dois *coffee shops* são diretamente gerenciados pela rede, localizados em Paris e Rouen – cidades-chave à atuação do grupo.

Quanto a formação dos futuros franqueados despendem-se, em geral, quinze dias, sendo estruturada em uma duas partes, uma teórica e outra prática. Na França, a formação teórica dos franqueados é realizada no Centro de Formação *Segafredo Zanetti* sediada em Rouen. Durante alguns dias, o futuro franqueado aprende conceitos teóricos decisivos para a operacionalização e gerência de um *coffee shop* bem como para o sistema de suprimentos e de franquias empregado pelo grupo.

---

<sup>138</sup> Maior rede mundial de *coffee shops*, a *Starbucks* foi responsável pela introdução no mercado americano do hábito de consumo do *espresso* italiano. Fundada em 1988, a rede americana é líder no mercado de torrefação e varejo de cafés especiais, comercializando mais de vinte tipos de *blends*, todos com marca própria. Em 2002, o faturamento da rede foi de US\$ 2,6 bilhões, em uma estrutura de mais de 5.200 lojas distribuídas em 23 países (média de três lojas inauguradas por dia) e mais de 50 mil funcionários (JAMOUS, 2003). Operacionalizando exclusivamente lojas próprias nos EUA, em outros países, a rede desenvolve parcerias com empresas locais do ramo de café a fim de viabilizar sua atuação – não se referindo, assim, a uma rede de franquia. Em 2002, a rede planejava sua entrada na América Latina pelo mercado mexicano, já tendo divulgado interesse pelo mercado brasileiro (CAROZZI, 2002).

Posteriormente, em unidades próprias, no mercado francês, localizadas em Paris e Rouen, finaliza-se a formação do futuro franqueado a partir de um treinamento prático, no qual se lida com o cotidiano operacional de um *coffee shop*. Por ocasião da abertura de uma unidade, o franqueado conta com a orientação de um funcionário do grupo ao longo de uma semana.

Em média, o investimento inicial mínimo a ser empreendido pelo franqueado *Segafredo Zanetti* na abertura de seu *coffee shop* gira em torno de US\$ 50 mil, dos quais 70% podem ser financiados, por meio de linhas de crédito desenvolvidas pela rede junto bancos italianos. Adicionalmente, o franqueado deve arcar com a efetuação de uma taxa inicial de adesão (taxa de franquia) e o pagamento mensal de *royalties* – em 2002, orçados, respectivamente, em US\$ 15.500 e 4% do faturamento bruto mensal da unidade. A rede *Segafredo Zanetti* também pode vir a conceder o franqueamento de seu sistema por meio do contrato de locação de gerência. No caso de ruptura contratual, independentemente do formato contratual empregado, o ex-franqueado deve respeitar uma ‘quarentena’ de dois anos se pretender iniciar uma atividade similar à exercida pelo grupo *Segafredo Zanetti*.

### **3.3.9.2. Coordenação da Cadeia de Suprimentos**

Quanto à estratégia de suprimento dos *coffee shops*, o grupo centraliza em sua matriz, localizada na cidade de Bolonha, Itália, a distribuição do *blend* de café *Nero*, de açúcar, chocolate em barra e de uma mistura à base de chocolate em pó destinado ao preparo do chocolate quente, além de adoçante, chás e *panettone*. Alguns destes produtos, especificamente os chás, mistura de chocolate e *panettone*, são processados na própria matriz. Adicionalmente, a matriz do grupo garante o suprimento de todos os equipamentos e materiais, inclusive publicitários, a serem usados nos *coffee shops*, a fim de unificar o ambiente da rede, independentemente do país de atuação. Em termos do mercado francês, toda esta gama de produtos supridos pela matriz italiana é centralizada na cidade de Rouen, sendo posteriormente distribuída aos *coffee shops*.

Além de centralizar a distribuição do café *Nero*, o grupo optou pela verticalização de sua produção. Composto por uma combinação de café arábica e robusta, fruto de anos de pesquisa do Sr. Zanetti, neto do fundador do grupo, o Brasil responsabiliza-se pela maior parte do suprimento da variação arábica. Desde 1990, o

grupo adquiriu uma propriedade mineira, Fazenda Nossa Senhora da Guia, com mais de 10 milhões de pés de café arábica. Contam-se ainda com outras duas propriedades mineiras, as fazendas Pimenta e Araras. Após o plantio, colheita e seleção, os grãos são beneficiados na fábrica mineira de Piumhi e destinados à torrefação na planta industrial de Bolonha, Itália, sendo posteriormente distribuídos a toda rede internacional de *coffee shops* – restrita, estrategicamente, ao mercado europeu e americano.

As outras marcas de café comercializadas pela rede não são necessariamente torradas na Itália, podendo-se utilizar uma das seis plantas industriais do grupo. Desta forma, o *blend* de café destinado ao segmento HO.RE.CA não é centralizado na matriz italiana, sendo, por exemplo, o mercado francês suprido pela torrefadora francesa do grupo localizada em Rouen, enquanto que o mercado brasileiro é abastecido pela indústria mineira. Nestes termos, não bastasse a diversificação de suas atividades, expresso por sua atuação em três diferentes segmentos, o grupo *Segafredo Zanetti* coordena toda a cadeia produtiva, lidando com o plantio, seleção e venda de café verde (atividade coordenada atualmente por uma filial do grupo), torrefação de grãos e comercialização – anualmente o grupo transaciona mais de 1,3 milhão de sacos de café.

O suprimento dos demais produtos que compõem o cardápio dos *coffee shops*, dentre os quais bebidas em geral, massas, pães, frios bem como utensílios gerais do ponto de venda, é realizado por um diversificado leque de fornecedores credenciados pelo grupo. Por regra, cada franqueado mantém uma comunicação direta com os fornecedores, sendo a forma física de entrega variável conforme a localização do *coffee shop*. Especificamente no mercado francês, enquanto o suprimento das unidades localizadas na região parisiense é realizado semanalmente pelos próprios agentes comerciais, no interior da França, conta-se com a estrutura logística dos fornecedores. Em ambas as situações os agentes comerciais controlam semanalmente os *coffee shops*, focando em especial a operacionalização das máquinas de café *espresso*, em termos do treinamento e assistência aos funcionários, assim como de uma manutenção contínua dos equipamentos. Busca-se garantir que os esforços realizados ao longo de toda a cadeia produtiva na obtenção de um café de superior qualidade não sejam desperdiçados ao se servir o *espresso*.

Apesar da preocupação pela padronização e regularidade do produto final, o suprimento do café não é realizado em saches – estratégia que permitiria um

maior controle sobre a quantia ótima de pó a ser destinada por xícara. Como justificativa a este posicionamento organizacional, o grupo destaca a importância em se manter o ‘jogo de mãos’ realizado por cada funcionário no momento de se tirar o café *espresso* – encenação que seria valorizada pelo consumidor francês e que seria limitada diante da utilização dos sachês. Por outro lado, deve-se salientar que a fábrica de máquinas de café *espresso San Marco* foi adquirida pelo Grupo *Zanetti*, resultando em ônus à empresa qualquer mudança tecnológica.

Tabela 3.5. Trajetória das redes

Redes País de atuação	Ano de fundação	Início <i>franchising</i>	Ano internacionalização		Atuação				
			Integrada verticalmente	<i>Franchising</i>	Ano	Unid. própria	Unid. franqueada	Total	Mix contratual (% unid. própria)
<b>Dunkin' Donuts</b> EUA Brasil	1946	1955			2002				1%
			1983 (MF)	1991		1	67	68	1,5%
<b>McDonald's</b> EUA Canadá e Porto Rico Holanda e Alemanha França Brasil Mundo	1954	1955							
			1967	NI					
			1971	NI					
			1972	1979	2001	119	795	914	13%
			1979	1987	2002	338	244	582	58%
					2002	6.000	24.000	30.000	20%
<b>Quick</b> Bélgica França Luxemburgo BENELUX República Francesa Eslovênia	1971	1978			2001				
			1980	1991		87	236	323	27%
			1982	NI					
						21	83	104	20%
						-	3	3	-
						1	-	1	100%
<b>Habib's</b> Brasil México	1988	1991			2003	49	155	204	24%
			2000	2001		1	6	7	14%

NI: Não Informado. MF: Master Franquia.

(CONTINUAÇÃO) Tabela 3.5. Trajetória das redes

Redes País de atuação	Ano de fundação	Início <i>franchising</i>	Ano internacionalização		Atuação					
			Integrada verticalmente	<i>Franchising</i>	Ano	Unid. própria	Unid. franqueada	Total	Mix contratual (% unid. própria)	
La Boucherie França Suíça Tailândia	1974	1987			2002	6	21	27	(↓) 22%	
			1997 (MF)	NI		2 MF	-	2	100%	
						1 MF	-	1	100%	
Grill Courtepaille França	1961	2000	-		2001	110	18	128	(↓) 86%	
Comtesse du Barry França	1908	1975	NI		2002	10	50+6	66	15%	
Jeff de Bruges França Espanha Emirados Árabes Marrocos Kuwait Tunísia Mundo	1986	NI			2002	47	143	190	25%	
				1991		-		4	4	-
				NI				1	1	
				1994				7	7	
								1	1	
				NI				2	2	
								47	158	
Segafredo Zanetti Itália França Europa	Anos 70	NI			2002					
				1988		2				
			NI	Anos 80		média de uma unid./país	NI	350	NI	

NI: Não Informado. MF: Master Franquia. (↓): Previsão de Redução.

Tabela 3.6. Detalhamento do arranjo contratual praticado pelas redes no franqueamento de suas marcas

Rede País	Formato contratual	Taxa franquia	Royalties	Taxa Publicid.	Taxas a fins	Controle ponto de venda	Investo. min. franqueado	Restrição \$ franqueado	Duração contratual	Treinamento	
<b>Dunkin' Donuts</b> EUA (S.A.)	franq. parcial	NI	4,9% FB*	5% FB*	NI						<i>Dunkin' Donuts Universiy (Boston/EUA)</i>
Brasil (S.A.)	fran. total	≥ R\$ 21.000	6% FB	4% FB	tx de exclusivide	franqueado	NI		5 anos		
<b>McDonald's</b> EUA (S.A.)	franq. parcial + loc. ger. (BFF)	NI				rede (loc/ sublocação)	NI			Universidade do Hambúrguer (Ghicago/EUA)	
França (S.A.)	franq. parcial	€ 45 mil	5% FB	4,5% FB	calção + aluguel		€ 600 mil	25%	média 20 anos	Centro de Form. (Fr); Ude. Franq.; e Univ. Hamb. (EUA) (total: 1 ano)	
	loc. ger (BFF)	€ 45 mil após 13/36 meses			calção (€ 10mil) + + aluguel + 4,5%FB		(mob,deco,eqp) pagto após 13/36 meses				
Brasil (Ltda.)	franq. parcial	US\$ 60 mil	5% FB	5% FB	aluguel PV (10%a20% FB)	US\$ 500 mil (mob,deco,eqpto)	40%	10 ≤ t ≤ 20	Und. Hamb. (Br / 1 ano)		
<b>Quick</b> França, Bel, Lux (S.A.)	franq. parcial	NI			taxa de aluguel	rede (loc/subloc)	(mob,deco,eqpto)	NI	Contrato ≥ 9 anos	<i>École Quick</i> (2 centros)  (6 meses c/ dedicação exclusiva)	
	loc. gerência					rede (loc/subloc + mob,deco, eqpto)	txs (fndo=gerente)				
outros países	franq. total					franqueado (compra/loc + mob,deco,eqpto)					
	parceria rede + investidor				-	rede possui participação financeira minoritária					

\* Dados da atuação da rede *Dunkin' Donuts* no mercado americano obtidos em SCHMIDT & OLDFIELD (1998). FB: Faturamento Bruto. NI: Não Informado.

(CONTINUAÇÃO) Tabela 3.6. Detalhamento do formato contratual praticado pelas redes no franqueamento de suas marcas

Rede	País	Formato contratual	Taxa franquia	Royalties	Taxa publicid.	Taxas a fins	Controle ponto de venda	Investo. min. franqueado	Restrição \$ franqueado	Duração contratual	Treinamento
<b>La Boucherie</b>	França (S.A.)	franq. total	€ 54 mil	4% FB	0,8% FB	publicidade local (1,2% FB)	franqueado		25% a 35%	9 anos	Escola + Ude. Piloto
		loc. gerência	NI				rede (loc/subloc+ mod,deco,eqpto)	txs (fqdo=gerente)	€ 60 mil		
<b>Grill Courtepaille</b>	França	franq. total	€ 40 mil	5% FB	2% FB	assist. operacional e técnica + publicidade local	franqueado	NI		t ≥ 10 anos	3 udes escola (3 meses)
<b>Comtesse du Barry</b>	França (S.A.)	franq. total	NI				rede (loc/sub)	€ 100 mil	NI		
		loc. gerência	NI				rede	fqd=geretne	NI		
<b>Jeff de Bruges</b>	França (S.A.)	franq. total	€ 11 mil	-	2% FL	0,5%FB (pub. local) + € 4 mil (formação e engenharia)	franqueado	(mob,dc,eqpto)	40%	5 anos	Escola JdB (4 senas)
<b>Segafredo Zanetti</b>	Europa	franq. total	US\$ 15.500	4%	NI		franqueado	US\$ 50 mil	30%	NI	15 dias (Centro de Formação SZ)
		loc. gerência	-	NI	NI		rede	taxas (fqdo=gerente)	-		
<b>Habib's</b>	Brasil (Ltda.)	franq. total	R\$ 75 mil	5% FB	4% FB	-	franqueado	variável conforme formato loja (idem área)	-	5 anos	Centro Trein.; Cozinha Cent.; Ude. Piloto (45 dias)

FB: Faturamento Bruto. FL: Faturamento Líquido. NI: Não Informado.

## CAPÍTULO 4

### MODELOS BRASILEIRO E FRANCÊS DE GESTÃO DO VALOR DA MARCA FRANQUEADA: Uma Análise Empírica Comparada

Este capítulo final dedica-se à análise discreta comparada do estudo multi-caso conduzido no Brasil e na França. Tem-se como objetivo específico avançar na compreensão do papel exercido pelas regras brasileiras e francesas do jogo sobre como as redes de franquias se organizam a fim de melhor proteger o valor de seu principal ativo, isto é, a marca franqueada.

Corroborando as expectativas iniciais – expressas nos enunciados das proposições 1, 2 e 3 –, as redes analisadas, independentemente do ambiente institucional e competitivo, empenham-se em esforços coordenativos, tanto a jusante quanto a montante, em prol do adequado gerenciamento do valor de suas marcas, combinando o emprego de contratos de incentivo à definição estratégica de um mix contratual, simultaneamente a uma nítida preocupação quanto a coordenação de suas cadeias de suprimentos. O modo, porém, como estas estratégias são combinadas, ou seja, como as redes conduzem o delineamento de arranjos inter e intra-organizacionais de proteção e controle do valor das marcas franqueadas, revela-se diretamente determinado pelas regras vigentes do jogo.

Antecipando a discussão realizada nas próximas seções, as evidências empíricas sugerem que, ao contrário do mercado brasileiro, no francês e europeu, as redes não restringem o franqueamento de suas marcas a um único e exclusivo arranjo contratual, prevalecendo uma combinação de formatos em acréscimo a definição estratégica de um percentual de lojas próprias. Por meio desta pluralidade de formas organizacionais regendo a transação estabelecida entre o gestor local (franqueado *versus* gerente) e o empreendedor (detentor da marca), torna-se possível às redes conciliar os ganhos providos pelo *franchising* a uma melhor proteção e valorização de suas marcas. No Brasil, a adoção deste modelo seria restringida em decorrência das lacunas no

entendimento legal nacional quanto à prática da sublocação de unidades (essência dos formatos alternativos evidenciados na França/Europa), em acréscimo às maiores restrições sofridas pelas redes à captação de recursos.

O estudo multi-caso também propicia interessantes evidências a respeito do papel exercido pelas regras formais do jogo, em especial restrições à prática de coordenação vertical e nível de rigor de controle de padrões na indústria de alimentos, sobre o modelo de gerenciamento exercido pelas redes em suas cadeias de suprimentos. Adicionalmente, corroborando estudos empíricos prévios, evidencia-se o papel da sensibilidade do consumidor – uma característica do ambiente institucional informal – como uma condição obrigatória a uma estrita coordenação da cadeia de suprimentos, via verticalização, ou mesmo contratos idiossincráticos (firmados sob elevada especificidade de ativos).

#### **4.1. Esforços Coordenativos a Jusante**

Os estudos de caso conduzidos nos mercados brasileiro e francês evidenciam uma interessante – e inesperada – constatação: a não restrição por parte das redes, em um determinado ponto no tempo, a um único e exclusivo desenho contratual no franqueamento de suas marcas. Diferentemente deste padrão, tomado como pressuposto na literatura econômica, o estudo multi-caso revela que uma mesma rede, em acréscimo a verticalização de suas unidades (lojas próprias), pode optar pela operacionalização de um leque de contratos de franquia – embora, ressalte-se, limitado e previamente estabelecido, ou seja, não se devendo observar tantos contratos quanto seja o número de franqueados. As evidências empíricas sugerem ainda que a decisão pelo *design* contratual e pelo leque de formatos estaria condicionada ao ambiente institucional no qual a rede se inserem.

Três formatos contratuais foram identificados no franqueamento de uma marca: 1) franquia total, 2) franquia parcial e 3) locação de gerência. O contrato de franquia total caracteriza-se pelo tradicionalmente referenciado na literatura econômica. Sob este contrato, a integralidade dos investimentos iniciais de instalação e de pessoal da unidade franqueada é transferida ao franqueado, arcando, assim, com a compra ou locação do imóvel, aquisição dos equipamentos, materiais, mobiliários e luminosos necessários à montagem e decoração da unidade bem como com as despesas de seleção,

treinamento e contratação de sua equipe. Adicionalmente, o franqueado – que pode exercer diretamente o gerenciamento de sua unidade ou delegá-la a terceiros – responsabiliza-se ainda pelo pagamento da taxa de franquia e pela transferência, periódica, de um percentual de seu faturamento na forma de *royalties* e taxas afins.

Alternativamente, no contrato de franquia parcial, os custos iniciais de instalação são repartidos entre franqueado e franqueador. Enquanto a rede assume as despesas com o imóvel – e, conseqüentemente, o controle sobre o ponto comercial –, o franqueado se responsabiliza pela decoração e montagem da unidade e contratação da equipe de funcionários. Em contrapartida, a rede tipicamente recebe, em adição à taxa de franquia, dos *royalties* e de taxas afins, uma parcela adicional do faturamento da unidade franqueada na forma do aluguel do estabelecimento. Por fim, no contrato de locação de gerência, a figura do franqueado mais se assemelha a de um gerente de loja. Sob este arranjo, o franqueado arca com a efetuação das taxas de franquia, *royalties* e taxas afins, em adição às taxas de aluguel e de administração do ponto comercial, cabendo à rede a integralidade das despesas iniciais de instalação e de pessoal.

Dando indícios da influência exercida pela diversidade institucional sobre o modo de organização das redes de franquias, o padrão contratual identificado no mercado brasileiro difere-se, significativamente, do francês. Ao contrário do observado no Brasil, em que, via de regra, as redes viabilizam o franqueamento de suas marcas por meio de um único contrato – notadamente, a franquia total –, as redes atuantes no mercado francês tendem a operacionalizar um leque de formatos. Tipicamente, em seus principais mercados, referindo-se a seus países de origem e mercados-alvo, as redes atuantes na França conciliam a franquia parcial aos outros dois formatos, seja a locação de gerência – destinada aos potenciais franqueados com restrições financeiras –, ou mesmo a franquia total (*vide* Tabela 3.6).

Ilustrando esta discussão, dentre as redes analisadas no mercado brasileiro, apenas o *McDonald's* não restringe o franqueamento de seu sistema ao contrato de franquia total, executando um padrão condizente ao internacionalmente praticado pela rede – posicionamento a ser analisado ainda nesta seção. Diferentemente do *McDonald's*, a rede americana *Dunkin' Donuts* não executa no Brasil o seu padrão internacional de franqueamento (similar ao modelo francês), restringindo-se à prática do contrato de franquia total. Por outro lado, a rede brasileira *Habib's* vem mantendo ao

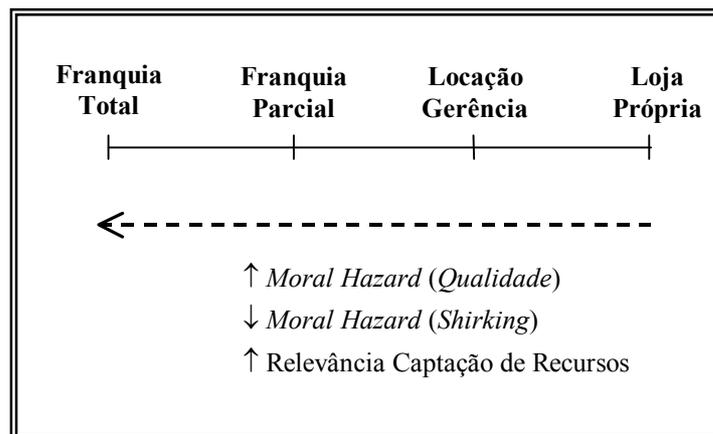
longo do tempo a operacionalização de seu franqueamento por meio, exclusivamente, da franquia total – tendo sido este o padrão obedecido pelo *Habib's* em sua internacionalização. Compartilhando do mesmo questionário empregado no estudo multi-caso conduzido nesta tese, SILVA (2001) e SILVA (1999) corroboram empiricamente a tendência de as redes de franquias atuantes no mercado brasileiro limitarem a oferta do franqueamento de sua marca ao contrato de franquia total (classificação aqui sugerida). Este foi o padrão identificado nas redes *Amor aos Pedacos*, *Bom Grillê*, *China in Box*, *Kopenhagen*, *The Nutty Bavarian* e *Vivenda do Camarão* (vide SILVA, 2001) bem como pelos principais nomes do *coffeeshop* brasileiro, *Fran's Café*, *Café do Ponto*, *Café Pelé* e *Casa do Pão de Queijo*, além de também ter sido o padrão empregado pela rede americana *Arby's* ao longo de sua atuação no Brasil (vide SILVA, 1999).

No que se refere ao estudo multi-caso realizado no mercado francês, das sete redes analisadas, apenas a *Grill Courtepaille* e a *Jeff de Bruges* declararam não empregar a franquia parcial ou o contrato de locação de gerência. Em decorrência da necessidade de viabilizar a expansão pretendida por meio do capital de terceiros, estas duas redes, independentemente do mercado considerado, estruturam o franqueamento de seu sistema por meio, exclusivamente, da franquia total. Opondo-se a este posicionamento, as redes *Comtesse du Barry*, *La Boucherie* e *Segafredo Zanetti* – mesmo podendo empregar o contrato de franquia total – não descartam potenciais candidatos com restrições financeiras, disponibilizando o franqueamento de suas marcas também por meio do contrato de locação de gerência. No extremo, a rede *Quick*, em seus principais mercados (França, Bélgica e Luxemburgo), adota exclusivamente os contratos de franquia parcial e locação de gerência, não praticando a franquia total.

Por um lado, as particularidades evidenciadas entre os modelos brasileiro e francês de franqueamento corroboram a discussão realizada no Capítulo 2, Proposição 6, centrada no argumento de que o *franchising* pode ser interpretado enquanto um mecanismo de captação de recursos, ou seja, de que a decisão pelo *franchising* pode ser influenciada por questões de restrição de capital. Em essência, os formatos contratuais evidenciados diferem entre si em termos do papel do franqueado no aporte de capital à rede. Como sugere a Figura 4.1, alinhando a franquia total e a verticalização (loja própria) em dois extremos de um segmento de reta, conforme se desloca do primeiro

para o segundo, passando pela franquia parcial e a locação de gerência, menor é a contribuição da estrutura de governança escolhida no equacionamento das restrições organizacionais à obtenção de capital e, portanto, sua relevância enquanto um mecanismo de captação de recursos.

Nestes termos, diante da notória ineficiência do mercado de capitais brasileiro e, conseqüentemente, das maiores restrições às fontes de capital, seria de se esperar – como evidenciado empiricamente – um maior interesse das redes de franquias atuantes no Brasil pela prática do contrato de franquia total, em detrimento dos outros dois formatos. Na França, por sua vez, em função da menor restrição organizacional às fontes de capital, o papel do *franchising*, enquanto um mecanismo de captação de recursos, ao menos financeiros, pode ser – como empiricamente demonstra ser – atenuado, estimulando a prática pela franquia parcial e pela locação de gerência.



**Figura 4.1.** Diversidade de arranjos contratuais em redes de franquias

Um dado adicional que corrobora a maior relevância comparativa do *franchising* brasileiro na captação de recursos pode ser obtido comparando-se a prática organizacional na abertura de capital entre as redes de franquias atuantes no Brasil e na França. Dentre as 454 redes membros da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), listadas no Guia Oficial 2003 da ABF, apenas 27 redes declararam ser S.A., o equivalente a 6% da amostra. Em contrapartida, no mercado francês, 72% das redes membros da Federação Francesa de Franquias (FFF) declararam, em 2001, ser S.A., referindo-se a 77 das 107 redes catalogadas no Guia 2002 da FFF. Do total das redes brasileiras que declararam ser S.A., 30% provêm do setor de serviços especiais (caso

das redes *BR Mania*, *Shell* e *Vaspex*), 22% do segmento de alimentação (como as redes *Bom Grillê*, *Casa do Pão de Queijo* e *Dunkin' Donuts*), 15% do setor de vestuário e 11% do segmento de beleza & saúde. Os 22% restantes dividem-se entre redes de cosméticos & perfumarias, móveis & decoração, informática e veículos.

Adicionalmente, os dados secundários apontam que muitas das redes internacionais com atuação no mercado brasileiro, diferentemente do registrado em outros países, não costumam optar pela abertura de seu capital no Brasil. Neste sentido, vale destacar o posicionamento diferenciado da rede *McDonald's* no Brasil, que, ao contrário do observado na França e nos EUA, é uma empresa de capital fechado. Similarmente, a rede francesa de lavanderia *5 À Sec* não abriu seu capital no mercado brasileiro em contraposição ao observado na França. Um dos poucos contra-exemplos identificados é o *Dunkin' Donuts* – rede americana que mantém no Brasil a abertura de capital registrada internacionalmente.

Retomando a discussão centrada no papel do *franchising* enquanto um mecanismo de captação de recursos, observa-se que, independentemente do padrão contratual praticado em seus principais mercados pelas redes analisadas na França, qualquer expansão mais drástica, no sentido de países marcados por consideráveis distâncias físicas, culturais e econômicas, passa a ser conduzida, essencialmente, por meio do contrato de franquia total. Nestes casos, como declarado pelas redes analisadas, além da experiência e do conhecimento do mercado local – o que também reforça o papel do *franchising* na captação de recursos humanos –, busca-se atenuar o ônus da internacionalização por meio da capacidade financeira do franqueado. Baseando-se em dados secundários, o padrão contratual evidenciado empiricamente na França, por meio do estudo multi-caso, demonstra ser o mesmo praticado nos principais países europeus e nos EUA.

Dando continuidade à análise, embora as evidências empíricas corroborem o fato de que a escolha organizacional pelo *franchising* possa ser justificada por questões de captação de recursos, por outro lado, as particularidades do modelo brasileiro e francês propiciam indícios de que este argumento, em muitos casos, não deva ser suficiente. Em outras palavras, sugere-se que a decisão organizacional pelo *franchising* possa não ser, exclusivamente, condicionada a questões de restrição de capital. Fosse esse o caso, as redes que a priori não têm no *franchising* um mecanismo

essencial à capitação de recursos, diferentemente de optar pela franquia parcial, ou pelo contrato de locação de gerência, assumiriam a verticalização de suas unidades. Mas, então, como justificar o modelo francês de franqueamento?

Uma hipótese considerável vai ao encontro da clássica motivação atribuída pela literatura econômica à escolha pelo *franchising*: ganhos, comparativos a uma expansão verticalizada, na redução dos custos de controle e de monitoramento da comercialização (RUBIN, 1978). Ao guardar a essência do *franchising*, o contrato de franquia parcial ou de locação de gerência – mesmo que sob um nível sub-ótimo quando comparado ao contrato de franquia total – propicia maiores incentivos ao franqueado, com relação a um gerente com rendimentos fixos, no alinhamento de seus interesses com os do franqueador. Motivado pelos lucros residuais de sua unidade, o franqueado parcial ou de locação de gerência deve revelar-se comparativamente mais motivado em trabalhar tão duro quanto desejado pelo franqueador – reduzindo, conseqüentemente, as chances de um comportamento oportunista por parte do franqueado em sub-esforçar-se e em trapacear no desempenho de suas funções (*moral hazard on shirking (Moral Hazard (Shirking))* – vide Figura 4.1)<sup>139</sup>.

Em adição aos ganhos comparativos na redução dos custos de monitoramento e de controle da comercialização, os contratos de franquia parcial e de locação de gerência propiciariam às redes um maior controle e proteção sobre a marca. Retomando a discussão teórica realizada no Capítulo 2, ao garantir ao franqueador o controle sobre o ponto comercial, na figura do proprietário ou de principal locatário, o modelo francês de franqueamento impede que o ex-franqueado, após o término ou a ruptura contratual, utilize o local em que se explorou a atividade franqueada (beneficiando-se, conseqüentemente, da clientela e de todo o conhecimento adquirido) na exploração de uma atividade similar ou concorrente à da rede<sup>140</sup>. Ademais, o modelo

---

<sup>139</sup> Este argumento pode ser direcionado como um dos fatores explicativos ao melhor desempenho comparativo das unidades franqueadas com relação aos restaurantes diretamente gerenciados pela rede *Quick*. Em 2001, as franquias da rede *Quick* registraram, com relação a 2000, um crescimento de 6,7% versus uma queda no faturamento das lojas próprias na ordem de 8,2%.

<sup>140</sup> Com o intuito de atenuar estes riscos, observa-se empiricamente que, quando firmado o contrato de franquia total, em que o franqueado é proprietário ou principal locatário do ponto comercial, os contratos costumam ser salvaguardados por cláusulas de não concorrência *ex-post* (estratégia, porém, que tende a ser limitada pelo aparato legal, exemplificado, pelo entendimento europeu – vide Capítulo 3) e pela obrigação do franqueado em descaracterizar o estabelecimento.

francês também deve reduzir os custos legais de um rompimento unilateral por parte do franqueador, ao reduzir os investimentos específicos realizados pelo franqueado.

Diante dos ganhos proporcionados pelo modelo francês de franqueamento, dois pontos merecem destaque. Primeiro, chama a atenção o fato de que mesmo as organizações que optam por uma combinação de formatos no franqueamento de seu sistema – majorando, portanto, os ganhos comparativos do *franchising* – não restringem a operacionalização de suas unidades ao franqueamento, mantendo um percentual estratégico de lojas sob o seu direto controle (lojas próprias), caracterizando-se, assim, por redes mistas. Segundo, destaca-se o fato de que as redes atuantes no mercado brasileiro não fazem uso da franquia parcial ou da locação de gerência sequer combinadamente com a franquia total. Como acima considerado, a combinação destes formatos permitiria às redes majorar os ganhos comparativos do *franchising* ao conciliar a alavancagem de capital a um melhor nível de incentivo dos gestores locais, ao mesmo tempo em que, *a priori*, desfrutariam de um maior controle e proteção sobre a marca e de menores custos legais na rescisão unilateral do contrato.

A melhor compreensão do modelo brasileiro de franqueamento sugere a inclusão na análise de um outro elemento institucional sobre a organização das redes de franquias: as diferentes interpretações legais à prática do *franchising*. Conforme discutido no Capítulo 3, o entendimento legal brasileiro não possui um posicionamento bem definido a respeito da legitimidade da locação das unidades franqueadas por um valor superior ao efetuado pela rede (nos casos em que ela é o principal locatário) ou por um valor superior ao de mercado (quando a rede é a proprietária do imóvel). Basicamente, este é o procedimento mundialmente utilizado pelas redes que optam pelo contrato de franquia parcial ou de locação de gerência, sendo o ágio no aluguel justificado pelo fato de a locação não incluir apenas o terreno, mas também construções e melhoramentos no imóvel<sup>141</sup>.

Diante do quadro de incertezas instaurado no Brasil, mesmo os principais nomes do *franchising* internacional, que por todo o mundo estruturaram sua expansão por meio da franquia parcial ou da locação de gerência, no mercado brasileiro optam pela transferência da integralidade dos custos de instalação a seus franqueados,

inclusive no que se refere ao controle sobre o ponto comercial, caracterizando, portanto, o contrato de franquia total – caso, por exemplo, da rede americana *Dunkin' Donuts*. Um dos poucos exemplos de uma empresa que, na contramão da interpretação do aparato legal brasileiro, faz uso de uma forma contratual diferente da franquia total é o *McDonald's*.

Como mencionado anteriormente, por todo o mundo, o franqueamento do sistema *McDonald's* se dá única e exclusivamente por meio da franquia parcial e, no extremo, da locação de gerência, não fazendo uso de uma forma contratual alternativa. Nestes termos, a política de expansão do *McDonald's* é deter –sempre e em qualquer hipótese (como declarado pela rede) – o controle sobre o ponto comercial, locando ou sublocando-o a seus franqueados por algo em torno de 10 a 20% do faturamento bruto da unidade (em adição a um valor fixo, fora as demais taxas, como *royalties* e taxa de publicidade)<sup>142</sup>.

Apesar de sustentar no mercado brasileiro a sublocação das unidades, identifica-se, comparativamente à sua atuação em outros mercados, caso da França, um posicionamento diferenciado no que se refere às exigências financeiras impostas aos franqueados. Como evidenciado pelo estudo de caso, no Brasil, o franqueamento do sistema *McDonald's* é exclusivamente estruturado por meio do contrato de franquia parcial, descartando todo e qualquer candidato cujo capital próprio disponível não atenda 40% do investimento total. Diferentemente deste padrão, na França, além de as restrições financeiras serem significativamente menores, 25% do capital inicial, a rede pode vir a conceder, por um período de 13 a 36 meses, o contrato de locação de gerência (franquia facilitada na designação do *McDonald's*). Nestes termos, do total mínimo a ser investido por um franqueado brasileiro (550 mil Dólares, incluindo a taxa de franquia), no máximo 60% podem ser financiados, enquanto que um franqueado francês pode beneficiar-se de um financiamento de até 75% do investimento total (no caso da franquia parcial, no valor de 600 mil Euros, fora a taxa de franquia de 45 mil

---

<sup>141</sup> Retomando a discussão realizada no Capítulo 3, os entendimentos legais americano e europeu não vêm impedimentos à estratégia de sublocação, representando uma política de expansão amplamente difundida por todo o setor de franquias.

<sup>142</sup> Em decorrência dos valores cobrados a título de locação, os críticos da rede sugerem que o real negócio do *McDonald's* seria a especulação imobiliária e não a venda de hambúrgueres. Como evidenciado por FERRAZ (2000), no mercado brasileiro, por exemplo, o real valor efetuado pela rede no aluguel das unidades seria algo em torno de 3% a 5% das vendas do estabelecimento.

Euros). Independentemente, porém, do mercado de atuação, os franqueados devem recorrer às linhas de crédito especialmente desenvolvidas pela rede junto a bancos americanos (*CitiBank* e *BankBoston*), sendo o empréstimo estabelecido em dólar.

A maior restrição financeira praticada pelo *McDonald's* no mercado brasileiro pode ser justificada pela menor garantia à execução contratual no Brasil, fruto da menor estabilidade institucional e macroeconômica nacional. Em contrapartida, é natural supor no Brasil uma redução comparativa no número de potenciais candidatos a uma franquia *McDonald's* e a conseqüente maior necessidade de a rede bancar com recursos próprios uma maior fatia da expansão pretendida – via verticalização em detrimento do franqueamento. Como resultado, a Figura 4.2 evidencia que o percentual de lojas próprias (mix contratual) operacionalizado no Brasil sempre se manteve superior ao mix contratual internacionalmente mantido pela rede, caso, também, do operado no mercado francês, respectivamente, 20% e 13%. No que se refere, porém, à sua evolução, chama a atenção o fato de que, diferentemente da estabilidade observada na França e no mundo, o mix contratual operacionalizado no Brasil sofre uma acentuada inflexão no final dos anos 90, alterando seu comportamento relativamente estável, em torno de 40%, para um patamar próximo a 70% em 2003.

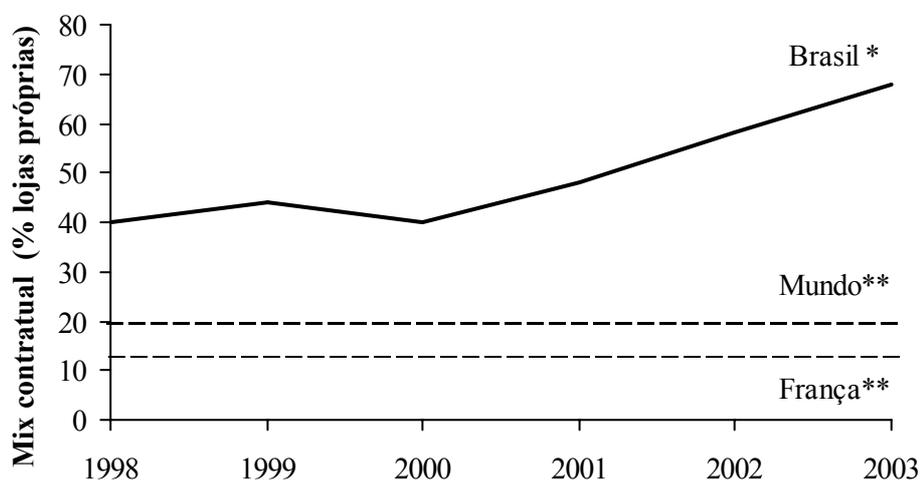
Basicamente, a alteração registrada no comportamento do mix contratual operacionalizado pelo *McDonald's* no Brasil se deve a um quadro de conflitos entre a rede e seus franqueados, majorado, essencialmente, pelas regras brasileiras do jogo. O estopim da crise ocorreu em 1996 quando o *McDonald's* partiu para uma acelerada estratégia de expansão no mercado brasileiro – o que, na visão dos franqueados, teria culminado na canibalização da rede<sup>143</sup>. Embasando esta discussão, FERRAZ (2003) aponta que diferentemente de anos anteriores, entre 1996 e 2000, o número de restaurantes cresceu mais do que o faturamento global da rede, resultando em uma maior disputa entre os próprios franqueados<sup>144</sup>.

---

<sup>143</sup> A este respeito, vale a ressalva de que o recebimento por parte da rede de uma taxa inicial de adesão ao sistema de cada novo franqueado, poderia induzir o franqueador a buscar a multiplicação de suas unidades. No caso específico do *McDonald's*, chama a atenção, ainda, o fato de a rede cobrar uma nova taxa de franquia, em sua integralidade, por ocasião da renovação contratual – prática não observada entre outras redes.

<sup>144</sup> A canibalização da rede teria culminado a uma queda de 29,5% na venda mensal média por restaurante (FERRAZ, 2000).

A partir de 1999, com a desvalorização do real frente ao dólar, a situação de conflitos se agravou, uma vez que as dívidas assumidas pelos franqueados no financiamento de suas unidades (atreladas à moeda americana) reduziram drasticamente a atratividade do negócio, colocando todo aqueles franqueados que ainda não haviam quitado suas dívidas em maiores dificuldades financeiras<sup>145</sup>. Agravando ainda mais a situação dos franqueados, não se pode omitir da análise o esquema de pagamento praticado pelo *McDonald's*, referente à transferência de cerca de 20% a 30% do faturamento bruto da unidade, dependendo da taxa de aluguel efetuada (variável entre 10% e 20% em acréscimo aos 10% a título de *royalties* e taxa de publicidade).



**Figura 4.2.** Evolução do mix contratual praticado pelo *McDonald's* no Brasil, na França e no Mundo.

\* Previsão de estabilidade, em torno de 70%, para os próximos anos. \*\* Estimativa da rede.  
Fonte: Baseado em dados primários e em CORREA (2003) e GAZETA MERCANTIL (2003).

Diante deste quadro, os franqueados brasileiros viram nas lacunas existentes na interpretação legal nacional, no que se refere à estratégia de sublocação de unidades franqueadas, uma forma de atenuar seus prejuízos, acionando judicialmente o *McDonald's* contra a sua política de locação. Como resultado, a rede passou a se envolver em uma série de onerosos processos judiciais (*vide* Capítulo 3)<sup>146</sup>. Em sintonia

<sup>145</sup> De acordo com FERRAZ (2000), em 2000, 76% dos franqueados *McDonald's* haviam aderido ao sistema em 1998.

<sup>146</sup> De acordo com CORREA (2003), ao longo dos processos judiciais, a maioria dos franqueados em litígio depositam em juízo os valores relacionados aos *royalties*, taxas de publicidade e de aluguel (calculado com base em seu valor de mercado e não no estipulado contratualmente) – o que

com a Proposição 4, ao aumentar os custos do franqueamento de seu sistema no Brasil, o quadro de conflitos entre a rede e seus franqueados resultou em um maior interesse comparativo por parte do *McDonald's* pela verticalização de sua rede no mercado brasileiro, guiando, assim, aos ajustes observados no mix contratual, conforme ilustra a Figura 4.2<sup>147</sup>.

A análise da diversidade institucional sobre a organização das redes de franquias, como realizado comparando-se a atuação do *McDonald's* no Brasil e na França, auxilia na elucidação do que levaria uma mesma organização a praticar mix contratuais tão diferenciados dependendo do mercado de atuação. Neste sentido – em sintonia com a Proposição 7, comparando-se as regras do jogo, pode-se melhor compreender o significativo maior patamar historicamente operacionalizado pelo *McDonald's* – bem como sua trajetória – no mercado brasileiro frente a média mundial e francesa.

Seguindo as pistas proporcionadas pelo estudo de caso do *McDonald's*, pode-se, ainda, avançar no que levaria o *franchising* brasileiro a operacionalizar um mix contratual significativamente maior do que o americano: 40% (AZEVEDO & SILVA, 2001) *versus* o patamar americano e canadense em torno de 15% a 20% (LAFONTAINE & SHAW, 2001). Da mesma forma que quando comparado ao ambiente institucional francês, as regras brasileiras comparativamente às americanas – em especial, no que se refere à instabilidade institucional e macroeconômica e as imposições legais à prática do *franchising* – induziriam ao maior percentual de lojas próprias operacionalizado pelas redes de franquias atuantes no Brasil.

---

contabilizaria, segundo cálculos do *McDonald's*, um montante de R\$ 75 milhões. Todos os franqueados brasileiros que estão acionando judicialmente o *McDonald's*, cerca de 40% no final de 2003, são credenciados na Associação dos Franqueados Independentes do *McDonald's* (AFIM), criada em 2000 – na internet: <<http://www.meubigmac.com>>.

<sup>147</sup> Justamente pelo papel exercido pelo ambiente institucional sobre o modo de organização das redes de franquias, a crise vivida pelo *McDonald's* em seu principal mercado, EUA, também permitiria tirar conclusões a respeito de uma tendência internacional de re-compra das unidades franqueadas por parte da corporação americana. A este respeito, porém, não foram obtidas informações quantitativas. Como relatado no estudo de caso da rede, dentre outros fatores, o desempenho da rede no mercado americano estaria sendo freado pela elevada segmentação e fortalecimento de novas tendências de consumo, atrelado às disputas legais entre a rede e seus ex-franqueados (inclusive em função dos preços efetuados na sub-locação das unidades) e à instauração de processos de indenização por parte de consumidores com a alegação de supostos danos à saúde ocasionados pelo consumo dos produtos *McDonald's*. Para maiores informações, *vide* GOGOI & ARNDT (2003).

A despeito destas contribuições, a análise da diversidade institucional sobre o modo de organização das redes de franquias não propicia grandes avanços na decisão pela operacionalização de uma rede mista, referindo-se à operacionalização de um percentual estratégico de lojas próprias em adição às unidades franqueadas. Uma das poucas pistas evidenciadas na comparação do arranjo institucional americano, brasileiro e francês, por exemplo, refere-se à imposição feita pela União Européia na obrigatoriedade das redes de franquias manterem, ao longo de toda a sua trajetória, ao menos uma loja própria. Na contramão desta imposição legal restrita ao ambiente institucional francês, o estudo multi-caso evidencia que as redes analisadas definem estrategicamente um mix contratual<sup>148</sup> – resultado que corrobora estudos empíricos prévios discutidos na Seção 2.2.

As regras do jogo, portanto, não devem atuar isoladamente, devendo a decisão organizacional pela operacionalização de uma rede mista ser creditada a outros fatores, como a necessidade organizacional de melhor proteger o valor de seu principal ativo, a marca franqueada. Como discutido no Capítulo 2, apesar de o *franchising* melhor incentivar os gestores locais a aumentar o seu nível de esforço no desempenho de suas funções, a transferência dos direitos residuais de controle do estabelecimento, por meio da cobrança de *royalties* e taxas afins, pode vir a incentivá-los a buscar a maximização de seus próprios interesses (lucro), em detrimento aos de toda a rede – o que pode convergir no interesse do franqueado em sub-investir na manutenção dos padrões de qualidade idealizados pelo franqueador e, conseqüentemente, em riscos de perda do valor da marca franqueada.

Retomando os diferentes formatos contratuais evidenciados no estudo multi-caso conduzido no Brasil e na França, estes riscos devem revelar-se comparativamente mais acentuados no contrato de franquia total, desde que em adição

---

<sup>148</sup> Como ilustra a Tabela 3.2, na amostra considerada, apenas a atuação internacional de três redes foge da definição de um mix contratual estratégico. Destaca-se, assim, a atuação verticalizada da rede *Quick* na Eslovênia *versus* sua expansão inteiramente estruturada no franqueamento na República Francesa – posicionamento diferenciado melhor interpretado em função do efeito das barreiras culturais. Por fim, tem-se a estratégia de internacionalização das redes *La Boucherie* e *Jeff de Bruges* baseada exclusivamente no franqueamento de seu sistema. No primeiro caso, a rede *La Boucherie* transfere a seus master-franqueados o controle e a proteção sobre o franqueamento de sua marca, ao exigir que eles operem um percentual estratégico de lojas próprias. No segundo caso, graças ao estrito controle promovido pela *Jeff de Bruges* em sua cadeia de suprimentos, garantindo a uniformidade da informação transmitida pela marca ao assegurar o suprimento de suas unidades com produtos prontos, os riscos de

ao esquema de pagamento, sob este formato, o franqueado ainda se compromete com a realização de investimentos altamente específicos em sua unidade. Nestes termos, como ilustrado na Figura 4.1, em detrimento de ganhos no controle e no gerenciamento da comercialização, a verticalização, comparativamente à franquias total, deve proporcionar maiores ganhos na proteção e valorização da marca franqueada, em função dos menores incentivos do gestor local em sub-investir em qualidade (*Moral Hazard (Qualidade)*). Uma forma de conciliar os ganhos no controle e no gerenciamento da comercialização a uma maior proteção e valorização da marca franqueada é por meio da operacionalização de uma rede mista, sobretudo alocando as unidades franqueadas em regiões fisicamente distantes do franqueador – clássica proposição da literatura econômica corroborada na análise comparada do *franchising* brasileiro e francês. Adicionalmente, as lojas próprias também devem contribuir à redução da assimetria informacional existente entre as partes, permitindo ao franqueador melhor avaliar o desempenho de seus franqueados no exercício de suas funções.

Assumindo a complementaridade das lojas próprias e unidades franqueadas na adequada proteção e valorização da marca franqueada, a literatura econômica, fundamentada em dados longitudinais, prediz que o mix contratual operacionalizado pelas redes deveria manter-se estável ao longo tempo – estabilidade, porém, alcançada após um ajuste inicial nos primeiros 7 a 8 anos da vigência do sistema de franquias (LAFONTAINE & SHAW, 2001). Sob este viés, indícios da estabilidade do mix contratual podem ser obtidos retomando o estudo comparado da atuação do *McDonald's*. Como evidenciado na Figura 4.2, historicamente, o *McDonald's* efetua um percentual médio de lojas próprias em torno de 20% mundialmente, enquanto que na França o mix contratual revela-se estável na casa dos 13%. Por sua vez, o comportamento do mix contratual operacionalizado pelo *McDonald's* no Brasil revela o efeito de mudanças exógenas. Não fosse o aumento do custo do franqueamento do sistema *McDonald's* no mercado brasileiro, decorrente do arranjo institucional brasileiro, o percentual de lojas próprias gerenciado pela rede deveria ter permanecido constante, na faixa dos 40%. A previsão é que a curva de crescimento acentuada a partir de 2001 se acentue, estabilizando-se nos próximos anos em torno de 70%.

---

perda de valor de sua marca são atenuados, permitindo, conseqüentemente, reduzir ao extremo a verticalização.

Corroborando a hipótese de que o *mix* contratual deva representar um mecanismo de controle do franqueador sobre as operações do franqueado complementar aos termos contratuais, o estudo multi-caso evidencia que, em acréscimo à definição estratégica de um percentual de lojas próprias, todas as redes empregam contratos de divisão de riscos embebidos em cláusulas que visam assegurar o seu auto-cumprimento. Como originalmente formulado por LAFONTAINE & RAYNAUD (2002), os estudos de caso sugerem, assim, a complementaridade e coexistência contratual dos mecanismos enfocados pela Teoria da Agência e pela literatura de auto-cumprimento-contratual, em prol do adequado alinhamento dos interesses das partes, franqueado e franqueador, na contínua proteção e valorização da marca franqueada.

#### **4.2. Esforços Coordenativos a Montante**

Com o intuito de assegurar a uniformidade da informação transmitida pela marca, preservando, portanto, o seu valor, torna-se imperativo às redes garantir, independentemente do local e da ocasião de consumo, não apenas a apresentação e o ambiente de suas unidades, mas também a regularidade e a padronização de seus produtos (LAFONTAINE & RAYNAUD, 2002). Esta relação – como evidenciado empiricamente – induz a necessidade de as redes também controlarem a aquisição de seus insumos, devendo demonstrar especial atenção, por meio do emprego de estruturas de governança mais rígidas, ao suprimento dos insumos destinados a seus produtos-chave, ou seja, aqueles diretamente associados à marca franqueada. De fato, o estudo multi-caso conduzido nos mercados francês e brasileiro evidencia que, enquanto o suprimento dos insumos não específicos à marca é regido por estruturas de governança comparativamente mais tênues, como a forma pura de mercado (mercado *spot*), os insumos-chave tendem a ser coordenados via integração vertical ou contratos firmados sob a presença de elevada especificidade de ativos (contratos idiossincráticos).

Embora explicativa, a especificidade de marca não deve, porém, ser suficiente à adoção de uma estrita coordenação a montante – revelando-se obrigatoriamente dependente da sensibilidade do consumidor a sutis variações nos atributos dos produtos (uma característica do ambiente institucional informal). Como originalmente formulado e evidenciado por AZEVEDO & SILVA (2003) – propiciando o enunciado da Proposição 9 –, quanto maior a capacidade do consumidor em perceber

oscilações na qualidade e na padronização do produto, maior, conseqüentemente, é a necessidade da rede em exercer um estrito controle sobre a aquisição de seus insumos, desde que a capacidade da marca em manter a uniformidade de sua informação (e, portanto, o seu valor) deve ser ameaçada.

Corroborando a hipótese da sensibilidade do consumidor como condição obrigatória a uma coordenação mais estrita da cadeia de suprimentos<sup>149</sup>, vale contrapor o modelo de gerenciamento praticado pelas redes de cafeterias atuantes no Brasil à coordenação promovida pelo grupo italiano *Segafredo Zanetti*, em especial no que se refere ao abastecimento de sua rede de *coffee shops* – restritos estrategicamente ao mercado americano e europeu.

Com o propósito estratégico de garantir a seu público-alvo a comercialização de um café de excelência, o grupo *Segafredo Zanetti* dedica-se a uma estrita coordenação de sua cadeia de suprimentos, possuindo integralmente verticalizado o abastecimento de seus diferentes *blends*. Como relatado no estudo de caso, o grupo *Segafredo Zanetti* conta com três propriedades cafeeiras no Estado brasileiro de Minas Gerais, em acréscimo a seis torrefadoras alocadas em diferentes países, dentre os quais o Brasil, na cidade mineira de Piumhi. A coordenação promovida pelo grupo revela-se ainda mais rígida no controle do suprimento de sua linha mais nobre de café – posicionada estrategicamente como ‘o verdadeiro *espresso* italiano’. Denominada *Nero*, esta linha de café é comercializada, com exclusividade, nos *coffee shops Segafredo Zanetti*. Após o plantio, colheita, seleção e beneficiamento no Brasil, os grãos a serem empregados na linha *Nero* são obrigatoriamente torrados na planta industrial italiana do grupo – sendo lá, juntamente aos demais produtos-chave que compõem o cardápio dos *coffee shops*, centralizados e distribuídos para toda a rede de cafeterias. Diferentemente deste padrão, a torrefação dos demais *blends* comercializados pelo grupo, destinados a seus outros segmentos de atuação (redes varejistas e HO.RE.CA – hotéis, restaurantes e

---

<sup>149</sup> A hipótese da sensibilidade do consumidor também pode ser direcionada ao estrito controle exercido pela rede *Comtesse du Barry* no suprimento de seu principal produto, o *foie gras*. Caracterizando-se por um típico produto da culinária francesa, é razoável supor uma maior sensibilidade comparativa do consumidor francês a sutis oscilações em sua qualidade e apresentação – exigindo, conseqüentemente, a adoção de estruturas de governança mais rígidas, caso da verticalização empregada pela rede. Atrelada à sensibilidade do consumidor francês e à especificidade do produto na indução da verticalização, o fator histórico também deve ser incorporado na análise. Ao longo de toda a sua trajetória, 96 anos em 2004, a rede *Comtesse du Barry* sempre manteve verticalizada a produção do *foie gras* – período que viabilizou à rede retornos crescentes na utilização desta forma organizacional na gestão de sua cadeia de suprimentos, conduzindo à conseqüente dependência de trajetória (ARTHUR, 1989).

cafeterias), não necessariamente é realizada na Itália, podendo ser esta operação realizada em uma das outras cinco plantas industriais do grupo (Áustria, Brasil, Holanda e duas na França). Este é o caso do *blend* de café *Segafredo Zanetti* comercializado no mercado brasileiro. Apesar de todo o investimento realizado no Brasil, até meados de 2001 o grupo não planejava apostar na operacionalização de seus *coffee shops* no Brasil – decisão influenciada pelas características do mercado nacional na apreciação do segmento de cafés especiais.

Em decorrência dos anos de regulamentação do mercado brasileiro de café, o consumidor nacional não foi estimulado a apreciar e a distinguir uma bebida de melhor/superior qualidade – revelando-se, conseqüentemente, menos sensível, sobretudo quando comparado ao consumidor europeu e americano, a perceber variações nos atributos da bebida (FARINA & SAES, 1997). Mesmo após uma década do marco da desregulamentação, no final dos anos 90, quando especialistas apontavam o início do desenvolvimento de um segmento de consumidores mais exigente<sup>150</sup>, as principais cafeterias atuantes no Brasil, mostravam-se ainda cautelosas na aposta pela diferenciação de suas marcas a elevados níveis de qualidade e de padronização, optando, alternativamente, pela diferenciação do ambiente de consumo e do serviço prestado (SILVA, 1999).

Reforçando esta discussão, este também é o padrão estratégico adotado pelo *McDonald's* na operacionalização brasileira de seus *McCafés*, nitidamente voltado para a diferenciação de sua marca ao ambiente de consumo e não propriamente da bebida (*blend* de café) comercializada. Como observado empiricamente, diferindo-se significativamente de sua concepção original, no Brasil, os *McCafés* possuem uma identidade própria, explorada em uma área exclusivamente dedicada à degustação do café. Em contrapartida, a rede não oferece aos consumidores um *blend* exclusivo, comercializando, a partir de uma parceria estratégica com a *Nestlé*, a marca *NesCafé*, comercializada também no varejo.

Face a este cenário, desde que a qualidade do produto final (ambiente e serviço) já está sob o controle da rede e que sutis variações na qualidade da bebida não

---

<sup>150</sup> Indícios da gradual consolidação de um nicho de consumidores mais exigentes no mercado brasileiro podem ser atrelados à aposta no Brasil de importantes nomes do *coffee business* mundial, em especial da americana *Sara Lee*, que em 1998 adquiriu o grupo *Café do Ponto*, além das italianas *Lavazza*, *illy* e *Segafredo Zanetti*.

devem ser percebidas – ou, pelo menos, devem ser mais toleradas pelo consumidor brasileiro –, as cafeterias atuantes no Brasil, na contramão do caso *Segafredo Zanetti*, não precisam empenhar-se – como empiricamente demonstra ser – em uma estrita coordenação de toda a cadeia de suprimentos. Corroborando esta proposição, SILVA (1999) e AZEVEDO & SILVA (2003) observam empiricamente a difusão de um padrão caracterizado pelo emprego de estruturas de governança mais tênues, sobretudo no que se refere ao abastecimento das torrefadoras. Assim, embora a transação entre as torrefadoras e as redes de *coffee shops* possa ser regida por estruturas de governança mais rígidas – caso do contrato idiossincrático firmado entre *Café Jardim* e *Dunkin’Donuts*, *Melitta* e *Fran’s Café*<sup>151</sup> bem como da verticalização promovida pelo *Café do Ponto* –, a aquisição dos grãos de café a serem processados se dá, basicamente, via a forma pura de mercado.

Atrelada a menor sensibilidade comparativa do consumidor brasileiro à apreciação e valorização de um café de melhor/superior qualidade, o modelo de coordenação identificado no Brasil também deve ser creditado à atuação prévia de uma outra empresa italiana, a *illycaffè*. Com um posicionamento estratégico baseado na diferenciação de seu produto a elevados padrões de qualidade, a *illy* – a exemplo do grupo *Segafredo Zanetti* – também considera, segundo análise de NEVES et al. (2002), que a qualidade de seu produto final depende de uma série de ações coordenadas ao longo de toda a cadeia cafeeira: desde a escolha do grão até a maneira de preparo e comercialização da bebida<sup>152</sup>. Diferentemente, porém, de apostar na verticalização da aquisição da matéria-prima, a *illycaffè* introduziu no Brasil uma forma alternativa de

---

<sup>151</sup> Desde 1996, o *Fran’s Café* conta com a *Mellita* no suprimento de um *blend* exclusivo. Em 2002, após um ano de pesquisa e provas, sob o crivo (sabor e aroma) dos seis sócios franqueadores, a parceria viabilizou o lançamento de um outro *blend* exclusivo, comercializado com marca da rede. A parceria concede à *Mellita* a responsabilidade pela compra e torra dos grãos – supridos do cerrado mineiro, do sul de São Paulo e do Espírito Santo. Partindo de uma estrutura de 58 lojas (14% próprias) em 1998, das quais 43 em São Paulo, em 2002, a rede era composta por 112 lojas (47 localizadas na Grande São Paulo – foco histórico de atuação da rede). Semanalmente, cerca de 170 mil xícaras de café são comercializadas, gerando o equivalente a R\$ 10 milhões por ano – praticamente a metade do faturamento total da rede, que foi de 22 milhões de reais em 2001. Para maiores informações, vide SILVA (1999) e JAMOUS (2003).

<sup>152</sup> Não empregando o *franchising* como mecanismo de expansão, a *illy* estrutura a comercialização de seus produtos via grandes redes hoteleiras, de varejo e de cafeterias, buscando parceiros com um posicionamento estratégico similar ao seu – voltado a um consumidor diferenciado, que preza por qualidade e, assim, aceita incorrer em um preço-*premium*. No Brasil, a comercialização da marca *illy* foi iniciada por meio de uma parceria com a *Casa do Pão de Queijo*, especificamente nas unidades da rede voltadas a um público mais seletivo. De acordo com JAMOUS (2003), em 2002, a *illy* faturou US\$ 2,5 milhões no Brasil, dos quais 80% gerados em São Paulo.

coordenação, baseado no estabelecimento de prêmios anuais a todos aqueles cafeicultores que conseguissem atender os padrões requeridos pela rede. A produção do específico *blend* da *illycaffè* requer cerca de 55% a 60% de café de origem brasileira. Assim, a empresa italiana realizou, junto aos produtores de determinadas regiões nacionais, como no cerrado mineiro, um trabalho de difusão da adequada tecnologia a seus padrões, informando sobre as ações necessárias à obtenção de frutos de boa qualidade. Como resultado, deu-se no Brasil o desenvolvimento de um subsistema estrategicamente organizado, contribuindo para a conseqüente diminuição da especificidade dos ativos e, assim, para a melhor atuação do mercado *spot* ao atendimento dos requisitos demandados pelas redes de cafeterias atuantes no país.

Em adição à sensibilidade do consumidor como condição necessária a uma estrita coordenação da cadeia produtiva, o estudo multi-caso também evidencia a busca por parte das redes em garantir o abastecimento de todas as suas unidades com insumos, sobretudo os insumos-chave, já processados (prontos ou semi-prontos). Esta estratégia permite reduzir a necessidade de manipulação *in loco* e, conseqüentemente, atenuar o efeito da ação dos franqueados sobre a capacidade da marca em informar (seu valor), por meio de alterações na qualidade e na padronização do produto final comercializado. Neste sentido, a qualidade do café *espresso*, por exemplo, é diretamente influenciada pelas atividades realizadas dentro de cada loja – sendo o café fornecido em grãos, a qualidade da bebida é ameaçada em sua moagem e tiragem. Sob este contexto, não por acaso, tornou-se notória a pioneira estratégia de comercialização da *illycaffè* – posteriormente difundida entre seus concorrentes –, estruturada no abastecimento de seus parceiros em sachês, garantindo um maior controle sobre a quantia ótima de pó a ser destinada por xícara. Apesar de mostrar-se atenta a esta questão, o grupo *Segafredo Zanetti* não compartilha desta estratégia, alegando valer a pena incorrer no risco em prol da manutenção do ‘jogo de mãos’ de cada funcionário na tiragem do café *espresso* – encenação que seria valorizada pelo consumidor europeu.

Outra estratégia evidenciada nos estudos de caso em prol de um maior controle sobre a qualidade do produto final refere-se à imposição de o franqueado suprir-se exclusivamente da rede, ou de fornecedores por ela credenciados – sob pena da aplicação de multa e/ou do direito de o franqueador rescindir unilateralmente o contrato. Vale retomar, porém, que diferentemente do aparato legal brasileiro, o Direito europeu

de concorrência proíbe a imposição de exclusividade de suprimento por parte das grandes redes de franquias, caracterizadas por aquelas com participação de mercado superior a 30% (Regulamento nº 2790/99) – na amostra analisada, caso das redes *Quick* e *McDonald's*.

Dando margem para a introdução na análise do papel das regras formais do jogo sobre a organização a montante das redes de franquias, o quadro institucional legal europeu deve ser interpretado como um dos fatores explicativos do diferenciado modelo de coordenação da cadeia de suprimentos promovido pelo *McDonald's* no Brasil comparativamente ao observado na França – nitidamente mais tênue no mercado francês. Diferentemente do padrão francês, no Brasil o *McDonald's* manteve historicamente parceiras exclusivas por item transacionado, algumas das quais caracterizadas por uma relação de quase-integração.

O nível de desenvolvimento da regulação da produção de alimentos na Europa, em especial na França, teria permitido ao *McDonald's* despendar, no início de suas operações no mercado francês, menores esforços coordenativos no desenvolvimento de sua cadeia de suprimentos. No Brasil, em contrapartida, as parcerias exclusivas e os contratos de quase-integração firmados entre o *McDonald's* e seus fornecedores representariam algumas das formas de incentivo empregadas pela rede para que seus parceiros realizassem os investimentos, muito dos quais específicos, necessários ao atendimento dos padrões demandados pela rede. O exemplo máximo desta observação é a *Food Town* – complexo de produção e distribuição de alimentos dedicado às operações da rede no Brasil, financiado pelos três históricos fornecedores exclusivos da rede no Brasil.

Espera-se que, a longo prazo, o processo de difusão do padrão organizacional e competitivo do *McDonald's* no mercado brasileiro favoreça a atuação de contratos menos idiossincráticos ou mesmo da forma pura de mercado, a partir da diminuição da especificidade dos ativos, por meio do aumento na oferta e demanda por insumos específicos. Indo ao encontro desta hipótese, vale retomar a reestruturação, efetuada pela rede a partir de meados de 2003, em sua tradicional política de suprimentos – especialmente, no incentivo dado aos seus históricos parceiros exclusivos na diversificação de sua carteira de clientes casada à procura por parte do *McDonald's* pela ampliação e pulverização de seu corpo de fornecedores no Brasil.

O nível de desenvolvimento da agricultura européia/francesa no início das atividades da rede *McDonald's* na França, comparativamente ao Brasil, também deve ser útil à melhor compreensão do fato de a Proposição 5 não ter sido corroborada em sua forma original pela análise dos casos. Como enunciado, espera-se que a existência de restrições legais ao uso de arranjos verticais que garantam maior controle sobre as transações a montante induza a necessidade por um maior controle da qualidade a jusante, por meio, por exemplo, da definição estratégica de um maior mix contratual – proposição, porém, que, em uma primeira análise, parece não ser verificada na análise comparada do *McDonald's* no Brasil e na França. Justamente no mercado francês, em que a atuação da rede é limitada por restrições impostas pela defesa da concorrência à coordenação vertical, o mix contratual revela-se significativa e historicamente inferior ao praticado no mercado brasileiro (*vide* Figura 4.2).

Deve-se considerar, porém, que a existência de um corpo de fornecedores aptos ao atendimento dos padrões de qualidade demandados pelo *McDonald's* no início de suas atividades no mercado europeu/francês, permitiu à rede contornar as restrições legais impostas à coordenação vertical – atenuando, conseqüentemente, a necessidade por um maior controle sobre a comercialização e distribuição de seus produtos. Complementarmente, as redes analisadas, dentre as quais o *McDonald's*, também lançariam mão de uma estratégia adicional: uma detalhada especificação dos critérios de qualidade e padronização a serem atendidos na aquisição dos insumos – cláusula contratual em muitos casos suficiente para a relação, mesmo que informal, dos franqueados com os fornecedores credenciados pela rede.

Adicionalmente, um ponto central que não pode ser omitido na discussão é o fato de que o mix contratual não deve ser exclusivamente determinado pelo controle exercido pela rede em sua cadeia de suprimentos. Na verdade, há outros elementos, como a maior garantia para a execução de contratos de franquia, que induzem uma maior proporção de lojas franqueadas, mesmo com menor controle a montante. Nestes termos, o menor mix contratual comparativo praticado pelo *McDonald's* na França, com relação ao observado no Brasil, deve ser interpretado à luz da maior garantia à execução contratual, fruto da maior estabilidade institucional e macroeconômica francesa.

Por fim, dando indícios de que o nível de controle despendido pela rede na coordenação de sua cadeia de suprimentos deva repercutir sobre a exigência por um

maior ou menor controle a jusante, ao impactar o poder de ação do franqueado na capacidade da marca em informar – e, portanto, sobre o seu valor –, como sugerido pela conjunção das Proposições 8 e 10, têm-se as evidências empíricas proporcionadas pelos casos *Comtesse du Barry* e *Jeff de Bruges*.

Diferentemente das redes *Dunkin' Donuts*, *Habib's*, *La Boucherie* e *Segafredo Zanetti*, que também empregam a verticalização de sua cadeia produtiva, as redes *Comtesse du Barry* e *Jeff de Bruges* garantem o abastecimento de suas unidades (próprias e franqueadas) com produtos, sobretudo, aqueles específicos à marca, 100% processados (prontos para a comercialização). Por meio deste posicionamento, as redes aumentam o controle sobre as ações de seus gestores locais na qualidade do produto final, desde que a eles cabem exclusivamente a montagem e a apresentação das lojas – variáveis que, embora também significativas à capacidade da marca em informar, devam mostrar-se menos relevantes quando comparadas às atividades de processamento, manipulação e montagem do produto final.

Este quadro pode auxiliar na compreensão de serem estas as únicas redes, em adição ao *Dunkin' Donuts*, na amostra considerada, a optarem por uma forma organizacional complementar à verticalização e franqueamento: o licenciamento de suas marcas. Especificamente no caso do *Dunkin' Donuts*, deve-se ressaltar, que o licenciamento de sua marca, exclusiva às torres *Dunkin' Donuts*, é limitado à existência de unidades da rede nas proximidades – que devem ser as responsáveis pelo abastecimento das torres, com produtos prontos para a comercialização. Por meio desta estratégia, os riscos de fornecimento de produtos fora do padrão são atenuados, implicando, conseqüentemente, a um menor risco de perda do valor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese dedica-se à investigação empírica do papel exercido pelas regras formais e informais do jogo – seguindo a clássica definição de NORTH (1990) para ambiente institucional – sobre a forma na qual as redes de franquias se organizam, em termos do delineamento de arranjos contratuais intra e interfirmas, visando ao adequado controle e proteção do valor de seu principal ativo, a marca franqueada (RUBIN, 1978). Optou-se pela realização de uma análise qualitativa do *franchising* de alimentos no Brasil e na França – foco atribuído a duas principais justificativas. Primeiro, apesar de seus papéis de destaque entre os principais nomes do *franchising* internacional, os sistemas brasileiro e francês recebem uma pequena atenção na literatura internacional – ao contrário do *franchising* americano, representando a quase totalidade dos estudos empíricos existentes. Segundo, Brasil e França encontram-se circunstanciados por regras do jogo muito particulares, contribuindo para um rico campo de análise da influência da diversidade institucional sobre a organização de redes de franquias – resultados que podem ser contrastados com os estudos empíricos disponibilizados acerca do *franchising* americano.

Empregando o método dos múltiplos estudos de caso, por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos gerentes das redes analisadas, dez estudos foram conduzidos. A análise empírica limitou-se, assim, à perspectiva do franqueador, não tendo sido considerado o ponto de vista do franqueado, nem tampouco dos fornecedores – o que pode vir a representar uma proposta de análise futura. Na França, foram analisadas as atuações da rede italiana de cafeterias *Segafredo Zanetti* e do grupo belga *Quick*, dedicado ao segmento de *fast food*. Adicionalmente, foram investigadas as redes francesas atuantes nos segmentos de grelhados, *Grill Courtepaille* e *La Boucherie*, de chocolates, *Jeff de Bruges*, e, por fim, de *foie gras*, *Comtesse du Barry*. Por sua vez, a análise empírica no mercado brasileiro limitou-se à investigação da atuação da rede americana posicionada estrategicamente no segmento de *coffee & donuts*, *Dunkin' Donuts*, e da rede brasileira de *fast food*, *Habib's*. Em acréscimo, pôde-se realizar uma análise comparada da líder mundial no segmento de *fast food*, a rede americana *McDonald's*, no Brasil e na França.

A restrição empírica de apenas uma rede de franquia ter sido analisada em ambos os mercados se deve à pequena intersecção de redes de alimentos atuantes no Brasil e na França. De fato, com exceção da rede, também americana, *Pizza Hut* – cuja análise comparada, porém, foi inviabilizada pela dificuldade de acesso à rede na França –, o *McDonald's* representa o único exemplo de uma rede de franquia de alimentos com atuação no mercado brasileiro e francês. Outros nomes comuns a ambos os mercados referem-se às redes supermercadistas *Carrefour* e *Champion* e a rede de sorveterias *Häagen Dazs* – o entrave a uma análise empírica comparada, porém, refere-se ao fato de que, diferentemente do observado na França, no Brasil estas marcas não empregam o *franchising* como mecanismo de expansão e de crescimento. Esta constatação empírica deve ser interpretada como uma forte evidência da exigência de maior controle no ambiente institucional brasileiro (mix contratual igual a 100%), o que vem a reforçar a proposição que norteia o desenvolvimento desta tese: dependendo do ambiente institucional, diferentes arranjos organizacionais de proteção e controle do valor de marca deverão ser empregados e identificados. No caso das regras brasileiras do jogo, a menor garantia à execução contratual, fruto da menor estabilidade institucional e macroeconômica, favoreceria a verticalização em detrimento do *franchising*.

Adicionalmente, a quase inexistência de redes atuantes simultaneamente nos referidos mercados também deve ser creditada a uma influência direta de uma das variáveis do ambiente institucional informal: refletindo a cultura européia, em especial francesa, antiamericana, o *franchising* francês, ao contrário do brasileiro, revela-se, independentemente do segmento, fechado às redes americanas, prevalecendo uma nítida influência de redes européias. Ademais, o intercâmbio entre o *franchising* brasileiro e francês, especificamente no que se refere à atuação de redes nacionais, também se mostra inexpressivo, ou pelo menos, ainda, incipiente. Embora as redes de franquias brasileiras, em especial de alimentos, comecem a fortalecer sua atuação no mercado europeu, esta ainda se mostra restrita aos países ibéricos. Em contrapartida, uma das poucas redes francesas – se não a única – que partiu para o Cone Sul é a rede de lavanderia *5 à Sec*, atuando no Brasil e na Argentina.

Diante deste quadro, uma visão crítica pode guiar à observação de que exclusivamente a análise empírica comparada da atuação do *McDonald's* no Brasil e na França deva realmente contribuir para os objetivos almejados nesta tese. Isto porque,

com o intuito de se identificar com maior precisão as possíveis relações entre variáveis do ambiente institucional e os arranjos organizacionais, torna-se imprescindível o controle sobre algumas variáveis, como tipo de produto e estratégias empresariais – requisitos, *a priori*, apenas viabilizados ao se investigar uma mesma empresa imersa em diferentes regras do jogo, ou seja, sua atuação em diferentes países. Uma simples análise comparada entre países, em que se investiga os efeitos da diversidade institucional sobre diferentes organizações, não deve, portanto, permitir creditar os distintos padrões de arranjos interfirmas identificados às diferenças entre os respectivos ambientes institucionais.

Embora este posicionamento crítico tenha guiado o desenvolvimento desta tese, a condução dos demais estudos de caso foi premeditada. Em decorrência da impossibilidade de se expandir o leque de empresas simultaneamente analisadas sob a influência das regras brasileiras e francesas do jogo, entende-se que a condução dos demais estudos de caso tenha sido fundamental à robustez da análise empírica pretendida. A escolha metodológica por um estudo multi-caso deve contribuir a uma maior robustez na construção sistemática da teoria, atenuando (ao menos em parte) as limitações intrínsecas ao método de estudo de caso quanto à capacidade de generalização dos resultados e conclusões obtidos – generalização, porém, em termos de proposições teóricas e não, propriamente, de inferência estatística ((EISENHARDT, 1989); (YIN, 1989); (MARTINS, 1998)). Realmente, os estudos de caso em seu conjunto suportam as evidências empíricas propiciadas pela análise comparada do *McDonald's* no Brasil e na França, reforçando a idéia da difusão de um modelo particular de gerenciamento do valor da marca franqueada a depender das regras vigentes do jogo.

Corroborando a proposição central desta tese, as redes de franquias analisadas parecem lidar com os potenciais riscos de perda de valor de suas marcas por meio do delineamento combinado de arranjos inter e intra-organizacionais tanto a jusante quanto a montante. A jusante, no que se refere ao emprego de contratos de incentivo complementados pela definição estratégica de um mix contratual – percentual de lojas próprias mantido pelas redes em adição às unidades franqueadas, exercendo o papel de um mecanismo de controle do franqueador sobre as ações de seus franqueados. A montante, em termos da estreita relação das redes com suas cadeias de suprimentos,

com o intuito de assegurar a regularidade e a padronização dos produtos comercializados, por meio do suprimento dos insumos-chave já processados – estratégia que lhes permitiria reduzir a necessidade de manipulação *in loco* (nas unidades) e, conseqüentemente, atenuar o poder de ação de seus franqueados sobre a capacidade da marca em informar.

As evidências empíricas sugerem que por meio do emprego combinado destas estratégias – e não desassociado como tradicionalmente considerado na literatura internacional –, as redes de franquias desfrutariam de maiores garantias quanto ao equacionamento do clássico dilema inerente aos contratos de franquia: conciliar os ganhos do *franchising* aos custos potenciais de prejuízo à marca. O modo, porém, como os contratos inter e intrafirmas são delineados revela-se diretamente determinado pelas regras vigentes do jogo.

O estudo multi-caso – contrariando um outro clássico pressuposto da literatura – revela que não necessariamente as redes devam restringir o franqueamento de suas marcas a um único e exclusivo contrato, podendo, alternativamente, optar pela operacionalização de um leque de formatos. Por um lado, estas evidências alimentam o debate econômico dedicado à pluralidade de formas organizacionais no gerenciamento de transações similares, trazendo formas organizacionais alternativas à decisão classicamente polarizada entre loja própria e franquia. Por outro lado, pode-se reforçar estudos empíricos prévios, referentes à possibilidade de conciliar, por meio da operacionalização de uma rede mista, um maior controle sobre a transação sem a perda substancial dos incentivos inerentes ao franqueamento. A combinação de loja própria e franquia (sobretudo quando harmonizados diferentes formatos) permite às redes conciliar a alavancagem de capital a um melhor nível de incentivo dos gestores locais – tanto em termos do nível de esforço empreendido no desempenho de suas funções (*moral hazard on shirking*), quanto no interesse em zelar pela proteção e valorização da marca franqueada (*moral hazard on quality*).

A prática por uma combinação de formatos no franqueamento, em acréscimo a definição estratégica de um percentual de lojas próprias, revela-se, contudo, restrita ao *franchising* francês/europeu. No Brasil, a adoção deste modelo seria restringida em decorrência das lacunas no entendimento legal nacional quanto à prática da sublocação de unidades (essência dos formatos alternativos evidenciados na França),

em acréscimo às maiores restrições sofridas pelas redes à captação de recursos. A análise empírica também propicia interessantes evidências a respeito do papel exercido pelas regras formais e informais do jogo sobre o modelo de gerenciamento exercido pelas redes em suas cadeias de suprimentos, referindo-se, assim, aos esforços coordenativos a montante. Em acréscimo às regras do jogo, essencialmente, em termos da existência de restrições legais à coordenação vertical e do o nível de desenvolvimento da regulação da produção de alimentos, a análise comparada dos estudos de caso reforça o papel da padronização percebida pelo consumidor como uma condição obrigatória para uma estrita coordenação da cadeia de suprimentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. **Brand equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998. 309p.

AKERLOF, G. The market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v.84, p.488-500, 1970.

ALCHIAN, A.A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **American Economics Review**, v.62, p.777-950. 1972.

ARGYRES, N.; LIEBESKIND, J.P. Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: introducing history into Transaction Cost Theory. **Academy of Management Review**, v.24, p.49-63. 1999.

ARROW, K.J. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation. In: **Analysis and evaluation of public expenditure**: the PPB system, v.1, U.S. Joint Economic Committee, 91<sup>st</sup> Congress, 1<sup>st</sup> Session. U.S. Government Printing Office, Washington, DC, p.47-73. 1969.

ARTHUR, W.B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. **The Economic Journal**, March, p.116-31. 1989.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S. Contractual Mix in Brazilian Franchising. **Fifth Conference of the International Society for New Institutional Economics (ISNIE)**, Berkeley-CA, September. 2001.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S. Food franchising and backward coordination: and empirical analysis on Brazilian firms. **Journal on Chain and Network Science**, v.3, n.1, p.33-44. 2003.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S.; SILVA, A.G.A. Contractual mix in food franchising. In: **6<sup>th</sup> Conference of the International Society for New Institutional Economics**, MIT, Cambridge-MA/USA. 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

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

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

BAI, C. E.; TAO, Z. Contractual mix in franchising as a mechanism for public-good provision. **Journal of Economics & Management Strategy**, 9, 1, 85-113. 2000a.

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

BARROSO, L.F. **Franchising & Direito**. Ed. Lúmen Júris: RJ, 2002. 360p.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v.25, p.27-48, apr. 1982.

BÉLGICA, Bruxelas. **Regulamento de Isenção nº 4087 da Comunidade Européia** (Regula contratos de franquia, Aplicação do art.85, §3, do Tratado de Roma), 30 de novembro de 1988.

BÉLGICA, Bruxelas. **Regulamento de Isenção nº 2790 da Comunidade Européia** (Substitui Regulamento de Isenção nº 4087/88. Regula todos acordos verticais de distribuição. Aplicação do art.81, §3 (ex-art.85, §3), do Tratado de Roma), 22 de dezembro de 1999.

BENSOUSSAN, H. **Le droit de la franchise**. Éditions Apogée.1997.

BERNARD, D.A. **Aspectos estratégicos do franchising: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo, 1991. Dissertação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

BLAIR, R.D.; HERNDON, J.B. The misapplication of Kodak in franchise tying suits. **Journal of Business Venturing**, v.14, p.397-415. 1999.

BLAIR, R.D.; LAFONTAINE, F. Will Khan foster or hinder *franchising*? An economic analysis of maximum resale price maintenance. **Journal of Public Policy in Marketing**, v.18, p.25-36. 1999.

BLINDER, C. **Uma nova receita: reforma nos arcos dourados**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. 2003. Acesso em: 03 abr. 2003.

BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. **Administrative Science Quarterly**, v.42, p.276-303. 1997.

BRADACH J. L.; ECCLES, R. Price, authority, and trust. **Annual Review of Sociology**, v.15, p.97-118, Palo Alto, CA: Annual Review. 1989.

BRASIL, Rio de Janeiro. **Decreto de Lei nº 16.264**, 12 de dezembro de 1923 (Dispõe sobre patentes e marcas de indústria e de comércio).

BRASIL, DF. **Lei nº 8.245** (Lei do Inquilinato), 18 de outubro de 1991.

BRASIL, DF. **Lei nº 8.955** (Lei de Franquias), 15 de dezembro de 1994.

BRASIL, DF. **Lei nº 9279** (Lei de Propriedade Industrial, substituindo Lei nº 5772, de 1971), 1996 (em vigor desde 15 de maio de 1997).

BRASIL, DF. **Projeto de Lei da Câmara dos Deputados nº 2.921-A** (Propõe alterar os artigos 2º, 3º, 4º e 8º da Lei nº 8.955/94), 2000.

BRASIL, DF. **Projeto de Lei do Senado nº 273** (Propõe alterar a Lei nº 8.955/94), 07 de dezembro de 2001.

BRICKLEY, J.A. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from *franchising*. **Journal of Law and Economics**, n.XLII, p.745-774. 1999.

BRICKLEY, J.A.; DARK, F.H. The choice of organizational form: the case of *franchising*. **Journal of Financial Economics**, v.18, p.401-20. 1987.

BRICKLEY, J.A.; DARK, F.H.; WEISBACH, M.S. An agency perspective on *franchising*. **Financial Management**, v.20, p.27-35. 1991.

CARLTON, D. Vertical Integration in Competitive Markets under Uncertainty. **Journal of Industrial Economics**, v.27, p.189-209. 1979.

CAROZZI, E.M.F. *Fran's Café*: reestruturação interna e inovação na linha de produtos para enfrentar a concorrência. **Estudo de Caso Nº 27**, realizado em parceria entre ESPM/EXAME. 2002. Disponível em: <<http://www.espm.br/publicacoes>>. Acesso em: 22 de agosto de 2003.

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

**Censo do Franchising 1996**. São Paulo: Associação Brasileira de *Franchising*, 1996.

**Censo do Franchising 2000**. São Paulo: Associação Brasileira de *Franchising*, 2000.

COASE, R. **The nature of the firm**. *Economica*, n.4, November.1937.

**Code de Déontologie Européen de la Franchise**. CE: Fédération Européenne de la Franchise, 1988.

CORREA, C. Dieta amarga. **REVISTA EXAME**. Nov, 2003. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch06&sc=sc0601&pg=pgart\\_0601\\_071103\\_57220.html](http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch06&sc=sc0601&pg=pgart_0601_071103_57220.html)>. Acesso em: 8/11/2003.

COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, p.411-437. 2002.

DNES, A.W. The economic analysis of franchise contracts. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v.152, n.2, jun. 1996.

DNES, A.W. Hostages, marginal deterrence and franchise contracts. **Journal of Corporate Finance**, v.9, p.317-331. 2003.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n. 4, p. 532-550. 1989.

FERRAZ, E. Sinal amarelo: ter uma franquia do *McDonald's* não é mais garantia de sucesso. **Revista Exame**, São Paulo, v.6, p.50-54, set. 2000.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio – Século XXI**. RJ: Nova Fronteira, 1999.

FRANÇA. **Lei nº 89-1008** (Lei Doubin), 31 de dezembro de 1989.

FRANÇA. **Decreto nº 91-337** (Aplicação do Artigo 1º da Lei Doubin), 04 de abril de 1991.

FRANÇA, Paris. **Acordo de Neiertz**, de 21 de fevereiro de 1991.

FRANÇA, Paris. **Lei Raffarin**, de 5 de julho de 1996.

GALLINI, N.T.; LUTZ, N.A. Dual distribution and royalty fees in franchising. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v.8, p.471-501. 1992.

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

GOGOI, P.; ARNDT, M. McDonald's: o inferno do hambúrguer. **Valor Econômico**, 1º Caderno, ano 4, n.706, fev. 2003.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Cai Editora Nacional, 1ª ed. 1960.

GRANGEIA, M. **Posso dar uma mordida?** Disponível em: <<http://www.portalexame.abril.com.br>>. 07 ab. 2003. Acesso em: 20 mai. 2003.

**Guia Oficial de Franquias 2003**. São Paulo: Associação Brasileira de *Franchising* e Editora Empreendedor, ano 5, 2003.

**Guia do Franchising 2003**. São Paulo: Pequenas Empresas Grandes Negócios, Editora Globo, ano 1, 2003.

INTERBRAND CORP; MORGAN CHASE, J.P. & Co. The 100 top brands. **Business Week**, v.5, p.95-99. 2002.

INTERSCIENCE-CARTACAPITAL. As empresas mais admiradas no Brasil. **CartaCapital**, São Paulo, ano 3, n.79, 1998.

JAMOUS, L, 2003. **Quero ser uma Starbucks**. EXAME. 2002. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch06&sc=sc0601&pg=pgart\\_0601\\_200302\\_9411.html](http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch06&sc=sc0601&pg=pgart_0601_200302_9411.html)>. Acesso em: 22 de agosto de 2003.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Finance Economics**, v.3. 1976.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. In: MAANEN, J. V. (ed.). **Qualitative methodology**. SAGE Publications, Newbury Park. 1983.

KAPFERER, J. N. **Strategic brand management**. New York, Free Press, 1992.

KAUFMANN, P.J.; LAFONTAINE, F. Costs of control: the source of rents for McDonald's franchisees. **Journal of Law and Economics**, n.XXXVII, p.417-153. 1994.

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

KLEIN, B. Transaction costs determinants of unfair contractual arrangements. **American Economic Review**, v.70, p.356-362. 1980.

KLEIN, B. The economics of franchising contracts. **Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization**, v.2, p.9-37. 1995.

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

KLEIN, B.; LEFFLER, K.B. The role of market forces in assuring contractual performance. **Journal of Political Economy**, v.89, p.615-641. 1981.

KLEIN, B.; SAFT, L. The law and economics of franchise tying contracts. **Journal of Law and Economics**, n.XXVIII, p.345-361. 1985.

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

KOHLI, C. Branding consumer goods: insights from theory and practice. **Journal of Consumer Marketing**, v.14, n.3. 1997.

KOMATSU, A. *Habib's muda planos para os EUA*. Disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/economia/2001/10/08/joreco20011008002.html>>.2001. Acesso em: 14 ago. 2003.

KRUEGER, A.B. Ownership, Agency and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry. **Quarterly Journal of Economics**, v.106, p.75-101. 1991.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**, v.23, n.2. 1992.

LAFONTAINE, F.; BHATTACHARYYA, S. The role of risk in *franchising*. **Journal of Corporate Finance**, v.23, p.263-283. 1995.

LAFONTAINE, F.; SLADE, M. E. Retail contracting: theory and practice. **Journal of Industrial Economics**, v.45, p.1-25. 1997.

LAFONTAINE, F.; SLADE, M. Incentive contracting and the franchise decision. In: CHATTERJEE, K.; SAMUELSON, W. (eds.). **Advances in business application of game theory**. Kluwer Academic Press. 2001.

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

LAFONTAINE, F.; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. **NBER Working Paper Series**, n. 8868. 2002.

LASSAR, W.; MITTAL, B.; SHARMA, A. Measuring customer-based brand equity. **Journal of Consumer Marketing**, v.12, n.4. 1995.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicações e limites do método. In: FARINA, E. M. M. Q. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira. 1997.

LUTZ, N. Ownership rights and incentives in franchising. **Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization**, v.2, p.103-131. 1995.

MARTIN, R. E. Franchising and risk management. **American Economic Review**, p.954-968. 1988.

MARTINS, R. A. **Metodologia científica: um caso de aplicação em engenharia de produção**. Universidade Federal de São Carlos. mimeo. 1998.

MASTEN, S. E. **Empirical research in transaction-cost economics: challenges, progress, directions**. University of Michigan, School of Business Administration, May, preliminary. 1994.

MATHEWSON, F.; WINTER, R. **Territorial restriction in franchise contracts**. University of Toronto, Working Paper n.9114. 1991.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. In: **6<sup>th</sup> Conference of the International Society for New Institutional Economics**, MIT, Cambridge-MA/USA. 2002. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>.

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

MENDELSON, M. **The guide to franchising**. Pergamon Press: Oxford. 1985.

MICHAEL, S.C. Investments to create bargaining power: the case of franchising. **Strategic Management Journal**, v.21, p.497-514. 2000.

MILEWICZ, J.; HERBIG, P. Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building. **Journal of Product & Brand Management**, v.3, n.1. 1994.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. New Jersey: Prentice Hall. 1992.

MINKLER, A. P. & PARK, T. A. Asset specificity and vertical integration in franchising. **Review of Industrial Organization**, v.9, p.409-423. 1994.

MONTANARIN, C. **Redes de fast-food bombardeiam os clientes**. Disponível em: <<http://www.jornaldoestado.com.br/030406/economia/economia.html>>.2003. Acesso em: 20 mai. 2003.

MOTAMENI, R.; SHAHROKHI, M. Brand equity valuation: a global perspective. **Journal of Product & Brand Management**, v.7, n.4. 1998.

NELSON, P. Informational and consumer behavior. **Journal of Political Economy**, 78: 311-329. 1970.

NEVES, M.F., SAES, M.S.; REZENDE, C.L. *illycaffè* e os desafios do crescimento no Brasil. **Seminários PENSEA de agronegócios: redes e estratégias compartilhadas**. 2002.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge University Press, 1990.

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

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

PENARD, T., RAYNAUD, E.; SAUSSIÉ, S. Dual distribution and royalty rates in franchised chains: an empirical exploration using French data. **Working paper ATOM Center**, University of Paris 1. 2002.

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

SAPORITO, B. Has-been brands go back to work. **Fortune**, n.28, p.123-4, apr. 1986.

SCHMIDT, R.A.; OLDFIELD, B.M. Dunkin' Donuts: the birth of a new distribution and franchising concept. **British Food Journal**, v.100, n.2. 1998.

SCOTT, F.A. Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. **Review of Industrial Organization**, v.10, p.69-81. 1995.

SHELTON. Allocative efficiency vs. 'X-efficiency': comment. **American Economic Review**, v.57. 1967.

SHOCKER, A.D. New books in review. **Journal of Marketing Research**, may, p.257. 1993.

SILVA, A.G.A. **Determinantes da coordenação a jusante do sistema brasileiro de franquias de alimentos**: análise da relação franqueador-franqueado. São Carlos, 2001. Trabalho de Graduação (Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

SILVA, V.L.S. **O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais**. São Carlos, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

SIMON, H.A. **Administrative behaviour**. New York: Macmillan, p.xxiv. 1961.

SIMÕES, K. **O Habib's mostra sua receita**. Disponível em: <<http://www.empreededorismocae69.blogspot.com.br/Lilian%20Tuzi1.htm>>. 2003. Acesso em: 14 ago. 2003.

TAUBER, E.M. Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names. **Business Horizons**, v.24, n.2, p.36-41. 1981.

TAUBER, E.M. Brand leverage: strategy for growth in a cost-control world. **Journal of Advertising Research**, v.28, p.26-30, aug/sept. 1988.

THOMPSON, G.D. Cultural capital and accounting. **Accounting Auditing & Accountability Journal**, v.12, n.4. 1999.

**Toute la Franchise 2002**. Paris: Fédération Française de la Franchise, 2002.

WENTZ, L.; MARTIN, G. How experts value brands. **Advertising Age**, v.16, p.24, jan. 1989.

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

WILLIAMSON, O.E. Credible commitments: using hostages to support exchange. **American Economic Review**, v.73, p.519-40. 1983.

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

WILLIAMSON, O.E. **Mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press. 1996. 429p.

WIMMER, B.S.; GAREN, J.E. Moral hazard, asset specificity, implicit bonding, and compensation: the case of franchising. **Economic Inquiry**, n.XXXV, p.544-554. 1997.

WOOD, L. Market power and its measurement. **European Journal of Marketing**, v.33, n.5/6. 1999.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. SAGE Publications, Newbury Park, Edição Cultural. 1989.

## ANEXO 1

### TRADUÇÃO DO ARTIGO 81, PARÁGRAFOS 1 e 3, DO TRATADO DE ROMA

O Artigo 81, parágrafo 1, do Tratado de Roma considera incompatível com o mercado comum e interdita todos os acordos entre empresas, todas as decisões de associações de empresas e todas as práticas combinadas que sejam susceptíveis de afetar o comércio entre os Estados membros e que tenham por objetivo ou por efeito impedir, restringir ou adulterar o jogo da concorrência no mercado comum e, notadamente, estes que consistam em:

- a) fixar de forma direta ou indireta os preços de compra ou de venda ou de outras condições da transação;
- b) limitar ou controlar a produção, o mercado, o desenvolvimento técnico, ou os investimentos;
- c) repartir os mercados ou as fontes de suprimento;
- d) aplicar aos parceiros comerciais condições desiguais de prestações equivalentes, lhes infligindo desvantagens concorrenciais;
- e) subordinar o término contratual à aceitação, por parte dos parceiros, de prestações suplementares que, pela natureza ou uso comercial, não possuam ligação com o objetivo do contrato.

Por sua vez, o parágrafo 3, do mesmo Artigo 81, estabelece que os dispositivos do parágrafo 1 podem ser declarados inaplicáveis:

- a todos os acordos ou categorias de acordos entre empresas;
- a todas decisões ou categorias de decisões de associações de empresas; e
- a toda prática combinada ou categoria de prática combinada

que contribuam para a melhoria da produção ou distribuição de produtos, ou para a promoção do progresso técnico ou econômico, que destinem aos agentes envolvidos uma parte justa dos lucros gerados, sem, no entanto:

- a) impor às empresas interessadas restrições que não sejam indispensáveis ao atendimento de seus objetivos; e
- b) dar às empresas a possibilidade de eliminar a concorrência.

## ANEXO 2

### QUESTIONÁRIO

#### 1. CARACTERIZAÇÃO SISTEMA DE FRANQUIA

- País de origem:
- Fundação da empresa:
- Início do *franchising*:
- Países de atuação:
- País de maior representação (número de unidades; faturamento):
- Número total de unidades:
- Planos de expansão:
- Faturamento médio:

##### 1.1 Mercado Nacional

- Número de unidades:
- Unidades franqueadas:
- Unidades próprias:
- Há alguma projeção para a evolução do número de unidades franqueadas para os próximos anos?
- Planos de expansão para o mercosul?
- Faturamento médio (anual / mensal) por unidade franqueada:
- Lucro líquido médio (anual / mensal) por unidade franqueada:
- Número médio de funcionários por unidade franqueada:
- Prazo médio de retorno:
- Capital de giro inicial:
- Investimento inicial:

##### 1.2 Taxas Efetuadas

- *Royalties*; taxa de franquia; taxa de propaganda:

##### 1.3 Contratos

- Período de vigência contratual:
- Registrou-se quebra-contratual? Qual a periodicidade média observada?
- Número de unidades fechadas ou transferidas:
- Quais são os fatores que podem ser relacionados a esta ruptura contratual?
- Qual a postura de unidades que não alcançaram os índices inicialmente estipulados?
- Como a marca está distribuída pelo Brasil? Há master franqueados?
- Qual o valor estimado da marca?

### 1.4 Processo de seleção

- Como se realiza o processo de seleção e treinamento dos franqueados?
- Exigências quanto:
  - experiência no ramo, formação profissional, capital disponível (financiamento x sociedades x mercado financeiro), idade, sexo, etc:
- Necessidade de dedicação exclusiva?
- Área geográfica (critérios para estabelecer limites de uma unidade e instrumental técnico utilizado na análise dos pontos):
- Custos de instalação (área, construção, equipamentos, lançamento publicitário, etc) quem arca:
- Como é compartilhado com os franqueados o *know-how* do franqueador?

## 2. CONTROLE DO SISTEMA DE FORNECIMENTO

- Qual a principal estratégia da rede?
- Quais foram as principais dificuldades encontradas na adaptação da empresa quanto as mudanças econômicas e sociais (Plano Real, abertura do mercado, aumento concorrência) ocorridas nos últimos anos no Brasil?
- Houve a necessidade de algum processo de reestruturação?
- De que forma estas alterações influenciaram o mercado nacional de franquia?

### 2.1 Delimitação das Transações

- Quais são os principais produtos comercializados pela rede? Quais são os fatores utilizados nesta classificação?
- Estes produtos possuem atuação nacional? Caso contrário, como estes encontram-se distribuídos e quais foram os condicionantes?
- Dentre os vários insumos necessários aos produtos comercializados pela rede, quais se destacam por sua importância? Quais fatores são associados nesta classificação?
- A padronização e a qualidade dos insumos caracterizam-se por questões-chaves aos produtos comercializados? Como a empresa atua para garantir os padrões requeridos?
- Dentre estes insumos, quais apresentam maior relação quanto:
  - percebibilidade:
  - sazonalidade:
  - problemas referentes à garantia de qualidade:
  - elevada % do custo total sobre o preço final:
  - mão-de-obra especializada:
  - equipamentos específicos:
- Quais destes insumos foram desenvolvidos com exclusividade para a rede?
- Quais características são essenciais aos insumos fornecidos?

- Estes insumos produzidos com exclusividade são comercializados também no varejo ou apenas distribuídos pela rede? Qual a marca utilizada na comercialização destes insumos no varejo: marca do parceiro; marca da rede ou marca própria?
- Como se caracteriza o suprimento de cada um destes insumos: compra direta no mercado (mercado spot); estabelecimento de parcerias; produção própria (integração vertical)?

### **2.1.1. Mercado spot**

- Porque a empresa optou pela compra direta no mercado?
- Quais vantagens podem ser associadas à esta forma de comercialização? e Quais são as desvantagens?
- Como a empresa avalia esta alternativa frente o estabelecimento de parcerias?
- Há regiões pré-determinadas nas negociações de suprimento destes insumos?
- Como a empresa mantém a qualidade, a padronização e a regularidade de Fornecimento dos insumos?
- E quanto as oscilações de preço, como a empresa se defende?

### **2.1.2. Integração vertical**

- Quais características justificam a empresa verticalizar a produção Destes insumos?
- Quais vantagens Podem ser associadas à esta forma de comercialização? e quais são as desvantagens?
- Como a empresa avalia esta alternativa frente o estabelecimento de parcerias e a compra direta no mercado?
- Quantas plantas a rede possui? onde estão localizadas as plantas?
- Quais os níveis de produção destas plantas?

### **2.1.3. Parcerias**

- Quais características justificam o estabelecimento de parcerias?
- Quais vantagens podem ser associadas à esta forma de comercialização? E quais são as desvantagens?
- Como a empresa avalia esta alternativa frente a possibilidade de compra direta no mercado e a verticalização da produção?
- Os parceiros atuam em todo o território nacional? Caso contrário, como se encontram alocados?
- Quais os critérios de seleção dos potenciais fornecedores/parceiros?
- Considerando-se mais de um parceiro no fornecimento de determinado componente, os preços são padronizados ou há diferenças regionais? Quais seriam estas diferenças?
- Considerando-se ainda mais de um fornecedor, como a qualidade é padronizada?

## 2.2 Características Contratuais

- As parcerias são regidas por contratos formais?
- Qual o período de vigência estabelecido nestes contratos?
- Foi registrado quebra-contratual? Qual a periodicidade média observada?
- Quais são os fatores que podem ser relacionados a esta ruptura contratual?

## 2.3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos (P&D)

- Qual é o processo de desenvolvimento de novos produtos? O projeto é de total responsabilidade da rede, ou no caso do estabelecimento de parcerias para a produção, o projeto é também de certa forma compartilhado?
- A rede possui uma central de P&D?
- Qual o gasto médio em P&D?
- A rede possui projeções para os orçamentos futuros de P&D?
- Como a rede identifica novas tendências de consumo?

## 2.4 Centrais de Distribuição

- A rede opera com a centralização dos insumos para as unidades?
- As centrais de distribuição são tercerizadas ou pertencem à rede?
- Como encontram-se alocadas estas centrais de distribuição?
- Todos os insumos passam pelas centrais de distribuição? (independente da localização geográfica de determinada unidade ou pela forma de suprimento?)
- Nestas centrais de distribuição, há algum processamento dos insumos?
- Dentre os insumos específicos, o franqueado comercializa diretamente com algum fornecedor?
- Como os custos de transporte são alocados, especificamente quanto  
custo frete:  
posse do veículo:
- Todos os insumos podem ser transportados conjuntamente, ou existe a necessidade de transporte mais específico? Quais são estes insumos? Qual a caracterização destes veículos?
- Qual a distância máxima de atuação das centrais de distribuição das unidades?
- Qual a frequência de abastecimento de cada componente?
- Qual a perecibilidade de cada um dos insumos?
- Como a rede realiza o controle das unidades? Qual a periodicidade destas visitas e como elas ocorrem?

