UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

O DESEMPENHO DO SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS PRINCIPAIS CONDICIONANTES DE
PERFORMANCE

EDGARD MONFORTE MERLO

ORIENTADOR: PROF. DR. CLAUDIO FELISONI DE ANGELO

2000

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDGARD MONFORTE MERLO

O DESEMPENHO DO SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO DOS PRINCIPAIS CONDICIONANTES DE PREFORMANCE

Aprovação da tese de Doutorado em Administração

Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

Banca Examinadora

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Agradecimentos

O esforço aqui consolidado não teria sido possível sem a ajuda de muitos amigos aos quais quero agradecer profundamente. Algumas destas pessoas seguem a seguir:

À minha esposa Beatriz e à minha filha Gabriela que tanta paciência tiveram,

Aos professores Claudio Felisoni de Angelo e José A. G. Silveira, e à equipe do Provar, que muito me ajudaram com suas contribuições;

Aos professores da FEA-RP, que muito me ajudaram entre eles aos professores, Renato Marcondes, Milton Barossi, Maria Cristina S. Campos, Maria Dolores Montoya, Adriana B. Noronha, Sérgio Kanebley.

Aos colegas de pós-graduação da FEA, em especial ao amigo Beny Kramer

Aos amigos docentes e funcionários da FEA de São Paulo e de Ribeirão Preto, que tanto apoio me deram na fase final dos trabalhos

Resumo

Este estudo objetivou a compreensão dos fatores que conduzem a um melhor desempenho de franquias, considerada a ótica da satisfação dos consumidores.

O capítulo 1 abordou o referencial teórico mais amplo da economia e da administração de varejo.

O capítulo 2 apresentou uma revisão das principais discussões teóricas sobre franquias.

O capítulo 3 apresenta a metodologia geral de desenvolvimento da pesquisa.

O capítulo 4 análise e discute os principais resultados obtidos

Abstract

This study try to explain the main aspects that justify the franchising business by the consumer satisfaction analysis.

Chapter 1 treaths the main aspects concerning about the economics and the retail management.

Chapter 2 study the main discussions about franchising

Chapter 3 presents the methodology applied in this study

Chapter 4 presents the main conclusions and observations

ÍNDICE	Pag.
APRESENTAÇÃO	
CAPÍTULO 1 – CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO DE VAREJO	3
Introdução	
1. A economia das organizações	
2. A questão da <i>performance</i> de empresas	
3. A gestão de unidades de varejo	
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE FRANQUIAS	27
Introdução	
1. O desenvolvimento do sistema de franquias	
2. Evolução das franquias no Brasil e nos Estados Unidos	
3. Conceitos básicos sobre franquias	
4. As principais teorias que justificam o aparecimento das franquias	
5. Determinantes da <i>performance</i> de franquias	
CAPÍTULO 3 – ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA	52
Introdução	
1. Aspectos gerais, fases da pesquisa	
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
Introdução	
1. Técnicas de análise dos resultados utilizadas	
2. Análise dos resultados	
CONCLUSÕES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

Apresentação

A crescente globalização econômica tem provocado integração cada vez maior dos mercados mundiais e gerado grandes mudanças na organização dos mercados locais.

O quadro a seguir ajuda a compreender a série de vantagens que têm sido associadas a esse movimento crescente de globalização, ou “mundialização”, do capital que aparece associada a empresas com grande poder de mercado que, em determinado momento, decidem adotar uma operação global de seus negócios, como se refere Chesnais (1996, p.17). Assim tais empresas multinacionais passariam a internalizar suas operações como forma de aproveitar a série de vantagens que lhes possibilitariam ampliar suas margens de lucro atuando internamente em vários países.

Vantagens associadas à “multinacionalização” das empresas

Vantagens específicas da companhia	Vantagens decorrentes da internalização
a) Vantagens próprias em sentido estrito: - propriedade de tecnologia - dotações específicas (pessoal, capital, organização) b) Vantagens ligadas à organização como grupo - economias de escala - poder de mercado - acesso aos mercados (de fatores e de produtos) - capacidade de explorar as diferenças entre países.	a) Economias de transação na aquisição dos insumos (inclusive tecnologia) b) Redução da incerteza c) Maior proteção da tecnologia d) Acesso às sinergias próprias de atividades interdependentes e) Maior controle das iniciativas em um mercado f) Possibilidade de evitar ou de explorar medidas governamentais (especialmente fiscais) g) Possibilidade de praticar manipulação dos preços de transferência, fixação de preços predatórios e outras.

Fonte- adaptação de Chesnais (1994, p.86).

A globalização é um fenômeno que se aprofundou na década de noventa, entretanto, o crescimento da concorrência no segmento de varejo brasileiro tem se verificado desde a década de

setenta. Nessa época começou o desenvolvimento do conceito de hipermercado e do supermercado atacadista. A partir desse momento, esse fenômeno vêm se realizando de forma diferenciada entre os vários tamanhos de lojas e acompanhando o desenvolvimento urbano das cidades brasileiras.

O setor de franquias apresentou sua difusão e crescimento no Brasil no mesmo momento em que se verificava o aumento e concentração da concorrência no segmento de supermercados.

A franquia, enquanto forma de comercialização, irá se beneficiar do crescimento de espaço comercial criado com os *shopping centers* que contribuem para gerar as pré-condições para o desenvolvimento do segmento de franquias. Este ao apresentar um sistema de gestão já desenvolvido e lojas com um forte posicionamento baseado em qualidade e marca, irá utilizar este espaço de compras desenvolvido com estes centros de compras.

A realização deste estudo busca compreender as razões que condicionam o desempenho das franquias observadas sob a ótica da satisfação gerada junto ao consumidor. Assim sendo, em última análise, busca-se aprofundar a compreensão dessa forma específica de comercialização que tem se desenvolvido no Brasil.

Capítulo I

CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO DO VAREJO

Introdução

Este capítulo pretende apresentar alguns elementos aspectos teóricos de importância para a compreensão do ambiente (institucional/organizacional) em que se insere a discussão da gestão de franquias.

A primeira parte do capítulo destina-se a uma revisão da bibliografia que aborda os principais elementos teóricos do ambiente econômico das empresas e da fundamentação da nova economia institucional, que estuda as interfaces entre as organizações e o mercado.

A segunda parte do capítulo desenvolve uma breve revisão dos aspectos que ajudam à compreensão dos elementos estratégicos da gestão de unidades de varejo. Neste sentido o estudo irá abordar as considerações operacionais de gestão que têm acentuada interferência no desenvolvimento de uma estratégia voltada para empresas de varejo.

1. A economia e as organizações

A compreensão dos motivos que orientam o comportamento das empresas nos mercados em que estas atuam, tem sido alvo de muitas discussões teóricas entre os economistas. A apresentação destes elementos, faz-se necessária, pois, posteriormente vários desses aspectos teóricos serão incorporados à discussão sobre *performance* de franquias.

Conforme Carlton e Perloff(1994, p. 2), há dois modelos básicos que tentam justificar o comportamento da organização das empresas. O primeiro modelo é o conhecido como estrutura-conduta-desempenho, que apresenta caráter descritivo e que provê uma visão mais ampla da organização industrial.

De acordo com o modelo acima, a *performance* de uma indústria (o sucesso de uma indústria em prover benefícios para seus consumidores) depende da estrutura (fatores que determinam a competitividade em um mercado). A estrutura de indústria, por sua vez, irá depender de aspectos como a tecnologia e a demanda por um produto.

O segundo modelo, que busca compreender o comportamento de uma indústria, é conhecido como a teoria dos preços e analisa os incentivos dos indivíduos e empresas para explicar o fenômeno de mercado. A este modelo, desenvolvimentos teóricos recentes, ocorridos nas áreas de economia dos custos de transação e da teoria dos jogos tem propiciado grande apoio à teoria dos preços.

Este estudo utilizará principalmente os modelos teóricos mencionados acima, dando-se especial ênfase à análise dos elementos condicionantes do desempenho das empresas atuantes no varejo.

1.1.O Modelo Estrutura-Conduita-Desempenho

O modelo estrutura conduita desempenho (ECD) estuda o poder que uma empresa pode exercer em um mercado e quais são os elementos que determinam este poder. O desempenho de uma empresa depende da conduita adotada pelas demais que por seu lado depende da estrutura existente em determinado momento (tecnologia, demanda por um produto).

Conforme Carlton e Perloff (1994, p.333) no modelo ECD, a conduita dos produtores e vendedores de um mercado depende da estrutura existente em um mercado que por sua vez depende de condições básicas como tecnologia e a demanda para um produto. Ainda conforme estes autores os estudos do modelo ECD são geralmente desenvolvidos em dois estágios:

- a) é realizada uma medição de performance através de um indicador escolhido;
- b) a seguir medidas de estrutura são usadas para explicar a diferença na performance de mercados entre indústrias.

Nos modelos ECD, os principais indicadores geralmente utilizados para a medição do desempenho são três:

- a) taxa de retorno, que é a relação entre o lucro líquido e o investimento realizado pelo acionista em dado período;
- b) margem preço-custo, a qual é a diferença entre o preço e o custo marginal¹, sendo que dada a dificuldade de obtenção desse custo os pesquisadores geralmente utilizam alguma forma de custo médio em seu lugar, o que acaba distorcendo os resultados obtidos;
- c) o coeficiente q de Tobin¹ o qual é a razão entre o valor de mercado de uma empresa frente ao valor do custo de reposição de seus ativos. Neste indicador existe a dificuldade de medição dos valores de custo de reposição de ativos.

A taxa de retorno é um dos indicadores mais utilizados nos estudos ECD, entretanto, ele apresenta uma série de problemas, entre eles:

¹ O custo marginal (CMg) é o custo de produção de uma unidade adicional de produto.

- geralmente o capital investido em uma empresa não está avaliado adequadamente (problemas como diferir o valor contabilizado e o valor de mercado dos bens registrados é algo comum);
- a atribuição de valores aos investimentos realizados em propaganda e pesquisa e desenvolvimento geralmente apresenta dificuldades de quantificação (dado o fato de estes serem tipicamente aspectos intangíveis de difícil atribuição de valoração) ;
- as taxas de retorno muitas vezes não refletem adequadamente os riscos envolvidos nos negócios, neste caso a distorção ocorre pois elevadas taxas de retorno podem estar associadas a negócios de acentuados riscos;
- a consideração dos efeitos inflacionários sobre o capital investido e os lucros distorcem as medições efetuadas. Embora desde a implantação do plano Real a inflação tenha se estabilizado em patamares reduzidos ela ainda tem afetado de forma diversas os vários segmentos da atividade econômica.

As medidas de estrutura de mercado, por outro lado, buscam refletir a concentração industrial existente em um mercado em determinado momento.

As medidas mais utilizadas são a lucratividade dos mercados em que operam as empresas e os indicadores oficiais de concentração de mercado.

A consideração da lucratividade dos mercados em que operam as empresa apresenta um problema pois está sendo adotado um indicador de forma exógena que participa endogenamente do modelo, gerando-se portanto, um problema de circularidade de determinação. Outro aspecto a ser considerado é que o aumento de lucratividade do setor, em determinadas configurações de mercado pode induzir à entrada de novos competidores reduzindo-se os lucros.

Os indicadores oficiais de concentração de mercado freqüentemente consideram o número de empresas atuantes em um determinado segmento e a distribuição do faturamento do setor entre essas. O problema principal neste momento é que estes indicadores na economia brasileira apresentam-se de forma muito agregada, impedindo maiores detalhamentos.

1.2.O modelo de preços e a economia dos custos de transação

O modelo dos preços, explica o fenômeno do mercado a partir dos incentivos econômicos com que se defrontam os indivíduos na explicação do fenômeno de mercado.

Neste modelo os lucros apresentam uma relação direta com o poder de mercado que esta consegue exercer em seu segmento de atuação. Assim tem-se:

Predição Baseada na Estrutura de Mercado

Formação de Mercado	Preços – Custo Marginal (longo prazo)
Mercados Competitivos	Zero
Competição monopolística	Positivos
Monopólio	Positivos
Oligopólio	Positivos

Fonte: Adaptado de Carlton e Perloff (1994)

De acordo com este modelo tem-se duas configurações básicas, uma primeira onde as empresas possuem baixa capacidade de influenciar o preço de uma mercadoria (atuando como *price taker*) e no outro extremo estariam as configurações onde existe poder de mercado por parte das empresas (atuando esta como *price maker*). A partir desta grande divisão, podem ser observadas algumas configurações de mercados apresentadas a seguir:

- a) mercados competitivos, nestes existem muitos potenciais compradores e vendedores, não existem barreiras à entrada e à saída das empresas atuantes, nesta configuração de mercado conforme Pindyck e Rubinfeld(1999) uma empresa maximiza seu lucro ao selecionar uma patamar de produção para o qual o preço seja igual ao custo marginal²(no curto prazo). Isto considerando que seu preço seja maior ou igual ao seu custo variável médio. A empresa apresenta-se nestes mercados como “tomadora” dos preços definidos no mercado;
- b) monopólio, neste caso o monopolista é o mercado e têm controle total sobre a quantidade de produto que será colocada para a venda. A empresa irá considerar na fixação de seu preço, orientada para a obtenção do lucro máximo, apenas a sensibilidade da demanda de seus produtos³;

² O custo marginal refere-se ao custo da produção de uma unidade adicional (marginal) de produto.

³ Uma situação inversa ao do monopólio, observada pelo lado dos compradores é o monopsônio, quando os compradores podem obter preços inferiores ao valor marginal da mercadoria.

- c) finalmente existiriam duas últimas formas competitivas o oligopólio e a concorrência monopolística, nestes casos o poder de mercado das empresas é menor que no anterior. Ocorre uma maior concorrência entre as empresas atuantes e as estratégias de preços devem levar em consideração a reação das demais concorrentes.

Um desenvolvimento recente da teoria dos preços⁴ que entretanto, aprofunda a discussão de elementos que anteriormente haviam sido negligenciados pela teoria é a economia dos custos de transação.

Williamson (1985) tem sido o responsável por grande parte do recente desenvolvimento da economia dos custos de transação, assim sendo, será adotado o desenvolvimento apresentado por esse autor, complementado por outros autores.

De acordo com Williamson(1985, p. 54), a economia do custo de transação pode ser compreendida a partir das proposições seguintes:

- a transação é a unidade básica da análise;
- qualquer problema que possa ser colocado de maneira direta ou indireta como um problema de contratação será investigado proveitosamente em termos da capacidade de economizar custos de transação;
- as estruturas de governança, que emergem do mercado, podem ser consideradas como os marcos da organização ao decidirem a integridade de uma relação contratual. Nessas, devem ser observados os seguintes aspectos:
- identificação dos atributos que definem as transações;
- descrição dos atributos de incentivo e adaptação de estruturas de governança alternativas.

⁴ Embora muitos autores afirmem que a ECT se diferenciou de tal forma da teoria dos preços que pode ser considerada uma nova vertente do desenvolvimento da teoria econômica, a nova economia institucional. Entretanto, neste estudo será adotada a perspectiva de que a ECT deve ser vista como um desenvolvimento teórico da teoria dos preços.

A economia do custo de transação compreende a avaliação institucional comparada de alternativas institucionais discretas, entre as quais se coloca em um extremo a contratação de mercado clássica e no extremo oposto a organização hierárquica centralizada, e os modos mistos da organização da empresa do mercado situam-se em um ponto intermediário.

O esforço para abordar o estudo da organização econômica deverá ajustar-se à combinação de uma racionalidade buscada que se apresenta de forma limitada e da existência de um comportamento oportunista, aspectos esses que se apresentam potencializados quando associados a uma condição de especificidade de ativo (ativos que apresentam utilização estritamente definida).

A organização, assim sendo, de acordo com a ECT (economia dos custos de transação), lida com um problema básico, ou seja, a contratação efetuada por uma entidade legalmente constituída, a empresa. Essa contratação deve ser entendida em seu sentido amplo, englobando as diversas atividades desenvolvidas pela empresa.

a) Custos de Transação

Conforme Milgrom e Roberts (1992, p.29), os custos de transação podem ser considerados os elementos que fazem rodar o sistema econômico. Tais custos podem ser compreendidos a partir dos custos de negociação e condução das transações envolvendo os seguintes aspectos:

coordenação- devem ser considerados os custos de monitoramento do ambiente, planejamento e negociação para decidir quais necessidades devem ser satisfeitas;

motivação- os problemas relacionados a esse aspecto envolvem dois itens. O primeiro diz respeito à existência de incompletudes e assimetrias de informação entre as partes que estabelecem acordos. O segundo está relacionado ao comprometimento imperfeito, ou seja, à inabilidade das partes de estabelecerem acordos e cumprirem-nos durante o desenvolvimento do contrato. Assim, em decorrência desses dois aspectos, emergem custos como os de medição e

performance, provisão de incentivos e de concepção de mecanismos que possibilitem às partes honrar os compromissos assumidos.

Considerando-se que os contratos são realizados em dois momentos básicos, antes e após a afirmação de um acordo, os custos de transação também irão acompanhá-los, assim, de acordo com Williamson (1985, p. 30) :

custos anteriores (*ex ante*) são os custos de redação, negociação e salvaguardas de um acordo⁵;

custos posteriores (*ex post*) assumem várias formas, sendo os principais:

- os custos de mal adaptação originados do fato das transações saírem dos termos compromissados. Após definido o acordo básico percebe-se que o contrato está com problemas que necessitam ser sanados;
- os custos de negociações adicionais para a correção dos aspectos mal delineados no acordo original. Esses custos envolvem as renegociações necessárias ao estabelecimento das bases mais adequadas à nova situação;
- os custos de estabelecimento e administração das estruturas de “governança”. A principal função de tais estruturas é a consolidação de um quadro institucional e administrativo que efetivamente controle o acordo estabelecido;
- os custos de garantia de compromisso, pois todo rompimento de compromissos origina custos, assim sendo, para que as obrigações sejam cumpridas, desde o momento da concepção, é necessário o estabelecimento de sinalizações que preservem os aspectos acordados.

⁵ Brickley, Smith e Zimmerman (1997, p. 158) afirmam que existem problemas pré-contratuais associados a disponibilidades de informação para cada uma das partes e que esses podem ser considerados falhas na negociação dos contratos e problemas de seleção adversa (os indivíduos detendo informações individualmente podem agir de forma a afetar os seus parceiros de negócios).

As instituições de apoio ao contrato adquirem papel fundamental se os temas dos contratos forem situações complexas como a melhoria do desempenho de uma empresa, pois, as lacunas, nesse caso, tornam-se de tal magnitude que não se pode pensar apenas nos termos finais do acordo, mas em processo de acompanhamento e interação entre as várias partes.

Esses aspectos acima estão diretamente relacionados ao problema da racionalidade limitada que Williamson (1985, p. 40) situa como "refere-se ao comportamento que pretende ser racional, mas consegue sê-lo de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos, devido à racionalidade limitada".

Adicionalmente os agentes negociadores podem estar buscando o interesse próprio com dolo. Neste caso ocorre o comportamento oportunista. A existência de situação de assimetria de informações entre as partes negociadoras pode facilitar a emergência dessa atitude, tal fato ocorrerá com maior possibilidade se, além disso, a situação propiciar que os acordos estabelecidos sirvam para uma das partes se submeter ao controle da outra.

A discussão anterior demonstra que, embora a formalização de um acordo em sua fase final apareça como um fato único, o mundo do contrato pode ser descrito como composto por diversas fases sucessivas:

- planejamento - nesse momento antevendo rumos a serem seguidos são delineados os principais elementos dos contratos;
- promessa (compromisso) - realizada entre as partes quando são formalizadas as intenções;
- concorrência - nessa fase os mecanismos de mercado terão um papel chave sobre o comportamento dos agentes;

- governança - a capacidade de implementação de formas concretas para a efetivação dos acordos realizados (ou ordenamento privado).

Williamson (1985. P. 42) lembra que cada um dos momentos do mundo dos contratos é necessariamente incompleto, o planejamento é falho devido à racionalidade limitada, a promessa pode ser falha em virtude do oportunismo, a especificidade dos ativos reduz a concorrência. Em tal contexto surge a governança e, de acordo com o mesmo autor, “o imperativo da organização que surge em tais circunstâncias é este: organizar as transações para economizar a racionalidade limitada ao mesmo tempo que se protege contra os perigos do oportunismo” e da falta de concorrência.

Williamson (1985, p 43/45) demonstra que normalmente os contratos estão sujeitos a problemas de ocorrência de oportunismo, especificidade de ativos e racionalidade limitada. Uma solução, nesse sentido, ainda conforme o autor, é a adoção de salvaguardas protetoras que podem assumir uma das três formas abaixo:

- a primeira diz respeito a um realinhamento de incentivos, o que implica algum tipo de pagamento ou punição por um final prematuro;
- a segunda é a criação e o emprego de estrutura de governança especializada para a resolução das disputas tal como o uso da arbitragem;
- a terceira é a introdução de sinalizadores que indicam a intenção de continuidade da relação, como, por exemplo, a adoção de reciprocidades.

1.3. A teoria econômica e a questão da *performance* de empresas

Sumariamente a economia dos custos de transação afirma a empresa como um conjunto de contratos, sendo que esses são construídos em ambiente de racionalidade limitada. Tal forma de racionalidade gera custos diferenciados para a empresa em cada um dos momentos do processo de contratação (anterior, durante

a execução e custos posteriores). A configuração da organização, nesse sentido, aparece como sendo um elemento de fundamental importância para a minimização dos custos de contratação e promoção da maior eficiência da empresa.⁶

Para Brickley, Smith e Zimmerman(1997, p 322 a 327), que adotam o referencial teórico da economia dos custos de transação, a mensuração da *performance* de uma organização pode ser feita dividindo-se as unidades em cinco categorias principais de avaliação:

- a) centros de custos - propiciam a minimização dos custos por um produto definido, ou a maximização dos produtos para um orçamento dado; o gerente de uma unidade (geralmente aquela que envolve a transformação de produtos) irá organizar o orçamento e buscar formas de otimizar a relação dos bens produzidos e os insumos consumidos;
- b) centros de despesas - enquanto os centros de custos são eficientes para o controle da eficiência de manufaturas, os centros de despesas podem ser utilizados para o monitoramento da *performance* de atividades relacionadas aos setores de serviços. A dificuldade, nesse caso, repousa na tendência de as unidades que estejam sob controle de superestimarem suas despesas, objetivando mais facilmente cumprir as metas de despesas estabelecidas;
- c) centros de lucros - os centros de receitas são utilizados para a medição da eficiência quando as decisões necessárias para montar o conjunto de produtos, quantidade, preço e qualidade são específicos para uma divisão e custosos para a transferência;

⁶ Essa visão aparentemente pode ser vista como se opondo à visão mais tradicional na teoria econômica, que irá conceber a empresa como uma função de produção, que estará orientada para a maximização de seus lucros. Assim sendo, definidas as possibilidades impostas pela concorrência sobre a empresa essa irá definir como otimizar sua função de produção, orientada para a obtenção do maior lucro possível. Entretanto, ambas as teorias trabalham com uma função que precisa ser maximizada, uma pelo melhor uso a outra incorporando os custos de transação, mas também buscando uma produção ótima.

- d) centros de receitas - os centros de receitas são utilizados para as atividades que envolvam a venda, distribuição e algumas vezes entrega de produtos acabados, recebidos de uma unidade de produção. A função desse é conseguir recompensar um gestor pelos esforços de vender um conjunto de produtos;
- e) centros de investimentos - apresentam função semelhante aos centros de lucros, entretanto, nesse caso, existe autonomia de decisão para aspectos como realização de investimentos e acompanhamento do retorno propiciado por esses.

Conforme apresentado acima, a contabilidade organizada de forma a propiciar informações gerenciais pode ajudar a empresa na busca da melhoria de sua performance. Tal abordagem tem sido adotada pelas empresas, quando essa constrói uma série de indicadores e monitora-os.

Do ponto de vista da gestão das organizações, a *performance* pode ser observada construindo-se como uma série de indicadores como os preços praticados, a taxa de retorno do investimento, a eficiência técnica da produção, a eficiência de alocação de recursos, a qualidade do produto, os lucros obtidos e o progresso técnico.

A maior dificuldade da construção de indicadores de *performance*, entretanto, resulta da dificuldade de estabelecimento de um indicador absoluto que consiga sintetizar os vários esforços de melhoria de eficiência de uma empresa.

O problema é colocado por Milgrom e Roberts (1992, p.22) que afirmam que a eficiência deve ser vista antes como um conceito relativo e, comparativamente, “uma alocação de recursos A é ineficiente se existe alguma outra alocação B estritamente preferida a esta” e a seguir complementam “uma alocação eficiente de recursos é aquela na qual não existe uma melhor alocação que um indivíduo possa fazer, sem incorrer em piora”.

Os autores supracitados, entretanto, sugerem o conceito que deve ser utilizado para resolver o problema da eficiência de um sistema econômico ao afirmarem que “o objetivo de qualquer organização, incluindo o sistema econômico como um todo, é satisfazer os desejos e as necessidades individuais humanas. Nós julgamos a *performance* econômica em termos deste objetivo”.

A gestão da estrutura de uma empresa e a sua relação com a melhor *performance* dessa, por outro lado, é uma discussão colocada por vários autores. Nesse caso, novamente, duas principais abordagens podem ser elencadas.

A primeira diz respeito ao modelo estrutura-conduta-*performance*. Essa teoria tem sido objeto de vários estudos empíricos, como o de Schmalensee (1989). As pesquisas realizadas demonstraram a existência de fraca ligação entre a estrutura e a obtenção de maiores taxas de retorno para indústrias que atuavam em segmentos de mercado concentrados. Nesse sentido, os estudos ainda não conseguiram ser conclusivos.

Outra abordagem existente, tenta relacionar a questão da configuração estratégica de organização⁷ e sua *performance*.

⁷ A configuração estratégica diz respeito ao conjunto de escolhas que a empresa define como sendo a sua forma de se posicionar em um mercado em determinado momento. Como essa configuração envolve elevados custos de mudança, pode ser considerada referencial para a avaliação da *performance* relativa de uma empresa em momento definido no tempo.

Ketchen, Thomas e Snow (1993) estudaram as várias comparações teóricas sobre configurações e *performance*. Identificaram que esses estudos geralmente são de dois tipos básicos:

- a) os estudos de caráter indutivo - nesse caso, a partir de configurações geradas de estudos empíricos são estudadas e comparadas suas associações com a *performance* ;
- b) os estudos dedutivos - nesse método primeiramente são selecionadas organizações e suas configurações e então testadas as previsões teóricas relacionadas com a sua *performance*.

Conforme Ketchen, Thomaz e Snow (1993), a visão predominante que define as configurações das organizações e sua relação com a *performance* tem suas raízes conceituais no paradigma da organização industrial (Bain, 1956; Mason, 1939) e, de acordo com aqueles autores, a estrutura da indústria determina o comportamento das empresas que fazem parte dessa. A conduta coletiva, nesse sentido, determina sua *performance*. Os principais elementos a serem considerados sob esse aspecto são: as barreiras à entrada, o número de firmas existentes na indústria, seu tamanho e distribuição (Bain, 1956, 1968). Conforme comenta Porter(1981), diversos autores criticam os pesquisadores que trabalham com este paradigma pois ignoram a conduta da empresa e olham diretamente para a estrutura da indústria para explicações sobre *performance* obtida pela empresa.

Ketchen, Thomaz e Snow (1993) deram ênfase ao estudo dos grupos estratégicos que se formam nas empresas e que são responsáveis pelas suas principais decisões. Para consolidar sua posição, apresentam um roteiro específico para a condução de estudos no campo da *performance* de empresas, ao afirmarem:

“considerados em conjunto, os estudos de grupos estratégicos definem a agenda para a pesquisa no aspecto estratégico ao (1) oferecer as configurações (os grupos estratégicos) como um possível meio de explicar a variação da *performance* intra-industrial e (2) delinear os tipos de variáveis e algoritmos que podem ser usados para definir as configurações específicas de

empresas. De acordo com esta tradição, não existe uma razão para esperar uma única configuração dada a singularidade das indústrias.”

Neste estudo foi idealizado um método de pesquisa que procura observar a eficiência de um sistema de franquia em atender as várias dimensões necessárias para a gestão de uma empresa. Este busca refletir as considerações relacionadas à análise das configurações estratégicas existentes nas empresas e a eficiência destas em estabelecer contratos com custos de transação reduzidos. Assim sendo, serão estudados os vários aspectos referenciados na literatura sobre varejo, que podem ser considerados como significativos para o desempenho de empresas de varejo. Além disso, optou-se, conforme será explicitado ao longo de toda a revisão bibliográfica pela adoção da satisfação do consumidor, como a variável síntese do desempenho de uma empresa.

Em uma segunda fase, buscando-se incorporar as reflexões do modelo estrutura conduta desempenho as afirmações do paradigma da organização industrial e suas ligações com a *performance* (onde a *performance* é em grande parte determinada pelo mercado) devem ser incorporadas ao modelo de análise.

Considerando que a franquia é uma forma de posse de uma unidade de varejo e dada a relevância do tema gestão de unidades de varejo para a realização do estudo, a seguir abordam-se os principais elementos que devem ser considerados na administração de varejo.

1.4. A administração de empresas varejistas

As franquias aparecem como forma específica de propriedade existente no varejo. Assim sendo, seria adequado o início do estudo com a abordagem dos principais aspectos relativos à administração das unidades varejistas, para melhor compreensão dos aspectos de gestão referentes ao desempenho de uma unidade de varejo.

A seguir, serão analisados sumariamente alguns aspectos relacionados às decisões necessárias à administração do composto de uma empresa varejista.

Conforme Levy e Weitz (2000), um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Os varejistas exercem algumas funções básicas, que são:

- fornecem variedade de produtos e serviços;
- dividem grandes lotes em pequenas quantidades;
- mantêm mercadorias em estoque;
- fornecem serviços aos consumidores.

Mc Goldrick(1990) analisando o desenvolvimento das organizações de varejo afirma que na década de 60 quando ocorriam negociações entre fornecedores e varejistas os primeiros detinham considerável poder sobre os últimos, entretanto, este aspecto começou a mudar na década de 70 com a transferência do poder de negociação para os varejistas⁸.

Em 1995, de acordo com o Departamento de Comércio Americano, o setor de varejo era o segundo maior empregador, contabilizando 20,8 milhões de empregados. Nesse mesmo ano, os maiores lucros obtidos por varejistas foram : Wal-Mart 2.740 US\$ (milhões), Sears Roebuck 1.801 US\$ (milhões) e McDonald's 1.427 US\$ (milhões).

Em 1999, conforme dados consolidados obtidos de Parente(2000) as nove maiores empresas de varejo atuantes no Brasil empregaram 156.373 funcionários e obtiveram vendas totais de 18.758 US\$ (milhões).

⁸ Com o consequente desenvolvimento de ações de marketing sendo transferidas para os varejista, um aspecto que colabora para este aspecto é a concentração que o segmento varejista apresentou a partir da década de 70.

No Brasil, em 1998 o varejo brasileiro apresentava a seguintes estrutura conforme Parente (2000) :

Número de lojas em alguns setores varejistas (ano 1998)

	Nº de lojas (mil)
Varejo de alimentos – Auto-serviço (i)	58,3
Varejo de alimentos – Tradicional (ii)	277,5
Varejo Farma-cosmético (iii)	60,7
Bares e Lanchonetes (iv)	360,2
Lojas Franqueadas (v)	38,7

Fonte: Censo 1999 – Estrutura do varejo brasileiro - ACNielsen

Observações:

- (i) Varejo de alimentos - Auto-serviço – supermercados e lojas de auto-serviço com um ou mais check-outs.
- (ii) Varejo de alimentos – Tradicional – englobam, as mercearias, padarias, empórios.
- (iii) Varejo farma-cosmético – consiste nas farmácias, drogarias e lojas especializadas em perfumes.
- (iv) Bares e lanchonetes – são os bares, botecos, lanchonetes, cafés, pastelarias.
- (v) Lojas franqueadas – fonte de dados ABAF/Simonsen Associados, 1999.

Para viabilizar e dar consistência à estratégia varejista, conforme Carroll (1980), existem algumas áreas-chave de decisões estratégicas que são a determinação de uma estratégia de mercado, a estratégia financeira, a estratégia de localização, a estratégia da estrutura organizacional e de recursos humanos e a estratégia de sistemas de informações.

O varejista no processo de gestão de sua atividade deve considerar variáveis controláveis e incontroleáveis que irão interferir na construção de sua estratégia de negócio.

Adotando o roteiro citado em Berman e Evans (1998), tem-se abaixo as **variáveis controláveis**

- a) **escolha da localização da loja** - onde aspectos como facilidade de acesso, segmento da população que efetiva as compras, vizinhança, tráfego de pedestres existentes, facilidades de transporte e estacionamento, proximidade de fornecedores, composição dos produtos ofertados em função da localização são as principais considerações sob esse aspecto;
- b) **a gestão do negócio** - envolve os aspectos referentes ao gerenciamento dos recursos humanos e à administração de operações. Alguns elementos a serem contemplados nesse aspecto são a definição de tarefas, políticas, autoridade, responsabilidades e recompensas concebidas para uma estrutura de varejo. Os aspectos relativos às operações dizem respeito às decisões que envolvam a *performance*, eficiente e efetiva, necessária para satisfazer os fornecedores, empregados e os aspectos relativos ao desempenho do negócio como controle dos estoques, manutenção da loja, entre outros. O aspecto financeiro envolve a aplicação dos recursos, processo orçamentário, gestão de ativos, acompanhamento de despesas e perdas, entre outros;
- c) **Gestão de mercadorias e estabelecimento de política de preços** - sob esse aspecto ganham destaque as decisões de política de mercadorias (qualidade, sortimento, amplitude) assim como as relativas ao estabelecimento de uma política de preço compatível com a estrutura montada da loja e seu público alvo;
- d) **Comunicação com o consumidor** - as decisões de comunicação com o consumidor e de promoção dos bens vendidos adquire fundamental importância, principalmente se considerados associados à marca e imagem do estabelecimento perante a sociedade.

Além dessas variáveis existem as **variáveis incontroláveis**, que seriam:

- a) **consumidores** - mudanças em seus hábitos, estilos de vida, mudanças demográficas. Nesse caso a sobrevivência do administrador varejista está associada à percepção e adaptações a tais ocorrências;

- b) competição** - a atividade varejista geralmente está associada a custos baixos de montagem do negócio relativamente a outros setores. Entretanto, essa vantagem pode ser contrabalançada pela facilidade que outros competidores possam apresentar em adentrar no mercado. A literatura especializada mostra que a competição na atividade varejista vem se intensificando nos mercados americano e europeu e crescentemente esses empresários vêm avaliando o ingresso em mercados menos competitivos como o brasileiro. A internacionalização do varejo no Brasil, que começou na década de setenta, já atinge todos os segmentos do varejo no final dos anos noventa.
- c) tecnologia** - a tecnologia no segmento de varejo tem apresentado crescimento intenso, principalmente com as novas tecnologias associadas de informação. Essas têm possibilitado a integração cada vez maior da relação fornecedor/varejista/cliente. Além disso, o deslocamento das mercadorias e a proximidade com os clientes sofreram um grande avanço com as novas técnicas de logística e com o desenvolvimento das compras via “internet”. A tecnologia é uma variável que necessita ser incorporada ao processo de decisão, pois ela pode ser utilizada para gerar vantagem competitiva importante para aqueles que a detêm, permitindo a obtenção de margens de lucro diferenciadas frente à concorrência;
- d) condições econômicas** - aspectos como taxa de desemprego, índices de inflação e taxas de juros, fogem ao controle dos varejistas. Recentemente, a estabilização inflacionária da economia brasileira associada a elevadas taxas de juros fez com que grandes redes varejistas terminassem seus negócios dada à incapacidade de ajuste rápido às novas condições econômicas. Tradicionalmente essa decisão é vital para o varejista, pois se ocorre um reaquecimento da atividade econômica e o varejista está sem condições (estoques, preços, política de crédito) para atender tal crescimento

ele irá perder mercado para a concorrência. Entretanto, se ele adota postura agressiva frente ao cenário econômico e esse não se consolida, os custos associados também são altos;

e) sazonalidade - um aspecto importante para certas categorias de varejista, pois suas vendas podem depender fortemente de variáveis que apresentam grande flutuação ao longo do ano;

f) aspectos legais - esse tópico diz respeito ao ambiente institucional legal e suas mudanças. Essas podem produzir restrições aos negócios conduzidos no varejo assim como expandir os limites dos mercados. Um exemplo recente pode ser visto com o acordo do Nafta que introduziu uma série de mudanças no transporte e venda de mercadorias entre Estados Unidos, Canadá e México, conforme apontado por Ross (1996).

[F1] Comentário:

Conforme Levy e Weitz (2000), o varejista deverá construir uma estratégia que deverá identificar três aspectos básicos:

- 1- o mercado- alvo para o qual o varejista direcionará seus esforços;
- 2- o formato que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo;
- 3- as bases sobre as quais o varejista irá construir uma vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes.

O autor supracitado ainda complementa que um formato de varejo é o tipo de composto de varejo dos varejistas (natureza da mercadoria e dos serviços oferecidos, política de preços, programa de promoção e de publicidade, abordagem do *design* e do visual de mercadorias da loja e localização típica).

Como se pode observar, a orientação para resultados a serem obtidos a partir da criação de valor para os consumidores é um aspecto central para o desenvolvimento da atividade varejista.

Esse fato fica mais evidenciado se considerar que os negócios na área de varejo, igualmente como em outros setores, têm assistido um movimento de aumento da concorrência entre empresas. Um aspecto central no sucesso de uma firma, dessa forma, tem sido o de obter e manter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Conforme Porter(1986), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”.

Segundo Porter(1986), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação e uma terceira forma híbrida conhecida como enfoque.

A vantagem competitiva seria criada em cada um dos casos pelo seguinte mecanismo:

- a) liderança de custo, a empresa apresenta condições de custo inferiores aos seus concorrentes, assim pode atuar repassando parte desta diferença aos seus produtos ou simplesmente atuando com margens superiores de lucro, frente à concorrência;
- b) diferenciação, neste caso a empresa consegue que seus produtos sejam percebidos como diferenciados relativamente aos da concorrência. A percepção desta diferença, geralmente associada a uma qualidade superior do produto, origina a possibilidade de prática de preços superiores aos da concorrência (preços prêmio);
- c) estratégia de enfoque, nessa última forma, a empresa seleciona apenas uma parcela do mercado e atende-o com qualidade superior ou custo muito inferior ao do mercado.

O segmento de varejo, apresenta custos de ingresso relativamente baixos, necessita agregar valor aos seus produtos como forma de sobrevivência e desenvolvimento. Assim sendo, pode-se observar a aplicação das três formas de criação de vantagem competitiva nos diversos segmentos do varejo. Um exemplo é o segmento de franquia de refeições rápidas que ao agregar rapidez e qualidade aos produtos, aplicou uma estratégia de enfoque o que possibilitou a rápida expansão deste conceito de loja em vários países.

Porter(1999) complementa seu raciocínio ao definir o conceito de cadeia de valores de uma empresa que “é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Os elos surgem quando a maneira como a atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras”, a cadeia

de valor complementa o conceito de vantagem competitiva ao operacionalizar a forma de construção da vantagem competitiva das empresas.

Observe-se que o esforço de construção da vantagem competitiva tem que ser avaliado dentro do contexto mais amplo considerando o conjunto das variáveis que formam o composto controlável de *marketing*, que são: aspectos relacionados ao produto, preço, propaganda e ponto - que envolve toda a discussão de distribuição. Especificamente, quando é analisado o caso de lojas no varejo, alguns autores, entre eles Mason, Mayer (1978), acrescentam a esse composto dois elementos quais sejam: o de apresentação (atmosfera da loja, atendimento) e o de pessoal (serviço ao consumidor, venda personalizada e informação).

Os serviços que vêm sendo agregados ao varejo, notadamente em alguns segmentos como o de refeições rápidas, têm sido conduzidos de forma a criar valor ao cliente, que se sente satisfeito com a expectativa do produto esperado. Aspectos como aquele do controle das operações no varejo têm sido fundamentais, pois ajudam o atendimento da qualidade desejada pelo consumidor.

Alguns autores, entre eles Schmenner(1999), analisando o desenvolvimento do setor de serviços nos últimos anos, classificaram as lojas de varejo em três grandes categorias conforme a intensidade de mão-de-obra que estas utilizam e o grau de customização das operações que estejam presentes em seus processos internos.

Embora na metodologia apresentada por Schmenner(1999) exista grande ênfase em sua abordagem dos aspectos referentes às decisões operacionais, é interessante observar sua classificação, pois ela fornece indicações do grau de complexidade diferenciada existente nas diversas unidades varejistas. Assim, de acordo com o autor supracitado, tem-se a classificação para as lojas de varejo, conforme indicado abaixo:

a) Fábricas de serviços - as lojas que utilizam baixa intensidade de mão-de-obra relativamente aos equipamentos e instalações. Nessas ocorre baixa interação com o cliente e elevada customização das operações. Estariam em tal categoria os setores de hotelaria, centros de lazer e o segmento de refeições rápidas.

A aplicação de técnicas derivadas do setor industrial nestes casos costuma ser muito utilizada, pois podem propiciar melhorias de produtividade acentuadas.

Schmenner(1999) cita o caso do restaurante *Burguer King* que, na década de oitenta, utilizou modelos de simulação que dividiam os processos existentes em três grandes grupos de atividades, quais sejam: chegadas e pedidos de clientes; preparo do alimento e entrega dos pedidos aos clientes.

Através do estudo aplicado, onde empregando-se ferramentas de levantamento dos tempos envolvidos em cada um dos processos foram obtidos avanços na produtividade das unidades existentes. Além disso, a introdução de novos produtos no cardápio estava sujeita à avaliação com esse tipo de controle de operações.

b) Lojas de serviços - nessa aumenta o grau de interação com o consumidor. A operação que no caso anterior era de fluxo de linha agora é do tipo atendimento de pedidos. A customização, embora exista, é menor. As lojas de serviços de reparos, entre outras, se enquadrariam nesse aspecto.

c) Lojas do tipo serviços de massa - nesse caso embora as lojas apresentem elevado grau de intensidade de mão-de-obra, existe grau baixo de interação com o consumidor. As lojas de departamento se enquadrariam nesse aspecto.

Tal classificação deve ser analisada em conjunto com suas implicações do ponto de vista da gestão das operações das unidades de varejo. De forma cada vez mais evidente torna-se claro que o varejista necessita traçar uma estratégia de operações consistente com as funções, com os padrões e com o sistema de prestação de serviços. Nesse sentido, para o varejista, o atendimento da qualidade desejada pelo consumidor é elemento fundamental para a construção de vantagem competitiva.

A qualidade percebida no varejo, como se pode observar, depende de uma série de fatores e serviços que devem ser ofertados pelo varejista com o intuito da criação de valor superior oferecido ao consumidor. Nesse aspecto, cabe fazer

menção ao trabalho de Berry, Zithaml e Parasuraman (1990) que desenvolveram um estudo que ajudou a mostrar a importância da percepção da qualidade do serviço. Esses autores enfatizaram que a percepção depende de cinco características básicas do serviço:

- aspectos tangíveis, como a aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação;
- confiabilidade, que se refere à capacidade de executar o serviço prometido de forma fidedigna e precisa;
- receptividade, ou seja, a disposição para ajudar os clientes e fornecer prontamente o serviço;
- garantia, no sentido de que os funcionários transmitam seriedade e garantia com seu conhecimento e cortesia;
- empatia, que diz respeito à dedicação de atenção cuidadosa e individualizada aos clientes.

Lovelock e Wright (1999) desenvolveram o conceito de lacunas na qualidade dos serviços⁹, que pode ser visto como uma aplicação ao ambiente das empresas das observações originadas das pesquisas de qualidade. Estas seriam causadas pela existência de “uma discrepância entre o desempenho de um fornecedor de serviço e as expectativas do cliente.”

Os mesmos autores supracitados, apontam sete lacunas na qualidade que resultam em insatisfação do cliente:

1. Lacuna no conhecimento, ocorre quando ocorre uma diferença entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes;
2. Lacuna nos padrões, neste caso existe uma diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;
3. Lacuna na entrega, neste caso o desempenho real do fornecedor de serviço não condiz com os padrões de entrega especificados;

⁹ Alguns autores, entre eles Fitzsimmons e Lovelock, consideram as empresas de varejo como sendo um caso específico de empresas de serviços, onde existe a venda de produtos e serviços de forma conjunta

4. Lacuna nas comunicações internas, a diferença entre aquilo que as pessoas responsáveis pela área de propaganda e vendas julgam que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar;

5. Lacuna nas percepções, neste caso aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido não coincidem;

6. Lacuna na interpretação, a diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações da empresa;

7. Lacuna no serviço, a não coincidência entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

Outro aspecto de grande importância no desempenho de unidades varejistas é o relacionado ao elemento informação e gestão das mesmas.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) ao analisarem a estruturação de empresas de serviços, destacam a importância da função estratégica da informação em estratégias de empresas prestadoras de serviços. As vantagens advindas da gestão desta variável para o segmento de serviços e mais especificamente para o de varejo pode ser organizada em quatro categorias:

a) pode ser utilizada para a criação de barreiras à entrada (como por exemplo os programas de relacionamento desenvolvidos por lojas e supermercados);

b) pode ser ferramenta fundamental para a geração de renda adicional aos negócios desenvolvidos. Isto pode ocorrer pelo melhor gerenciamento de renda dos consumidores adequando o composto da empresa aos gostos destes. Outro aspecto é o melhor gerenciamento do ponto de vendas, com a utilização de sistemas especialistas podendo-se detectar padrões de compra dos consumidores e otimizar o composto de produto em função destes gostos;

c) o uso de banco de dados que contenham informações de características sócio-demográficas dos consumidores e hábitos de consumo pode ser utilizado com eficiência para ações de micromarketing, ou seja, a construção de

ações específicas de marketing direcionadas para grupos pequenos de consumidores;

d) finalmente a informação possui um papel chave na intensificação da produtividade das unidades. Esta função se desenvolve pelo apoio que possibilita para aspectos como a gestão dos estoques, ou através da aplicação de técnicas de análise específicas orientadas para o aumento da produtividade como a análise por envelopamento de dados.

1.5.A avaliação do desempenho de organizações de varejo

As teorias relacionadas a avaliação de desempenho são um dos aspectos mais discutidos na teoria de administração de empresas. Nesta parte do estudo serão apresentados apenas os elementos que deram suporte a pesquisa que foi desenvolvida.

McGoldrick (1990), ao analisar a *performance* de lojas de varejo, afirma que diversos estudos realizados mostraram a importância da satisfação do consumidor para o bom desempenho financeiro de lojas de varejo. Um aspecto central, nesse processo, é a construção da imagem.

Berman e Evans(1998) definem a imagem reportando-a como um varejista é percebido pelos seus consumidores e outros. Essa dependerá da estratégia do posicionamento da loja, relativamente à sua categoria de varejo e seus competidores. Para obter sucesso uma empresa necessita comunicar uma imagem, distinta, clara e consistente junto aos seus consumidores.

Oxenfeldt(1974) identificou cinco condições de importância sob as quais a imagem pode causar ganhos ou perdas para uma loja de varejo:

1. circunstâncias passadas que ainda exercem efeitos fortes sobre a imagem presente;
2. efeitos da construção de uma pré-imagem pela concorrência;
3. erros ou acidentes cometidos pelo varejista ou pelos rivais;
4. a influência pessoal de indivíduos que elogiam ou atacam a loja;
5. os benefícios presentes que não são vistos ou reconhecidos pelos consumidores potenciais.

Berman e Evans(1998), referindo-se a vários autores, enumeram os principais componentes que constituem a imagem de uma loja:

- qualidade, preços e sortimento;
- modelagem da loja, vendedores, atrativos externos e propaganda;
- conjunto de clientes, maturidade institucional, produtos oferecidos, conveniência da localização, prazer de compra, facilidade de transações, ênfase em promoções, integridade, força e clareza da imagem;
- localização, preços, facilidades tornadas disponíveis, facilidade de crédito, qualidade de produto, excitação de compra, sofisticação do consumidor, atendimento pessoal, saturação da loja e outros fatores.

McGoldrick(1990) elenca uma série de técnicas para a mensuração da imagem de uma loja, que podem ser:

- escalas de avaliação - nessa forma é solicitado ao consumidor para fazer uma escolha sobre uma escala que avalia a imagem da loja. A escala pode ser de comparação numérica, diferencial semântico, ou de posicionamento gráfico de escala;
- técnicas abertas – nessa, as perguntas são realizadas aos entrevistados e posteriormente analisadas com técnicas como as de análise de conteúdo;
- escalas multidimensionais – nesse caso o julgamento é feito analisando-se conjuntos de lojas e posicionando-as em termos de pares de atributos;
- comparações de imagem - nesse caso as lojas objeto de pesquisa são submetidas a comparações que podem ser do tipo loja a loja, comparações de clientelas, comparações entre lojas e localização típica.

Considerando-se conforme mencionado anteriormente por McGoldrick(1990), que um indicador de *performance* de lojas de varejo é a imagem dessa junto aos consumidores e observando-se adicionalmente que vários dos elementos citados podem ser relacionados à escala de qualidade de serviços desenvolvida (Berry, Zithaml e Parasuraman,1990), será adotado neste estudo como indicador de *performance*, a qualidade percebida pelos clientes ¹⁰.

Os indicadores econômico-financeiros (como, por exemplo, taxa de retorno sobre o capital) muito utilizados por alguns autores, neste estudo, não puderam ser utilizado pois a grande maioria das lojas pesquisadas é de capital fechado e não publica relatórios financeiros auditados, prejudicando a confiabilidade desses indicadores como instrumento de pesquisa.

¹⁰ Este indicador adquire maior importância se considerado o fato que na pesquisa PIMS de Buzzell e Galle (1987) as empresas que adotavam políticas de qualidade em seus serviços obtiveram maior crescimento de mercado e preços-prêmio maiores que a concorrência.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA DISCUSSÃO SOBRE FRANQUIAS

Introdução

Neste capítulo será feita revisão da evolução, da forma como está organizado o sistema de franquias no Brasil e das principais discussões teóricas que existem em nível internacional sobre as franquias.

2.1. Conceitos básicos sobre franquias

O desenvolvimento do sistema de franquias

O desenvolvimento do sistema de franquias pôde ser vislumbrado em 1851 quando a empresa máquinas de costura Singer primeiro franqueou aos comerciantes independentes sua marca e produtos, objetivando ampliar sua participação no mercado. Em 1898, a General Motors adotou esse modelo para sua rede de distribuição de automóveis e, em 1899, a Coca-Cola adotou o modelo com seus engarrafadores. Na década de 30, as companhias de petróleo adotaram o sistema para seus postos de gasolina.

As franquias conhecidas como negócios formatados de franquias (*business format franchising*) viriam a se desenvolver no mercado americano apenas durante a década de 1950, conforme Maylor e Read (1998).

As lojas de refeições rápidas que viriam a ser um dos grandes segmentos do setor também começaram a ser implantadas nos Estados Unidos, na década de 1920. O desenvolvimento do segmento de refeições rápidas, entretanto, viria somente em 1948, com o sistema batizado de *speed system* pelos donos da rede McDonald's.

O conceito de refeições rápidas (*fast food*) foi trazido ao Brasil em 1952, pelo Bob's, com sua loja no Rio de Janeiro. Entretanto, a difusão por amplas parcelas da população desse conceito no país é uma ocorrência da década de oitenta. Algumas datas importantes a esse respeito são:

- em 1979, na cidade do Rio de Janeiro, ocorre a inauguração da primeira loja franqueada no Brasil da rede Mc Donald's ;
- em 1983, o grupo Pão de Açúcar inaugura sua primeira loja de *fast food* a Well's Burger;
- em 1985, existiam, conforme a Associação Brasileira de Franquias(ABF), 3,2 mil unidades franqueadas;
- no período 1980/90, consolidou-se a tendência de crescimento dos *shopping centers*, passando de 13 unidades (1980) para 62 unidades em 1990, conforme a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (Abrasce), representando um crescimento de 377%;
- em 1990, o número de unidades franqueadas registradas foi de 8 mil unidades conforme a ABF.

A seguir, encontram-se as considerações básicas sobre os aspectos legais, um breve posicionamento da importância econômica que vem assumindo a franquia como forma de comercialização na economia americana e no Brasil, e as principais formas em que essas se organizam.

Definições de franquia

A *International Franchise Association* (IFA) define franquia como sendo uma “relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece ou se obriga a manter um contínuo interesse no negócio do franqueado, em campos como o *know-how* e a formação da empresa.” Nessa relação, o franqueado opera sob um nome comercial comum, um método ou procedimento próprio controlado pelo franqueador e em que o franqueado tem ou terá que fazer uma substancial inversão de capital no negócio com seus próprios recursos.

No Brasil, a definição de franquia empresarial pôde ser observada a partir da Lei n.º 8955 (dezembro de 1994) que regula a existência das franquias¹¹. Assim tem-se:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um 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 fique caracterizado vínculo empregatício”.

2.2. Franquias seu desenvolvimento nos EUA e no Brasil

O segmento de franquia apresenta alguns aspectos interessantes de serem observados:

- seu início, conforme observado, data de 1900. Nesse momento desenvolvem-se as franquias de negócios conhecidos como franquias de primeira geração (por serem principalmente de marca e de distribuição);
- a disseminação do conceito de franquias do tipo negócio formatado ocorre na década de sessenta, primeiramente nos Estados Unidos e posteriormente na década de oitenta, nos países europeus e no Brasil.

¹¹ Maiores detalhes sobre os aspectos jurídicos sobre o sistema de franquias no Brasil podem ser obtidos no anexo que contém a Lei de Franquias e posições sobre a organização do sistema.

Conforme Berman e Evans (1998), nos Estados Unidos existem aproximadamente 3000 franqueadores realizando negócios com cerca de 250000 franqueados, sendo que esses empregam cerca de oito milhões de pessoas e geraram vendas de US\$ 900 bilhões em 1995.

Vendas nas Franquias americanas em 1995

Segmento de varejo	Vendas (US\$ bi)	% das Vendas Totais
Automóveis e revendas	464.1	51.6
Postos de gasolina	138.6	15.4
Restaurantes (todos os tipos)	122.4	13.6
Lojas gerais de mercadorias	42.3	4.7
Hotéis e motéis	35.1	3.9
Bens e serviços para automóveis	21.6	2.4
Lojas de conveniência	18.9	2.1
Outras lojas de alimentação	15.3	1.7
Empresas de locação de serviços	10.8	1.2
Empresas estatais	9.9	1.1
Empresas de serviços pessoais e caseiros	9.9	1.1
Recreação, entretenimento e viagens	6.3	0.7
Outros	4.8	0.5
Total	900.0	100.0

Fonte: Adaptação de Berman e Evans (1998).

2.3.A evolução do sistema de franquias no Brasil

Em junho de 1990, o SEBRAE realizou uma pesquisa sobre *franchising* no país. Nessa foram identificados alguns aspectos que merecem ser destacados:

- a)** 65 % dos franqueadores brasileiros iniciaram suas atividades pós 1985;
- b)** 30 % dos franqueadores não possuíam unidades-piloto de teste para seus conceitos;
- c)** 40 % dos franqueados não recebiam Manual de Operações e 60 % não recebiam apoio administrativo;
- d)** em mais de 20 % dos pesquisados não havia relação contratual formal entre os envolvidos.

A aprovação da Lei de Franquias no Brasil (Lei 8955) trouxe, entre outros aspectos, a obrigação do franqueador fornecer uma série de informações - contidas na circular de oferta de franquia. Embora essa não exija que o franqueador

estabeleça uma unidade piloto do negócio a mesma trouxe maior volume de informações para a tomada de decisão pelo franqueado.

Antes da análise dos dados sobre o setor no Brasil, cabe a ressalva de que os mesmos encontram-se de forma dispersa e foram obtidos principalmente junto à Associação Brasileira de *Franchising* (ABF).

Franquias no Brasil (faturamento e perspectivas)

Segmento	Faturamento 1996 (US\$ mil)	%das Vendas Totais	Perspectiva de crescimento * 1997/2002 (%)
Alimentação	2.074.470	19.8	50
Vestuário	1.154.612	11.0	20
Educação e treinamento	1.144.703	10.9	40
Perfumaria e cosméticos	884.748	8.4	20
Produtos e serviços p/ veículos	876.847	8.4	N/c
Locação de veículos	811.337	7.7	20
Esporte, saúde e beleza	732.476	7.0	40
Decoração, utilidades e construção	708.632	6.8	50
Lazer, turismo e hotelaria	429.942	4.1	80
Impressão, sinalização e fotografia	388.665	3.7	50
Informática e eletrônica	344.250	3.3	50
Lojas de conveniência	191.076	1.8	N/c
Outros	752.468	7.1	N/c
Total	10.494.226	100	47

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* e Panorama Setorial (1998)

Estimativa ABF, para alguns setores selecionados.

Considerando-se que nesse quadro estão excluídos os dados referentes aos setores de combustíveis e ao de revendedoras de automóveis, pode-se observar que existe semelhança entre

ambos os mercados. Tal semelhança poderá ficar mais evidente se for considerado que o mercado brasileiro encontra-se em pleno desenvolvimento e que o americano, pelo contrário, já se encontra em fase de maior maturidade. Deve-se ressaltar que os segmentos de distribuidoras de veículos, combustíveis e engarrafadoras de bebidas adotam o modelo mais simples de franquias onde ocorre a observância de algumas regras básicas pelo franqueado. Dado que o modelo de gestão adotado, nesse caso, tem reduzida influência por parte do franqueador, essas franquias não serão objeto do presente estudo.

A evolução do faturamento do sistema de franquias no Brasil demonstra que esse setor vem crescendo continuamente nos últimos sete anos, conforme pode ser observado no quadro abaixo.

Evolução do faturamento de franquias no Brasil

Ano	Faturamento (US\$ bilhões)	Crescimento anual (%)
1993	5.00	-
1994	8.00	60
1995	9.96	25
1996	10.50	5
1997	11.55	10
1998 *	12.12	5
1999 *	15.00	25

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) e
Panorama Setorial Gazeta Mercantil
(*) estimativas

Os dados mostram que embora o crescimento tenha ocorrido continuamente, que passado o grande crescimento verificado quando o conceito se difundiu mais amplamente na economia, existe clara associação ao comportamento do desempenho da economia, característica típica de setores varejistas com grande concorrência que sentem o impacto das mudanças macroeconômicas de forma mais acentuada.

Número de franqueadores e franqueados por segmento - 1996

	Franqueadores	% do total	Franqueados	% do total
Alimentação	204	25	2398	11

Decoração, utilidades e construção	55	7	624	3
Diversos	109	14	3094	14
Educação e treinamento	67	8	5094	23
Esporte, saúde e beleza	66	8	957	4
Impressão, sinalização e fotografia	24	3	325	2
Informática e eletrônica	20	2	378	2
Lazer, turismo e hotelaria	34	4	306	2
Limpeza e conservação	21	3	694	3
Lojas de conveniência	9	1	345	2
Perfumaria e cosméticos	36	4	3 504	16
Produtos e serviços para veículos	35	4	1 766	8
Vestuário	111	14	1 550	7
Total	805	100	21 697	100

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* e panorama setorial Gazeta Mercantil

Conforme pode ser observado, o setor de alimentação embora seja o que possui o maior número de franqueadores, quando comparado ao número de franqueados, situa-se apenas em quarto lugar em termos de tamanho. Uma possível razão para tal fato pode ser os maiores investimentos em capital que são necessários para as unidades de alimentação, comparativamente aos setores de educação e treinamento e perfumaria.

Finalizando o panorama do setor, conforme o Guia de Oportunidades em Franchising 2000, tem-se :

- a) 70% das empresas não possuem Conselho de Franqueados
- b) 86,02% cobram taxas de Franquia
- c) 74,15% cobram *Royalties*
- d) 66,50% cobram Propaganda
- e) 54% exigem dedicação exclusiva para seu negócio
- f) 85% não exigem experiência anterior.

2.4. Conceitos básicos sobre franquias

Serão apresentados sumariamente os aspectos básicos que orientam a organização de franquias e sua operação, dando-se especial ênfase aos seus aspectos legais e operacionais destas na economia brasileira.

2.4.1. Tipos de concessão

Existem as formas básicas de concessão, abaixo listadas.

a) Franquia individual - normalmente concedida a pessoas físicas é uma concessão que permite o direito de abertura de uma única franquia por vez.

b) Masterfranquia - nesse tipo de concessão é permitido ao franqueado exercer o negócio e também atuar como franqueador com exclusividade em território especificado. Geralmente, nessa forma de contrato, torna-se obrigatória a abertura de um número determinado de unidades próprias ou subfranqueadas.

c) Existe ainda a concessão de desenvolvimento de área que se assemelha à masterfranquia, entretanto, nesse caso é imposto que as franquias ao serem abertas em determinada região não podem ser subfranqueadas.

2.4.2) Espécies e formas de franquias

Conforme Leite (1991), pode-se reconhecer quatro espécies básicas de *franchising* direto:

a) de produto – produção de bens pelo franqueador, ou por terceiros licenciados sob supervisão plena desse, e entregues ao franqueado apenas para comercialização;

b) de distribuição – produção de bens pelo franqueador, ou por terceiros fornecedores, mediante prévia seleção pela central de compras e distribuição do franqueador, e repassados ao franqueado;

c) de serviços – fornecimento de serviços pelo franqueado, que recebe do fabricante-franqueador assistência técnica e garantia de produtos, assim como componentes e peças originais de reposição;

d) industrial – produção de bens pelo próprio franqueado numa unidade industrial sua, tendo sido transferidos pelo franqueador direitos de uso de marca e fórmula de fabricação do produto.

2.4.3. Modalidades de franquias

De acordo com o Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (Sebrae) tem-se as seguintes modalidades de franquias e suas principais distinções, conforme citadas a seguir.

a) Franquia Individual

Nesse caso não existe a divisão do espaço da franquia com outras. É a mais usual, por manter o conceito definido para a franquia. Funciona num ponto comercial especificamente escolhido para o negócio, independente do ramo de atividade anteriormente existente no local.

b) Franquia de Conversão

Nessa modalidade o empresário independente transfere sua tecnologia de negócio isolado para o franqueador que atua num mesmo ramo de negócios. Esse terá que realizar uma adaptação

de seu negócio às normas gerais da respectiva franquia. Assim, existe o aproveitamento e valorização do ponto comercial já existente, visando maior rentabilidade e menor investimento entre as partes.

c) Franquia Combinada

Objetivando auferir vantagens de negócios que possuam aspectos complementares, duas ou mais franquias podem aparecer conjuntamente, num mesmo ponto comercial. Nesse caso, é importante que ocorra a autorização dos franqueadores para que possa ser compartilhado o ponto.

d) Franquia *Shop in Shop*

Nesse caso o empresário aproveita seu atual ramo de negócios, incluindo seu ponto comercial, para incorporar uma minifranquia de outro ramo de negócios. O funcionamento da franquia se dá geralmente num quiosque, carrinho, requerendo uma área reduzida para sua operação.

2.4.4. Taxas envolvidas no negócio de franquias

As taxas cobradas pelos franqueadores, aparecem como contrapartida à tecnologia, uso de marca e/ou serviços que são prestados aos franqueados.

As taxas cobradas são:

a) taxa de franquia, valor inicial, pago na assinatura do contrato e permite ao franqueado a licença para operacionalizar a franquia;

b) *royalties*, constitui geralmente em percentual fixo, sobre o faturamento bruto da franquia e objetiva a remuneração dos serviços de tecnologia oferecidos pelo franqueador;

c) taxa de publicidade, propaganda e promoção, valor pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador e que remunera esses serviços, desenvolvido pelo franqueador e repassado para a rede.

2.4.5. Estágios de desenvolvimento das franquias

O negócio de franquias envolve o relacionamento de franqueador e franqueado e, nesse sentido, existe uma classificação que indica o estágio do grau de envolvimento de tal relacionamento. Berman e Evans (1998) classificam a relação de franqueado/franqueador em dois grandes grupos que podem ser diferenciados de acordo com a intensidade e a natureza do relacionamento. Assim, tem-se:

- a) franquia do tipo produto/marca – nessa, os franqueados adquirem o direito de vender os produtos dos fornecedores ou de atuarem com suas marcas. Embora os franqueados obedeçam determinadas regras, existe uma autonomia elevada dos franqueados na gestão dessas unidades de negócio (escolha do ponto, fixação de preços, rotinas operacionais da loja). As franquias também são chamadas de primeira geração, pois embora possa existir o auxílio na condução do negócio pelo franqueador, esse é bem mais restrito que o modelo de negócio formatado;
- a) franquias do tipo *business format franchising* (negócio formatado de franquia) - a legislação americana define esta forma de franquias segundo três elementos: uma transferência inicial de direitos industriais que possibilita uma aparência definida, uma contínua transferência de *know how* da parte do franqueador além do fornecimento de uma assistência técnica regular. Como se pode observar, nesse tipo de franquia os franqueados recebem um conjunto de orientações de condução do negócio, que envolve aspectos como: escolha do ponto, sistemas de controle e de qualidade, treinamento de funcionários. Além disso, existe também a realização de propaganda de forma cooperativa, cobrada geralmente como percentual sobre as vendas. Essa forma de franquia é a que mais tem se desenvolvido nos anos recentes. Nessa geração os franqueadores já desenvolveram um sistema totalmente “formatado” (o desenho operacional do sistema e das políticas de gestão). O sistema formatado foi estabelecido com base na utilização de unidade-piloto. Os franqueadores fornecem: orientação, supervisão e treinamento necessários ao local, garantem exclusividade aos franqueados na utilização da marca, serviços e produtos e desenvolvem manuais de

operação. Além disso, a propaganda da marca é financiada de forma coordenada para toda a rede de franqueados.

Alguns autores nacionais, entre eles Mauro(1994), afirmam que existiria nova geração de franquias, aquelas que incorporam em seus processos de gestão o aprendizado contínuo do conhecimento, gerado em toda a rede. Sob tal visão, a comunicação entre as partes no desenvolvimento do sistema é o que aparece como sendo o seu grande diferencial.

Mauro (1994, p. 97/99), comentando os principais elementos a serem desenvolvidos, lista uma série de atividades que deveriam constar nesta forma, chamada de terceira geração, das quais poderíamos citar:

- reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano;
- reuniões regionais e anuais dos franqueados, com relatórios de avaliação individual;
- canal de comunicação aberto com a rede para sugestões e reclamações;
- desenvolvimento de Conselho de Administração de franqueados com poder de influência nas decisões da empresa;
- criação do cargo de ouvidor interno da rede (*ombudsman* interno).

Outros autores, entre eles Maylor e Read (1998), entendem que o desenvolvimento de uma terceira geração de franquias estaria associado ao fortalecimento das redes nacionais de franquias, gerenciadas de acordo com parâmetros rígidos de qualidade de forma centralizada. Nessa visão, o monitoramento da qualidade oferecida pelas redes de franquias seria fundamental ao desenvolvimento do negócio como um todo.

Considerando que internacionalmente a metodologia de estudo mais utilizada refere-se apenas a duas gerações de franquias, as de primeira geração (marca/produto) e as de segunda geração (negócios formatados), neste trabalho será adotada essa classificação.

2.4.6. As vantagens e desvantagens associadas ao negócio das franquias

Considerando que as franquias envolvem um contrato que apresenta duas partes principais, serão relatadas as principais vantagens do sistema para cada uma das partes. Estas podem ser observadas no quadro a seguir:

A avaliação dos prós e contras do sistema para os franqueadores

Vantagens	Desvantagens
Rapidez de expansão	Perda parcial do controle
Imagem corporativa	Maior custo de supervisão
Desenvolvimento de uma rede	Maiores custos de formatação
Aumento de rentabilidade com redução de custos	Perda do sigilo do negócio, com descrição detalhada dos processos
Motivação maior dos franqueados	Risco de desistência e custos de recompra
Maior participação no mercado	Autonomia parcial
Economias de escala	Necessidade de planejamento p/ a expansão
Custos mais reduzidos na incorporação de novos capitais para expansão	Necessidade de montagem de sistema de controle de qualidade rigoroso
Criação de uma rede de interessados em melhorar e aperfeiçoar	Restrição sobre a variedade de produtos a serem oferecidos na rede
Maior cobertura geográfica do mercado	Cuidados para a seleção

Como destacado por vários autores, uma grande vantagem do sistema de franquias para o franqueador repousa no fato de este obter colaboradores e capital de empresários que se envolvem diretamente com o desenvolvimento com sucesso do negócio, adicionalmente conforme Ilan(1998) os franqueados geralmente possuem melhores contatos comerciais com os mercados locais que os detidos pelos franqueadores. Por outro lado, os custos de montagem de uma estrutura administrativa de gestão são relevantes e necessários para o desenvolvimento dos negócios.

A avaliação dos prós e contras do sistema para o franqueado

Vantagens	Desvantagens
Utilizar sistema operacional já desenvolvido	Perda de autonomia na gestão
Identificação imediata com o mercado consumidor	Submissão a um controle externo de desempenho
Vantagem competitiva gerada pela marca	Risco de desistência
Plano de negócio já desenvolvido	Taxas de franquia
Economias de escala	Limitação de variedade de produtos a serem oferecidos
Maior facilidade de obtenção de crédito	Risco associado ao desempenho obtido pelo franqueador
Utilizar a pesquisa e desenvolvimento do franqueador	Necessidade de obter aprovação de novos produtos/serviços da rede
Independência jurídica	Desamparo na insolvabilidade
Assistência técnica e apoio administrativo	

A principal vantagem citada por vários autores para o franqueado é que esse terá acesso a um negócio já desenvolvido e minimizará o risco de montagem de novo empreendimento. Por outro lado, a adesão a um sistema já desenvolvido irá impor ao franqueado uma série de controles externos e restringir sua liberdade de condução do negócio. Essa afirmação, de que o franqueado irá reduzir o seu risco pela adesão a um sistema de franquia, é questionada por Shane e Spell (1998). De acordo com esses autores, cerca de 75% dos novos sistemas de franquias vai à falência antes de atingirem os doze anos de existência.

2.5. As principais teorias que justificam o aparecimento das franquias

Existem duas teorias principais, a de escassez de recursos e de agenciamento, que discutem o surgimento da franquia como forma de comercialização. Dada a grande diferença teórica existente na formulação de ambas, essas serão tratadas separadamente a seguir.

2.5.1. Teoria da escassez de recursos (capital)

Nessa primeira vertente teórica, a franquia aparece como forma de obtenção de capital de terceiros para uma empresa em seu processo de expansão e conquista de novos mercados. Esse modelo foi inicialmente proposto por Oxenfelt e Kelly(1969). De acordo com tal teoria, o sistema de franquia possibilitaria à empresa pequena com restrições de acesso a capitais de terceiros no mercado financeiro efetivar seu crescimento ao obter recursos com os franqueados.

Conforme Fulop e Forward(1997), na teoria dos recursos de alocação, a franquia é vista predominantemente como meio de facilitar as restrições financeiras e administrativas com que se defrontam pequenas e médias empresas e transferir riscos de uma firma para o franqueado.

Ainda de acordo com essa teoria, uma decorrência do processo de crescimento dessas franquias poderia gerar, em um outro momento, um movimento natural de recompra dessas unidades pelo franqueador.

Tal teoria sofreu várias críticas, entre outras a de Rubin (1978) quando afirmou que, para o investidor individual, a aplicação de seu capital em franquias não pode ser considerada uma alternativa consistente. Demonstra seu ponto de vista considerando o caso mais extremo possível para a explicação da escassez de capital, assumindo que franqueadores não têm acesso ao mercado de capital normal. Ainda assim, o franqueador poderia criar um *portfólio* de ações de todas as bjas e vendê-las para os gerentes (que no caso também são os investidores). O *portfólio* diversificaria o risco para os gerentes e não imporia custos para o franqueador. Os franqueados podem esperar, nesse caso, retornos mais elevados que em investimentos não diversificados se eles são riscos adversos. Qualquer vantagem do mercado de capital deve vir do compartilhamento de riscos para o franqueado, o que somente faz sentido se o franqueador é mais avesso a risco. Rubin(1978) conclui que os argumentos do mercado de capitais não conseguem explicar as franquias.

Recentemente, Combs e Ketchen(1999) reposicionaram essa discussão ao realizarem pesquisa onde conseguem constatar o poder explicativo da teoria de restrições de capital. Os autores afirmaram, a partir dessa que, duas razões poderiam justificar a franquia ser uma alternativa de investimento de capital para os investidores individuais:

- a primeira porque, nesse caso, os franqueados ao exercerem a gestão de suas unidades, controlam diretamente o seu investimento, assim sendo, não encontram custos adicionais de separação de posse, conforme Eisenhardt(1989);
- a segunda razão repousa no fato de que os franqueados conhecem suas habilidades gerenciais de condução de um negócio, como problemas do tipo de seleção adversa¹², quando, comparativamente, esses investissem passivamente em mercados de capitais.

¹² O problema da seleção adversa surge porque muitos mercados compradores e vendedores possuem informações muito distintas sobre a qualidade dos produtos transacionados. Nesses mercados existe grande chance de comercialização de produtos de qualidade inferior, dado que o preço de mercado não consegue informar plenamente o consumidor da qualidade embutida no produto.

2.5.2. Teoria de agenciamento

A teoria de agenciamento emerge do problema de disponibilidade de informação desigual existente numa relação, quando se tem de um lado o proprietário de capital, o principal e de outro o gestor, o agente. O problema da relação surge da necessidade de que as ações do agente (gestor) necessitam estar em acordo com os interesses do principal.

Conforme Milgron e Roberts (1992), o termo agente-principal começou a ser usado em economia para se referir a situações nas quais um indivíduo - o agente - atua em benefício de outro (o principal), sendo que o primeiro supostamente atua em função dos objetivos do principal.

Vickers (1989) descreve sumariamente o problema do agenciamento da seguinte maneira: "existe um principal e um agente - o proprietário e o gerente de uma firma, por exemplo - os quais não compartilham os mesmos objetivos. O principal deseja induzir o agente a agir em defesa de seus interesses (do principal), mas ele não dispõe de todas as informações sobre as circunstâncias e o comportamento do agente e, portanto, ele tem um problema de monitoramento".

Mathewson e Winter(1985) justificam a emergência do sistema de franquias a partir do momento em que se tem de um lado o franqueador que vende o direito de usar uma marca em um território exclusivo. A qualidade dos esforços de marketing e de produção do franqueador e franqueado irão afetar o nível final de produto oferecido por uma franquia.

Rubin(1978) por outro lado, justifica o aparecimento do sistema de franquias dada a maior eficiência que possibilita no controle de unidades de varejo, principalmente os que apresentam ampla dispersão geográfica e em decorrência maiores custos de monitoramento. Assim sendo, a franquia se apresentaria como uma forma de desenvolvimento de eficiência em uma relação, ao associar os ganhos do franqueador aos do franqueado, através, por exemplo, das taxas de *royalties*. O problema do monitoramento fica reduzido, pois ambas as partes têm incentivos para agir com os mesmos interesses.

Conforme Fulop e Forward(1997), a teoria de agenciamento vê a franquia como forma de administração de canal que tenta obter vantagens de padronização,

economias de escala e controle adquirido pelo sistema vertical de *marketing*, adicionando as vantagens de motivação, serviços pessoais e flexibilidade associados aos pequenos negócios independentes. De acordo com a teoria de agenciamento, a posse de unidades próprias e franqueadas pelas redes de franquia facilita o desenvolvimento do sistema ao reduzir os custos de monitoramento.

Essa teoria tem sido objeto de várias pesquisas que têm corroborado suas proposições básicas, entre elas aquela realizada por Krueger(1991), quando efetuou um estudo com o segmento de franquias de refeições rápidas. Esse segmento, conforme o autor, pode ser caracterizado por grande competição, elevada homogeneidade e grande desunião. Os resultados de sua pesquisa indicam que o problema de custos de monitoramento em um sistema de franquias emerge em suas observações. Conforme o autor:

- as unidades próprias de sistemas de franquias apresentavam um gasto com remuneração de gerentes 9% superior àquele de unidades franqueadas;
- 45% dos empregados de unidades franqueadas concordavam que o gerente proporcionava supervisão adequada, sendo que tal percentual em unidades próprias era de apenas 33%;
- as margens de lucro de unidades franqueadas situaram-se em torno de 9,5%, enquanto as margens de unidades próprias situavam-se em 1,8%.

Torna-se interessante observar que embora exista alguma divergência entre os autores citados no papel exercido pela franquia no controle de unidades franqueadas, as observações da pesquisa de Krueger(1991) indicaram a melhor gestão de unidades franqueadas, reforçando a teoria de agenciamento.

Krueger(1991) também apontou alguns problemas gerados pela própria configuração dos contratos de franquias, que são:

- existe dificuldade de diversificação de risco de investimento, por parte do franqueado, dado que parcela relevante de sua riqueza está investida no negócio;
- o contrato de franquia, estimula um comportamento do tipo *free-riding* pelos franqueados. Por exemplo, um franqueado situado próximo a uma rodovia, onde a compra freqüente de um mesmo cliente ocorre pouco, tem grande chance de atuar visando aumentar seus próprios lucros, reduzindo a qualidade dos produtos servidos e comprometendo assim a imagem do sistema de franquia como um todo;
- o contrato de franquia introduz distorções ao taxar as vendas e não os lucros, reduzindo o estímulo para a redução de custos do sistema.

Os contratos de franquia e suas configurações também foram objeto de ressalvas feitas por Rubin(1978) quando observou que o franqueado também requer proteção contra mudanças de *performance* pós-contratuais que podem ocorrer por parte do franqueador, ou seja riscos morais¹³ também se juntam às ações do franqueador. Elevados investimentos iniciais do franqueado no início do relacionamento aumentaria muito o risco de ações oportunistas¹⁴ por esse último, principalmente se considerado que o franqueado investe seu capital em um ativo com elevada especificidade, impondo custos elevados para a saída do negócio. Assim sendo, o comportamento oportunista do franqueador poderia produzir grandes perdas ao franqueado.

A situação de conflito pode emergir, muitas vezes não somente associado ao comportamento oportunista do franqueador como acima descrito por Rubin(1978), mas originar-se de uma percepção diferenciada de risco de investimento, como abordada por Brickley e Dark (1987) "o problema do investimento ineficiente de respeito a um problema de risco concentrado. Isto ocorre porque os franqueados possuem uma grande proporção de sua riqueza depositada em uma única unidade, assim sendo, este é forçado a considerar o risco total de realizar qualquer investimento marginal. Por outro lado, esse problema não aparece para o franqueador que por possuir várias unidades considerando apenas o risco sistemático de um investimento particular."

¹³ O problema do risco moral surge, quando estabelecido um relacionamento uma das partes muda seu comportamento após definido o acordo.

2.5.3. Franquias e integração vertical dos canais

De acordo com Carney e Gedajlovic (1991), as franquias oferecem para uma empresa os benefícios do controle vertical sobre as unidades de varejo, sem os investimentos em ativos requeridos pela integração completa. Adicionalmente ainda, os franqueados freqüentemente possuem e operam uma parcela significativa de suas unidades de varejo. A pergunta colocada pelos autores expressa o problema da integração vertical “Porque alguns franqueadores possuem e operam uma parcela significativa das unidades de varejo, enquanto outros se preocupam muito mais com a construção do relacionamento da franquia?”

A discussão sobre franquias e integração vertical dos canais tem sua origem advinda dos desdobramentos teóricos decorrentes das duas teorias principais que justificam o aparecimento do sistema de franquias, isto é, a teoria de agenciamento e a teoria de recursos escassos.

A teoria da franquia como forma de obtenção de recursos apresentaria como decorrência que, uma vez superada a fase inicial de escassez de recursos, ocorreria um segundo momento de recompra de unidades franqueadas por parte dos franqueadores. Por outro lado, para a teoria de agenciamento essa tendência não deveria se manifestar, pois o problema do controle de unidades dispersas continuaria a existir.

Lafontaine e Shaw(1999), após realizarem estudo analisando a evolução das redes americanas de franquias no período de 1980 a 1997, constataram a existência de um declínio significativo na proporção de unidades possuídas pelos franqueados durante os primeiros anos que uma empresa se envolve com os negócios de franquias. Uma possível explicação sugerida é o fato de que inicialmente as unidades de uma franquia são geralmente todas possuídas pelo franqueador.

Analisando a série histórica de dados, Lafontaine e Shaw (1999) concluíram que até o oitavo ano de existência das redes de franquia ocorre contínua diminuição

¹⁴ A ação oportunista surge quando uma das partes atua em defesa de seus próprios interesses com dolo.

do percentual de unidades próprias. A partir do oitavo ano ocorre uma estabilização desse percentual em torno da média de 15% possuídos pelos franqueadores em relação ao total de unidades existentes. Um elemento importante a destacar é que esse percentual se eleva para 20% do total, quando analisado o setor de restaurantes (percentual médio mais elevado de todos os setores pesquisados). Esse fator pode estar associado à necessidade de maior controle da qualidade e confiabilidade associado ao setor de alimentação.

A manutenção de uma parcela de unidades próprias apresenta sua razão de manutenção do papel de essas atuarem como sinalizadores do negócio, fornecendo credibilidade aos franqueadores de uma marca, conforme Gallini e Lutz (1992).

Lafontaine e Shaw (1999), em seu estudo concluíram que o percentual de unidades próprias pode ser vista como resultado de uma gestão ativa das empresas e que este fato estava associado às características dos mercados em que as empresas atuavam. Adicionalmente a esse aspecto, existiu uma estratégia gerencial das empresas voltada para a garantia de adequação dos interesses de franqueados e franqueadores, para o desenvolvimento de talentos gerenciais e de novos produtos.

As conclusões supracitadas estão de acordo com as previsões de comportamento realizadas no trabalho de Gallini e Lutz (1992) “o trabalho e a alta lucratividade de algumas franquias seriam reconhecidos e então não seria preciso para os franqueadores operar as lojas da companhia como sinal. Nós veríamos rede de franquias maduras mais concentradas nas franquias do que na operação da companhia.”

2.5.4. Franquias e Performance

A seguir, são apresentadas algumas discussões sobre a *performance* de franquias. Como poderá ser observado, diferentes modelos teóricos foram criados tentando compreender a questão da medição da performance e os aspectos de gestão a ela relacionadas.

Bronson e Morgan(1998), utilizando uma medida de eficiência (vendas/número de empregados) chegaram à conclusão de que as economias de escala advindas de redes de franquias geram uma vantagem competitiva potencial frente aos mesmos negócios conduzidos individualmente e não pertencentes a redes de franquias.

De acordo com os autores supracitados, três motivos explicam a maior eficiência das franquias:

- 1) existência de menores custos de transação, com que se defrontam as redes de franquias;
- 2) O desenvolvimento de um sistema de controle, por exemplo, quando executado por um franqueado individual, irá representar um custo unitário maior do que o mesmo, se desenvolvido para uma rede de lojas franqueadas;
- 3) Considerando-se que as franquias apresentam maiores custos iniciais como royalties, despesas de propaganda e outros gastos, as franquias necessitam ser mais eficientes que os negócios independentes visando compensar esses maiores custos iniciais otimizando seus ativos em relação às suas vendas, para ser uma alternativa comercialmente interessante;
- 4) existência de economias de escala, essas aparecem de duas formas nas franquias:
 - a) como redução dos custos fixos unitários, devido à amortização que ocorre entre os múltiplos franqueados;
 - b) a decorrente de um poder maior de negociação do franqueador sobre os fornecedores, que ocorre devido ao maior volume de compras negociadas por este e que irá resultar em um decréscimo no preço por unidade.

Por outro lado, Shane e Spell(1998) questionam a crença popularmente aceita de que as franquias representam um menor risco, e citam como dado de seus levantamentos que considerado

um período de doze anos, aproximadamente três quartos de todo novo sistema de franquias vai à falência. Os autores, exemplificam em seu artigo, através de uma empresa fictícia, quais fatores são os determinantes para o sucesso da empresa.

Conforme os autores supracitados as principais características associadas ao sucesso de um novo sistema de franquias são:

- o início do sistema se dar após a consolidação de uma experiência de redes próprias bem sucedidas;
- o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão que permitisse autonomia aos franqueados, possibilitando flexibilidade para o crescimento;
- realização de esforços integrados de marketing, tornando a marca conhecida;
- estabelecimento de contratos de longo prazo entre franqueadores e franqueados, reduzindo os riscos desses últimos;
- contínua adequação do sistema de gestão ao crescimento da rede franqueada;
- dar estabilidade e confiabilidade a um sistema bem sucedido;
- ser rigoroso na seleção de novos franqueados, objetivando a manutenção de um padrão de qualidade desenvolvido.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA

Introdução

Este capítulo objetiva dar o detalhamento da forma como foi estruturada a pesquisa, em suas várias fases.

3.1.Aspectos gerais

A pesquisa foi estruturada em duas fases básicas:

Fase I – levantamentos bibliográficos e elaboração dos questionários

Fase II – realização da pesquisa de campo

Levantamento bibliográfico e montagem do referencial teórico da pesquisa.

Nessa fase ocorreu a pesquisa bibliográfica que serviu de base para a montagem do primeiro questionário¹⁵ que foi aplicado aos franqueadores e master franqueadores.

Ketchen, Thomas e Snow(1993) na sua pesquisa sobre configurações organizacionais e *performance* compararam a duas abordagens utilizadas para a realização de pesquisas de *performance* em administração e constataram a existência de duas abordagens básicas quando tratando desse problema de pesquisa. De acordo com os autores, tem-se a abordagem dedutiva, segundo a qual construído um modelo teórico, realizam-se pesquisas de campo para verificá-la e a abordagem indutiva, onde as empresas de sucesso são estudadas em profundidade buscando-se elementos que venham a ser comuns às empresas que apresentam melhor *performance* que seus concorrentes.

Os autores supracitados, após realizarem seus estudos, buscando evidenciar quais as vantagens que cada uma das metodologias de pesquisa apresentava, chegaram a um ponto de interesse ao objeto deste estudo. Os autores destacaram que a abordagem dedutiva foi a que melhor se adaptou visando a identificação das configurações de *performance* bem sucedidas. Por outro lado, a abordagem indutiva mostrou-se inconsistente e pouco preditiva.

¹⁵ Deve-se observar que foi adotada, nos dois questionários da pesquisa, principalmente a forma de questões fechadas, onde o entrevistado teria que escolher entre cinco pontos estabelecidos. Esta forma se justificou pelo volume de respostas e pela maior facilidade de tratamento estatístico dos dados coletados.

Assim sendo, neste estudo partiu-se da hipótese a ser verificada na pesquisa de que as empresas varejistas que apresentam melhor gestão de aspectos como políticas de gestão de marcas, políticas de pessoal, tecnologia de informação, e postura de lançamento de produtos apresentam uma melhor qualidade percebida junto ao consumidor.

Considerando-se que as franquias geralmente apresentam um problema de dispersão geográfica e de controle gerenciado por um franqueador central, foi dedicada atenção ao processo de mudança no ambiente, seu suporte do ponto de vista de sistema de informações existente na empresa e os impactos destes elementos na implementação de mudanças na gestão dos negócios. Neste aspecto específico foi observado o modelo de Guimarães e Armstrong(1998), esquematicamente apresentado a seguir:

Características do Processo de Mudança ↘		
	Efetividade de implementação da mudança nos negócios	→ Performance da Empresa
Efetividade do sistema ↗ De informações em dar apoio às atividades de negócios		

Figura 1: modelo de pesquisa de gestão da mudança

O indicador de performance da empresa, que foi aplicado na pesquisa foi a qualidade que os consumidores atribuíram à franquia, conforme anteriormente mencionado este foi escolhido pela impossibilidade de utilização de indicadores financeiros para mensurar desempenho, dado o fato de as empresas franqueadoras serem em sua totalidade de capital fechado.

As características selecionadas, referentes ao processo de mudança observaram os elementos citados por Guimarães e Armstrong(1998) “um estudo da literatura de gestão de mudanças nos negócios revela vários pré-requisitos para a implementação de mudanças nos negócios como conformidade aos objetivos da companhia, participação dos empregados e departamentos no processo de mudança, opiniões dos consumidores, adequada análise e balanceamento dos

riscos e benefícios envolvidos, monitoramento do progresso, e comunicação com relação a como o processo de mudança está sendo implementado. Em outras palavras, como a mudança está sendo implementada é um importante determinante de sucesso.”

A escolha da combinação desses referenciais deveu-se em grande parte pela grande interrelação existente entre a arquitetura das organizações e a capacidade dessas reagirem às mudanças ambientais, aspectos esses considerados essenciais para que as empresas consigam manter sua capacidade competitiva.

Nesse aspecto pode-se observar Nadler e Tushman(1999) que citam quatro lições centrais a serem guardadas pelas organizações que devem manter sua relevância na próxima década:

- “ a) O ambiente dirige a arquitetura estratégica da empresa, ou através da antecipação, ou através da reação, ocorrem as maiores mudanças no mercado...A capacidade da organização de compreender o meio e fazer as escolhas certas das mudanças estratégicas no momento adequado irá determinar sua força competitiva.
- b) A estratégia dirige a arquitetura da organização, um termo que descreve as várias formas pelas quais as estruturas da empresa, coordena e gerencia o trabalho de seus colaboradores em perseguir objetivos estratégicos.
- c)A relação entre estratégia e a concepção da organização é recíproca. Como uma empresa está organizada irá influenciar seus objetivos e horizontes de tempo, ou encorajando ou restringindo as habilidades de seus colaboradores de desenvolver estratégias criativas.
- d) O dilema básico da concepção organizacional se mantém sem modificação. Isso remete para várias questões: Como é concebida e gerenciada diferenciação e integração ? Como podem ser agrupados pessoas, processos e unidades operacionais na forma apropriada aos seus ambientes competitivos únicos e exigências estratégicas, enquanto mantendo sua ligação às grandes organizações... A chave para a concepção efetiva requer uma apreciação que assinale a dualidade desta mudança.”

3.2. Realização da pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada através de questionários com perguntas principalmente fechadas e foi efetuada em dois momentos distintos, para dois grupos diferentes objeto da pesquisa:

- a) Aplicação de questionários com franqueadores e masterfranqueados
- b) Aplicação de questionários com consumidores.

3.2.1. Coleta de dados com franqueadores e masterfranqueados

Nessa fase, após o desenvolvimento do questionário, foi enviada a pesquisa para todas as empresas cadastradas na publicação Guia de oportunidades em *franchising*(1999). Nessa publicação que tem periodicidade anual constavam os endereços de 607 franquias atuantes no Brasil.

A fase de pré-teste foi desenvolvida com alguns alunos de graduação e através da discussão com o professor Martinelli, docente do departamento de administração da FEA/USP, campus de Ribeirão Preto, que por já ter sido franqueado de uma grande rede de lojas de departamentos, respondeu a pesquisa que seria aplicada aos franqueadores e com seus comentários ajudou a aprimorar as perguntas que constavam nesse.

3.2.2. A coleta e seleção da amostra

A forma de envio da pesquisa foi através de fax e via eletrônica (*email*)¹⁶. Um cuidado que foi tomado na realização da pesquisa foi a realização adicional de contato telefônico com as vinte maiores empresas franqueadoras brasileiras (considerando-se o critério do faturamento bruto). Desse universo de 607 franquias, 56 empresas responderam a pesquisa. A amostra pode ser caracterizada como não aleatória por conveniência. A distribuição por setores dos respondentes está exposta a seguir:

¹⁶ Esta forma de obtenção de dados foi a mais adequada pelo volume de informação, custos envolvidos, rapidez e por reduzir o viés do entrevistador quando da aplicação do questionário.

Setor	No. De Empresas	% do Total
Alimentação	25	47,1
Educação	5	9,4
Perfumaria/farmácias	4	7,5
Calçados	3	5,8
Acessórios Pessoais	3	5,8
Outros	13	24,5
Total	53	100

Comparando-se a distribuição por setores, com o quadro que mostra a participação das franquias no Brasil, distribuídas por faturamento (anteriormente apresentado) pode-se observar alguns aspectos:

- o setor de alimentação apresentou elevada taxa de respostas, talvez por ser um setor que demanda tecnologia de processo e requeira em média maiores investimentos por unidades, esse setor esteja mais apto a processar essas consultas;
- os demais setores acompanham relativamente a distribuição da participação sobre o faturamento;
- o grande setor ausente das respostas e que tem participação relativa no faturamento foi o de vestuário, que apresentou apenas uma resposta representando apenas 2% das respostas, frente ao seu peso econômico de 11%.

Outro aspecto a observar é que a distribuição das respostas, considerada a origem do capital foi de 15% composta por empresas multinacionais e o restante

por empresas nacionais. Nas redes nacionais, considerando-se o número de lojas, a amostra apresenta em sua composição 11% de respondentes caracterizadas por empresas de grande porte, que apresentam atuação em vários Estados. O restante das empresas, cerca de 74% da amostra têm uma atuação predominante regional.

3.2.3. Aplicação de questionários aos consumidores

Nessa fase, observando-se o plano de pesquisa delineado, foram realizadas pesquisas com consumidores de franquias, objetivando-se mensurar a qualidade global percebida por estes com relação às franquias que haviam respondido a primeira fase da pesquisa.

Neste caso, uma observação preliminar deve ser realizada, algumas franquias nacionais apresentam atuação quase que exclusiva em seu Estado de origem, por outro lado, a satisfação com os serviços oferecidos por redes que tenham atuação nacional também poderia sofrer variações. Assim sendo, era necessário que a pesquisa fosse encaminhada a diferentes Estados, visando minimizar esse aspecto.

A grande maioria dos consumidores que responderam a pesquisa de qualidade percebida, aproximadamente 87%, está localizada nas regiões sul e sudeste¹⁷.

A estratégia de aplicação dos questionários dividiu-se em duas fases: uma fase inicial de pré-teste foi aplicada aos alunos do curso de administração de empresas da FEA/USP campus de Ribeirão Preto.

Realizada a fase de pré-teste, foi aplicada a pesquisa em escala mais ampla. Nesse momento, as pesquisas foram aplicadas aos alunos de graduação e pós-graduação dos campus da FEA/USP em São Paulo e Ribeirão Preto. Em São Paulo, esta pesquisa contou com o apoio dos professores Silveira e Felisoni, do Provar para a sua aplicação.

¹⁷ Considerando-se que as franquias no Brasil ainda se concentram predominantemente nas regiões Sul e Sudeste, conforme a Associação Brasileira de Franquias, esta distribuição regional dos respondentes do questionário não chegou a surpreender.

Dado o fato de existirem muitas franquias originárias do Rio de Janeiro e terem uma atuação predominantemente regional, foi dedicada especial atenção à coleta de opiniões de consumidores cariocas, essa fase contou com o apoio da professora Susana Feichas que aplicou o questionários aos alunos da EBAP/FGV

Considerando-se que o número de respondentes, ainda era reduzido, principalmente, dada a dispersão das redes que responderam à pesquisa, foi desencadeada uma fase complementar de pesquisas com consumidores. Essa fase utilizou-se de recursos eletrônicos. Foram enviados 16.000 questionários por via eletrônica, solicitando que o pesquisado acessasse o endereço eletrônico indicado (www.usp.fearp.edgard) e respondesse à pesquisa. Essa pesquisa foi enviada para instituições governamentais e universidades, localizadas em diferentes Estados brasileiros. Esta fase de coleta eletrônica de informações, da pesquisa resultou em 900 respostas obtidas.

O banco de dados obtido, junto aos consumidores continha a seguinte distribuição por Estados:

Estado	% respostas sobre o total
São Paulo	74
Rio de Janeiro	9
Rio Grande do Sul	6
Bahia	4
Minas Gerais	3
Distrito Federal	3
Outros Estados	1

Limitações da pesquisa

Embora o número de respostas obtidas tenha possibilitado um tratamento quantitativo, nas duas fases em que a pesquisa foi desenvolvida deve-se observar que a obtenção dos dados não foi realizada de forma aleatória, mas por conveniência, o que restringe a possibilidade de generalização dos dados.

Outro aspecto a destacar é a grande participação das respostas da região Sudeste e principalmente do Estado de São Paulo, no total das respostas obtidas, embora a maior parte das lojas de franquias se concentrem nesta região, podem ocorrer distorções na generalização dos resultados e mesmo no número de respostas obtidos sobre determinadas empresas, dada a sua atuação regional.

Finalmente, uma última restrição diz respeito ao viés introduzido ao se coletar por conveniência os dados principalmente junto à comunidade universitária, que tem acesso à internet ¹⁸.

¹⁸ Embora em relatórios da ABF apareça este segmento da população como o principal público consumidor de redes de franquias.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Introdução

Este capítulo apresenta as principais técnicas de análise multivariada que foram utilizadas para a realização do estudo dos dados e discute os resultados obtidos.

A análise multivariada conforme Hair et al (1995) “refere-se a todos os métodos estatísticos que analisam simultaneamente múltiplas medidas em cada indivíduo ou objeto sob investigação. Qualquer análise simultânea de duas ou mais variáveis, pode ser considerada análise multivariada.”

A análise multivariada apresenta algumas limitações, entre elas:

- ao trabalhar com funções lineares, não permite captar relações não lineares que um problema de pesquisa possa vir a apresentar;
- não permitem que a variável tempo seja considerada nos modelos, assim sendo variações ao longo do tempo ficam restritas às análises de séries temporais e de previsão.

Um aspecto importante a ser observado quando da análise de dados é o problema das escalas em que esses podem ser classificados. Hair et al(1995) afirmam que os dados podem ser de duas categorias:

- a) não métricos, cuja natureza é qualitativa, referem-se a atributos, características ou propriedades categóricas que podem ser usadas para identificar ou descrever um contexto ou situação pesquisada
- b) métricos ou quantitativos, geralmente designam um valor numérico para cada indivíduo observado, diferenciando-os em termos de quantidade e grau. Os dados levantados de forma métrica refletem a quantidade ou distância relativa que não podem ser reveladas na coleta de dados de forma não métrica.

Neste estudo, as 1200 respostas obtidas junto aos consumidores serviram de base para a classificação das empresas em aquelas com desempenho superior (nota 1) e inferior (nota 0). A variável de performance considerada foi a satisfação dos consumidores com as franquias. A atribuição

das notas considerou em um primeiro momento somente a média de satisfação obtida. Em uma nova análise foi utilizada a média e a mediana conjuntamente como critério de corte para fins de classificação¹⁹.

Realizada a classificação das empresas em dois grupos, foi utilizado o pacote estatístico Eviews 3 para a análise dos dados.

As variáveis que receberam notas de 1 a 5 junto aos franqueadores e masterfranqueadores foram submetidas ao tratamento estatístico dos dados de forma associada à avaliação realizada pelos consumidores (na forma dicotômica).

Foram estimados os modelos *probit*, e *extreme value* para a definição da equação de regressão.

Conforme Hill, Griffiths e Judge(2000, p226) a função *probit* é uma relação funcional usada para representar a curva de distribuição de probabilidade. A função *probit* está relacionada com a distribuição de probabilidade normal padronizada. Por outro lado, a função de distribuição do tipo *extreme value*, é mais utilizada para distribuições que apresentam problemas de distribuição assimétrica, o que ocorreu quando foi considerada a soma da média e da mediana como critério classificatório.

Utilizando-se o primeiro critério classificatório, o ranqueamento das empresas considerando-se as avaliações médias obtidas junto aos consumidores. Mostraram-se relevantes as variáveis:

- a) participação de mercado, ou seja, empresas com maior participação de mercado conseguiram gerar maior satisfação ao consumidor. Este fato confirma o modelo estrutura conduta desempenho, que afirma que existe uma relação entre a participação no mercado e a conduta e o desempenho da empresa. Embora muitos autores critiquem esta teoria pela dificuldade de identificação da causalidade da determinação, não se pode negligenciar que empresas com maior participação de mercado podem obter economias significativas de escala²⁰ confirmando afirmação efetivada por Bronson e Morgan(1998). Além disso, pode-se considerar que estas empresas tem maior possibilidade de realizarem esforços integrados de marketing e assim conseguirem ter sua marca mais facilmente identificada pelos consumidores, reforçando neste aspecto a proposição realizada por Shane e Spell(1998).
- b) a postura agressiva de lançamento de novos produtos adotada pelas empresas apresentou correlação inversa com a satisfação dos consumidores. Este fato pode ser a confirmação de que a empresa que com frequência altera seus produtos na realidade pode estar com problemas de

¹⁹ O critério utilizado considerou em um primeiro momento as empresas que obtiveram média de satisfação superior a 3,5. Na Segunda análise foram consideradas de desempenho superior as empresas que obtiveram a soma superior a 7,5 (os dados das empresas podem ser encontrados no anexo estatístico).

²⁰ Economias de escala que são fundamentais para o negócio de franquias, haja vista a necessidade de diluição de custos iniciais maiores, com que se defrontam estas quando de sua constituição.

manutenção de um padrão de serviços e produtos aos olhos do consumidor, confirmando-se um problema de lacuna nos padrões conforme apresentado por Lovelock e Wright(1999)²¹;

- c) no limite de aceitação de variável relevante (considerado de dez por cento) está relacionada a variável efetiva gestão da marca. Esta variável corresponde aos esforços conjuntos dirigidos pela empresa no tratamento de seus símbolos, marcas e esforços de comunicação que sintetizam sua marca.

Adicionalmente, buscando-se uma melhor compreensão do fenômeno, foi realizada uma análise complementar, que considerou para fins classificatórios a soma das médias e das medianas obtidas

O modelo que apresentou a melhor estimativa foi o *binary extreme value*.²²

De acordo com este modelo apresentaram-se como significativas²³ para a definição das empresas de sucesso as variáveis:

- Gestão eficaz da marca/associações e símbolos da organização
- Existência de uma gestão eficaz de política de pessoal e atendimento, com correlação inversa
- Mudanças de objetivos e sua comunicação aos franqueados
- Sucesso da empresa no tocante à sua participação de mercado.

A gestão efetiva da marca e dos símbolos a ela associados tem sido associada por vários autores entre eles Mathewson e Winter(1985) como um dos principais ativos adquiridos pelo franqueador ao adquirir o direito de exploração de um negócio. Adicionalmente, deve-se observar que conforme Azevedo e Silva(1999) uma franquia pode ser caracterizada como um ativo de elevada especificidade de investimento, onde a marca desempenha papel chave nesta avaliação de aquisição²⁴.

A comunicação da mudança dos objetivos aos franqueados sendo uma variável de importância pelos franqueadores, irá reduzir problemas de má gestão e torna-se uma peça de grande importância na correção de eventuais ajustes necessários ao sistema. Embora estudando outros segmentos empresariais, Guimarães e Armstrong(1998) alertavam em seu artigo para a importância da eficiência do sistema de comunicações para o sucesso das empresas.

A participação de mercado da empresa, sendo uma variável importante para o desempenho de sucesso das franquias, reforça a teoria estrutura-conduta-desempenho, dado que os defensores deste modelo reconhecem que a participação de mercado é de grande importância para o desempenho das organizações.

²¹ Lovelock (1994) propôs um modelo de sete lacunas na qualidade que resultariam em insatisfação do cliente, que são as lacunas no conhecimento, nos padrões, na entrega, nas comunicações internas, nas percepções, na interpretação e no serviço recebido.

²² Este modelo foi utilizado pois foi o que apresentou o melhor desempenho nos critérios de Akaike, Schwarz e Hannan-Quinn.

²³ Foram consideradas significativas as variáveis com probabilidade de ocorrência abaixo a 0.10.

A gestão eficaz de política de pessoal e atendimento da empresa, com correlação inversa, pode estar associado ao fato sugerido por alguns autores, entre eles Schmenner(1999) que um sistema de operações quando bem concebido se aproximaria do conceito de fábrica de serviços, reforçando o papel da adequação do sistema como um todo e incorporando a política de pessoal enquanto variável do sistema como um todo.

4.1.2.O modelo da árvore de respostas

O modelo da árvore de respostas faz parte de uma série de ferramentas desenvolvidas para a análise e interpretação dos dados, estas técnicas são conhecidas em uma forma mais abrangente como *data mining*. Estas técnicas são conhecidas como sistemas que aprendem com os dados ao possibilitarem a obtenção de regras decisórias a partir destes.

Conforme Berry e Linoff(1997) as técnicas de *data mining* servem para tarefas como classificação, estimação, predição, formação de grupos com afinidades e descrição. Estas técnicas permitem a construção de um ciclo virtuoso, que é composto pela seguintes etapas:

- a) medição dos resultados de seus esforços de coleta de dados para prover idéias em como explorar esses;
- b) identificação dos problemas dos negócios e áreas onde a análise dos dados pode prover valor;
- c) transformar dados em informação passível de uso, com a utilização de técnicas de *data mining*
- d) agir com base na informação obtida
- e) reiniciar o ciclo com novas medições e novos aperfeiçoamentos do sistema

As árvores de decisão são gráficos que ilustram as regras de decisão existentes. Elas começam com um nó raiz que contém todas as observações da amostra. Conforme se avança na árvore, os dados vão sendo ramificados em mutuamente exclusivos subconjuntos de dados.

²⁴ Por servir de sinalizador para o mercado, reduzindo o risco do investidor.

A vantagem da técnica de árvore de respostas frente aos modelos de regressão reside no fato de que o primeiro possui maior capacidade de consideração de dados ausentes e de capturar relações não lineares e interações que possivelmente existam entre os dados.

Os resultados obtidos

O programa de árvore de respostas utilizado foi o contido no módulo Answer Tree 2.0 do programa estatístico SPSS.

Baseando-se nos dados obtidos com os 1200 respondentes, foi realizada uma classificação que considerava a média, a mediana e a distribuição dos extremos de avaliação das franquias, realizada junto ao consumidor. Esta avaliação, realizada com a ajuda do professor Silveira (FEA/USP/SP) gerou uma classificação dicotômica que serviu como variável de avaliação de performance das empresas pesquisadas.

Primeiramente foi executado o programa de árvore de respostas e o resultado inicial, contido na raiz foi surpreendente do ponto de vista teórico. Ela atribuía uma elevada probabilidade de previsibilidade à variável eficácia do composto de marketing para o sucesso da empresa. A surpresa apareceu no fato de que o modelo apresentava a seguinte classificação:

Empresas que atribuíram peso inferior a 3 ou seja, baixa importância a este elemento, representavam 70% das classificadas como de maior satisfação do consumidor.

Considerando que o composto de marketing é constituído por vários elementos (preço, produto, promoção/propaganda, ponto) que são geridos de forma conjunta e dado que nas respostas estes elementos apareciam como tendo importância atribuída pelos franqueadores, foi identificada a inabilidade de

responder ao atributo por esses²⁵. Provavelmente, houve a dificuldade de compreensão e avaliação da questão. Assim, considerando o conjunto dos dados esta variável foi eliminada.

Com a desconsideração desta variável foi executado novamente o programa de análise *Answer Tree* e chegou-se às seguintes variáveis consideradas relevantes para a atribuição do sucesso ou insucesso de uma franquia:

- a) a variável raiz de maior relevância foi a considerada setor. Os setores associados ao melhor desempenho junto ao consumidor foram os de alimentação, construção/materiais e serviços, comunicação fotos e gráficas, saúde e beleza e calçados. Neste sentido deve-se observar que estes segmentos, principalmente os três primeiros podem ser identificados como capitais intensivos e muito próximos do conceito de fábricas de serviços, apresentado por Schmenner(1999) incorporando em suas operações ferramentas de administração de qualidade e de controle. Por outro lado, os setores que apresentaram uma performance pior (na raiz da árvore) foram os de educação e treinamento, vestuário, limpeza e conservação e veículos. Interessante observar que estes setores têm em comum um componente de serviços muito grande em seu produto final²⁶.
- b) o segundo módulo foi preenchido pela variável política de pessoal, que aparece inversamente associada ao bom desempenho, confirmando resultado já apresentado na regressão²⁷.
- c) o terceiro ramo apresentou duas variáveis de grande relação entre si, aparecendo associada à melhor performance a variável existência de produtos diferenciados e a variável postura agressiva no lançamento de novos produtos. Neste aspecto específico aparecem dois tópicos a serem refletidos, o primeiro é a constatação da afirmação

²⁵ Foram feitas entrevistas telefônicas com cerca de um quarto dos dos respondentes dos questionários sobre como estes entendiam o gerenciamento do composto de marketing e pôde-se perceber que existiam problemas de compreensão deste aspecto específico do questionário. Este problema não surgiu no pré-teste possivelmente por este ter sido feito com estudantes de administração de empresas.

²⁶ Como observado anteriormente, o varejo pode agregar em maior ou menor magnitude um componente de serviços ao seu produto final. No caso de uma maior intangibilidade do produto a possibilidade de existência de lacunas na qualidade dos serviços é maior.

²⁷ Embora realizada algumas entrevistas pessoais com respondentes sobre este aspecto não pode ser descartada esta variável, como no caso anterior composto de marketing pois, embora os respondentes tivessem uma visão aproximada da variável, ocorria uma certa variabilidade na interpretação da questão. Assim sendo, esta variável necessitaria de um maior tratamento em uma pesquisa posterior.

desenvolvida por Porter(1986), a diferenciação de produtos é um fator gerador de vantagem competitiva ao agregar valor aos produtos. Por outro lado, a postura agressiva com correlação negativa indica conforme anteriormente comentado uma perda de satisfação junto aos consumidores pela não manutenção de um padrão de produtos ofertados pelos varejistas.

CONCLUSÕES

A análise dos resultados executada por diferentes modelos conseguiu identificar alguns aspectos que merecem reflexão.

O modelo teórico da estrutura-conduta-desempenho, apresentou grande relevância em todos os métodos de análise utilizados. A relevância do modelo teórico apareceu tanto sob o aspecto participação de mercado como sob o aspecto setor de atuação da franquia. Este fato denota que as características estruturais do mercado exercem forte influência sobre a forma como se comportam as empresas do segmento de franquias e como estas vem obtendo sucesso frente a satisfação dos consumidores.

A variável de conduta efetiva gestão de marca, apareceu como de grande relevância na satisfação dos consumidores. Deve-se observar que especificamente nesta questão fazia-se menção explícita dos vários elementos que compõe esta variável e sua relevância apareceu nas diversas técnicas estatísticas utilizadas. Este fato reforça as teorias que apregoam utilizar-se a percepção da variável marca pelos consumidores como relevante para a avaliação da eficiência do relacionamento da empresa com o seu mercado. Este aspecto é de significativa importância se for lembrado que a marca, conforme Keller(1998) para os consumidores serve, entre várias funções citadas para: identificar o fornecedor do produto, atribuir responsabilidade ao fabricante do produto, reduzir o risco, atuar como um sinal da qualidade do produto. Assim sendo, o estudo sugere que esta variável pode ser utilizada como variável de identificação do sucesso de uma empresa, principalmente nos casos em que o mercado é extremamente competitivo, como no segmento de franquias, onde esta serve como importante forma de diferenciação dos concorrentes. No caso específico de redes de franquia esta variável recebe ainda maior importância, pois neste tipo específico de negócio além da aquisição de uma

tecnologia de processos e produtos, a marca serve como elemento de redução da insegurança pelo consumidor de produtos comercializados pelo varejo²⁸.

O aspecto da diferenciação de produtos e da criação de valor para o consumidor apareceu de forma muito significativa e sugestiva para os tomadores de decisão de uma empresa. Por outro lado, a avaliação realizada pelos consumidores pesquisados sugere a importância desta variável na diferenciação dos produtos, desde que gerenciada com cuidado. Neste sentido, a variação excessiva de produtos atua de forma diversa aumentando a insegurança do consumidor com relação a linha de produtos da empresa, denotando uma falta de padrão por parte da empresa.

Finalmente, a variável política de pessoal que apareceu associada de forma inversa ao bom desempenho, merece ser melhor avaliada através de estudos complementares. Neste sentido caberia explorar mais detalhadamente o significado da política pessoal para as empresas de franquia em suas diversas dimensões e se relacionamento com a imagem das empresas de varejo. Por outro lado, pode ser explorado em pesquisas futuras se o modelo de política de pessoal mais adequado é o resultado de uma incorporação da variável no modelo de gestão da empresa e assim sendo disseminada em outro elementos de gestão a ela relacionados.

²⁸ Onde a capacidade de avaliação da qualidade efetiva de produtos guarda uma forte relação como a forma como é percebida a marca e sua associação com a qualidade.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A . Marcas - gerenciando o valor da marca, São Paulo: Negócio Editora, 1998

ALON, Ilan. The determinants of international franchising (service sector), dissertation at Kent State University, EUA: 1998

ANGELO, C.F. (coord.) Varejo: modernização e perspectivas, São Paulo: Atlas/Provar, 1994

AZEVEDO P. F. e SILVA V.L.S. Food franchising and backward coordination: na empirical analysis of brazilian firms, paper presented at 3r conference of the international society for new institutional economics, EUA, 1999

BERMAN, B, EVANS, J.R. Retail management: a strategic approach. New York: Macmillan, 1989.

BERRY, L.L. ZEITHAML e PARASURAMAN A. Five imperatives for improving service quality, Sloan management reviw, v. 29, EUA, 1990.

BERRY, M. J. e LINOFF, G. Data mining techniques for maketing, sales and customer support, John Wiley & Sons Inc, EUA, 1997.

BRICKEY, J. A. e DARK, F.H. The choice of organizational form: the case of franchising, Journal of financial economics, v. 18, EUA, 1987.

BRICKLEY, J.A., SMITH JR., C. e ZIMMERMAN, J.L. A. Managerial economics and organizational architecture, Irwin:EUA, 1997.

BRONSON, J.W. e MORGAN, C.P. The role of scale in franchise sucess: evidence form the travel industry, Journal of small business management, EUA, octb 1998.

BUZZELL, R. e BRADLEY T.G., The PIMS principles, New York: The Free Press, 1987.

CARLTON D.W. e PERLOFF J. M. Modern industrial organization, 2nd ed, Harper Collins:EUA, 1994.

CARNEY M. e GEDAJLOVIC E., Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explantions, Strategic management journal, v. 12, EUA, 1991.

CAROLL, C. Developing competitive strategies in retailing, Long range planning, v. 25, EUA, Apr. 1992.

CHESNAIS, F. A mundialização do capital, Xamã: São Paulo, 1996.

COMBS, J.G. e KETCHEN, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising ? Revisiting the capital scarcity hypothesis, *Academy of management journal*, v. 42, EUA, 1999.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review, *Academy of management review*, v. 14, EUA: 1989.

ELANGO, B. VANCE H. F. Franchising research: a literature review and synthesis, *Journal of small business management*, july ,EUA: 1997.

FITZSIMMONS, J. A e FITZSIMMONS, M. J. *Service Management: operations, strategy and information technology*, EUA: McGraw-Hill, 1998.

FULOP C. e FORWARD J. Insights into franchising: a review of empirical and theoretical perspectives, *The service industries journal*, v. 17, London, 1997.

GALLINI, N. T. LUTZ, N. A. Dual distribution and royalty fees in franchising, *Journal of law, economics and organizations*, v.8, EUA, 1992.

Guia de Oportunidades em Franchising / Instituto Franchising – São Paulo: Espaço ,1999.

GUIMARÃES, T. e ARMSTRONG C. Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance, *European journal of innovation management*, v. 1, 1998.

ILLAN, A. The determinants of international franchising, dissertation presented at Kent State University Graduate School of Management, EUA: 1998.

KALNINS, Arturs T. When Firms expand: three essays on strategic choices and self selection in market entry, dissertation at University of Michigan, 1998

KELLER, K. L. *Building, measuring and managing brand equity*, EUA: Prentice Hall, 1998.

KETCHEN, D.J. THOMAS J.B. e SNOW, C.C. Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches, *Academy of management journal*, v. 36, EUA, 1993.

KOTLER, P. *Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle*, São Paulo; Atlas, 1998.

KRUEGER, A. B. Ownership agency and wages: an examination of franchising in the fast food industry, *Quarterly journal of economics*, EUA, 1991.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising : some empirical results, *Rand Journal of economics*, v.23 , EUA: 1992

LAFONTAINE, F. e SHAW K. L. Targeting managerial control: evidence from franchising, NBER, EUA, sept 1999.

LEE, Soo Bum . An Investigation of factors Affecting of the Relationship between Franchise and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance, Satisfaction, and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System, PhD. Dissertation at University of Virginia, EUA: 1999

LEITE, Roberto C. Franchising na criação de novos negócios, 2^a edição, São Paulo: Atlas, 1991.

LEVY, M. e WEITZ B. A. Administração de varejo, Atlas: São Paulo, 2000.

LOVELOCK, C. H. Product plus, EUA: Mc Graw Hill, 1994.

LOVELOCK, C. H. e WRIGHT, L. K. Principles of service marketing and management, 1st ed, EUA: Prentice Hall, 1999.

MASON, J.B. MAYER, M.L. WILKINSON, J.B. Modern retailing: theory and practice, Homewood: EUA, 1993

MATHEWSON, G. F. e WINTER, R. The economics of franchise contracts, Journal of law and economics, v. 28, EUA, 1985.

MAURO, Paulo C. Guia do franqueador. 2^a edição, São Paulo: Nobel, 1994

MAYLOR, H. e READ, M. Third generation franchised organizations: innate quality excellence or inherent conflict ? Total quality management, v. 9, UK, 1998.

MC GOLDRICK, P.J. Retail marketing, Mc Graw Hill: London, 1990.

MORGENSTEIN, M. e STRONGIN H. Modern retailing: management principles and practices, New Jersey: Englewood Cliffs, 1992

MILGROM, P. e ROBERTS, J. Economics, Organization & Management. Prentice Hall:EUA, 1992.

MILMAN, Fabio . Franchising , Porto Alegre: Editora Livraria do Advogado 1996.

NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. The organization of the future: strategic imperatives na core competences for the 21st century, Organizational dynamics, EUA, summer 1999.

OXENFELT, A. r. e KELLY, A. O. Will successful systems ultimately become wholly-owned chains ? Journal of retailing, v. 44, EUA, 1969.

PARENTE, J. Varejo no Brasil, São Paulo: Atlas, 2000.

PINDYCK R. S., e RUBINFELD D. L. Microeconomia, São Paulo: Makron, 1999.

PORTER, M. Vantagem competitiva, Rio de Janeiro: Campus, 1986

----- Competição, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract, The Journal of Law and Economics, Vol. 21, EUA: 1978.

SHANE, S. e SPELL C. Factors for new franchise success, Sloan management review, EUA: 1998.

SCHMALENSE e WILLIG R. Handbook of industrial organization, North Holland: EUA, 1989.

SCHMENNER, R.W. Administração de Operações em Serviços, São Paulo: Futura, 1999.

SCHNEIDER, Alexandre Alves...(et al.)Franchising: da prática à teoria / São Paulo: Maltese, 1991.

SIMÃO Filho, A. Franchising: aspectos jurídicos e contratuais, São Paulo: Atlas, 1998

VICKERS, J. e YARROW, G. Privatization: An Economic Analysis. MIT Press:EUA, 1989.

WILLIAMSON, O . E. Las instituciones economicas del capitalismo, Fondo de Cultura Economica: México, 1989

ANEXOS

- Questionário pesquisa com franqueadores
- Questionário pesquisa com consumidores
- Lei de Franquias do Brasil
- Comentários jurídicos sobre a lei
- Anexos estatísticos com os dados utilizados no estudo

Anexo 1 (pesquisa com franqueadores)

O questionário aplicado para a coleta dos dados

Ribeirão Preto, xx de xxxxxx de 1999

Prezado Senhor(a),

Na qualidade de professor da FEA/USP, campus de Ribeirão Preto, estou desenvolvendo minha tese de doutorado na área de franquias e seus condicionantes de desempenho. Como parte da elaboração desse estudo, estou realizando uma pesquisa com o setor de franquias no Brasil. Dessa forma, venho solicitar sua contribuição respondendo ao questionário em anexo e enviando suas respostas por fax ou email ou indo diretamente ao meu endereço na internet onde está disponível a pesquisa.

As empresas que responderem à pesquisa, se desejarem, após o término da mesma, eu enviarei um resumo das principais conclusões. Por favor, não deixe de me informar se você quer recebê-las. Não se preocupe com confidencialidade, pois todos os dados serão tratados de forma sigilosa e o nome individual da empresa não será divulgado. Divulgarei apenas resultados consolidados.

Antecipadamente agradeço a colaboração, e me coloco a disposição para mais esclarecimentos:

Edgard Monforte Merlo

Prof . FEA/USP – Campus Ribeirão Preto

Fone: 0xx-16-602-3901 0xx-16-602-3903 (fax)

Pesquisa sobre franquias

Franqueado () Franqueador () Master Franqueado ()

- **Já possuiu outro negócio antes ?** sim () não ()

Qual o setor ? () varejo () prestação de serviços () industrial ()
outros.....

- **Formatação da Franquia.**

Considerando a relação com o franqueador e franqueado, a franquia pode ser considerada de:

- () 1ª Geração - o franqueador presta o mínimo de serviços
- () 2ª Geração – conhecido como negócio formatado de franquia, o franqueador desenvolve o produto e a operação do próprio negócio

- **Setor da franquia**

- () Alimentação () Acessórios Pessoais () Construção/Materiais e Serviços
- () Educação&Treinamento () Comunicação/Fotos/Gráficas () Livros & Papéis
- () Saúde&Beleza () Vestuário () Informática () Limpeza&Conservação
- () Veículos () Calçados () Outros

Qual o número aproximado de empregados de uma unidade típica de franquia

- () menos de 5 () de 5 a 10 pessoas () de 10 a 15 pessoas () mais de 15 pessoas

- **Taxa de franquia** R\$ _____

- **Capital p/ instalação da empresa** R\$ _____

- **Royalties** _____ % Faturamento Bruto

- **Faturamento Médio Mensal (Bruto)** R\$ _____

A empresa franqueadora oferece:

- *Programas de treinamento inicial* sim() não() numero de semanas.....
- *Encontros nacionais e regionais entre os franqueados*- sim () não() – regularidade.....
- *Conselho consultivo de franqueados*- sim() não () - regularidade.....
- *Existe um sistema regular de comunicação eficiente com a rede*

– sim() não()

qual a principal função deste: ()treinar ()informar () consultas () outros.....

- Existe supervisão periódica do franqueador sobre o franqueado, sim() não()
- A empresa possui certificação de qualidade ? sim () não()

Considerando a empresa frente aos seus concorrentes em termos de sucesso empresarial, atribua notas para o conjunto das afirmações abaixo:

(caso não tenha concorrentes, avalie a importância dos itens p/ a empresa)

Use a escala de importância para responder, **atribua notas (1,2,3,4,5)** às questões

1 (pouco importante,(-)<-----> 5(muito importante,(+)

1. quando estão sendo implementadas mudanças na empresa todos os departamentos afetados, inclusive franqueados, participam do processo ()
2. a empresa utiliza indicadores bem definidos para a medição do desempenho das unidades franqueadas ()
3. em geral, esta empresa responde rapidamente às mudanças competitivas()
4. composto de marketing(preço, produto, praça, propaganda) é eficaz ()
5. existe efetiva gestão da estrutura da unidade/franqueada(normas/controles)()
6. existe uma gestão eficaz da política de pessoal e atendimento da empresa()
7. existe um gerenciamento eficaz da marca/associações/símbolos da organização()
8. mudanças de objetivo da organização são comunicadas a todos os franqueados()
9. existe uma postura agressiva de lançamento de novos produtos/serviços()
10. existe uma tecnologia de informação competitiva ()
11. a empresa possui política de premiação de desempenho de franqueados ()
12. a empresa apresenta produtos diferenciados dos concorrentes()
13. a empresa apresenta produtos mais baratos que a concorrência()
14. quando ocorrem mudanças econômicas/legislação a empresa reage rapidamente às mudanças do ambiente em que se insere ()
15. a empresa apresenta uma política de seleção da praça/ponto ()

Utilize a escala abaixo e responda

Baixo sucesso (1)-----Grande sucesso (5)

- Qual o sucesso desta empresa ? Considerando-se seus competidores, em termos de:

Imagem da empresa com os consumidores ()

Participação de mercado ()

Rentabilidade (lucro/patrimônio líquido) ()

Lucros ()

No global frente aos seus competidores ()

Anexo 2 (questionário de pesquisa com os consumidores)

Pesquisa sobre qualidade percebida em franquias

A seguir encontram-se os nomes de empresas de franquias. Assinale a nota que melhor corresponde à qualidade da empresa. Considere em sua avaliação aspectos como: aparência das instalações, confiabilidade, receptividade, garantia dos serviços e empatia dos funcionários. Use o critério abaixo:

Qualidade Ruim = 1 ←-----→ 5 = Qualidade

Excelente

Informar por favor: Idade..... anos Sexo () Masc. () Femin.

Empresa	Setor		Qualidade (Notas de 1 a 5)					Não conheço
1) Dia a dia	Alimentação	p/	1	2	3	4	5	
2) Central Intercâmbio	Intercâmbio estudantil		1	2	3	4	5	
3) Good Good	Alimentação		1	2	3	4	5	
4) Alphagraphics	Sinalização		1	2	3	4	5	
5) Multicoisas	Residência/produtos, serviços		1	2	3	4	5	
6) Tribo dos Pés	Calçados		1	2	3	4	5	
7) Postnet	Serviços postais		1	2	3	4	5	
8) Ziebart Tidy Car	Serviços automotivos		1	2	3	4	5	
9) Sapataria do Futuro	Consertos rápidos		1	2	3	4	5	
10) Quatrum	Curso de inglês		1	2	3	4	5	
11) Nobel	Livraria		1	2	3	4	5	
12) Janiking	Perfumaria		1	2	3	4	5	
13) Nexus	Informática		1	2	3	4	5	
14) Yes Rent a Car	Aluguel de carros		1	2	3	4	5	
15) Marcyn Confecções	Tecidos		1	2	3	4	5	
16) Drobél	Farmácias		1	2	3	4	5	
17) Mundo Verde	Alimentação		1	2	3	4	5	
18) Domino's Pizza	Alimentação		1	2	3	4	5	
19) Plaza Food Alim.	Alimentação		1	2	3	4	5	
20) Lig Lig	Alimentação		1	2	3	4	5	
21) Mr. Cat	Loja de calçados		1	2	3	4	5	
22) Yáziqi	Escola de línguas		1	2	3	4	5	
23) Comida da Fazenda	Alimentação		1	2	3	4	5	
24) Chicken In	Alimentação		1	2	3	4	5	
25) BabyLândia	Móveis		1	2	3	4	5	

Empresa	Setor	Qualidade (Notas de 1 a 5)	Não conheço
27) Albano's	Alimentação	1 2 3 4 5	
28) 100% Vídeo	Videolocadora	1 2 3 4 5	
29) Futurekids	Escola de computação	1 2 3 4 5	
30) Bariloche	Alimentação (sorvetes)	1 2 3 4 5	
31) BitCompany	Escola de computação	1 2 3 4 5	
32) Doce Mania	Alimentação	1 2 3 4 5	
33) Estella Bagio Perf.	Perfumaria	1 2 3 4 5	
34) Bronstein	Acessórios pessoais	1 2 3 4 5	
35) Vivenda do Camarão	Alimentação	1 2 3 4 5	
36) Publishins House	Acessórios pessoais	1 2 3 4 5	
37) Mc Donald's	Alimentação	1 2 3 4 5	
38) Farmais	Farmácias	1 2 3 4 5	
39) La Fonte	Fechaduras/construção	1 2 3 4 5	
40) Folha – São Paulo	Jornal (balcão de anúncios)	1 2 3 4 5	
41) Amor em Cestas	Alimentação	1 2 3 4 5	
42) Loja Petrobras	Conveniência	1 2 3 4 5	
43) Spedini Trattoria	Alimentação	1 2 3 4 5	
44) Pipoca Explosiva	Alimentação	1 2 3 4 5	
45) Valdívia Ind. E Com.	Acessórios pessoais	1 2 3 4 5	
46) Nono Miquele	Alimentação	1 2 3 4 5	
47) Copenhagen	Alimentação	1 2 3 4 5	
48) Pasta e Verdi	Alimentação	1 2 3 4 5	
49) Casa Pão de Queijo	Alimentação	1 2 3 4 5	
50) Jet chicken	Alimentação	1 2 3 4 5	
51) Jin Jin	Alimentação	1 2 3 4 5	
52) Pizzamille	Alimentação	1 2 3 4 5	
53) Kotobuki	Alimentação	1 2 3 4 5	
54) Habibs	Alimentação	1 2 3 4 5	
55) Sir Speed	Sinalização gráfica	1 2 3 4 5	
56) Vesper	Escola de treinamento	1 2 3 4 5	

Anexo 3, Lei de Franquias no Brasil

Lei nº 8.955/94, de 15 de dezembro de 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição,
"Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:"

Art. 1º - Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º - Franquia empresarial é o sistema pelo qual um 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. 3º - Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do "franqueado ideal" no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e
- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado ("royalties") ;
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) "layout" e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) "know how" ou segredo de indústria a que venha a Ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade franqueador;

XV - 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.

Art. 4º - A Circular Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e "royalties", devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º - (Vetado).

Art. 6º - O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de se levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º - A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta Lei aplica-se, também ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º - O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º - Para os fins desta Lei, o termo franqueador, quando utilizado em

qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueador aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10º - Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11º - Revogam-se as disposições em contrário.

Anexo, 4

Aspectos Jurídicos referentes ao contrato de franquias

O contrato de franquias

Bussani e Cendon (apud Milman, 1996) comparam o franchising com a concessão de venda e com a licença, para, ao final, concluir que aquele é um contrato de empresa, de prestações respectivas, de duração, *intuito personae*.

Conforme a definição de Bulgarelli (apud Simão Filho, 1998, p.32) “operação pela qual um comerciante, titular de uma marca comum, concede o uso desta, num setor geográfico definido, a outro comerciante. O beneficiário da operação assume integralmente o financiamento de sua atividade e remunera seu contratante com uma porcentagem calculada sobre o volume do negócio; a operação de *franchising* repousa sobre a cláusula de exclusividade, garantindo ao beneficiário, em relação aos concorrentes, o monopólio da atividade.” Interessante observar que a exclusividade de exploração do negócio aparece explicitamente na definição entretanto deve ser percebida com a análise da forma como se define juridicamente esta relação que existe também uma relação muito forte de exclusividade também muito forte no investimento do franqueado nas obrigações para com o franqueador.

Principais características do contrato

Bilateral (ou sinalagmático, ou recíproco)

O contrato cria obrigações que irão existir de forma permanente entre os participantes do negócio. Este fato deve ser complementado pela observação de Andrade (apud, Milman, 1996, p. 44) que afirma: “a) se uma das partes executa as suas obrigações e a outra não cumpre as que assumiu, a primeira pode valer-se da ‘cláusula resolutória tácita’, para obter o retorno ao *status quo* anterior; b) se uma das partes, antes de cumprir as próprias obrigações, exige o cumprimento das assumidas pelo outro contratante, este poderá recusar-se a cumpri-las, invocando a exceção *non adimplenti contractus*; c) se a coisa devida, sendo um corpo certo, perece, a obrigação de entregá-la desaparece, mas, por consequência, fica eliminada também a contraprestação correspondente”.

Cumulativo

Conforme Monteiro (apud Milman, 1996, p.44):

“... é o contrato em que cada uma das partes, além de receber da outra prestação equivalente à sua, pode apreciar imediatamente essa equivalência”.

Típico

Embora em muitos países não exista uma lei que regule esta relação no Brasil há uma lei que estabelece as principais características dos contratos

Misto (ou híbrido)

Embora o contrato seja típico, a formatação do contrato poderia ser decomposta conforme Cruz (apud Milman, 1996, p.45) em três distintos instrumentos: licença de uso de marca do franqueador ao franqueado, assistência técnica, e promessa e condições de fornecimento.

Intuito Personae

As partes interessadas assumem obrigações personalíssimas e, por isso, intransmissíveis causa mortis ou por ato inter vivos.

De adesão

O franqueado recebe pronto um modelo – formulário, preparado pelo franqueador e que dificilmente sofre alteração ou adaptação em suas cláusulas. De acordo com Garcez Neto (apud Milman 1996, p.46) “ao contratante que adere não resta outra alternativa: ou aceita as condições ditadas ou perde o contrato”. O autor supracitado ainda completa “... ou tudo ou nada, é o dilema que se oferece ao aderente”.

De duração (ou sucessivo)

É um contrato que traz obrigações sucessivas e permanentes, enquanto vigente.

Consensual e não solene

Para a realização do negócio depende-se apenas da vontade do franqueador e do franqueado em estabelecerem este acordo.

Partes intervenientes no contrato**Franqueador e franqueado.**

O primeiro é a pessoa jurídica ou física que concede e vende a franquia, cuja finalidade está na distribuição do objeto da franquia.

O franqueador, segundo Martins apud Milman (1996, p.49): “deve dispor de um produto que tenha assegurada a comercialização. Pode, assim ser ele o próprio produtor ou fabricante, mas pode ser também um distribuidor geral ou alguém que possa dispor da marca dos produtos e permitir sua comercialização por outrem”.

As funções do franqueador, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF) são as seguintes:

apoio técnico para exame da localização e viabilidade econômica do ponto comercial, funcionando muitas vezes como locador, que loca o imóvel ao franqueado, ou tornando-se locatário, sub-locando a este;

assistência para o aluguel ou compra de equipamentos, por melhores preços e tecnologia avançada;

projeto e execução das instalações;

treinamento técnico e gerencial contínuo;

participação cooperada e prestação de assessoria de marketing;

criação de procedimentos padronizados de operações e contabilidade;

centralização de compras e instruções para controle de estoques;

orientação financeira e análise de balanços;

continuidade de todas as obrigações acima.

O franqueado por outro lado, é aquele que adquire ou usa os direitos de fabricar ou de comercializar ao público o bem ou serviço pelo qual paga ao franqueador um *royaltie*, mantendo sua posição de dominado, conforme Gherzi apud Milman (1996, p.50).

Dada a importância da compreensão dos vários elementos componentes do contrato de franquia, para nosso estudo, cabe destacar também a grande lista de obrigações do franqueado. Como pode-se perceber, o franqueado ao adquirir uma franquia realiza um investimento com uma acentuada especificidade, posto que entre suas obrigações a seguir destacadas, encontra-se a proibição do uso do conhecimento adquirido e da marca após o término do contrato. Assim sendo, cabe observar a longa lista de obrigações citada por Nelson Abrão, apud Milman (1996, p.51).

Lista de obrigações do franqueado:

- a) usar a marca, título de estabelecimento e insígnia, cores, fórmulas, métodos de fabricação, publicidade e comercialização, nos estritos termos contratados junto ao franqueador;
- b) na construção ou reforma do imóvel a ser utilizado para exploração da franquia, atender às exigências, planos e especificações do franqueador .
- c) instalação de elementos, mobiliário, maquinaria e equipamento, mediante prévia aprovação do franqueador;
- d) contratação de pessoal segundo as orientações de franqueador;
- e) usar o ponto somente para a atividade franqueada;

- f) participar dos cursos iniciais de capacitação e gerenciamento, e de todos os cursos que venham, ao longo do contrato;
- g) pagar ao franqueador um direito de entrada no negócio (se assemelhando tal “entrada” às “luvas” no contrato de locação), e percentual sobre o montante dos negócios, geralmente estabelecido entre 2% até 14%;
- h) adquirir do franqueador, ou de fornecedor pelo mesmo indicado, as compras necessárias às suas atividades meio e fim;
- i) abster-se de utilizar a marca concedida como nome comercial, individual ou coletivo; utilizar a marca em todos os recipientes, utensílios e bens necessários ao exercício da atividade;
- j) abster-se de vender, exhibir, instalar ou utilizar instrumento, máquina ou meio de diversão sem prévia autorização do franqueador;
- k) manter horário de funcionamento idêntico ao dos demais franqueados do mesmo franqueador;
- l) guardar sigilo acerca do Manual Confidencial de Exploração, que deverá ser devolvido ao franqueador ao término do contrato;
- m) cooperar e participar das promoções especiais conjuntamente desenvolvidas pelas demais franqueadas de seu franqueador;
- n) manter boa aparência e higiene do local da atividade, sujeitando-se a inspeções do franqueador; atendendo às determinações do mesmo para solução de problemas apontados;
- o) Ter estoques suficientes e mínimos, fixados pelo franqueador;
- p) Admitir a intervenção, à frente de seus negócios, de pessoa indicada pelo franqueador, se não estiverem sendo cumpridas as metas e regras contratadas;

- q) Receber, em seu estabelecimento, representante do franqueador para inspeções, testes e conversações com os empregados;
- r) Efetuar e arcar com as despesas de seguro, em companhia de indicação do franqueador; em valores por este indicados, e que respalde a ambos;
- s) Abster-se, pelo prazo mínimo de cinco anos após termo final do contrato, de participação financeira ou associativa em empreendimento semelhante àquele de sua franquia, em determinada região geográfica; abster-se de contratar qualquer pessoa que tenha servido ao franqueador, ou a qualquer franqueado deste, no prazo anterior a três meses do termo final do contrato;
- t) Não vender, transferir, ceder, hipotecar ou arrendar o estabelecimento ou qualquer propriedade pessoal vinculada a ele, sem prévio oferecimento ao franqueador, em idênticas condições oferecidas a terceiros;
- u) Com o termo do contrato, deixar imediatamente de utilizar as marcas, símbolos e elementos que identifiquem o franqueador; proceder às modificações do estabelecimento, com o fim de afastar identificação com o franqueador;
- v) Não vincular o franqueador ou crédito deste a obrigações, reclamações ou demandas originadas da atividade do estabelecimento franqueado;
- w) Para dirimir controvérsias contratuais, submeter-se ao arbitramento, conforme contratado.

A exemplo de lei adotada nos Estados Unidos a lei de franquias no Brasil também obriga a concessão de uma série de informações aos franqueadores para que estes possam melhor avaliar o negócio de franquias que pretendam iniciar. Este documento é denominado circular de oferta de franquia, a seguir este documento está detalhado.

A circular de oferta de franquia

A seguir serão apresentadas uma exigência legal, contida na Lei de franquias brasileira. A assim chamada circular de oferta de franquia. É importante conhecer os detalhes referentes a alguns

aspectos jurídicos dos contratos de franquia no Brasil, posto que podem fornecer aspectos importantes de nossa posterior análise.

A Lei 8955/94 que regulamentou a relação dos franqueados e franqueadores, estabelece em seu artigo terceiro que o franqueador deve fornecer ao franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, que deve conter os seguintes elementos:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasias e endereços.

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativas aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus sub-franqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do “franqueado ideal” no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve Ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial ou taxa de franquia e de caução; e

- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (*royalties*)
- b) aluguel dos equipamentos ou ponto comercial
- c) taxas de publicidade ou semelhante
- d) seguro mínimo e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele seja ligados

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueados da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade, ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha de ponto onde será instalada a franquia; e
- g) *layout* e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado.

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizada pelo franqueador:

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia em relação a:

- a) *know-how* ou segredo de indústria a que venha a Ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador.

XV - 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.

Anexos estatísticos com os dados utilizados no estudo

a) Empresas avaliadas pelos consumidores e distribuição de frequências das avaliações

Empresa		No Resp.	Média	Mdn	D.Pad.	1	2	3	4	5	Cla1	S. med e mdn	Cla2
D1	1	78	3,06	3	1,166	7,7	25,6	34,6	16,7	15,4	B	6,1	B
C1	2	228	3,26	3	1,002	3,9	17,5	38,2	29,4	11	B	6,3	B
G1	3	157	3,00	3	0,906	5,1	19,7	51	18,5	5,7	B	6,0	B
A1	4	234	3,53	4	0,918	0,9	12,4	33,8	38,5	14,5	A	7,5	A
M1	5	328	3,53	4	0,948	1,2	13,7	30,8	39,3	14,9	A	7,5	A
T1	6	381	3,58	4	0,983	1,8	12,1	30,5	37,3	18,4	A	7,6	A
P1	7	173	3,47	4	0,919	2,3	10,4	37	38,2	12,1	B	7,5	A
Z1	8	43	3,16	3	1,252	11,6	14	41,9	11,6	20,9	B	6,2	B
N1	9	101	3,71	4	1,003	3	7,9	26,7	39,6	22,8	A	7,7	A
M2	10	1204	4,04	4	1,067	3,9	5,4	15,5	33,6	41,6	A	8,0	A
F1	11	394	3,78	4	0,895	1,3	6,9	24,9	46,2	20,8	A	7,8	A
L1	12	153	3,92	4	0,866	0	5,2	26,1	40,5	28,1	A	7,9	A
F2	13	863	3,94	4	0,965	1,7	6,1	20,7	39	32,3	A	7,9	A
S1	14	50	3,42	4	1,162	8	12	28	34	18	B	7,4	B
P2	15	44	3,23	3	1,075	4,5	20,5	36,4	25	13,6	B	6,2	B
A2	16	91	3,75	4	0,926	1,1	7,7	28,6	40,7	22	A	7,7	A
P3	17	521	3,53	4	1,004	3,5	10,4	33,2	35,9	17,1	A	7,5	A
J1	18	243	3,48	4	1,038	3,7	13,2	31,7	34,6	16,9	B	7,5	A
P4	19	131	3,26	3	1,012	3,8	21,4	28,2	38,2	8,4	B	6,3	B
C2	20	907	4,04	4	0,902	0,8	5,3	18,4	40,6	35	A	8,0	A
J2	21	48	3,27	3	1,144	8,3	12,5	39,6	22,9	16,7	B	6,3	B
K1	22	967	4,29	5	0,859	0,8	3,1	12,3	33,7	50,1	A	9,3	A
P5	23	94	3,65	4	0,888	1,1	6,4	37,2	37,2	18,1	A	7,6	A
S2	24	29	3,03	3	0,981	6,9	17,2	48,3	20,7	6,9	B	6,0	B
V1	25	47	3,34	3	1,089	6,4	12,8	36,2	29,8	14,9	B	6,3	B
K2	26	95	3,92	4	0,93	2,1	2,1	28,4	36,8	30,5	A	7,9	A
H1	27	796	3,52	4	1,097	4,9	12,4	29,3	32,9	20,5	A	7,5	A
S3	28	256	3,49	4	1,085	3,9	15,6	27	34,8	18,8	B	7,5	A
Q1	29	54	3,50	4	0,966	3,7	11,1	27,8	46,3	11,1	A	7,5	A
J3	30	30	3,33	3	0,922	3,3	10	46,7	30	10	B	6,3	B
N2	31	109	3,02	3	0,892	2,8	27,5	37,6	29,4	2,8	B	6,0	B
Y1	32	233	3,39	3	0,985	2,1	16,3	36,1	31,8	13,7	B	6,4	B
M3	33	102	3,45	3,5	1,011	2	16,7	31,4	34,3	15,7	B	7,0	B
D1	34	100	3,54	3,5	1,029	2	13	35	29	21	A	7,0	B
M4	35	101	3,80	4	0,949	1	9,9	20,8	44,6	23	A	7,8	A
D2	36	294	3,30	3	1,074	6,8	13,3	36,1	30,6	13,3	B	6,3	B
P6	37	76	3,54	4	0,916	2,6	6,6	39,5	36,8	14,5	A	7,5	A
L3	38	465	3,39	3	1,071	4,5	15,7	32,3	31,4	16,1	B	6,4	B
M5	39	331	3,96	4	0,948	1,5	5,1	22,7	37,8	32,9	A	8,0	A

Empresa		No Resp.	Média	Mdn	D.Pad.	1	2	3	4	5	Cla1		Cla2
Y2	40	791	3,48	3	1,013	3	12,5	35	32,2	17,2	B	6,5	B
C3	41	253	3,47	4	1,006	2	16,2	30	36	15,8	B	7,5	A
C4	42	546	3,34	3	1,017	4	16,1	34,2	33,3	12,3	B	6,3	B
B1	43	523	3,65	4	0,993	3,1	9,4	26,4	41,9	19,3	A	7,7	A
P7	44	350	3,45	4	0,979	3,7	12	32,3	39,7	12,3	B	7,4	B
A3	45	356	3,87	4	0,998	2,8	7,3	18	43,5	28,4	A	7,9	A
C5	46	349	4,01	4	0,954	2	5,7	15,8	42,4	34,1	A	8,0	A
F3	47	337	3,48	3	0,967	2,4	11,6	37,4	33,2	15,4	B	6,5	B
B2	48	198	3,61	4	0,969	2	9,6	32,8	36,4	19,2	A	7,6	A
B3	49	255	3,15	3	0,985	5,9	14,5	44,3	27,5	7,5	B	6,1	B
D3	50	197	3,62	4	0,898	1,5	6,1	38,6	36	17,8	A	7,6	A
E1	51	31	3,68	4	0,909	0	12,9	22,6	48,4	16,1	A	7,7	A
V2	52	535	3,80	4	1,024	2,4	8,4	24,5	36,1	28,6	A	7,8	A
P7	53	30	3,57	3,5	1,04	0	16,7	33,3	26,7	23,3	A	7,1	B

b) Distribuição das notas atribuídas pelos franqueadores e master franqueados às variáveis de gestão avaliadas.

Empres a	Set mp reg	Ne on	Enc om	S al	Qu Mu d	Im p De s	Ind om s	MC	Mk t efi	Efe t es.	Pol Pe	Ge r. Efic	Mu d Obj	P. Ag re	Te c. Inf.	Pol Pre	Pro d Dif	Pro d Bar	Mu d Eco	Pol Sel	Im ag r	Par t. Me	Re nt	Glo bal	Cla s
C5	13	2	1	1	2	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	1	4	3	4	5	5	5	5	5	A
A3	1	4	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3	1	1	4	3	3	5	3	A
A1	5	3	1	2	2	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	2	5	3	4	5	4	5	4	5	A
A2	1	1	2	1	2	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	2	5	1	5	5					A
B1	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3	2	1	4	1	4	5	5	5	3	5	A
B2	1	1	2	2	2	3	3	4	5	3	4	5	5	3	1	4	3	4	5	4	4	4	3	4	B
B3	4	2	1	1	1	4	5	5	4	3	2	3	5	5	4	4	2	3	5	4	5	4	3	4	B
B4	7	2	1	1	1	5	4	4	5	5	5		4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	B
C2	1	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	A
C1	4	2	1	1	2	3	2	3	4	3	3	4	1	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	B
C4	1	2	2	1	2	3	4	3	5	2	4	5	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	3	3	B
C3	1	4	2	1	2	3	3	5	5	3	4	5	3	3	3	1	3	4	4	5	5	4	4	4	B
D1	1	1	1	1	2	2	5	4	4	5	4	4	5	3	3	1	3	4	3	5	4	4	3	4	B
D4	1	2	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	4	4	3	4	4	A
D3	1	2	1	1	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	1	5	5	B
D2l	7	2	1	1	2	5	4	4	3	3	3	2	3	2	4	1	2	3	4	3	3	3	2	3	A
E1	13	1	2	1	1	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	A
F1	7	4	1	1	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3	3	4	A
F2	5	4	2	1	1	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	A
F3	4	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	4	3	3	4	4	B
G1	1	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	1	3	3	3	4	4	4	3	3	B
H1	1	4	1	1	1	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	A
J3	13	3	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4	5	3	5	4	4	5	B
J2	1	2	2	1	2	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	B
J1	1	2	1	1	2	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	B
K1	1	1	1	1	2	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	1	4	5	5	4	4	4	A
K2	1	4	2	1	2	5	3	5	5	4	2	2	3	1	4	1	4	3	3	3	5	4	3	4	A
L1	3	1	2	2	1	1	3	3	3	4	4	5	5	4	3	1	5	2	3	4	5	4	4	4	A
L3	1	3	1	1	2	2	2	3	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	4	5	3	3	2	3	B
P3	13	2	2	1	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	A
M3	8	1	1	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	3	5	4	B
M2	1	4	1	1	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	A
M5	12	2	2	1	2	1	4	5	4	5	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	A
M1	3	2	1	1	2	3	5	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	A
M4	7	2	1	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	2	2	1	5	3	4	5	5	5	4	5	A
N2	4	3	1	1	1	4	5	4	5	2	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	B
N1	1	3	1	1	2	1	2	4	4	2	2	2	4		3	3	1	4	4	5	3	4	3	3	A
P5	1	1	1	1	2	5	5	3	1	2	2	3	4	1	1	3	3	3	3	3	4	3	2	3	A

Empres a	Set or	Ne mp reg	Enc on	S Co m	Qu al	Im p Mu d	Ind De s	MC om	Mk c	Efe t es.	Pol t Pe	Ge r. Efic	Mu d Obj	P. Ag re	Te c. Inf.	Pol Pre	Pro d Dif	Pro d Bar	Mu d Eco	Pol Sel	Im ag	Par t. Me	Re nt	Glo bal	Cla s
P7	1	2	1	1	2	3	3	4	5	4	4	5	3	3	3	5	4	4	5	5	4	3	4	4	B
P2	1	2	2	1	2	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	B
P4	1	2	2	2	2	3	3	5	3	3	3	4	2	2	1	1	2	5	2	4	3	3	5	4	B
P6	1	3	1	1	2	3	4	5	4	4	3	5	3	4	3	2	5	3	4	4	4	5	3	4	A
P1	5	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	3	5	5	5	5	4	5	B
Q1	4	2	1	1	2	5	4	5	4	3	3	5	5	3	3	1	5	3	4	3	3	4	3	4	A
S3	10	1	1	1	1	5	5	5	4	3	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	B
S1	1	2	2	1	2	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	1	3	4	4	4	4	3	3	3	A
T1	12	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	3	4	5	5	5	3	4	4	A
V1	4	4	1	1	2	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	1	5	1	5	5	5	5	3	4	B
V2	1	2	2	1	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	A
Y2	4	2	1	1	1	5	4	4	3	2	4	5	4	4	5	5	4	1	4	5	4	4	4	3	B
Y1	13	2	1	1	2	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	3	3	4	5	4	3	4	4	B
Z1	11	3	1	1	1	5	4	5	4	4	3	4	5	4	1	1	5	3	5	4	5	3	3	5	B

Variáveis (detalhamento dos nomes das variáveis, objeto de avaliação)

Setor de atuação da empresa – opções de 1 a 13

Número médio de empregados em uma unidade típica – informar o número

Encontros nacionais e regionais entre os franqueados – 2 opções

Sistema regular de comunicação – 2 opções

Certificação de qualidade – 2 opções

Implementação de mudanças e participação – notas de 1 a 5

Indicadores de desempenho de unidades franqueadas – notas de 1 a 5

Resposta a mudanças competitivas

Composto de marketing e sua eficácia

Efetividade de gestão (controles, planejamento claramente definidos)

Política de pessoal e atendimento da empresa

Gestão eficaz da marca/associações/símbolos da empresa

Mudanças de objetivos e sua comunicação para a empresa

Postura agressiva de lançamentos de novos produtos/serviços

Tecnologia de informação competitiva (HW/SW/ e pessoal)

Política de premiação para franqueados com desempenho superior

Produtos diferenciados

Produtos baratos

Capacidade de reação às mudanças econômicas e de legislação

Política de seleção da praça/ponto

Imagem da empresa com os consumidores

Participação de mercado

Rentabilidade (lucro/ patrimônio líquido)

Avaliação global da franquia frente à concorrência

c) Técnicas estatísticas utilizadas para a análise dos dados

Regressão dicotômica, considerando-se a classificação de desempenho pelo critério de ranqueamento das melhores médias de satisfação dos consumidores

Variável dependente : D1

Método: ML – Binary probit

Amostra: 51

Observações incluídas: 50

Observações excluídas: 1

Convergência adquirida depois de 4 iterações

Matriz de co variância computada usando derivativos secundários

Variável	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística-z	Prob.
IMPMUD	-0.178727	0.166139	-1.075769	0.2820
PARTMER	0.471632	0.265900	1.773721	0.0761
POSTAGRE	-0.437563	0.261846	-1.671069	0.0947
EFETGEST	0.338111	0.21354	1.599734	0.1097
PRODBAR	-0.202076	0.185580	-1.088892	0.2762
POLPREM	0.185935	0.138784	1.339738	0.1803
GEREFIC	-0.160156	0.257943	-0.620897	0.5347
TECINF	-0.015474	0.201705	-0.076717	0.9388

Mean dependent var 0.500000

S.D. dependent var 0.505076

S.E. regression 0.497856

Akaike info criterion 1.521097

Sum squared resid 10.41012

Schwarz criterion 1.827020

Log likelihood -30.02741

Hannan-Quinn criter. 1.637594

Obs with Dep= 0 25

Obs with Dep= 1 25

Total obs 50

Regressão dicotômica, considerando-se a classificação que leva em conta a soma da média e da mediana

Variável dependente : D1

Método: ML – Binary extreme value

Amostra: 51

Observações incluídas: 50

Observações excluídas: 1

Convergência adquirida depois de 5 iterações

Matriz de co variância computada usando derivadas secundárias

Variável	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística-z	Prob.
GEFET	0.644510	0.348537	1.849185	0.0644
POLPES	-0.927571	0.388015	-2.390552	0.0168
MUDOBJ	0.500728	0.267747	1.870150	0.0615
PDIFF	0.015587	0.273939	0.056901	0.9546
PBAR	-0.117916	0.214197	-0.550502	0.5820
SHARE	0.812598	0.443378	1.832743	0.0668
GLOBAL	-0.828890	0.544411	-1.522544	0.1279

Mean dependent var 0.540000

S.D. dependent var 0.503457

S.E. regression 0.461603

Akaike info criterion 1.356071

Sum squared resid 9.162326

Schwarz criterion 1.623754

Log likelihood -26.90178

Hannan-Quinn criter. 1.458006

Obs with Dep= 0 23

Obs with Dep= 1 27

Total obs 50

Anexo, critério de ranqueamento básico (ordenação pela média)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
G1	157	1,00	5,00	3,0000	,9058
N1	109	1,00	5,00	3,0183	,8922
S1	29	1,00	5,00	3,0345	,9814
D1	78	1,00	5,00	3,0641	1,1660
V1	13	1,00	5,00	3,0769	,9541
B1	23	1,00	5,00	3,0870	1,2400
B2	254	1,00	5,00	3,1614	,9666
Z1	43	1,00	5,00	3,1628	1,2522
P1	44	1,00	5,00	3,2273	1,0754
C1	228	1,00	5,00	3,2588	1,0016
P2	131	1,00	5,00	3,2595	1,0121
J1	48	1,00	5,00	3,2708	1,1437
D1	294	1,00	5,00	3,3027	1,0741
C2	546	1,00	5,00	3,3370	1,0173
V1	47	1,00	5,00	3,3404	1,0890
J2	29	1,00	5,00	3,3448	,9364
Y1	233	1,00	5,00	3,3863	,9853
L1	465	1,00	5,00	3,3892	1,0713
S2	51	1,00	5,00	3,3922	1,1675
P1	350	1,00	5,00	3,4486	,9791
M1	102	1,00	5,00	3,4510	1,0111
P3	173	1,00	5,00	3,4740	,9186
C2	253	1,00	5,00	3,4743	1,0061
J2	243	1,00	5,00	3,4774	1,0378
F1	337	1,00	5,00	3,4777	,9668
Y2	791	1,00	5,00	3,4804	1,0135
S3	256	1,00	5,00	3,4883	1,0846
Q1	54	1,00	5,00	3,5000	,9664
H1	796	1,00	5,00	3,5163	1,0970

L2	521	1,00	5,00	3,5278	1,0037
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
M2	328	1,00	5,00	3,5305	,9477
A1	234	1,00	5,00	3,5342	,9177
P4	76	1,00	5,00	3,5395	,9157
D2	100	1,00	5,00	3,5400	1,0291
P5	30	2,00	5,00	3,5667	1,0400
T1	381	1,00	5,00	3,5827	,9823
B3	198	1,00	5,00	3,6111	,9692
D3	197	1,00	5,00	3,6244	,8984
P5	94	1,00	5,00	3,6489	,8885
B4	523	1,00	5,00	3,6501	,9932
E1	31	2,00	5,00	3,6774	,9087
N1	515	1,00	5,00	3,6777	,8958
N2	101	1,00	5,00	3,7129	1,0034
A2	91	1,00	5,00	3,7473	,9261
F2	394	1,00	5,00	3,7843	,8948
V1	535	1,00	5,00	3,8000	1,0237
M3	101	1,00	5,00	3,8020	,9489
A3	356	1,00	5,00	3,8736	,9976
L3	153	2,00	5,00	3,9150	,8656
K1	95	1,00	5,00	3,9158	,9301
F3	863	1,00	5,00	3,9403	,9653
M4	331	1,00	5,00	3,9547	,9476
C3	349	1,00	5,00	4,0086	,9544
M5	1204	1,00	5,00	4,0357	1,0669
C4	907	1,00	5,00	4,0364	,9024
K2	967	1,00	5,00	4,2906	,8593
IDADE1251	12,00		69,00	32,0695	9,8725
CONSUM1251		1,00	1251,00	626,0000	361,2769
Valid N (listwise)		0			

ⁱ TOBIN, J. A general equilibrium approach to monetary theory. Journal of money, credit, and banking, 1969, EUA