

THE ROLE OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT IN THE INTERNATIONAL EXPANSION OF FRANCHISING CHAINS: THE MCDONALD'S CASE – FRANCE X BRAZIL¹

Vivian Lara dos Santos Silva

Doutoranda PPG-EP/UFSCar, Rod. Washington Luiz, km 235, 13.565-905 – São Carlos, SP/BRAZIL
vivianlara@hotmail.com

Paulo Furquim de Azevedo

Prof. Dr. FEA-RP/USP, Av. Bandeirantes, 3900, 140.40-900, Ribeirão Preto-SP/BRAZIL
pfa@usp.br

Abstract

This paper analyzes the role of institutional environment on the organizational design of international franchise chains, particularly its procurement and growth strategies. The paper presents a comparative analysis of McDonald's case study in France and Brazil – which are embedded in particular 'rules of the game', according to North (1990)'s terminology, allowing for the discrimination of the effect of different institutional environments. The main conclusion is that in Brazil McDonald's employs governance structures that provide greater control over transactions, such as vertical integration or exclusive dealing contracts. This feature may be due to two distinct features of the institutional environment of each country: a) the lower institutional and macroeconomic stability in Brazil; and b) the more restrictive competition policy in France, which inhibit the use of mechanisms that provide greater control by large franchisors.

Key words: *institutional environment, franchising, McDonald's.*

¹ Os autores gostariam de agradecer à FAPESP e a CAPES pelo imprescindível apoio financeiro, assim como ao McDonald's pela disponibilização de todas as informações necessárias. Deve-se ressaltar, porém, que este artigo não reflete a opinião oficial da rede McDonald's, cabendo aos autores total responsabilidade, inclusive, sobre eventuais falhas.

O PAPEL DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NA EXPANSÃO INTERNACIONAL DE REDES DE FRANQUIAS: O CASO MCDONALD'S – FRANÇA X BRASIL

Vivian Lara dos Santos Silva

Doutoranda PPG-EP/UFSCar, Rod. Washington Luiz, km 235, 13.565-905 – São Carlos, SP/BRAZIL
vivianlara@hotmail.com

Paulo Furquim de Azevedo

Prof. Dr. FEA-RP/USP, Av. Bandeirantes, 3900, 140.40-900, Ribeirão Preto-SP/BRAZIL
pfa@usp.br

Resumo

Este artigo possui como objetivo investigar a influência exercida pelo ambiente institucional no modo como redes de franquias que optam por uma atuação internacional se organizam e delimitam suas principais estratégias, em especial de suprimento e de expansão. Optou-se pela análise comparada da experiência da rede americana McDonald's na França e no Brasil – países que, além de se destacarem na prática do *franchising* e nos negócios do McDonald's, são circunstanciados por 'regras formais e informais do jogo' – seguindo a definição de North (1990) para ambiente institucional – bem particulares. Utilizou-se da metodologia dos estudos de caso por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos gerentes de suprimento e de expansão da rede na França e no Brasil. Como principal conclusão, no Brasil há um maior predomínio de práticas contratuais que proporcionam maior controle sobre a transação, como a integração vertical e contratos de exclusividade. De acordo com os resultados da pesquisa, este fato decorre de duas características distintas dos ambientes institucionais de cada país: a) a menor estabilidade institucional e macroeconômica no Brasil ;e b) as maiores restrições a essas práticas verticais na França, por conta da legislação de defesa da concorrência mais restritiva.

Palavras-chave: *ambiente institucional; franchising; McDonald's*

Introdução

Este artigo possui como objetivo investigar o papel do ambiente institucional sobre as estratégias organizacionais de redes de franquias que optam por uma expansão internacional. Busca-se melhor compreender a forma pela qual a inserção de uma mesma rede em diferentes 'regras formais e informais do jogo' – seguindo a clássica definição de North (1990) para ambiente institucional – impacta o modo como as redes de franquias se organizam e delimitam suas principais estratégias.

As regras formais do jogo são expressas pelo arcabouço legal de cada país. Uma influência direta destas normas sobre a organização das redes de franquias é o

entendimento legal de cada país a respeito do *franchising* e das eventuais restrições impostas à designação de um contrato de franquia. Ademais, muitas práticas organizacionais difundidas dentre as redes de franquias em determinado país podem ser legalmente limitadas em outros elementos do ambiente institucional formal – tais como a política de defesa da concorrência e a efetividade do judiciário na garantia de contratos. Essa diversidade deve induzir o estabelecimento de diferentes estratégias organizacionais das originalmente utilizadas pela rede, no que se refere, por exemplo, ao suprimento de suas unidades, bem como na especificação do padrão contratual empregado com seus franqueados. Por outro lado, as regras informais dizem respeito aos hábitos de consumo e às normas de conduta – e, a exemplo das normas formais, limitam a simples réplica do sistema formulado pela rede em seu país de origem, ampliando os desafios impostos à atuação internacional de uma rede de franquia. A fim de atenuar o papel exercido pela diversidade institucional, tornam-se necessárias adaptações tanto na prática organizacional de fazer negócio, quanto no leque de produtos comercializados, a fim de melhor atender as particularidades do mercado em questão. O desafio, porém, é conciliar estas modificações à exigência de padronização dos produtos e/ou serviços comercializados por uma rede de franquia, a fim de não prejudicar a imagem mundial da marca.

A identificação dos efeitos de diferenças nos diversos aspectos do ambiente institucional sobre o estabelecimento de arranjos contratuais interfirmas, embora seja uma questão reconhecida como de grande relevância, em especial pela Nova Economia Institucional, foi objeto de poucos estudos empíricos, decorrente, em parte, da dificuldade de identificar e isolar os efeitos de uma mudança institucional. Por esse motivo, a maior parte das pesquisas são casos históricos, em que são comparadas as situações antes e depois da mudança institucional². Uma outra alternativa de estudo é a análise comparada entre países. Neste caso, a maior dificuldade é a impossibilidade de creditar às diferenças entre os respectivos ambientes institucionais os distintos padrões de arranjos organizacionais identificados. Por esse motivo, um estudo comparado que permita o controle sobre diversas variáveis, como tipo de produto e estratégias empresariais, pode identificar com maior precisão as possíveis relações entre variáveis do ambiente institucional e os arranjos organizacionais. É neste contexto que se propõe o estudo da forma pela qual se organiza e as estratégias organizacionais empregadas por uma rede de franquia que opta por uma atuação internacional.

Optou-se pela realização de uma análise comparada da experiência da líder mundial no segmento de restaurantes de rápido atendimento (*fast food*), a rede americana McDonald's, no mercado francês e brasileiro, utilizando-se da metodologia dos estudos de caso, por meio de entrevistas semi-estruturadas, junto aos respectivos gerentes de suprimento e expansão. Historicamente, França e Brasil destacam-se dentre os principais mercados de atuação do McDonald's. Ademais, estes países encontram-se circunstanciados por regras do jogo muito particulares, contribuindo a um rico campo de análise da influência exercida pela diversidade institucional sobre as estratégias organizacionais de uma rede com atuação internacional.

O artigo divide-se em quatro seções, além desta parte introdutória. A primeira seção discute o entendimento legal americano, francês e brasileiro sobre o sistema de franquias. A investigação empírica comparada da atuação do McDonald's na

² Uma exceção é Aoki (1990), que discute qualitativamente as diferenças organizacionais entre as firmas japonesas e americanas.

França e no Brasil é apresentada na segunda seção, sendo os resultados empíricos discutidos na terceira – a influência da diversidade institucional sobre as estratégias organizacionais do McDonald's é observada ao se comparar as estratégias de suprimento e o padrão contratual empregado no mercado francês *versus* brasileiro. As principais conclusões e implicações gerenciais são apresentadas na quarta e última seção.

1. Entendimento Legal Americano, Francês e Brasileiro sobre o *Franchising*

Apenas em 1994, a legislação brasileira que regula os contratos de franquia foi homologada (Lei Nº 8.955, de 15 de dezembro), eliminando um entrave institucional ao desenvolvimento do *franchising* brasileiro. Na ausência de um marco legal, a referência adotada por grande parte das empresas brasileiras era a legislação dos EUA. Sob influência direta do entendimento americano – em que a designação dos contratos de franquia faz menção à transferência do direito de uso da marca e, eventualmente, do formato do negócio franqueado –, a legislação brasileira define *franchising* enquanto “sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (Art. 2º). Diferentemente do entendimento americano, porém, a legislação brasileira não limita a existência dos contratos de franquia ao pagamento de nenhuma quantia por parte do franqueado ao franqueador – restrição feita pelo *Federal Trade Commission Franchising Rule*, estipulando quantia mínima de US\$ 500,00 durante os seis primeiros meses de operação do negócio.

Por sua vez, o *franchising* na França não é regido por legislação específica – ausência observada na quase totalidade dos países europeus³ –, sendo assim regulamentado pelo Direito francês e europeu de contratos e de concorrência, bem como pelo Código Europeu de Franquias⁴. Conjuntamente, este quadro legal atribui ao entendimento francês uma maior rigidez, comparativamente ao americano e brasileiro, quanto à designação legal dos contratos de franquia, restringindo-se a um único e exclusivo arranjo contratual caracterizado pela '(i) utilização de nome ou símbolo comum e de uma uniformidade do local e/ou das formas de transporte previstas em contrato; (ii) da transferência do conhecimento detido pelo franqueador ao franqueado; e (iii) do fornecimento contínuo ao franqueado de assistência comercial ou técnica durante a vigência contratual' (Art 1-3 do Regulamento de Isenção 4087 da Comunidade Européia de 1988). Além destas três obrigações legais, o Código Europeu de Franquias estipula ainda que, antes de iniciar o sistema, o potencial franqueador detenha no mínimo uma unidade piloto (ou seja, uma loja própria), bem como tenha encerrado pelo menos um exercício fiscal.

Deve-se destacar ainda que o Direito Europeu de concorrência, de acordo com o Regulamento de Isenção 2790 de 1999, restringe os acordos verticais de distribuição, dentre os quais os contratos de franquia, estipulando que apenas as empresas com uma participação de mercado inferior a 30% poderão estipular (i) cláusulas pós-contratuais, por período máximo de um ano, restringindo a atuação do

³ Dentre eventuais exceções têm-se a Espanha, em que a legislação exige o registro do contrato de franquia, e a Bélgica, em que até meados de 2002 o projeto de lei encontrava-se em debate.

⁴ Em 1972, a Federação Européia de Franquias formulou o Código Europeu de Franquias (*Code de Déontologie Européen de la Franchise*) – o qual foi homologado pela Comunidade Européia em 1988.

ex-franqueado em atividade similar ao do franqueador; (ii) fixação de preços e delimitação de preços mínimos, embora preços máximos e preços 'sugeridos' sejam autorizados; e (iii) exclusividade de suprimento. O Regulamento 2790/99 interpreta exclusividade de suprimento como toda situação em que o franqueado compra do franqueador, ou de empresa designada pelo mesmo, quantia superior a 80% do volume anual. Esta prática torna-se legalmente autorizada desde que não seja imposta ao franqueado por mais de cinco anos, ou que não possua uma duração contratual ilimitada. Em situações contrárias, o franqueador deverá provar que a exclusividade de suprimento é indispensável à manutenção da identidade comum e à reputação de sua rede – resolução pioneiramente tomada em 1986 pela Corte de Justiça da Comunidade Européia, ao constatar a relevância da exclusividade de suprimento à manutenção e preservação da identidade, bem como à reputação de uma rede de franquia.

2. O Caso McDonald's – França x Brasil ⁵

Fundada nos EUA em 1955, a rede McDonald's atua internacionalmente no segmento de *fast food*, sendo especializada na comercialização de hambúrgueres. Ao longo de seus 48 anos de trajetória, a marca McDonald's difundiu-se por 118 países, em uma estrutura de 30 mil restaurantes, 1,5 milhão de funcionários e uma média diária de 46 milhões de clientes atendidos em 2002. De acordo com estimativas da rede, apenas nos EUA, onde o McDonald's detém 46% do mercado de *fast food*, seus 13 mil restaurantes geravam no início de 2003 a metade de suas vendas globais⁶. No mundo, o McDonald's responde por quase a metade das redes internacionais de restaurantes fora dos EUA e por cerca de dois terços das vendas globais nesse segmento. Estes números conferem à oitava marca mais valiosa em todo o mundo⁷ o título mundial da maior cadeia de *fast food*.

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

Por todo o mundo, o McDonald's emprega o *franchising* como a principal estratégia de expansão. A rede estima que 80% de todos os seus restaurantes são gerenciados por contratos de franquia, sendo os demais 20% administrados diretamente pela rede. O início do franqueamento da marca McDonald's data de meados da década de 50, na busca do caixeiro viajante Ray Kroc em formatar o

⁵ Baseado em informações obtidas durante as entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de suprimento e de expansão da rede McDonald's no Brasil e na França, assim como em informações disponibilizadas nos sites americano, brasileiro e francês do McDonald's, respectivamente: <<http://www.mcdonalds.com>>, <<http://www.mcdonalds.com.br>> e <<http://www.mcdonalds.fr>>.

⁶ Em termos de número total de unidades, a liderança no mercado americano de *fast food* pertence a rede de sanduíches Subway, responsável pela coordenação de mais de 13.100 pontos de venda (Blinder, 2003).

⁷ Em 2002 a marca McDonald's foi estimada pelo grupo britânico Interbrand em US\$ 26.4 bilhões, lhe conferindo a oitava posição dentre as 100 marcas mais valiosas no mundo (Revista *Business Week*, 5 de agosto de 2002).

lucrativo negócio dos irmãos McDonald na comercialização de hambúrgueres, a fim de poder reproduzi-lo com sucesso em outras localidades. Até então, a prática organizacional do *franchising* limitava-se internacionalmente a um arranjo contratual em que o detentor da marca (franqueador) apenas se comprometia com o fornecimento dos produtos a serem revendidos por terceiros (franqueados), em pontos de venda, porém, não necessariamente exclusivos e sob uma mesma marca. Ray Kroc inovou ao idealizar um arranjo organizacional em que o direito de uso da marca é concedido juntamente à transferência de todo o conhecimento gerado e detido pelo franqueador – em termos, por exemplo, das rotinas, práticas operacionais, ferramentas administrativas, bem como do controle e gerenciamento da cadeia de suprimentos –, além de uma assistência técnica e comercial contínua. Por meio da internacionalização da rede McDonald's, esta nova nuance do *franchising* difundiu-se mundialmente, tornando-se uma das mais importantes formas de comercialização da atualidade⁸.

Apesar da relevância econômica obtida pelo McDonald's ao longo de sua história, o segundo trimestre de 2002 marcou o primeiro prejuízo financeiro da rede. Além de resquícios da crise sanitária que assolou, no início dos anos 2000, o mercado mundial de alimentação, especialmente o europeu e americano, o prejuízo registrado pelo McDonald's teria sido agravado por seu mau desempenho nos últimos anos em seu principal mercado, os EUA. Dentre outros fatores, o desempenho da rede no mercado americano estaria sendo freado pela elevada segmentação e fortalecimento de novas tendências de consumo, atrelado às inúmeras disputas legais entre a rede e seus ex-franqueados e, mais recentemente, à instauração de processos por parte de consumidores na busca de serem reembolsados pelos danos à saúde que o consumo dos produtos McDonald's ocasionaria (Gogoi & Arndt, 2003). Neste cenário, a atual meta da rede seria manter sua clientela, estando a expansão em segundo plano.

A despeito desta crise internacional, os negócios do McDonald's no mercado francês e latino americano vêm conseguindo sustentar sua lucratividade. Na França, a rede teria registrado um lucro inédito em 2002, além de um crescimento de 10%. Por sua vez, a América Latina representa uma das regiões de maior crescimento do McDonald's, cerca de 8 a 10% do faturamento global da rede. A relevância da América Latina aos negócios do McDonald's se deve em especial ao desempenho do mercado brasileiro – oitavo país mais lucrativo aos negócios da rede, já tendo sido o sexto antes da desvalorização do Real. A seguir as operações do McDonald's no Brasil e na França são discutidas em detalhe, com a atenção especial às estratégias de suprimento e ao padrão contratual empregados pela rede.

2.1. McDonald's-Brasil

Presente no Brasil desde 1979, o primeiro restaurante da rede foi inaugurado em Copacabana, no Rio de Janeiro. Em 1981, ainda por meio de uma expansão verticalizada, a rede chegou em São Paulo, abrindo seu primeiro restaurante na Avenida Paulista. A primeira unidade franqueada foi inaugurada apenas em 1987, após oito anos de experiência no mercado brasileiro. De acordo com o McDonald's-Brasil, o faturamento da rede vem apresentando uma tendência positiva de crescimento: R\$ 1,30 bilhão em 1999, R\$ 1,46 bilhão em 2000, R\$ 1,60 bilhão em 2001 e R\$ 1,70 bilhão em 2002. Neste mesmo ano, a rede registrou uma média

⁸ Azevedo *et al.* (2003) apresentam o histórico da difusão do *franchising* pelo mundo, discutindo, detalhadamente, suas diferentes nuances e o atual panorama internacional.

diária de 1,40 milhão de vendas, gerando cerca de 36 mil empregos diretos em uma estrutura de 1.212 pontos-de-venda (630 quiosques e 582 restaurantes, dos quais aproximadamente 50% franqueados), além de um McMóvel e 30 McCafés – estrutura distribuída em 128 cidades brasileiras de 21 Estados e o Distrito Federal. Estes números conferem ao McDonald's o título da maior rede de *fast food* no Brasil, liderando o segmento em número de clientes atendidos, volume de vendas, quantidade de restaurantes e número de cidades. Neste cenário, a rede planeja sustentar seu crescimento no mercado brasileiro por meio, principalmente, de uma maior atenção às classes econômicas de menor poder aquisitivo.

Por todo o país, os restaurantes McDonald's seguem o mesmo preço e cardápio, composto por cerca de dez itens. Visando aproximar-se ainda mais dos hábitos nacionais de alimentação, o McDonald's-Brasil desenvolveu dois produtos com ingredientes genuinamente brasileiros: a torta de banana (também exportada a outros mercados de atuação da rede) e o suco de maracujá, além de ser o único mercado em que a rede comercializa uma marca de refrigerante concorrente à Coca-Cola, o Guaraná Antarctica. As particularidades do mercado brasileiro também levaram o McDonald's a modificar a original formatação dos McCafés. Criado na Austrália, o McCafé foi originalmente concebido a fim de estimular as vendas nos restaurantes da rede entre 14 e 17 horas, sendo exportado sob esta concepção para Portugal, França, Canadá e Argentina. No Brasil, optou-se pelo desenvolvimento de uma identidade própria, totalmente desvinculada da operação do restaurante McDonald's, em uma área exclusivamente destinada à degustação do café. O projeto brasileiro, em operação desde 2000, apostou em uma decoração diferenciada, nos moldes dos tradicionais cafés franceses.

2.1.1. Coordenação da cadeia de suprimentos

Em 2001, o McDonald's-Brasil contava com 210 fornecedores, sendo em torno de 50 da área de alimentos e embalagens. Historicamente, a política de suprimento adotada pela rede no Brasil estrutura-se no desenvolvimento de parcerias exclusivas conforme o item transacionado, estando seus fornecedores alocados em três principais categorias: 1) fornecedores exclusivos; 2) parceiros dedicados; e 3) fornecedores de mercado. Com os fornecedores exclusivos o McDonald's-Brasil desfruta de uma relação de quase-integração, tendo estes parceiros investido em parques industriais voltados exclusivamente ao atendimento das especificações da rede. Os três fornecedores exclusivos do McDonald's-Brasil⁹ – Braslo (processadora de carne bovina e de frango), Brapelco (responsável pelo planejamento de estoques, transporte, armazenagem e distribuição dos produtos) e Interbakers (panificadora) – responsabilizaram-se financeiramente pela construção e operacionalização de um complexo de produção e distribuição de alimentos, conhecido como *Food Town*. Inaugurado em 1999, a partir de um investimento superior a US\$ 70 milhões, a *Food Town* brasileira é rivalizada apenas pelas encontradas na Alemanha e Rússia. Embora as instalações físicas da Braslo estejam concentradas na *Food Town*, a Brapelco conta com mais três centros de distribuição (nos estados do Rio de Janeiro, Santa Catarina e Pernambuco), enquanto que a Interbakers, que também atende o Paraguai e Uruguai, operacionaliza uma outra planta em Minas Gerais.

Dentre os fornecedores dedicados, o McDonald's-Brasil conta com a Vally (tortas e cones de sorvete), Júnior (mostarda e *catchup*), Refricom (hortifrutis) e a McCain

⁹ A introdução destes parceiros no Brasil deu-se de forma indireta, a partir de uma parceria entre os tradicionais fornecedores da corporação americana, detentores de capital e experiência no processo, e investidores locais, com conhecimento a respeito do mercado brasileiro.

(batatas pré-fritas congeladas). Filial da empresa canadense de mesmo nome, a McCain responde pela quase totalidade do suprimento global de batatas pré-fritas congeladas ao McDonald's, sendo o mercado brasileiro suprido integralmente por sua filial na Argentina – um dos poucos insumos importados pelo McDonald's-Brasil.

No leque dos fornecedores de mercado, o McDonald's-Brasil mantém relações comerciais com diferentes empresas, como a Parmalat, que abastece a rede de uma mistura à base de cereais e confeitos empregados nos sorvetes, e Polengh, responsável pelo suprimento de queijo fatiado. Destaca-se ainda a Nestlé, responsável pelo desenvolvimento, em parceria com o McDonald's, de todo o menu comercializado nos McCafés, e a Sadia, que além de suprir alguns componentes de produtos sazonais, abastece, desde julho de 2002, os restaurantes do Sul do Brasil com o hambúrguer de carne bovina destinado ao Big Mac. Até meados de 2001, este era o único caso em que o McDonald's-Brasil possuía dois fornecedores para um mesmo insumo. Braslo e Sadia, porém, não competem pela mesma região, cabendo à Sadia exclusivamente o suprimento da região sul brasileira. Cogita-se, no entanto, ampliar o leque de produtos suprido pela Sadia na região Sul a outras variedades de hambúrguer de carne bovina empregados pelo McDonald's-Brasil.

2.1.2. Contrato de franquia

A duração do contrato de franquia proposto pelo McDonald's-Brasil depende do controle da rede sobre o ponto comercial. Nos casos em que o ponto é de propriedade da rede, a duração contratual é de 20 anos. Por outro lado, quando a rede aluga o ponto comercial e o sub-aloca ao futuro franqueado, o término do contrato de franquia é estipulado de acordo com o de locação do ponto de venda. Procura-se, porém, não firmar um contrato de franquia com duração inferior a dez anos, a fim de proporcionar ao franqueado um período mínimo suficiente ao retorno do capital investido, estimado em cinco anos. Em ambos os cenários, diante da renovação contratual, o franqueado sempre deverá arcar com uma nova taxa de franquia (US\$ 60 mil), prática, no entanto, que foge da usualmente identificada no mercado brasileiro.

O contrato padrão empregado pelo McDonald's-Brasil estipula que todos os custos relativos à compra/locação do imóvel, construção/reforma do ponto de venda, incluindo sistemas elétricos e hidráulicos, são sempre de responsabilidade da rede, enquanto que o franqueado arca com a aquisição dos equipamentos, projeto de decoração, mobiliário, luminosos, taxa de franquia, além das despesas pré-operacionais referentes ao treinamento, uniformes, contratação dos funcionários e despesas com inauguração. Do total mínimo a ser investido por um franqueado brasileiro (cerca de US\$ 500 mil, fora taxa de franquia), no máximo 60% podem ser financiados, contando, para tal, com linhas de crédito internacionais. Todos aqueles candidatos cujo capital próprio disponível não atenda o mínimo de 40% do investimento total, bem como sua manutenção durante o período de treinamento (doze meses) são por regra descartados pelo McDonald's-Brasil.

Mensalmente, o franqueado destina à rede 5% de *royalties* e 5% de taxa de publicidade, ambas calculadas a partir das vendas brutas do restaurante. Adicionalmente, o aluguel do ponto de venda gira entre 10% a 20% do faturamento bruto do restaurante, mais um valor mínimo – ambos variáveis de acordo com os investimentos imobiliários e de construção realizados pelo McDonald's. Além de não conceder franquia para sócios, devendo ser o franqueado 'uma única pessoa física com dedicação exclusiva ao sistema McDonald's', o McDonald's-Brasil concede 'franquias territoriais', de forma que o 'franqueado não possui garantias prévias de

operação exclusiva de um restaurante em determinada área, bairro, cidade ou região geográfica'. Desde 1999, os potenciais franqueados brasileiros, bem como os gerentes-operadores, passaram a realizar a última etapa de seu processo de formação na Universidade do Hambúrguer brasileira, até então ministrado exclusivamente nos EUA, Austrália ou Japão. Em 2001, a Universidade do Hambúrguer brasileira passou a atender todo o Cone Sul, além de alguns países europeus, como Espanha e Itália.

2.2. McDonald's-França

O início das operações do McDonald's no mercado francês data de 1972. Após sete anos de experiência, em 1979, a rede inaugurou seu primeiro restaurante franqueado, localizado em Strasbourg, divisa com a Alemanha – país em que, juntamente com a Holanda, marcou a introdução do McDonald's na Europa. Em 1984, três anos após a fundação de sua sede francesa, localizada nos arredores de Paris, o McDonald's abriu seu primeiro restaurante parisiense. Ainda em 1984, a Bolsa de Paris registrou o lançamento do McDonald's-Corporation – estratégia de abertura de capital não observada no Brasil. Embora no início da atuação da rede no mercado francês os grandes municípios tenham sido alvo de expansão, em 2001 cerca de 30% dos restaurantes McDonald's localizavam-se em cidades com menos de 50 mil habitantes. Neste mesmo ano, presente em mais de 660 cidades francesas, acolhendo em média 1 milhão de clientes por dia, em uma estrutura de 914 restaurantes, dos quais 87% franquias, e 35 mil funcionários, o faturamento do McDonald's-França foi de € 1,9 milhão. Na Europa, o McDonald's mantém historicamente sua liderança no segmento de *fast food*.

Apesar da crise internacional vivida pelo McDonald's desde o início dos anos 2000, a rede atribui a recuperação no mercado francês à diversificação arquitetônica e decorativa de seus restaurantes, além da variedade do cardápio comercializado. Comparativamente à Alemanha, por exemplo, um restaurante francês do McDonald's possui duas vezes e meia mais ofertas. Adicionalmente, seguindo uma tendência identificada no segmento europeu de *fast food*, o McDonald's-França procurou atenuar os efeitos da crise da vaca louca adicionando em seu cardápio produtos sem carne bovina, visando atrair o consumidor mesmo no auge da epidemia. Um exemplo deste posicionamento estratégico é o sanduíche CroqueMcDo – seguindo uma clássica receita da culinária francesa, é preparado com pão de forma, presunto e queijo (uma espécie do 'misto quente' brasileiro). Lançado em novembro de 2000, o CroqueMcDo ocupa juntamente com o Big Mac a liderança dentre os produtos mais comercializados na França, tendo sido exportado para outros McDonald's na Europa.

A padronização do cardápio McDonald's na França é limitada, porém, à gama de produtos, uma vez que o preço varia entre as unidades. Como previamente apresentado, a legislação europeia impede que as redes com participação de mercado superior à 30% imponham a seus franqueados o preço de venda dos produtos comercializados, assim como restrinjam seus fornecedores. A fim de contornar esta restrição legal, o McDonald's-França trabalha com 'preços recomendados' e com uma detalhada especificação contratual quanto ao insumo a ser adquirido – cláusula contratual a priori suficiente a uma relação, mesmo que informal, dos franqueados com os fornecedores credenciados pela rede.

2.2.1. Coordenação da cadeia de suprimentos

O McDonald's-França estima que 99,4% de seus insumos provêm da Comunidade Européia, sendo 76,9% deste total suprido pela França, por meio de cerca de 100 fornecedores gerando em torno de 1.500 empregos diretos. Contando apenas com relações contratuais de suprimento, o McDonald's na França, diferentemente do padrão brasileiro, não possui fornecedores exclusivos, tendo estruturado seu suprimento apenas nos parceiros dedicados e nos fornecedores de mercado – observação empírica atribuída, ao menos em parte, às restrições legais impostas pelo ambiente legal francês.

Dentre os parceiros dedicados ao McDonald's-França, a McCain é a principal fornecedora da rede (batatas pré-fritas congeladas), contando com duas plantas industriais no território francês. Quase a totalidade dos tradicionais pães empregados nos sanduíches McDonald's (98%) é suprida pela East Balt Boulangerie, sendo, porém, o abastecimento dos pães comercializados em caráter promocional realizado por empresas britânicas e alemãs, ambas fornecedoras da rede McDonald's em seus respectivos países. Por sua vez, os hambúrgueres de carne bovina são supridos exclusivamente pela McKey. Após alguns anos de dedicação exclusiva ao McDonald's-França, a McKey diversificou sua carteira de clientes, mantendo-se, porém, dedicada à rede (90% de sua produção). Por meio dos fornecedores de mercado, a rede estrutura o suprimento dos hambúrgueres de frango (CFF), bacon (Sodebo), presunto (Herta e Madrange) e hortifrutis (Crudi).

2.2.2. Contrato de franquia

O McDonald's-França operacionaliza dois tipos de contrato: contrato de locação e franquia facilitada. No contrato de locação, enquanto a rede responde por todos os investimentos imobiliários (construção/reforma do ponto de venda), sendo a proprietária/locatária do imóvel, o franqueado deve pagar pelo direito de uso da marca e de comercialização dos produtos da rede, responsabilizando-se ainda pelas despesas na aquisição dos equipamentos, mobília, decoração e luminosos do restaurante, assim como pelos gastos iniciais de publicidade, formação e contratação dos funcionários e inauguração do restaurante. Adicionalmente, o franqueado deve realizar um depósito de garantia em nome da rede de € 10 mil – quantia a ser devolvida com o término contratual, além de pagar € 45 mil pelo direito de adesão ao sistema, ou seja, taxa de franquia. Considerando-se todas estas despesas e custos iniciais, a introdução no sistema de franquias McDonald's-França gira em torno de € 600 mil (quantia variável conforme localização da unidade), dos quais no máximo 75% podem ser financiados pelo franqueado.

Nos casos em que um candidato com boas qualificações possui restrições financeiras que não lhe permitam dispor do capital inicial necessário, a rede trabalha com a variação contratual designada como franquia facilitada. Sob esta forma contratual, além de responder pelos investimentos imobiliários (construção/reforma), mantendo-se como a proprietária/locatária do imóvel, a rede arca com a aquisição da mobília e dos equipamentos do restaurante, cobrando em troca uma taxa de 4,5% do faturamento bruto do restaurante. Por sua vez, o franqueado arca com os custos de aquisição dos equipamentos de pequeno porte, despesas iniciais de publicidade e com a formação da equipe, além dos custos iniciais cobrados pela rede quanto à quantia calção (€ 10 mil) e a taxa de adesão (€ 45 mil). Estabelece-se contratualmente, porém, que o franqueado deverá recomprar os equipamentos e a mobília, assim como pagar pelo direito de uso da marca e de comercialização dos produtos da rede nos 13 a 36 meses após à inauguração do restaurante.

Independentemente da forma contratual empregada, a duração contratual média é de 20 anos – nos casos de renovação, uma nova taxa de franquia deverá ser efetuada. Sendo a rede a proprietária ou principal locatária do imóvel, o franqueado firma um contrato de locação, ou sub-locação, com o McDonald's, referindo-se a um percentual do faturamento bruto do restaurante calculado com base nos investimentos realizados por ambas as partes, variando entre 10 a 20% conforme a opção contratual escolhida. Em termos dos custos fixos, mensalmente o franqueado destina à rede 4,5% de taxa de publicidade e 5% de *royalties* sobre o faturamento bruto da unidade.

3. Discussão dos Resultados

O estudo empírico realizado baseou-se em entrevistas semi-estruturadas junto aos gerentes de suprimento e expansão do McDonald's na França e no Brasil, tendo sido aplicado um questionário focado nas políticas de suprimento e no padrão contratual adotado pela rede. A análise empírica limitou-se, assim, à ótica da rede, não tendo sido considerada a perspectiva dos fornecedores, nem tampouco dos franqueados – destacando-se uma perspectiva futura de análise. Outra limitação da pesquisa é o número de casos realizados frente à atuação internacional do McDonald's. Justifica-se, porém, a análise comparada da atuação da rede McDonald's na França e no Brasil dada a representatividade destes países no *franchising* internacional, nos negócios do McDonald's e por estarem circunstanciados por regras do jogo muito particulares – permitindo evidenciar alguns resultados preliminares interessantes, a respeito da influência exercida pela diversidade institucional sobre as estratégias organizacionais de uma rede de franquia com atuação internacional.

A difusão mundial do McDonald's trouxe à rede difíceis obstáculos a serem vencidos, em prol da construção e sustentabilidade da reputação e credibilidade de sua marca: a necessidade de conciliar a padronização de seus produtos à ampla diversidade institucional em que se vê inserida. Independentemente da avaliação pessoal sobre os produtos comercializados pela rede, a marca McDonald's consegue, como poucas no mundo, sinalizar a seus consumidores, de forma uniforme ao longo do tempo, o que eles podem esperar de seus produtos, não importando a localização geográfica do restaurante. Apesar desta rigidez característica do sistema McDonald's, a rede sempre procura adicionar em seu cardápio padrão produtos que melhor satisfaçam o paladar local, ou mesmo adaptar alguns de seus clássicos produtos às particularidades do mercado em questão – caso, na França, dos restaurantes com ambiente diferenciado e do sanduíche CroqueMcDo, e, no Brasil, da adaptação do projeto original dos McCafés, além do suco de maracujá e da tortinha de banana. Visando, porém, controlar a imagem da marca, quando a relação comercial envolve produtos *Trade Mark McDonald's*, caso clássico do Big Mac, cabe à corporação americana fornecer à master-franquia (grupo que detém os direitos de exploração da marca em determinado país/região) a formulação desejada dentro das especificações mundiais do grupo. Mesmo quando não relacionadas aos produtos *Trade Mark McDonald's*, todas as modificações realizadas pela master-franquia, bem como os projetos de novos produtos a serem incorporados no cardápio local deverão ser documentados e transmitidos à rede, os quais apenas serão implementados mediante o aval oficial do McDonald's.

A inserção do McDonald's em diferentes ambientes institucionais também exige uma maior flexibilidade da rede na coordenação de suas cadeias de suprimento. Embora o McDonald's possua como política internacional não financiar seus

fornecedores, devendo ser estes os responsáveis pelos investimentos necessários às especificações exigidas pela rede, não necessariamente o McDonald's conta com parceiros exclusivos, nem tampouco os fornecedores serão dedicados. Este panorama exemplifica a atuação do McDonald's na França – além de não contar com fornecedores exclusivos, os principais parceiros da rede, responsáveis pelo suprimento dos insumos mais específicos aos produtos McDonald's, diversificaram sua carteira de clientes. O McDonald's-Brasil, por sua vez, independentemente do insumo mantém historicamente parcerias exclusivas, algumas das quais caracterizadas por uma relação de quase-integração.

O diferencial na relação firmada entre o McDonald's e seus parceiros – comparativamente mais tênue na França do que no Brasil – em parte deve ser atribuído ao quadro institucional. Deve-se retomar que diferentemente do Brasil, o Direito europeu de concorrência limita a restrição das fontes de suprimento, inviabilizando o estabelecimento de arranjos contratuais mais rígidos, como integração vertical, ou mesmo a quase-integração. Ademais, o nível de desenvolvimento da regulação da produção de alimentos na Europa, em especial na França, permitiu à rede despender menores esforços no desenvolvimento da cadeia de suprimentos, uma vez que a variabilidade de qualidade é bastante inferior àquela encontrada no Brasil. As parcerias exclusivas e os contratos de quase-integração firmados entre o McDonald's-Brasil e seus fornecedores, por exemplo, representariam algumas das formas de incentivo empregadas para que seus parceiros realizem investimentos específicos necessários ao atendimento dos padrões demandados pela rede.

No que se refere à estratégia de expansão, com uma defasagem de apenas sete anos entre o início das operações da rede no mercado francês e brasileiro (1972 e 1979), o início do franqueamento da marca McDonald's na França e no Brasil foi antecedido por um período muito próximo, sete e oito anos respectivamente (1979 e 1987). Chama a atenção, porém, o fato de o McDonald's possuir um posicionamento muito diferenciado quanto ao percentual de lojas que deverá ser diretamente controlado pela rede: em torno de 50% no Brasil e 13% na França, frente à média global de 20% de lojas próprias. Esta observação empírica é interpretada como uma forte evidência da influência exercida pela diversidade institucional. Dentre outros pontos, destaca-se uma maior garantia comparativa à execução contratual na França do que no Brasil, fruto de uma maior estabilidade institucional e macroeconômica, favorecendo a prática do franqueamento no mercado francês em detrimento a uma expansão verticalizada. Outro ponto relevante é a restrição ainda imposta pelo aparato legal brasileiro a uma estratégia mundialmente empregada pelo McDonald's: possuir 'sempre e em qualquer hipótese' o controle sobre os pontos comerciais de seus restaurantes, os quais deverão ser locados ou sub-locados aos franqueados. Embora o aparato legal europeu não veja restrições à sub-locação dos pontos de venda aos franqueados, constituindo prática no segmento francês de *fast food*, esta estratégia alimenta grande parte das disputas legais que envolvem a marca McDonald's no Brasil.

4. Considerações Finais

Um grande desafio surge ao *franchising* quando a rede opta pela internacionalização de sua marca. Os hábitos, valores e preferências, assim como o arcabouço legal de cada país impõe limites à simples réplica do sistema formulado pela rede em seu país de origem, exigindo adaptações na prática organizacional previamente desenvolvida adequadas ao novo ambiente.

Procurou-se ao longo deste artigo evidenciar empiricamente os efeitos da diversidade institucional sobre o modo como as redes de franquias com atuação internacional se organizam e delimitam suas principais estratégias, em especial de suprimento e expansão. O estudo empírico foi centrado na atuação da líder mundial no segmento de *fast food*, McDonald's, na França e no Brasil. Os resultados empíricos apontam que tanto para frente – na relação franqueador-franqueado –, quanto para trás – no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos –, o McDonald's-França parece ser coordenado com maior flexibilidade comparativamente à atuação da rede no Brasil, o que pode decorrer de dois fatores: uma maior garantia à execução contratual, fruto de uma maior estabilidade institucional e macroeconômica; e de um maior e melhor rigor de controle de padrões na indústria de alimentos. A maior garantia nos contratos e as maiores restrições observadas às práticas verticais que possam ser nocivas à concorrência justificariam a maior restrição comparativa imposta pelo ambiente francês ao uso de práticas mais restritas de controle da cadeia de suprimentos e de distribuição.

Embora a metodologia dos estudos de caso inviabilize a generalização dos resultados, algumas evidências empíricas observadas devem ser ponderadas por redes que se interessam pelo franqueamento internacional de suas marcas. As redes que buscam sua internacionalização devem analisar cuidadosamente as diferenças do ambiente institucional dos países em que pretende atuar. Do mesmo modo, a utilização de casos de outros países, como um parâmetro para a decisão estratégica de franquias no Brasil, deve ser feita com cuidado, levando em consideração as diferenças de ambiente em que as redes pretendem operar.

Referências

Aoki, M. Toward an economic model of the Japanese firm. **Journal of Economic Literature**, 28, march, p 1-27. 1990.

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*.

Blinder, C. **Uma nova receita: reforma nos arcos dourados**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. 2003. Acesso em: 03 abr. 2003.

Gogoi, P.; Arndt, M. McDonald's: o inferno do hambúrguer. **Valor Econômico**, 1º Caderno, ano 4, n. 706, fev. 2003.

North, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge University Press, 1990.