

BETWEEN AUTHORITY AND AUTONOMY: THE GENERATIONS OF FOOD FRANCHISING

Paulo Furquim Azevedo

Professor do Depto de Economia da FEA-RP/USP,
Av. dos Bandeirantes, 3900, Bloco C, 140.40-900, Ribeirão Preto-SP/BRAZIL
E-mail: pfa@usp.br

André Gustavo Alves da Silva

Mestrando do PPG-EP- UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
ang_silva@yahoo.com
DEP/UFSCar: Rod. Washington Luiz, Km 235, São Carlos-SP, Brazil, 13565-905

Abstract

Based in two case studies with Brazilian food franchising chains, this paper aims to analyze the two most relevant franchising models in the food sector: *Business Format Franchising* e *Learning Network Franchising*. The two models basically differ in the level of authority exercised by the franchisor and autonomy delegated to franchisees. Differences in business features, such as the required standardization and consumer sensitivity to variations in product attributes, explain the adoption of the different models of *franchising*. These variables affect the *trade-off* between the risk of brand name loss and the gains in knowledge sharing and learning within the network. The higher the need for standardization, the higher is the risk of brand name loss, and, as a consequence, more likely the franchisor will adopt a model that confer more authority and less autonomy to franchisors, such as the business format franchising.

Key words: *franchising, learning network franchising, business format franchising.*

ENTRE A AUTORIDADE E A AUTONOMIA: AS GERAÇÕES DO FRANCHISING DE ALIMENTOS

Paulo Furquim Azevedo

Professor do Depto de Economia da FEA-RP/USP,
Av. dos Bandeirantes, 3900, Bloco C, 140.40-900, Ribeirão Preto-SP/BRAZIL
E-mail: pfa@usp.br

André Gustavo Alves da Silva

Mestrando do PPG-EP- UFSCar
Universidade Federal de São Carlos
ang_silva@yahoo.com
DEP/UFSCar: Rod. Washington Luiz, Km 235, São Carlos-SP, Brazil, 13565-905

Resumo

A partir de estudos de caso com duas redes de franquias de alimentos, este artigo analisa as diferenças entre as duas gerações mais relevantes no segmento de franquias de alimentos, *Business Format Franchising* e *Learning Network Franchising*. Em síntese, os negócios distintos em que atuam as redes estão associados a modelos diferentes de *franchising*, sendo o primeiro relativamente mais centralizado, enquanto o segundo concede maior autonomia às unidades e, portanto, aos franqueados. A diferença entre os casos está no *trade-off* entre risco de perda de valor de marca e ganhos derivados do aprendizado, que define o modelo de organização da rede de franquias mais adequado para cada caso.

Palavras chaves: *franquias de alimentos, redes de aprendizagem, marca.*

1. Introdução

O contrato de franquia é reconhecido como um dos tipos de formas híbridas, com características próprias, muito utilizado na distribuição de alimentos. Há, entretanto, vários modos diferentes de se organizar uma rede de franquias, que se distinguem, sobretudo, pelo nível de autoridade exercido pelo franqueador e pelo grau de autonomia que gozam os franqueados. A literatura de franquias distingue quatro modos de relacionamento entre franqueado e franqueador, denominados 'gerações' do *franchising*, que expressam diferentes graus de autoridade e autonomia na relação entre franqueador e franqueado. Este artigo investiga, por meio de dois estudos de caso, dois modelos especialmente relevantes nas franquias de alimentos, o *business format franchising* e o *learning network franchising*, o primeiro por ser a forma mais adotada nas redes de franquia de alimentos, e o segundo por se tratar da forma mais recentemente adotada por algumas redes específicas. Pretende-se, dessa forma, identificar quais elementos podem constituir a base para a escolha de uma ou outra geração de *franchising* na distribuição de alimentos.

O *franchising* brasileiro é um setor de destaque na economia nacional. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), esse canal de distribuição

movimentou em 2001 ao redor de R\$25 bilhões, empregando cerca de 350 mil pessoas. Segundo a ABF, mais de 90% das redes atuantes no Brasil são nacionais, o que mostra como esse tipo de contrato, de origem anglo-saxão, vem servindo para a difusão de idéias, conceitos e marcas brasileiras. O Brasil possui 423 marcas de franquias divididas em 15 segmentos de negócios¹. A maior parte das redes, 20,3%, pertence ao segmento Alimentação, seguido dos segmentos Vestuário e Educação e Treinamento com 13 e 12,7%, respectivamente. Já em número de unidades franqueadas a pesquisa revelou uma situação um pouco diferente, o segmento líder é Educação e Treinamento com 29,7% das unidades franqueadas pesquisadas, seguido de Cosméticos e Perfumaria e Alimentação com 19,3 e 10,6%, respectivamente.

Apesar das condições econômicas desfavoráveis em 2002, o *franchising* brasileiro mostrou-se um setor dinâmico, com um balanço de 3.529 unidades novas em relação ao ano anterior, ou seja, um crescimento de mais de 10% no ano. As metas para 2003 são ainda mais ambiciosas, havendo previsão de instalação de 8.183 lojas, ou seja, aproximadamente 25% do total. Segundo a ABF, o Brasil é o terceiro país com maior número de redes de *franchising*, perdendo apenas para os Estados Unidos e para o Japão, primeiro e segundo lugares, respectivamente. As características do sistema de franquias de alimentos no Brasil são apresentadas na segunda seção.

A terceira seção define as quatro gerações para o sistema de *franchising*, mostrando como cada uma destas gerações surgiu, suas principais características e como se deu a evolução de uma geração para a outra. O artigo tem seu foco voltado à caracterização da terceira geração, denominada *Business Format Franchising* (BFF), por sua significativa relevância e utilidade atualmente, se destacando por ser a geração com o maior número de redes. A quarta geração, *Learning Network Franchising* (LNF), também é destacada por trazer conceitos de organização em rede distintos, em que o nível de autoridade exercido pelo franqueado é mais brando e os componentes da rede gozam de maior autonomia para exercer a atividade de criação, que pode constituir o cerne do aprendizado na rede de franquias.

Por fim, o artigo apresenta os estudos de caso de duas redes de franquias do segmento de alimentação. As redes entrevistadas foram Vivenda do Camarão e China in Box², que pertencem, respectivamente, ao *Business Format Franchising* ou terceira geração e a *Learning Network Franchising* ou quarta geração. Este estudo tem por objetivo mostrar as principais diferenças entre essas duas gerações, destacando a) a relação entre franqueado e franqueador; b) a relação entre o franqueador e seus fornecedores de insumos; e c) a relação entre lojas próprias e lojas franqueadas (mix contratual).

2. *Franchising* de alimentos no Brasil

Franquias são, por definição, contratos em que uma empresa denominada franqueador, cobrando uma taxa, concede ao franqueado o direito de usufruir a marca e formato de seu negócio. Para RUBIN (1978) os serviços oferecidos pelo

¹ Informações constantes no Guia de Franchising, uma pesquisa realizada pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN).

² Estes casos são baseados na dissertação de mestrado de Silva, A.G. que está sendo desenvolvida no PPG-EP-UFSCar. Os autores agradecem as entrevistas gentilmente concedidas pelo Sr. Dietmar Frank, e Robinson Shiba, respectivamente da Vivenda do Camarão e do China in Box.

franqueador geralmente incluem a seleção do ponto, programa de treinamento tanto gerencial para o franqueado quanto operacional para os funcionários, elaboração de um manual de operações padronizadas, serviços de propaganda, assistência técnica, de vendas, de promoções, auxílio para a escolha do *lay out* do ponto. No sentido oposto, segundo NORTON (1988), o franqueado paga uma taxa de franquia para a entrada no sistema, *royalties* mensais, porcentagens sobre as vendas e/ou taxas de propaganda para o franqueador. Esse tipo particular de contrato de longo prazo é especialmente importante à comercialização de produtos agroindustriais, sobretudo, à venda ao consumo final.

Para MENDELSON (1994), o contrato de franquia surgiu pela junção do acordo de licenciamento, com o contrato de uso de marca registrada e com o *merchandising* de personagens. O primeiro se refere à licença dada por um inventor de uma máquina, por exemplo, permitindo a fabricação ou a venda de sua invenção a um terceiro, em troca de um pagamento de *royalties*. O contrato de uso de marca registrada, por sua vez, concede o direito a outras pessoas que lhes permitem fabricar os produtos identificados pela marca, em troca de um montante definido em cada contrato. No último, *merchandising* de personagens, por meio de contratos de licença, é dado o direito aos licenciados do uso do nome de personagens famosos para a divulgação de seus produtos, em troca de um pagamento ou porcentagem de vendas.

A literatura de *franchising* lista uma série de vantagens na utilização desse sistema, dentre as quais destacam-se os ganhos de escala, a captação de recursos de terceiros – como capital ou conhecimento – e a redução dos custos de monitoramento. Os ganhos de escala nas atividades de marketing e desenvolvimento de novas tecnologias advêm do fato de o sistema de franquias proporcionar a expansão acelerada da utilização de uma idéia ou um conceito, cujo custo é indivisível e cuja utilização pode se dar em um número indefinido de lojas. Com o aumento do número de unidades da rede, os custos médios de marketing e de desenvolvimento e difusão de novas tecnologias para cada unidade são reduzidos. Entretanto, essa é uma vantagem do tamanho da rede e não propriamente do sistema de franquias. Se não houver estrangulamentos para o crescimento de uma rede inteiramente baseada em lojas próprias, as mesmas vantagens podem ser obtidas.

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

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

Ao alinhar os interesses de franqueado e franqueador, o contrato de franquia reduz a necessidade de controle, via monitoramento, do primeiro pelo segundo (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992).

O *franchising* apresenta quatro principais riscos que devem ser pesados na escolha dessa forma contratual. Dois desses riscos são incorridos pelo franqueador ao transferir parte de seus ativos intangíveis ao franqueado. O primeiro deles é o risco de perda do valor da marca, uma vez que o franqueado pode ter incentivos para prover um nível de qualidade do serviço inferior ao nível especificado contratualmente (LAFONTAINE & RAYNAULD, 2002). Isso ocorre porque há custos privados nas ações que afetam o valor da marca, porém seus benefícios são apropriados por toda a rede, o que constitui um típico problema de externalidade. De modo semelhante, há também um risco de perda do *know-how* que o franqueador compartilha com o franqueado, que poderia ser transferidos para terceiros, que não integram a rede de franquias.

Dois outros riscos são incorridos pelo franqueado e decorrem do fato de o franqueador deter o controle sobre decisões que afetam substancialmente o retorno que o franqueado obtém na relação. Primeiro, a distância geográfica entre duas unidades que pode gerar competição entre as lojas, e, portanto, redução do lucro de cada unidade. Como o franqueador recebe também um montante fixo por cada unidade instalada, é de seu interesse maximizar o número de lojas, mesmo que às custas de uma maior concorrência entre elas. Segundo, o franqueador deve investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos que aumentem a competitividade e eficiência de cada unidade franqueada. Para incentivá-lo a tais investimentos, o contrato de franquia transfere uma parte da receita das unidades ao franqueador (*royalties*), que, por esse motivo, tem interesse no aumento da receita da rede como um todo.

De acordo com SILVA (1999), o *franchising* nasceu nos EUA em 1860 com uma grande indústria de máquinas de costura, a Singer Sewing Machine, para expandir seus negócios e aumentar seu faturamento com investimento de pequeno capital, estabeleceu novos pontos de venda em todo território nacional usando o sistema de franqueamento. Com o sucesso as Singer outras grandes empresas aderiram a essa nova modalidade contratual, como a General Motors, em 1898, e a Coca-Cola em 1899. Posteriormente vieram as primeiras franquias de mercearias (*grocery stores*), em 1917, seguidas da experiência da *Hertz*, locadora de veículos, em 1921, e da *Texaco*, nos anos 30.

Além disso, um aumento significativo no uso do sistema de franquia nos EUA ocorreu a partir de meados da década de 50, com um aparente crescimento da eficiência das marcas americanas. Este fato é explicado por três principais elementos: advento da televisão, representando uma maior eficiência da tecnologia da informação, reduzindo, com isso, os custos do estabelecimento das marcas nacionais; aumento das viagens realizadas pelos consumidores, provocando, devido ao fator qualidade, a valorização das marcas nacionais; e contínuo aumento na renda dos consumidores, permitindo maiores oportunidades de pesquisa nos mercados varejistas, contribuindo para a potencialização do valor informacional das marcas. Como resultado, algumas das franquias internacionais mais conhecidas da atualidade iniciaram suas operações na década de 50, como o *Burger King*, o *McDonald's* e o *Dunkin' Donuts*.

O sistema brasileiro de franquias teve início em 1963, quando a rede de idiomas *Yázigí*, originária da cidade de São Paulo, inaugurou sua primeira unidade franqueada no mercado brasileiro. Posteriormente, a partir da década de 70,

importantes redes americanas de alimentos, lideradas pelo *McDonald's*, começaram a se interessar pelo *franchising* de sua marca no mercado nacional. A inflexão do crescimento do sistema de franquias ocorreu a partir de 1986, mais precisamente após o Plano Cruzado. Posteriormente, a partir da estabilização econômica de 1994 e da consolidação de lei específica para regular os contratos de franquia, houve nova intensificação do crescimento deste mecanismo de comercialização no mercado nacional, levando o Brasil a ocupar, desde então, o terceiro posto entre os países com maior número de unidades franqueadas (SILVA, 1999).

3. As gerações do franchising

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

Para AZEVEDO *et al* (2003), originalmente, em sua primeira geração, o *franchising* é entendido como unidades franqueadas que são utilizadas enquanto canais de distribuição em que o franqueador apenas se compromete com o fornecimento dos produtos a serem revendidos, em pontos de venda, porém, que não compartilham de um mesmo nome ou de um formato de negócio. Um exemplo tradicional de *franchising* de primeira geração são as concessionárias de automóveis, em que há distribuição exclusiva de produtos fornecidos pela montadora, porém as distribuidoras possuem suas próprias marcas, realizam propaganda própria e configuram o ambiente de venda seguindo estratégias autônomas. Mais recentemente, algumas redes de distribuição de veículos passaram a compartilhar com a rede algumas de suas estratégias, o que pode caracterizar um modelo mais próximo das demais gerações de *franchising*.

No *franchising* de segunda geração, além de distribuir um produto com exclusividade de fornecimento de uma determinada empresa ou franqueadora, a marca é também compartilhada (SILVA, 2000). Como exemplo para esta geração estão os distribuidores de petróleo ou postos de gasolina e as franquias do setor de moda. Vale ressaltar que nessa geração, a padronização é restrita a produtos e marcas, não abrangendo nenhum tipo de serviços, treinamento, assistência do franqueador para o franqueado.

O *Business Format Franchising* (BFF) – o modelo de terceira geração, também denominado de ‘Franquia de Negócio Detalhadamente Dimensionado’ ou, ainda, ‘Franquia Empresarial’ –, é o mais conhecido e difundido, particularmente no segmento de alimentos. Neste sistema, a padronização evoluiu da exclusividade de fornecimento e da marca para um nível de negócio formatado. O franqueador passa a fornecer um composto de produtos, serviços e tecnologia altamente desenvolvidos e padronizados para seus franqueados que, com o auxílio do manual do franqueado, seleção do ponto, programa de treinamento tanto gerencial para o franqueado quanto operacional para os funcionários, serviços de propaganda, assistência técnica, de vendas, de promoções, são capazes de administrar suas unidades e operacionalizar suas atividades produtivas segundo os conceitos da rede.

A terceira geração do *franchising* tem suas origens em meados dos anos 50 nos EUA, quando as redes de *fast food* lideradas pelo *McDonald's*, *Burger King* e

Dunkin' Donuts buscaram formatar seu negócio a fim de poder reproduzi-los com sucesso. O *Business Format Franchising* é caracterizado como um arranjo contratual em que o franqueador transfere um conjunto de atributos ao franqueado, a saber: o direito de uso de sua marca, um modelo de negócio empregado e assistência técnica regular. Os ganhos de economias de escala não se resumiriam ao *marketing*, mas se estenderiam a todo o conhecimento que está embutido nas práticas empresariais do franqueador. Além disso, há ganhos para a rede derivados da contínua transferência de conhecimento tácito, os quais não poderiam ser transferidos em um único instante do tempo, por ocasião da celebração do contrato. Há diversos exemplos de redes que se utilizam desse modelo de *franchising*, tais como as redes de *fast food*, escolas de idiomas, redes de beleza, estética e saúde

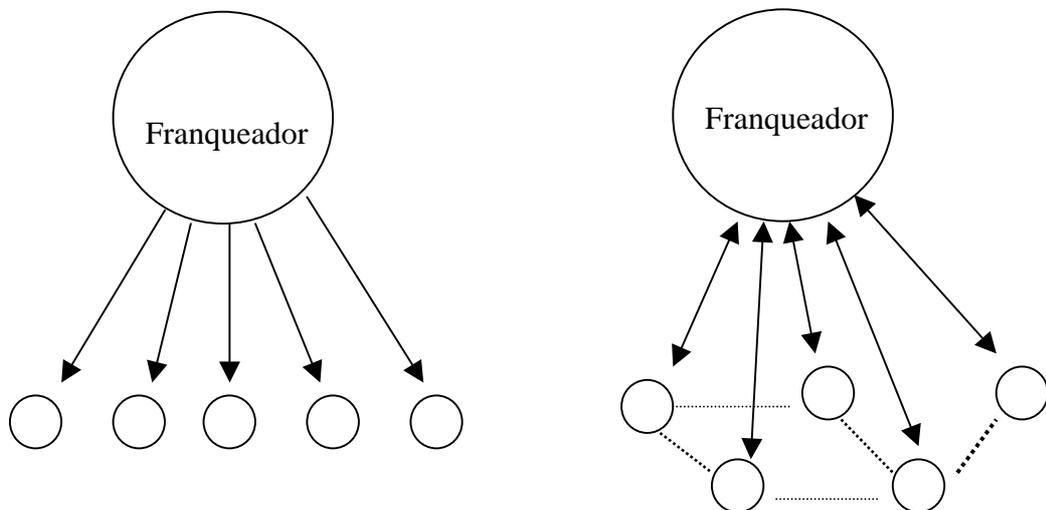
SILVA (2000) discorre três características do BFF que serão, adiante, diferidas da quarta geração do *franchising*, estas características são: o papel do franqueado, o maior ativo do *franchising* e a relação entre franqueador e franqueado. Na primeira, o franqueado se reveste de uma triplíce condição de investidor, parceiro e cliente. Investidor na aquisição do formato do negócio e do *know-how* envolvido, na medida em que paga uma taxa de franquia para a entrada no sistema e outras taxas para sua permanência. Parceiro no sentido de divulgar, com exclusividade, a marca e a qualidade dos produtos da rede para seus consumidores, estabelecendo, assim, uma grande relação entre o sucesso da marca e seu. Cliente quando assume o papel de comprador dos produtos, serviços e tecnologia oferecidos pelo franqueador. A segunda característica, maior ativo do *franchising*, é representada pela marca, que consegue expressar todas as idéias presentes nos conceitos da rede. A terceira característica, relação entre franqueador e franqueado, no BFF, é estruturada pela imposição de regras e condutas pelo franqueador com ênfase no contrato formal, manual do franqueado padronizado e treinamento, que são as bases para a realização das atividades gerenciais e operacionais das unidades.

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

De acordo com SILVA (2000), o *Learning Network Franchising* se diferencia do *Business Format Franchising* em três elementos: o papel do franqueado, o principal ativo da rede e a relação entre franqueador e franqueado. No LNF o franqueado é, acima de tudo, parte da rede, reduzindo-se seu papel como investidor ou cliente. Para esta quarta geração, o maior ativo do sistema é sua identidade, que é definida a partir de um trabalho conjunto entre franqueador e franqueado, na definição da missão dos valores e objetivos organizacionais. A terceira diferença entre LNF e BFF é na relação entre franqueador e franqueado, neste contexto é diminuída a relevância das relações contratuais e manuais do franqueado surgindo a idéia de desenvolvimento conjunto das atividades operacionais, cresce a importância de cada franqueado para a troca de informações com a rede para o desenvolvimento de produtos e serviços, o conhecimento local e a confiança entre as partes também são privilegiados.

Em termos teóricos, no LNF o franqueador abdica de parte de seu exercício de autoridade sobre os franqueados, ao delegar maior autonomia a cada unidade da rede de franquias. Essa delegação é a contrapartida do incentivo para o exercício da criatividade e inovação em cada nóculo da rede (AGHION e TIROLE, 1994), fazendo efetiva a agregação do novo conhecimento trazido por cada franqueado. Isso ocorre porque o esforço no aprendizado e a disposição em assumir os riscos da atividade de inovação dependem do grau de autonomia que goza cada elemento na rede. Esta, entretanto, preserva ainda autoridade para que os ganhos de aprendizado e inovação sejam difundidos por toda a rede. Esses dois modos de organização estão representados na Figura 1. No modelo à esquerda, a relação centralizada entre franqueados e franqueador reflete a transferência unilateral de conhecimento, tendo, como contrapartida, maior controle por parte daquele que detém o conhecimento, ou seja, o franqueador. No modelo à direita, há ainda centralização, mas cada unidade tem o papel de geral conhecimento e aprendizado, que é difundido pela rede, seja por intermédio do franqueador, o que é mais comum, seja pelo contato entre franqueados. Há, evidentemente, maiores riscos de perda dos ativos intangíveis de propriedade do franqueador, uma vez que há menor controle sobre as atividades do franqueado. A decisão por uma ou outra geração de franchising não é, portanto, trivial, dependendo do *trade-off* entre os ganhos de aprendizado e os riscos de perda do valor de marca e de know-how.

Figura 1. Franquias de terceira e quarta gerações



A partir de meados da década de 90, algumas redes de franquias de alimentos organizaram-se seguindo o modelo de LNF. A próxima seção apresenta dois estudos de caso de franquias de alimentos brasileiras, que exemplificam as terceira e quarta gerações de *franchising*.

4. Estudos de Caso: Vivenda do Camarão e China in Box

Conforme argumentado na seção 3, há diversos modelos de franquia, com particularidades e complexidades distintas. No caso das franquias de alimentos no Brasil, há dois casos que mostram como o modo de organização de uma rede de franquia pode variar conforme as características do negócio: Vivenda do Camarão e China in Box. A seguir, apresentamos, em linhas gerais, os principais traços de cada uma dessas redes.

Vivenda do Camarão

“Por que um prato requintado como o camarão não poderia ter preço acessível, sem perder sua sofisticação?” Esta indagação levou à criação do primeiro restaurante *Vivenda do Camarão* em 12 de junho de 1984, no bairro paulistano de Moema.

A Vivenda do Camarão optou pelo franchising em 1990, gerenciando, em 2002, uma rede constituída por 34 restaurantes no Brasil e 3 em Portugal. Sua principal estratégia é a diferenciação de produto, baseada em produtos de alto padrão, voltados ao consumidor de classe média alta, que se mostra bastante sensível a sutis variações de qualidade.

A fim de garantir a uniformidade de seus produtos, a relação entre franqueador e franqueado é estruturada no ‘Manual do Franqueado’, documento organizacional que detalha as obrigações e direitos de ambas as partes. Além disso, para evitar que a qualidade do produto seja muito dependente das ações de seus franqueados em suas respectivas unidades, a Vivenda do Camarão procura aumentar o seu controle sobre a comercialização de seus produtos por meio de três iniciativas:

- gerenciamento de uma central processadora de alimentos, onde também se concentram as atividades de P&D e logística;
- controle das atividades dos franqueados por meio de visitas mensais sem aviso prévio, com execução, se necessário, de ações corretivas; e
- fornecimento de cremes congelados, sua principal linha de produtos, em porções individuais congeladas, prontas para serem servidas após um simples aquecimento;

No que se refere à coordenação da cadeia de suprimentos, o camarão – que constitui o insumo mais ligado à marca da rede e, portanto, cuja variabilidade mais afeta o risco de perda do valor da marca – é adquirido via integração vertical. O salmão e as folhas verdes são comprados no mercado *spot*. O creme de leite, queijo catupiry, arroz, batatas, sobremesas e bebidas são adquiridos por meio de contratos, cujo grau de complexidade e controle é variável. A principal estrutura, nesse caso, é a integração vertical, pois a base para todos os pratos da rede é o camarão.

A relação franqueado/franqueado é fortemente baseada em um contrato complexo, com elevado grau de controle, e no manual de operações do franqueado, seguindo o modelo que literatura de *franchising* denomina Franquia de Terceira Geração. Quanto ao *mix* contratual, a rede detinha, em 2002, 28 unidades próprias e 9 unidades franqueadas, ou seja, uma relação de 3,10 unidades próprias para cada unidade franqueada. Isso significa que a rede mantém grande controle sobre seus pontos de venda, seja diretamente por suas unidades próprias, seja pela maior disponibilidade de informação para o controle das unidades franqueadas.

China in Box

O China In Box, também uma empresa brasileira, soube conciliar a especificidade da comida chinesa à praticidade do *fast food delivery*. Fundado em 1992, o China in Box iniciou o *franchising* de suas unidades em 1994, na cidade de São Paulo, contando, em 2002, com 116 lojas espalhadas por todo o Brasil. O foco de seu negócio recai na entrega de comida chinesa em casa (*delivery*), representando cerca 95% das vendas globais da rede. Essa característica, extremamente à análise do caso, implica que a maior parte dos consumidores recorre sempre à mesma unidade franqueada, no que pode ser chamado de freguesia de bairro.

Todos os insumos – carne bovina, carne de frango, legumes, macarrão e as embalagens – são adquiridos via parcerias, não havendo, portanto, formas de controle mais estrito sobre a cadeia de suprimentos, como a integração vertical.

Embora a rede opere com um 'Manual do Franqueado', o China in Box optou por um conceito de equipe, em que o desenvolvimento de toda a rede decorre da participação de cada franqueado em um todo, sendo o papel do franqueador a integração dessas partes. Para que essa estrutura seja eficaz a rede desenvolveu alguns mecanismos, dos quais deve-se destacar:

- além da unidade piloto que é responsável pelo estudo e desenvolvimento de novas tendências, a rede incentiva seus franqueados e fornecedores a identificarem inovações de consumo e desenvolverem novos produtos, os quais podem ser, posteriormente, difundidos por toda a rede;
- a fim de garantir que todas as unidades mantenham os padrões requeridos pela marca, as atividades das lojas são controladas e monitoradas pela rede. Todas essas atividades buscam o aprimoramento do sistema como um todo, por meio do aprendizado tanto do franqueador como do franqueado; e, por fim,
- a padronização das atividades dos franqueados se resume aos serviços e produtos básicos, havendo espaço para as diferenças culturais entre as diversas regiões de atuação da *rede China in Box*.

No que se refere ao mix contratual: a rede detinha, em 2002, 11 unidades próprias e 105 unidades franqueadas, ou seja, uma relação ou mix contratual de 0,10 unidades próprias para cada unidade franqueada. Isso significa que a rede não mantém grande controle sobre suas unidades franqueadas e procura uma expansão fortemente baseada na agregação de recursos dos franqueados, sejam eles de capital, sejam de capacidade gerencial e inovativa.

Análise comparada dos casos

As duas redes de franquia analisadas diferem substancialmente nos mecanismos empregados no controle das unidades franqueadas, na coordenação da cadeia de suprimentos e na proporção de lojas próprias e franqueadas. De um modo geral, o nível de controle exercido pela Vivenda do Camarão é bastante mais intenso, em cada um desses mecanismos, garantindo uma menor variabilidade do produto final. Em contrapartida, o China in Box usufrui mais intensamente do aprendizado e conhecimento de cada componente da rede. Deve-se acrescentar que ambas as redes mostram-se bem sucedidas, o que permite a investigação de que elementos sugerem a escolha de um modelo ou de outro.

A diferença entre os casos está, fundamentalmente, no *trade-off* entre risco de perda de valor de marca e ganhos derivados do aprendizado. Dado ser o China in Box uma rede essencialmente de *delivery*, seu consumidor é cliente predominantemente de uma única unidade – aquela mais próxima de sua residência.

Conseqüentemente, diferentemente da rede Vivenda do Camarão, não é imprescindível ao China in Box que haja absoluta padronização do sabor dos pratos entre todas as unidades pertencentes à rede, possibilitando um maior grau de autonomia a cada franqueado. Esta maior autonomia confere grande dinamismo à rede, especialmente no que se refere à criação e difusão de novos pratos ou mesmo conceitos gerenciais. A Vivenda do Camarão, em contrapartida, conta com um cliente bastante sensível às variações da qualidade do produto e que é um cliente potencial de todas as unidades da rede, em diversos pontos do país. Para que não haja risco de perda de valor de marca, é necessário, portanto, que a padronização não se restrinja a uma única unidade, mas seja ampliada por toda a rede. Desse modo, a Vivenda do Camarão não deve conceder autonomia às unidades franqueadas, sob pena de um elevado risco de perda do valor da marca, o qual domina o efeito benéfico derivado dos ganhos de aprendizagem. O Quadro 1 sintetiza os principais resultados obtidos do estudo comparado.

Quadro 1. Síntese da comparação entre os casos

	Vivenda do Camarão	China in Box
Coordenação a jusante	Integração vertical (camarão)	Parcerias
Coordenação a montante	<i>Business Format Franchising</i>	<i>Learning Network Franchising</i>
Estratégia principal	Central de processamento (porções semiprontas)	Proximidade franqueador/franqueado
<i>Mix contratual</i>	3,10	0,10

5. Conclusões

O presente trabalho apresentou, em síntese, algumas características do sistema brasileiro de franchising, com atenção especial para o segmento de alimentos, tendo como ponto-chave a apresentação das quatro gerações do franchising, relacionando suas semelhanças e divergências e mostrado como foram evoluindo no tempo.

A partir de um estudo multi-caso com duas redes de franquias pertencentes ao segmento de alimentos, Vivenda do Camarão e China in Box, o texto analisou as diferenças entre as duas gerações mais relevantes no segmento de franquias de alimentos, *Business Format Franchising* e *Learning Network Franchising*. Em síntese, os negócios distintos em que atuam as redes Vivenda do Camarão e China in Box estão associados a modelos diferentes de *franchising*, sendo o primeiro relativamente mais centralizado, exemplo 'clássico' do *Business Format Franchising*, enquanto o segundo concede maior autonomia às unidades e, portanto, aos franqueados – ilustrando o que vem a ser a quarta geração do *franchising*, denominado por *Learning Network Franchising*. A principal variável que explica essas diferenças é a necessidade de estrita padronização entre as unidades, no caso do da *Vivenda do Camarão*, e o fato de ser o *China in Box* uma franquia de

bairro, o que significa que cada consumidor relaciona-se com uma unidade específica.

Para estudos futuros, o trabalho sugere a análise de outras redes pertencentes ao BFF e ao LNF para que a hipótese levantada por este trabalho possa ser submetida a um teste empírico. Ademais, a identificação dos elementos que servem como base para a escolha entre os modelos de franchising pode ser aprofundada na investigação do papel desempenhado por cada um desses elementos, em separado, e as eventuais sinergias que existem entre eles.

6. Bibliografia

AGHION, P. & TIROLE, J. "Formal and Real Authority in Organizations", 1994, mimeo.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S.; SILVA, A. G. Franquias de alimentos. In: Neves, M. F. N. (org.). **Marketing & Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. (no prelo).

DANT, R. P.; PASWAN, A. K. & STANWORTH, J. "Ownership redirection trends in franchising: a cross-sectoral investigation". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. V. 2, n. 3, 1996, pp. 48-67.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. **Rand Journal of Economics**, v.23, n.2. 1992.

LAFONTAINE, F. & RAYNAULD, E. (2002).

MENDELSON, M. **A Essência do Franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.

NORTON, S. W. An empirical look at franchising as an organization form. **The Journal of Business**, vol 61, issue 2, 1988.

RUBIN, P.H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **The Journal of Law and Economics**, 1978.

SILVA, V. L. S. **O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais**: uma análise empírica. São Paulo, 1999. Dissertação – Universidade Federal de São Carlos.

SILVA, R. Y. **Do Yázigi à Internexus**: uma viagem pelos 50 anos de uma franquia brasileira que se tornou global. São Paulo: Nobel, 2000.