

2 **Referencial teórico**

2.1 **A análise estrutural de indústrias**

Inicialmente, deve-se anotar que, a fim de se evitar repetições desnecessárias ao longo da dissertação, o termo “produto” e não “produto ou serviço” será usado em referência ao produto final de uma indústria, ainda que os temas desenvolvidos apliquem-se do mesmo modo às atividades de produção e de serviços. Outrossim, o termo “indústria” será utilizado para retratar um grupo de empresas fabricantes de produtos concorrentes e substitutos.

Para Porter ([1986] 2004), a essência de uma formulação da estratégia competitiva de uma empresa é relacioná-la em seu meio ambiente. Neste sentido, não obstante a grande amplitude do meio ambiente, abrangendo forças sociais e econômicas, o aspecto principal que influencia a empresa é a indústria em que ela atua. Com efeito, se é verdade que forças externas influenciam a organização, não é menos verdade que tais forças influenciam também todos os competidores diretos. De fato, o que é decisivo neste caso, é a forma com que as empresas lidam com tal interferência. Deste modo, para Porter o potencial de lucro em uma determinada indústria depende de cinco forças competitivas básicas, a saber: ameaças de entrantes, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Adicionalmente, estas cinco forças denotam que a rivalidade em uma indústria não está cingida aos competidores estabelecidos. É o que Porter ([1986] 2004) chamou de rivalidade ampliada. Clientes, fornecedores, produtos substitutos, assim como os entrantes potenciais, são uma espécie atípica de concorrentes da empresa e podem provocar desequilíbrios na indústria, dependendo das circunstâncias específicas.

Em verdade, a resultante destas forças acaba por determinar o potencial de retorno sobre o capital investido na indústria. Deste modo, o desafio da análise das cinco forças competitivas é justamente descobrir uma posição dentro da indústria em que a empresa possa suportar as forças competitivas ou manobrá-las em seu favor. Neste sentido, pode-se afirmar que a análise estrutural é o alicerce para a formulação da estratégia competitiva.

Com efeito, a intensidade da concorrência a ser enfrentada, assim como os resultados econômicos que a empresa auferirá na indústria são determinados pelas cinco forças competitivas. Contudo, aquela ou aquelas forças mais incisivas tendem a predominar e influenciarão com mais vigor na estratégia competitiva da organização. Ou seja, uma empresa que não sofre pressão dos fornecedores para aumentar o custo de seus insumos terá dificuldades caso haja um produto substituto com qualidade superior e preço baixo. Mesmo não tendo produtos substitutos de qualidade a preço baixo, nem sofrendo pressão por parte dos fornecedores, a empresa terá resultados econômicos insatisfatórios se houver intensa rivalidade entre os concorrentes existentes.

Neste mesmo sentido, caso haja o que os economistas chamam de concorrência perfeita, em que a entrada de novos competidores é livre e nenhuma das empresas tem poder de negociação em relação aos fornecedores e consumidores, haverá intensidade competitiva ao extremo.

Com o intuito de se aprofundar na problemática apresentada por Porter ([1986] 2004), passa-se em seguida a detalhar cada uma das cinco forças competitivas.

2.1.1 Ameaça de entrada

Quando uma nova empresa entra em uma determinada indústria ela traz consigo a intenção de ganhar participação no mercado. Porter ([1986] 2004) destaca que a ameaça de um novo entrante na indústria depende das barreiras de entrada existentes, e deve ser avaliada juntamente com o possível movimento de reação por parte dos

concorrentes já estabelecidos. Porter ([1986] 2004) elenca seis fontes principais de barreiras de entrada:

a. Economias de escala

Podem estar presentes em boa parte dos departamentos de uma empresa, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, departamento de vendas, supervisão etc. As economias de escala podem estar ligadas a uma área funcional, como no caso de um departamento de marketing, ou podem derivar de operações que são parte de uma área funcional. Seguindo-se nesta linha de raciocínio, empresas que atuam em muitos negócios podem se utilizar de uma de suas unidades para produzir produtos para outros negócios da companhia. Para isso, precisam apenas compartilhar operações ou até espaços físicos produtivos. Por exemplo, imagine-se uma fábrica de componentes eletrônicos que descobre uma nova utilização de tais componentes em uma outra linha de produtos.

Com efeito, os benefícios de compartilhar são especialmente robustos caso haja possibilidade de diluição de custos coletivos. Pode-se citar como exemplo uma transportadora sediada em São Paulo que costuma a trazer mercadorias chamadas “secas” – que não precisam ser resfriadas – para o Rio de Janeiro. Caso esta empresa possua um sistema de refrigeração no veículo e consiga agendar um carregamento de mercadoria resfriada de volta para São Paulo, estará diluindo os custos de retorno. Vale lembrar que boa parte dos custos correspondentes à colocação do veículo na rodovia será o mesmo com ele voltando do Rio de Janeiro vazio. Deste modo, a empresa que estiver competindo pelos dois tipos de cargas, secas e refrigeradas, pode ter uma vantagem substancial com relação à empresa competidora em apenas um destes mercados.

O mesmo vale para empresas que atuam no mercado de fabricação. As companhias que conseguirem auferir recursos com subprodutos terão uma vantagem adicional quando comparadas àquelas que não conseguirem obter proveito econômico com este material.

Outra situação em que os custos conjuntos podem ser divididos ocorre quando as unidades da empresa podem repartir ativos intangíveis, tais como, marca empresarial e *know-how*. Este tipo de economia tende a ser elevado, pois o desenvolvimento de marcas e conhecimentos exige grandes investimentos de tempo e recursos financeiros.

Por fim, ocorre barreira de entrada na forma de economia de escala quando existem vantagens econômicas na integração vertical. Nessa situação, o entrante deve operar de forma integrada ou arriscar-se a uma desvantagem de custo ou escassez de insumos.

b. Barreira de entrada por diferenciação de produto

A diferenciação de produto está diretamente ligada à identificação da marca e à lealdade de seus clientes em relação aos produtos ofertados por uma empresa. Esta situação pode ter sido alcançada por diversas formas: esforços publicitários, um bom serviço prestado aos consumidores, a diferença dos produtos, ou pelo simples fato de ter sido o primeiro a entrar na indústria. A barreira causada pela diferenciação se traduz pela necessidade dos novos entrantes de investirem grande soma de recursos para ultrapassar a conexão constituída com os consumidores.

c. Barreira de entrada por necessidade de capital

Quanto maior for o volume necessário de recursos a serem investidos para entrar em determinada indústria, maior será a barreira a ser ultrapassada. Sobretudo se tiver que ser feito vultosos investimentos em publicidade e em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Nestes casos, diferentemente dos investimentos em instalações de produção, o capital empregado em publicidade e P&D são praticamente perdidos.

d. Barreira de entrada por custo de mudança

Quando o consumidor se depara com significativos custos de transição de um fornecedor para outro, está caracterizada a barreira de custo de mudança. Os custos de mudança podem se dar de diversas maneiras. Por exemplo, custos e tempo ligados ao

treinamento da equipe, um novo projeto de produto ou até mesmo a quebra de um relacionamento pessoal. Neste sentido, quando o custo de substituição é elevado, o novo entrante terá que oferecer maior vantagem econômica ou em desempenho para motivar o cliente, acostumado com um determinado produto, a mudar o seu fornecedor de confiança.

e. Barreira de entrada por acesso aos canais de distribuição

A empresa que pretende entrar em uma determinada indústria precisará escoar a sua produção através de canais de distribuição. E é justamente neste momento que ela poderá ter que enfrentar significativas barreiras de entrada. Isto ocorrerá em maior ou menor grau dependendo de quão comprometidos se encontram os canais de distribuição com a concorrência.

Partindo-se do pressuposto de que tais canais já estão sendo utilizados pelos competidores da mesma indústria, o compartilhamento deste meio não será uma tarefa simples. Sem dúvida, a entrante terá que conquistar espaço para seu produto por meio de esforços que poderão impactar negativamente a sua margem de lucro. Descontos nos preços, facilidades no pagamento e investimento em promoção são algumas ferramentas que podem ser utilizadas para influenciar os distribuidores e varejistas a comercializarem os seus produtos.

Adicionalmente, cumpre destacar que a dificuldade para entrar na indústria está diretamente relacionada ao menor número de canais de distribuição e a maior influência dos competidores sobre eles.

f. Barreira de entrada por desvantagem de custo independente de escala

As empresas já estabelecidas anteriormente podem ter vantagem em custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes, independentemente de seu tamanho e as economias de escala que implementarem.

Porter ([1986] 2004) também destaca de maneira sistemática as vantagens mais importantes, a saber:

- Tecnologias patenteadas – o know-how do produto ou as características do projeto gozam de proteção de patentes ou segredos empresariais;
- Acesso favorável às matérias-primas – as companhias anteriormente constituídas podem ter contratado as fontes mais vantajosas ou controlado as necessidades esperadas com antecedência a preços mais oportunos;
- Localizações favoráveis – as companhias constituídas ocuparam localizações oportunas antes que as forças do mercado pressionassem os preços, inflacionando o mercado;
- Subsídios oficiais – os subsídios outorgados no passado pelas esferas governamentais podem oferecer vantagens duradouras em alguns negócios;
- Curva de aprendizagem ou de experiência – trata-se da propensão das empresas em reduzirem o custo de produção à medida que o tempo passa. Isto se deve à curva de experiência, que é caracterizada pelo acúmulo de informações e competências que fazem com que a empresa consiga reduzir custos em diversas áreas. A experiência pode ser aproveitada para aperfeiçoar *layouts*, equipamentos, processos especializados, enfim, em toda a cadeia produtiva. Adicionalmente, deve-se dizer que a experiência pode ser aplicada à distribuição, às atividades operacionais e também para reduzir os gastos com marketing e outras áreas.

Nesta hipótese, a empresa iniciante estará diante de uma barreira de entrada, pois a experiência acumulada com declínio dos custos por conta da experiência acumulada pela organização já estabelecida irá forçá-la a suportar dificuldades. Possivelmente, a entrante terá que praticar preços baixos ou até próximo aos custos para acumular experiência. Todavia, cumpre enfatizar o fato de que a intenção de se reduzir os custos pela curva de experiência pode impor a necessidade de investimentos antecipados em equipamentos e para cobrir prejuízos iniciais.

Vale dizer também que a redução no custo por conta da experiência pode ser incrementada caso existam atividades relacionadas na empresa. Nesta hipótese, pode-se obter experiência, ainda que parcial quando, por exemplo, a atividade de produção é compartilhada por várias unidades da mesma empresa. Deste modo, a experiência tende

a se acumular com mais velocidade do que se fosse utilizada apenas para atender à demanda de uma única indústria.

Além de todo o exposto, não se pode olvidar que políticas governamentais também se apresentam como fortes barreiras de entradas.⁸ Com efeito, as restrições podem se dar de diversas maneiras. Mediante a exigência de licenças especiais, como a ambiental – regulamentando o acesso a matérias-primas ou, ainda, disciplinando venda de determinados produtos. Um exemplo claro desta interferência do governo na indústria foi a recente Lei n.º 11.705/2008, que modificou os limites permitidos de álcool no sangue para os condutores de automóveis.⁹ Interferências menos óbvias, mas também determinantes como barreiras de entrada são os controles legislativos relacionados ao nível de poluição ambiental, índices de segurança e de eficiência do produto.¹⁰

2.1.2

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A expectativa de retaliação por parte dos competidores já instalados anteriormente na indústria é importante fator na decisão de entrada. Especialmente se o que se espera é uma retaliação severa. Porter ([1986] 2004) elenca alguns fatores ligados à retaliação:

- Um passado de retaliações severas;
- Abundância de capital ou facilidade de obtenção de recursos;
- Controle de canais de distribuição e clientes;
- Empresa estabelecida com alto nível de investimento na indústria e ativos com pouca liquidez;

⁹ A chamada Lei Seca fez com que os restaurantes e bares tivessem significativa perda em seus faturamentos, pois, concomitantemente com a publicação da lei, houve severa atuação de fiscais de trânsito munidos de etilômetros para punir os que consumiram álcool antes de conduzir veículos automotores. Sem dúvida, tal diploma legal acaba por elevar a barreira de entrada nesta indústria, haja vista os empresários se sentirem desestimulados a participar de um segmento que apresenta declínio nas perspectivas de retorno sobre o capital investido.

- Crescimento lento na indústria, pois o novo entrante obrigatoriamente irá diminuir a participação das empresas já estabelecidas.

A disputa por participação de mercado pode se dar por meio de várias táticas. Como exemplo das ações possíveis de serem implementadas pela concorrência pode-se destacar: a redução de preços, o aumento na agressividade da publicidade e da promoção, a modificação ou aumento na linha de produtos e serviços, e a extensão de garantias ofertadas.

Dependendo do tipo de reação adotada pelos participantes, é possível que as empresas e a indústria como um todo se desenvolva ou não. Se, por exemplo, houver uma guerra de preços e esta for notadamente reconhecida por ter baixa elasticidade-preço, toda a categoria tende a perder. Isto se deve ao fato da tática de redução de preços ser rápida e facilmente copiada pelos oponentes. Deste modo, quando todos os participantes reduzem, voluntariamente ou não seus preços, os resultados econômicos percebidos pela categoria caem.

Em sentido oposto, caso a tática de retaliação adotada seja incrementar sensivelmente os investimentos em publicidade, o efeito pode ser diverso da tática da redução de preços pura e simples. O aumento dos esforços publicitários pode deflagrar uma expansão na demanda ou potencializar a diferenciação do produto na indústria, gerando importantes benefícios para todas as companhias participantes.

Para Porter ([1986] 2004), o grau de intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é consequência da interação de vários fatores estruturais, a saber:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados. Em indústrias com um grande número de adversários a probabilidade de dissidência é elevada e alguns competidores podem fazer movimentos sem serem notados;
- Crescimento lento da indústria. Neste caso o crescimento de uma empresa passa obrigatoriamente pela diminuição da participação de mercado de outras empresas;

- Custos fixos ou de armazenamento altos. Custos fixos elevados exercem grande pressão sobre os preços de venda, pois é preciso atender à capacidade de produção. O mesmo ocorre quando o custo para manter a mercadoria produzida em estoque é elevado;
- Ausência de diferenciação ou custo de mudança. Quando não há uma preferência clara por uma determinada marca de produto, o consumidor pode mudar de escolha com facilidade, o que potencializa a rivalidade entre os competidores. O mesmo ocorre no caso em que é fácil e barato mudar de fornecedor;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos. Quando a economia de escala exige a ampliação da capacidade produtiva, se está diante de um grande risco de desequilíbrio entre oferta e demanda na indústria e, por conseguinte, enorme pressão sobre os preços;
- Concorrentes divergentes. Um ambiente onde os concorrentes, quer seja por conta de suas estratégias, origens, personalidades ou até mesmo relacionamento com suas matrizes, não identificam com razoável clareza a intenção uns dos outros, podem ter dificuldades em chegar a um acordo sobre a forma de atuar nesta indústria;
- Grandes interesses estratégicos. Se algumas empresas concorrentes tiverem muitos interesses em obter um excepcional desempenho na indústria em que estão inseridas, a rivalidade entre os membros tende a se tornar bastante instável;
- Barreiras de saída elevadas. Tais barreiras estão ligadas a fatores econômicos, estratégicos e até emocionais que mantêm as empresas atuando em determinada indústria, mesmo que não estejam tendo resultados econômicos condizentes ao investimento realizado. Neste sentido, as principais fontes de barreiras de saída são:
 - Ativos especializados: estes ativos têm valores muito baixos de liquidação ou alto custo de transferência;
 - Custos fixos de saída: fazem parte destes custos o trabalhista, custos de restabelecimento etc;
 - Inter-relações estratégicas: inter-relação entre as unidades da empresa em termos de imagem corporativa, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, poder de barganha com fornecedores etc;

- Barreiras emocionais: identificação com a atividade que é desenvolvida na empresa, pela fidelidade dos funcionários, pelo receio quanto ao seu futuro profissional, por orgulho etc;
- Restrições de ordem governamental: é a intervenção do governo na economia para evitar demissões em massa e minimizar os efeitos econômicos regionais e nacionais que o fechamento de uma empresa pode acarretar.¹¹

Com barreiras de saída elevadas, as empresas são desestimuladas a saírem de atividade. As companhias continuam atuando no mercado, mesmo sem o resultado econômico esperado, o que acaba por manter em nível bastante elevado a capacidade produtiva da indústria. Como consequência deste excesso de oferta, a lucratividade de todos os partícipes da indústria é prejudicada.

Importante também destacar que a condição da rivalidade entre os concorrentes pode mudar. Uma situação bastante comum é a alteração no crescimento da indústria que vem com o estágio da maturidade. Com o amadurecimento da indústria o índice de crescimento reduz, o que significa em um ambiente mais hostil para se competir e, conseqüentemente, margens de lucro mais estreitas.

Há outros fatores que também influenciam a rivalidade de uma indústria. Por exemplo, a entrada no mercado, por meio de aquisição de uma empresa já existente, de um novo competidor com muito poder econômico, atuante em outra atividade, pode imprimir um novo ritmo nesta indústria. Outra situação importante é verificada quando uma nova tecnologia é adotada e como resultante gera aumento nos custos fixos.

¹¹ Como exemplo desta intervenção, tem-se a recente crise econômica mundial em que o próprio governo americano intercedeu para evitar a falência de várias empresas norte-americanas.

2.1.3 Pressão dos produtos substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função que os produzidos por uma empresa inserida em outra indústria. De maneira geral, todas as companhias sofrem, em maior ou menor grau, com a competição de substitutos. De fato, a presença deste tipo de produtos em uma determinada indústria limita os preços praticados no mercado, o que acaba por reduzir os retornos esperados pelos investidores. Neste sentido, quanto mais vantajoso se apresenta o produto substituto para o consumidor final, maior será sua influência nos resultados auferidos pelas empresas.

2.1.4 Poder de negociação dos compradores

O poder dos compradores depende de algumas características inerentes à sua situação no mercado e da importância que suas compras têm para o seu negócio. Para Porter ([1986] 2004), um comprador pode ser considerado poderoso se as condições abaixo destacadas forem verdadeiras:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Esta condição do comprador está diretamente ligada à sua importância na participação das vendas do vendedor. Se o comprador compra grandes quantidades de mercadorias, ele poderá exercer significativa pressão sobre o vendedor, pois o resultado econômico deste depende sobremaneira dos altos volumes adquiridos pelo comprador. Do mesmo modo, se há poucos compradores no mercado, o vendedor não tem muitas opções para destinar a sua produção. Neste caso, terá que se adaptar às exigências do comprador sacrificando sua margem de lucro;
- Os produtos que o comprador adquire da indústria representam uma fração importante de seus próprios custos ou compras. Quando o produto a ser adquirido é relevante na matriz de custos do comprador, há uma natural tendência de que ele pressione mais o fornecedor por preços e condições mais favoráveis para o seu negócio.

Em contrapartida, se a aquisição de determinado produto não tem relevante impacto nos custos do comprador, este tende a ser menos exigente no preço praticado pelo vendedor;

- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Os compradores têm ao seu dispor um leque maior de opções de fornecedores para produtos não diferenciados. Deste modo, irão comprar seus produtos daqueles que puderem oferecer menor preço e melhores condições de compra;
- Ele enfrenta poucos custos de mudança. Se os custos de mudança são pequenos, o comprador não terá dificuldades em mudar de fornecedor;
- Ele auferir lucros baixos. Lucros baixos fazem com que os compradores busquem incessantemente reduzir seus custos. Neste cenário, os fornecedores tendem a ser pressionados para baixar seus preços, a fim de que o comprador possa ter um resultado econômico mais razoável;
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás. Na hipótese de os compradores possuem considerável integração para trás, eles se sentirão mais confortáveis em pressionar os fornecedores por preços e condições de fornecimento mais favoráveis;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos do comprador. Os compradores são menos sensíveis ao preço quando o produto de que necessitam é muito importante para a elaboração de seu produto final;
- O comprador tem total informação. Com informação total sobre os custos de produção, a demanda e o preço praticado no mercado, o comprador tem mais condições de negociar preços mais vantajosos para o seu negócio.

2.1.5 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores se apresenta de forma semelhante ao que foi dito sobre o poder dos compradores. Sem dúvida, os fornecedores podem exercer sua força acenando para o aumento dos preços ou redução da qualidade dos produtos vendidos. A situação dos compradores fica ainda mais vulnerável se não for possível repassar ao consumidor final este incremento em seus custos. Abaixo Porter ([1986] 2004) descreve as condições que tornam um grupo de fornecedores poderoso.

Pode-se verificar claramente a grande semelhança com os fatores que tornam o comprador poderoso.

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende. Poucos fornecedores vendendo seus produtos em um mercado consumidor bastante pulverizado terão maior chance de estabelecer preços, qualidade e condições mais favoráveis para si;
- Ausência de produtos substitutos na venda para a indústria. Sem a ameaça dos produtos substitutos, os preços praticados serão mais elevados do que seriam se os compradores tivessem a possibilidade de substituí-los por outros equivalentes;
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor. Os fornecedores se sentem mais confortáveis para impor seu preço quando estão vendendo para indústrias que não são importantes para o seu negócio. Isso ocorre geralmente quando o fornecedor tem suas vendas bem distribuídas, atendendo a um grande número de indústrias;
- O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador. Neste caso, o comprador é menos sensível ao preço cobrado pelo fornecedor, pois seu produto final depende diretamente da qualidade dos insumos vendidos pelo fornecedor;
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança. Produtos diferenciados ou com custos de mudança elevados fazem com que os clientes fiquem mais “amarrados” aos fornecedores. Isto faz com que estes tenham seu poder aumentado diante daqueles, desequilibrando em seu favor o retorno sobre a transação comercial;
- O grupo fornecedor é uma ameaça real de integração para frente. O poder do comprador é mitigado quando a companhia fornecedora ameaça com integração para frente na indústria do comprador.

Adicionalmente, pode-se anotar que a mão-de-obra também deve ser encarada como um fornecedor e que, em decorrência de determinadas circunstâncias, também pode exercer grande pressão sobre os empregadores. Neste sentido, é lícito pensar que quanto mais qualificado e escasso for o empregado, maior será seu poder de negociação na indústria. Outrossim, sindicatos fortes também pressionam os resultados das empresas, na medida em que organizam e orientam os funcionários para que

maximizem o retorno econômico sobre suas competências, além de obrigar as empresas a cumprirem um grande número de exigências laborais.

2.1.6

O Governo como uma força na concorrência na indústria

Para Porter ([1986] 2004), o governo deve ser entendido como um agente que impacta muitos, se não todos, aspectos da estrutura da indústria, tanto direta como indiretamente. Basta pensar que em muitas indústrias o governo é o principal e até o único comprador ou fornecedor e, portanto, pode influenciar de maneira decisiva a concorrência da indústria por meio das políticas adotadas. Indústrias bélicas, por exemplo, têm no governo o principal comprador de seus produtos.

O governo também influencia os mercados por meio de atos regulatórios, subsídios ou outros meios. Assim sendo, a fim de se ter uma análise estrutural mais completa, é preciso ter em conta a política governamental atual e futura, em todos os níveis, para se avaliar qual será o seu impacto nas condições estruturais.

2.1.7

Análise estrutural e estratégia competitiva

A partir da análise das cinco forças de Porter, é possível que a empresa identifique seus pontos fortes e fracos quando comparados com a indústria na qual está inserida. Após esta análise preliminar, a empresa deve ter condições de implementar uma estratégia competitiva capaz de otimizar seu recursos investidos. E isto pode se dar de diversas formas:

- **Posicionamento.** Por exemplo, a empresa deve procurar oferecer seus produtos em mercados menos competitivos ou que não sejam ameaçados por substitutos, evitando assim conflitos desnecessários com uma concorrência mais forte ou estando vulnerável pela atuação de outra indústria;
- **Influenciando o equilíbrio.** Ações que visem aumentar a diferenciação da marca ou do produto podem influenciar o equilíbrio da indústria e, conseqüentemente,

produzir maior retorno financeiro. Outra medida que age no mesmo sentido é a integração vertical ou grandes investimentos para diminuir o custo de produção;

- Explorando a mudança. A mudança faz parte da evolução de qualquer indústria. E as mais relevantes são aquelas que exercem maior influência na concorrência e modificam a estrutura do mercado. As empresas que estiverem mais bem preparadas nos novos cenários terão maior destaque na indústria.

2.2

Estratégias competitivas genéricas

Porter ([1986] 2004) apresenta três estratégias genéricas que, usadas em conjunto ou separadamente, são capazes de criar uma posição defensável a longo prazo e superar os competidores de uma determinada indústria. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Para o autor, embora seja bastante raro, as empresas podem até utilizar com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário. Isto porque a colocação em prática de uma estratégia requer total comprometimento por parte da empresa e a busca de mais de uma estratégia simultaneamente provoca diluição do foco, gerando perda de resultado. A seguir, será analisada cada uma das estratégias apresentadas por Porter ([1986] 2004) de forma mais detalhada.

2.2.1

Liderança no custo total

Esta primeira estratégia tornou-se bastante popular nos anos 70 por conta da disseminação do conceito da curva de experiência, que consiste em atingir a liderança no custo total por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo.

Nesta estratégia, todo o esforço da empresa é no sentido de se reduzir ao máximo os custos de produção, desde a elaboração do produto até a sua comercialização

final. Para que isto seja alcançado, há a necessidade de um rigoroso controle das despesas envolvidas em todas as áreas da empresa, tais como: P&D, assistência técnica, força de vendas, marketing etc. Produzir e comercializar com custos mais baixos que a concorrência é um objetivo que deve ser perseguido com veemência, embora a qualidade e outras áreas que influenciam diretamente na venda do produto não possam ser negligenciadas. Contudo, como salientou Carneiro (2004), não se trata de ter o custo mais baixo da indústria no geral (afinal, custo muito baixo pode resultar num péssimo produto que ninguém queira), mas sim o custo mais baixo quando comparado com o dos concorrentes e substitutos que participam no mesmo mercado, definido por suas preferências de atributos e preços.

A estratégia de liderança no custo total põe a empresa em uma situação mais confortável, quando comparada com seus concorrentes, diante das cinco forças competitivas. Uma posição de custo baixo protege a empresa da rivalidade dos seus concorrentes, pois seus custos mais enxutos permitem que ela ainda possa ter um razoável retorno sobre o investimento, mesmo depois que seus opositores tenham consumido seus lucros na disputa de preço.

A liderança em custos também beneficia a empresa diante de compradores poderosos. Estes só exercem seu poder pressionando os preços ao nível dos praticados pelo concorrente mais eficiente. Do mesmo modo, o domínio de custos baixos fortalece a posição da empresa diante de fornecedores poderosos, trazendo mais flexibilidade para enfrentar aumento nos custos dos insumos. Além disto, os fatores que permitem que a companhia pratique custos baixos também oferecem barreiras de entrada em termos de economia de escala e vantagem de custo. Do mesmo modo, o destaque na gestão de custos baixos coloca a empresa em posição menos vulnerável diante dos produtos substitutos de seus concorrentes de outras indústrias.

Por fim, cumpre registrar o pensamento de Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) sobre liderança em custos com equivalência em preços e atributos do produto. Para os autores, se não houver diferença nos demais fatores do ambiente competitivo, esta estratégia também constitui uma vantagem sustentável, haja vista resultar em uma margem maior para o líder em custos. Neste sentido, a questão cinge-se à manutenção desta liderança no caso de uma eventual mudança no cenário competitivo. Ou seja, se o

líder tiver conseguido aumentar sua participação do mercado (via preços mais baixos) por conta da redução de custos, poderá estar mais protegido das forças do ambiente (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA; 1997).

2.2.2 Diferenciação

A diferenciação dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, criando algo de exclusivo no segmento, é a segunda estratégia genérica. Esta pode se dar de diversas maneiras. Por meio de um produto inovador em seu projeto, ou um produto de uma marca extremamente conceituada. Pode também ter uma tecnologia avançada, ser reconhecido por sua durabilidade, ou mesmo ser um produto de uma empresa com grande rede de revendedores e assistência técnica.

Repise-se que o fato da estratégia principal da empresa estar voltada para a diferenciação do produto não permite que ela seja negligente na gestão dos custos envolvidos na produção e comercialização. Com efeito, trata-se apenas de uma questão de foco que, neste caso, está na diferenciação e não na liderança no custo total.

Em verdade, a oferta de produtos diferenciados é uma estratégia válida para se obter resultados acima da média da indústria. Isto ocorre, pois esta habilidade cria uma posição defensável diante das cinco forças competitivas, não obstante apresente-se de maneira diferente que na liderança de custos.

Esta estratégia blinda de certa forma a empresa da agressão de seus concorrentes, eis que os consumidores têm preferência pela sua marca, tornando-os, por conseguinte, menos sensíveis ao preço praticado no mercado. Como os concorrentes terão que superar esta lealdade por parte dos clientes, está criada automaticamente a barreira de entrada nesta indústria.

A diferenciação do produto diminui o número de opções de compra por parte do comprador, o que faz com que este tenha o seu poder diminuído, conseqüentemente permitindo que a empresa cobre preços mais altos. Em decorrência das margens mais

generosas, é possível também lidar melhor com a pressão dos fornecedores. Do mesmo modo, a empresa que conseguir criar um diferencial em sua linha de produtos tem menos a temer com a concorrência de produtos substitutos que seus concorrentes diretos.

Por fim, embora não seja objetivo deste trabalho se aprofundar nesta temática, cumpre destacar o fato de que alguns autores sustentam que a estratégia de diferenciação possui uma grande variedade de estratégias competitivas distintas, as quais necessitam de competências variadas para sua correta implementação (CARNEIRO, 2003).

2.2.3 Enfoque

A estratégia do enfoque está consubstanciada no fato de focar em um alvo estratégico estreito de maneira mais eficiente do que os competidores que estão competindo de forma mais abrangente. O objetivo desta estratégia é atingir a diferenciação por atender melhor às expectativas de um alvo específico, ou por ter custos mais reduzidos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Da mesma maneira que as estratégias anteriores, o enfoque oferece defesas contra cada força competitiva e pode ser usado para explorar ambientes menos competitivos ou produtos menos vulneráveis a substitutos.

A estratégia de enfoque acaba limitando a participação de mercado que a empresa poderia atingir. A estratégia do enfoque perpassa obrigatoriamente pelo *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas totais.

2.2.4. O meio-termo

Porter ([1986] 2004) sustenta que as três estratégias genéricas são instrumentos eficazes para suportar as forças competitivas. Para ele, caso uma empresa

fracasse na adoção de uma das três estratégias acima descritas – uma empresa que fica no meio-termo – estará em uma situação bastante desfavorável. Para o autor, empresas que ficam nesta situação tendem a ter rentabilidade abaixo da média da indústria e é bem provável que sofram de uma cultura empresarial pouco clara. Do mesmo modo, seu arcabouço de arranjos organizacionais e sistemas motivacionais devem ser conflitantes.

Para que a empresa possa sair desta situação incômoda é preciso que ela tome uma decisão estratégica. Como demonstrado anteriormente, a companhia pode buscar a liderança em custos, o que geralmente requer considerável investimento na modernização de equipamentos de produção e na abertura ou compra de canais de distribuição. Outras opções possíveis de serem adotadas são: adotar a estratégia de enfoque ou buscar diferenciação para seus produtos.

Adicionalmente, a opção por uma ou outra estratégia deve estar alinhada com as competências e limitações da empresa. A implementação adequada de uma estratégia exige diferentes estruturas organizacionais, estilos administrativos e recursos financeiros. De certo, não há sentido em pensar em liderança de custos se a empresa não está capacitada para, por exemplo, distribuir seus produtos com bastante economia. Em resumo, a empresa terá mais chances de êxito ao escolher a estratégia que tiver mais consonância com as suas aptidões. E seu desempenho será ainda melhor se esta estratégia adotada for difícil de ser copiada pelos seus adversários na mesma indústria.

Merece destaque, todavia, a crítica feita por Hill (Hill *apud* Carneiro, Cavalcanti e Silva, 1997). Para este autor, não há nenhum impedimento teórico em ser simultaneamente líder em custo e oferecer um produto diferenciado. Esta argumentação se sustenta na medida em que os atributos superiores do produto resultam em um incremento na parcela de mercado. Em consonância com este pensamento, Barney e Hersterly (2007) afirmam que empresas que conseguem oferecer diferenciais em seus produtos e serviços tendem a aumentar seus volumes de venda. Para estes autores, isto ocorrerá especialmente se a base de diferenciação do produto for interessante para um grande número de consumidores.

Barney e Hersterly (2007) sustentam suas argumentações trazendo o exemplo da cadeia de restaurantes McDonald's. A rede que tradicionalmente segue uma

estratégia de diferenciação de produtos, ao longo do tempo, usou seu produto diferenciado para se tornar líder de mercado em sua categoria. Com isso, conseguiu reduzir custos, de maneira que agora também é líder em custos na indústria. Portanto, a lucratividade do McDonald's depende destas duas estratégias (diferenciação de produtos e de liderança em custos). Com efeito, qualquer uma destas estratégias seria difícil de imitar.

Neste sentido, o impacto da diferenciação sobre o incremento da demanda é influenciado por três fatores principais (HILL, 1988):

- Capacidade da empresa em diferenciar seu produto, que vai depender da existência de diversos atributos valiosos para os clientes e de diferentes possibilidades de uso do produto;
- Natureza da competição (estágio da evolução da indústria e concentração relativa de fornecedores, compradores e concorrentes) – indústrias fragmentadas ou em crescimento oferecem mais chances de a diferenciação gerar aumento de parcela de mercado;
- Comprometimento dos consumidores como os produtos dos concorrentes (alto custo de mudança e significativa à marca dos concorrentes).

Ou seja, a influência destes fatores devem ser de tal modo que proporcione significativas economias de escala, economias de escopo (por meio do compartilhamento de recursos e de atividades) e economias devido ao aprendizado. Caso isto seja verificado, ao menos em parte, uma empresa pode, por conta da diferenciação, alcançar uma posição de liderança em custos (Carneiro, Cavalcanti e Silva, 1997).

Em complemento a esta análise, Hill afirma que há a possibilidade da liderança em custos preceder a diferenciação (HILL *apud* Carneiro, Cavalcanti e Silva, 1997). Isto ocorreria, quando a escala eficiente mínima é baixa, possibilitando que várias empresas alcancem uma posição de mínimo custo. Neste caso, a empresa que conseguisse se diferenciar obteria uma vantagem competitiva sobre as demais, desde que esta diferenciação não implicasse em aumento de custos de produção, ou,

alternativamente, a elasticidade da demanda ao preço fosse baixa o suficiente para tornar um preço prêmio possível.

Por fim, Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) ressaltam que Porter se trai ao apresentar o exemplo da Southwest Airlines, empresa que reduziu seus custos ao cortar refeições, reserva de assentos e transferência de bagagem entre conexões. No caso em tela, como estes serviços acarretam atrasos às outras empresas aéreas, a Southwest acabou também se diferenciando em relação aos concorrentes (CARNEIRO, CAVALCANTI E SILVA; 1997).

2.2.5 Riscos das estratégias genéricas

Basicamente, os riscos das estratégias genéricas descritas por Porter ([1986] 2004) são dois. O primeiro deles é não conseguir alcançar ou sustentar a estratégia escolhida. Já o segundo, é o risco de depreciação da estratégia por conta da evolução da indústria. A seguir, serão apresentadas com mais detalhes cada uma das estratégias genéricas e os riscos que elas trazem consigo.

a. Riscos na liderança de custos

Como já enfatizado anteriormente, a estratégia de liderança em custos exige uma grande quantidade de recursos financeiros para ser sustentada a longo prazo. Dentre os esforços necessários para sustentar esta liderança, bem como seus riscos envolvidos, pode-se destacar o que se segue:

- Investimentos constantes em novos equipamentos, que tenham maior rendimento com menor consumo de energia. Neste caso, o risco é trazido pela mudança tecnológica, que obrigará a empresa líder em custos baixos a fazer novos e substanciais investimentos na troca de máquinas. Esta necessidade se tornará urgente, sobretudo se os competidores aplicarem recursos em instalações mais modernas;

- Criação de produtos que possam ser produzidos com menor custo. Isto pode tornar menos complexo o aprendizado por parte dos concorrentes que queiram copiar o produto;
- Necessidade de manter o foco na gestão dos custos. Este comportamento mental, caracterizado pelo foco na gestão dos fatores que interferem no custo de produção e comercialização, pode impedir a percepção da necessidade de se implementar mudanças nos produtos comercializados. A empresa pode não notar que os consumidores estão sendo atendidos por outros produtos dos concorrentes ou até mesmo por algum bem substituto;
- Outro importante risco que a empresa corre ao estabelecer como estratégia a liderança em custos é justamente o aumento destes custos. Com efeito, esta inflação mitiga a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço diante de seus concorrentes. E uma menor diferença de preços acaba por fortalecer os compradores, que agora têm a opção de produtos mais diferenciados, quer seja pela sua qualidade ou pela sua marca.

b. Riscos da diferenciação

Relembre-se que o consumidor que percebe um diferencial no bem ofertado por uma determinada empresa tende a pagar um pouco mais por isto. Este prêmio pago pode estar ligado a um diferencial de qualidade ou por uma grande reputação da marca. Ocorre que quando a diferença de preço entre os produtos que são oferecidos pela empresa diferenciada e os produtos dos concorrentes é reduzida, sem que a diferenciação do produto seja grande, o consumidor pode abrir mão de algum dos atributos do produto com o objetivo de fazer economia financeira. Nesta hipótese, a empresa diferenciada não está manejando bem seus recursos para alcançar a diferenciação de seus produtos e, por conseguinte, sofre ataque de um concorrente que oferece ao mercado um produto equivalente com preços mais competitivos. Este risco se apresenta de maneira mais flagrante em indústrias maduras.

c. Riscos do enfoque

As empresas que adotam a estratégia do enfoque estão sujeitas ao risco de ampliação do diferencial de custos entre os concorrentes que optaram por atuar em todo

o mercado e as organizações que preferiram enfoques estratégicos. Nesta hipótese, acabam as vantagens de custo de atender a um alvo específico. Do mesmo modo a diferenciação conseguida pelo enfoque é fulminada.

Outro risco que pode afetar as empresas que adotaram o enfoque como estratégia é a possibilidade dos concorrentes passarem a atuar em nichos de mercados dentro do alvo estratégico eleito por elas.

2.3 Uma metodologia para a análise da concorrência

Um aspecto fundamental para a formulação da estratégia da empresa é a análise pormenorizada da concorrência. A finalidade desta análise é identificar as prováveis modificações nas estratégias que cada concorrente pode vir a adotar e a provável reação de cada competidor na indústria às mais variadas mudanças ambientais.

Para que esta análise possa ser feita, Porter ([1986] 2004) estabelece quatro componentes diagnósticos: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidade. Para o autor, a compreensão desses quatro componentes permitirá uma bem formada previsão do perfil de resposta do concorrente.

Antes de se enfrentar os componentes da análise da concorrência, é importante que se estabeleçam quais os concorrentes que serão examinados. Neste sentido, devem ser investigados tanto os principais competidores atuantes no mercado, quanto os possíveis entrantes futuros. Basta ressaltar que estes podem surgir, por exemplo, por conta de uma baixa barreira de entrada ou por meio de fusão ou aquisição.

Ultrapassada esta questão preliminar, passa-se a analisar os componentes diagnósticos propriamente ditos.

2.3.1 Metas futuras

A análise deste componente tornará possível a previsibilidade sobre o grau de satisfação de cada concorrente acerca de sua posição, bem como dos resultados financeiros que estão sendo auferidos. Com isto, pode-se estimar qual a probabilidade deste competidor alterar a sua estratégia e como ele reagirá às mudanças de mercado.

Com o intuito de facilitar a identificação das metas atuais e futuras de um determinado competidor, estas podem ser desmembradas em questões diagnósticas, que passarão a ser destacadas a seguir:

- Metas financeiras declaradas e não declaradas. O que é mais valorizado pelo concorrente? O desempenho a curto ou longo prazo? O lucro ou o crescimento de receita? Crescimento ou o pagamento de dividendos?
- Atitude do concorrente frente aos riscos. De que forma o concorrente balanceia os objetivos financeiros (rentabilidade, participação no mercado), índice de crescimento e nível desejado de risco?
- Valores ou crenças organizacionais econômicos ou não-econômicos. Ele deseja ser líder de mercado? Líder em tecnologia? Representante da categoria? Preferência por localização?
- Estrutura organizacional. De que modo a estrutura distribui responsabilidade e poder para a tomada de decisão? O local onde está centralizada a decisão dará indícios sobre o quão importante para a empresa é determinado assunto;
- Sistema de controle e de incentivo. A política de incentivos fornece importantes sinais sobre o que o competidor pensa ser relevante e sobre o modo como os executivos responderão aos acontecimentos;
- Sistema de contabilidade. A política contábil influencia fortemente a percepção de desempenho econômico de um concorrente, o cálculo dos custos e a definição de preços, entre outros;
- Qualidade dos executivos. Dependendo da experiência e do histórico profissional, é possível identificar a direção que a concorrência está tomando;

- Unanimidade existente entre a gerência sobre o futuro dos negócios. Caso haja discordância quanto aos rumos que os negócios devem seguir, a alternância de poder pode acarretar mudanças súbitas na estratégia da empresa;
- Composição da diretoria. A composição da diretoria pode indicar a orientação da companhia, sua tolerância em relação a riscos e até mesmo a forma de se posicionar;
- Compromissos contratuais. Limitações por força de licenciamentos, por exemplo, podem limitar as opções estratégicas da empresa;
- Restrições regulatórias. Restrições sociais ou governamentais podem afetar as possibilidades de ação da companhia.

2.3.2 Hipóteses

Este segundo componente diagnóstico para análise da concorrência pode ser dividido em duas categorias principais: as hipóteses do concorrente sobre ele próprio e as hipóteses do concorrente sobre a indústria e as outras companhias que dela participam.

Na primeira delas, parte-se do pressuposto de que toda empresa opera com um conjunto de hipóteses sobre sua própria situação. Ela pode, por exemplo, se enxergar como uma líder na indústria ou como tendo a força de venda mais eficiente. E são justamente estas hipóteses sobre sua própria situação que orientarão seu comportamento e como reagirá diante dos fatos do mercado.

Tais hipóteses podem ser condizentes com a realidade ou não. Quando a hipótese não se alinha com o que ocorre de fato no mercado, a análise estratégica é severamente prejudicada. Ou seja, se por ventura uma empresa acredita que os seus clientes são leais a sua marca e isso não acontece na prática, uma redução de preços implementada por um competidor pode ser uma boa forma de se conquistar mercado. Isto porque aquele que acreditava gozar de lealdade por parte dos consumidores pode se recusar a igualar seu preço, pois acredita que perderá muito pouco em sua parcela de

mercado. Contudo, mais tarde, percebe que perdeu significativo espaço antes de reconhecer o erro na sua hipótese.

Do mesmo modo que cada concorrente tem suas próprias hipóteses sobre si, toda companhia também trabalha com hipóteses sobre a indústria na qual está inserida, bem como sobre seus adversários diretos.

2.3.3 Estratégia corrente

O terceiro componente diagnóstico refere-se ao atual desenvolvimento estratégico de cada concorrente. Tal estratégia pode apresentar-se de maneira explícita ou implícita e seus princípios identificadores foram discutidos nos tópicos acima.

2.3.4 Capacidades

O quarto e último componente de diagnóstico para análise da concorrência pressupõe uma avaliação realística das capacidades de cada um dos competidores. Seus pontos fortes e fracos serão decisivos na capacidade de iniciar ou reagir a movimentos estratégicos e de enfrentar acontecimentos poucos amistosos. De forma abrangente, os pontos fortes e fracos podem ser estimados a partir da análise das cinco forças competitivas básicas da indústria. A fim de se apresentar uma metodologia sumária para observação destes pontos de um concorrente, destacam-se as seguintes áreas básicas do negócio:

- Produtos
 - Reputação dos produtos, do ponto de vista do consumidor, em cada segmento do mercado
 - Amplitude e profundidade da linha de produtos
- Revendedor/Distribuição

- Cobertura e qualidade do canal
- Intensidade das relações com o canal
- Capacidade de atendimento aos canais

- Marketing e Vendas
 - Habilidade em cada aspecto do mix de marketing
 - Habilidade na pesquisa de mercado e no desenvolvimento de novos produtos
 - Treinamento e capacitação da força de vendas

- Operações
 - Posição do custo de fabricação – economias de escala, curva de aprendizagem
 - Sofisticação tecnológica das instalações e dos equipamentos
 - Controle de qualidade
 - Localização, incluindo os custos de transporte e de mão-de-obra
 - Acesso e custos de matérias-primas
 - Grau de integração vertical

- Pesquisa e engenharia
 - Capacidade própria de pesquisa e desenvolvimento
 - Capacidade do pessoal de P&D em termos de criatividade, simplicidade, qualidade, confiabilidade etc.
 - Acesso a fontes externas de pesquisa e engenharia (fornecedores, clientes, contratantes)

- Custos totais
 - Custos totais relativos
 - Custos ou atividades repartidas com outras unidades
 - Onde o concorrente está gerando escala ou outros fatores que são básicos para sua posição de custo

- Capacidade financeira
 - Fluxo de caixa
 - Capacidade a curto e longo prazo de empréstimos

- Capacidade de captar capital próximo no futuro previsível
- Capacidade de administração financeira, incluindo negociação, levantamento de capital, crédito, estoques e contas a receber

- Organização
 - Unidade dos valores e clareza de propósitos na organização
 - Consistência dos arranjos organizacionais com a estratégia

- Capacidade administrativa geral
 - Qualidade de liderança do diretor executivo
 - Idade, treinamento e orientação funcional da administração
 - Flexibilidade e adaptabilidade da administração

- Portfólio empresarial
 - Capacidade da corporação de sustentar mudanças planejadas em todas as unidades em termos de recursos diversos
 - Capacidade da corporação de suplementar ou reforçar os pontos fortes das unidades

2.3.5

Análise da concorrência e previsões da indústria

Uma correta análise de cada concorrente importante ou em potencial pode ser usado como ponto inicial para prever situações futuras na indústria na qual se está inserida. A antevisão dos prováveis movimentos de cada adversário e a sua real capacidade de responder à mudança pode ser crucial para determinar os movimentos estratégicos da empresa.

E para que isto ocorra, se faz necessário a coleção de uma série de dados que podem ser apanhados de diferentes formas: relatórios publicados em canais especializados, declarações de executivos das empresas rivais, colaboradores que trabalhavam para concorrentes, cliente, fornecedores, entre outros.

Por fim, destaca-se a crítica de Ghemawat (GHEMAWAT, 2000) ao afirmar que as listas de verificação de Porter têm um caráter um tanto heterogêneo e que também deixam de lado algumas das influências sobre a tomada de decisão. Ghemawat se refere às influências validadas pelos pesquisadores comportamentais. Neste sentido, a lista de Porter não mencionaria de forma explícita o aumento irracional de comprometimento algumas vezes observado em interações competitivas reais.

2.4 Análise estrutural dentro da indústria

Com esta análise, Porter ([1986] 2004) busca explicar o motivo de determinadas empresas serem mais lucrativas do que outras e qual a relação entre isso e sua postura estratégica. Assim, é preciso compreender como as diferentes capacidades das empresas estão relacionadas às suas posições estratégicas e ao seu resultado final.

2.4.1 Dimensões da estratégia competitiva

Porter ([1986] 2004) afirma que as estratégias das empresas para competir em uma dada indústria costumam se diferenciar em diversas formas. Contudo, algumas dimensões estratégicas captam as variações possíveis entre as opções estratégicas de uma organização em determinada indústria. Senão, vejamos:

- Especialização: concentração de esforços em amplitude de linha, segmentação de clientes-alvo e mercados geográficos atendidos;
- Identificação de marca: grau de empenho da empresa em se diferenciar pelo reconhecimento da marca evitando, assim, a competição baseada em preço ou em outras variáveis;
- Política de canal: relação entre identificação da marca versus apoio aos canais de distribuição de venda;

- Seleção do canal: escolha dos canais de distribuição, que podem variar entre próprios e de terceiros;
- Qualidade dos produtos: nível de qualidade dos produtos comercializados, em termos de insumos, especificações, características etc.;
- Liderança tecnológica: esforço para diferenciar-se dos competidores através da tecnologia;
- Integração vertical: nível de integração para frente e para trás, incluindo-se canal de distribuição e de assistência técnica, por exemplo;
- Posição de custos: busca de posição de destaque em baixos custos na fabricação e distribuição de seus produtos;
- Atendimento: grau de oferta de serviços auxiliares como assistência técnica, crédito etc.;
- Política de preços: posição relativa dos preços praticados em relação aos preços praticados pelo mercado em geral;
- Alavancagem: o nível de alavancagem financeira e operacional que a empresa dispõe;
- Relacionamento com a matriz: grau de exigência sobre o comportamento de uma unidade com base no relacionamento desta com sua matriz;
- Relacionamento com governos: as relações com os governos, tanto de origem (no caso de multinacionais), quanto de destino, podem lhe proporcionar, por exemplo, recursos ou outro tipo de assistência. Em sentido oposto, também podem regulamentar atividades e influenciar negativamente seu desempenho.

As dimensões estratégicas podem ser analisadas em variados níveis de detalhes e outras dimensões podem ser acrescentadas para uma melhor análise. O que é realmente importante é que tais dimensões sejam suficientes para desenhar as características da empresa em relação ao mercado no qual está inserida.

As diferenças estratégicas percebidas em uma ou mais dimensões dependerá muito da indústria na qual a organização participa. Contudo, é bastante comum as empresas se diferenciarem na integração para frente ou para trás, no atendimento que oferecem e na posição de custos.

Outro ponto que merece destaque é o fato de que as dimensões estratégicas guardam relação entre si. Ou seja, uma empresa com preço baixo em geral deve ter uma posição de custo baixo e dificilmente terá uma qualidade extraordinária em seus produtos comercializados.

2.4.2

Grupos estratégicos

O grupo estratégico é uma importante ferramenta que facilita a compreensão da análise estrutural. Como primeira tarefa na análise estrutural de uma indústria é preciso que se estabeleçam as estratégias de todos os importantes concorrentes em cada uma das dimensões acima descritas. Esse esforço tornará possível a classificação da indústria em grupos estratégicos. Por definição, um grupo estratégico é formado por empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas (PORTER, 2004). Assim, uma indústria possui apenas um grupo estratégico se todos os participantes seguissem a mesma estratégia. Em contrapartida, cada empresa poderia instituir um grupo estratégico diferente. O que ocorre na maioria das vezes é a existência de um pequeno número de grupos estratégicos que responde pelas diferenças estratégicas entre os participantes da indústria.

Não será aprofundada a análise dos grupos estratégicos, pois esta tarefa não faz parte dos objetivos do estudo. Ademais, entende-se que esta indústria é emergente e possui apenas um único grupo estratégico.

2.5

Estratégia competitiva em indústrias emergentes

Na visão de Charles Hill e Gareth Jones (1998), uma indústria pode ser caracterizada como embrionária quando se apresentam alguns sinais característicos, a saber: a demanda tem crescimento lento; os consumidores ainda não conhecem o

produto; os preços dos produtos são altos, pois ainda não há economia de escala na produção, e a indústria possui um pequeno canal de distribuição.

Para os autores, as barreiras de entrada neste estágio tendem a ser baseadas no acesso à tecnologia e nos altos custos de implantação ou lealdade à marca já estabelecida. Na indústria embrionária a rivalidade é baseada menos no preço que na educação dos consumidores, abertura de canais de distribuição e design do produto (HILL, JONES; 1998). Ou seja, a empresa que está nesta fase da indústria tem a possibilidade de se fortalecer economicamente, além de se solidificar no mercado, por conta da ausência de competidores importantes.

Porter ([1986] 2004), ao seu turno, afirma que uma indústria emergente é aquela que é recentemente formada, ou reformada, por inovações tecnológicas ou por modificações nos custos relativos, a partir do surgimento de novas demandas por parte dos consumidores, ou outras relações econômicas e sociais que criam oportunidade para novos produtos ou serviços.

Para este autor, a principal característica de uma indústria emergente, no que se refere à formulação de estratégia, é a total ausência de parâmetros para a concorrência e de outras regras básicas nesse jogo. A indústria também é caracterizada por um pequeno porte e pela novidade.

2.5.1

Características estruturais comuns

Porter ([1986] 2004) assinala algumas características comuns que podem ser verificadas em indústrias consideradas como emergentes, são elas:

- Incerteza tecnológica – incerteza quanto à tecnologia que será mais adequada na utilização pela indústria;
- Incerteza estratégica – ausência de identificação de uma estratégia adequada a ser seguida;
- Altos custos iniciais, mas redução acentuada no custo – pequeno volume de produção e a novidade se somam para resultar altos custos na indústria emergente em

relação ao que pode ser alcançado no futuro. O progressivo incremento nas vendas traz importantes contribuições para a escala. Do mesmo modo, o crescimento da curva de experiência faz com que os custos altos declinem rapidamente;

- Companhias embrionárias e desmembramentos spin-offs – a fase emergente da indústria é geralmente acompanhada pela alta proporção de empresas recém formadas. Sem regras claras de competição e sem a presença de economias de escala, muitas companhias novas têm condição de entrar na indústria emergente. Neste sentido, aparece muitos spin-offs, que são empresas criadas por profissionais que saíram de empresas para criar a sua própria organização empresarial;
- Compradores pela primeira vez – a indústria emergente possui compradores que estão comprando os produtos pela primeira vez. Diante disto, é desafio do marketing fazer com que estes consumidores comprem o produto em vez de qualquer outro. Para que isto ocorra, o adquirente deve ser informado sobre as características do novo produto e ser convencido de que ele atenderá às suas expectativas;
- Horizonte de tempo curto – a pressão para desenvolver clientes ou fabricar produtos é tão grande que os problemas são tratados em função da conveniência em vez do resultado de uma análise das condições futuras;
- Subsídios – algumas indústrias emergentes contam com subsídios governamentais para o desenvolvimento de suas atividades empresariais;

2.5.2 **Barreiras de mobilidade iniciais**

As barreiras de mobilidade de uma indústria emergente são diferentes das barreiras que caracterizam uma indústria na fase posterior de seu desenvolvimento. As barreiras iniciais mais comuns são: tecnologia patenteada; acesso aos canais de distribuição; acesso às matérias-primas e a outros insumos (mão-de-obra especializada) de custos e qualidade adequados; vantagens de custo graças à experiência; risco, que aumenta o custo real de oportunidade do capital.

As barreiras iniciais se derivam menos da necessidade de investimento de recursos significativos do que da capacidade de arcar com o risco de ser criativo. Neste caso, deve-se entender criatividade tanto em termos de tecnologia, quanto de tomada de

decisões antecipadas para garantia dos suprimentos de insumos e dos canais de distribuição.

2.5.3

Problemas que restringem o desenvolvimento industrial

As indústrias em estágio prematuro se deparam com diferentes desafios que precisam ser equacionados no seu arranque inicial. Isto decorre do fato de que ela depende de entidades econômicas externas e de outras exterioridades em seu desenvolvimento. Em verdade, é por demais desafiador induzir os consumidores a substituírem suas compras costumeiras pelo novo produto ofertado.

Porter ([1986] 2004) analisa a questão de maneira pormenorizada e apresenta os principais desafios que a empresa emergente enfrentará:

- Incapacidade de obter matérias-primas e componentes – o desenvolvimento de uma nova indústria exige que novos fornecedores se apresentem, ou que os atuais fornecedores ampliem ou diversifiquem sua produção de matérias-primas e dos componentes para que possam atender aos pedidos da indústria. Neste processo não é raro que fornecedores deixem de atender à demanda solicitada pelas empresas;
- Período de rápida escalada dos preços das matérias-primas – na medida em que a demanda por insumos se aquece e a oferta é inadequada, os preços das matérias-primas são pressionados frequentemente na fase inicial da indústria. Contudo, assim que a equação demanda e oferta se equilibra, os preços das matérias-primas tendem a cair de maneira acelerada;
- Ausência de infra-estrutura – nesta fase inicial é comum a indústria enfrentar com frequência problemas como o fornecimento de insumos, causados pela inexistência de infra-estrutura adequada;
- Ausência de padronização tecnológica ou do produto – o fato de não se chegar a uma uniformidade do padrão do produto acentua problemas de fornecimento de matéria-prima ou de produtos complementares;
- Possibilidade de obsolescência – o desenvolvimento da indústria emergente será prejudicado se os compradores perceberem que há tecnologias mais avançadas ainda

por vir. Deste modo, os clientes esperam a desaceleração do progresso tecnológico e a redução dos custos;

- Confusão de clientes – indústrias novas se deparam com confusão de clientes. Isto ocorre, pois, há uma presença de multiplicidade de tipos de produtos, variações tecnológicas e propostas conflitantes dos concorrentes;
- Qualidade irregular do produto – isto decorre do fato de que um grande número de empresas estabelecidas recentemente favorece a ausência de padrões. Importante frisar que a qualidade irregular dos produtos de um ou mais competidores pode prejudicar a imagem de toda a indústria;
- Altos custos – a indústria emergente costuma enfrentar custos unitários mais elevados do que o adequado. Deste modo, não é raro que a empresa se veja obrigada a praticar preços abaixo do custo de produção ou ter limitado severamente a sua lucratividade. Assim, o desafio passa a ser o equilíbrio entre os custos da operação e o volume comercializado;
- Respostas das entidades ameaçadas – é comum que com o desenvolvimento de uma nova indústria algumas entidades se sintam ameaçadas. Pode-se citar como exemplo a indústria que produz bens substitutos ou os canais de distribuição. No caso da indústria que produz bens substitutos, esta pode retaliar de maneiras diferentes. Por exemplo, ela pode reduzir significativamente sua margem de lucro ou investir grande soma de recursos em pesquisa e desenvolvimento para tornar seu produto mais competitivo.

2.5.4 Escolhas estratégicas

Em uma indústria nova, é importante que a empresa persiga o equilíbrio entre um melhor desempenho em seus resultados e a defesa da indústria. Isto se deve ao fato de que possíveis problemas relacionados à imagem da indústria, e à confusão dos compradores, especialmente nesta fase inicial, podem prejudicar o sucesso das empresas inseridas no mercado emergente.

Nesta linha de raciocínio, pode-se afirmar que o desafio da indústria é provocar a substituição e atrair novos compradores. Portanto, é do interesse da empresa

que compete neste mercado ajudar a promover a padronização, a qualidade praticada, e apresentar uma estampa de seriedade e profissionalismo perante fornecedores, clientes e sociedade em geral.

2.5.5 Oportunidade da entrada

Donald Sull e Martín Escobari ([1986] 2004) definem oportunidade como uma nova combinação de recursos que gera valor acima do custo de aquisição daqueles mesmos recursos. Para os autores, o valor, no caso, não advém da posse de um recurso valioso ou do estabelecimento de uma posição defensiva, mas, sim, da gestão efetiva da incerteza associada a tentar algo novo.

As oportunidades de criar valor por meio de novas combinações de recursos não são apenas incertas. São temporárias também. Se uma empresa demonstra que um novo negócio gera valor, seu sucesso atrairá rapidamente competidores para o mercado.

A decisão do momento de entrada em uma indústria emergente é bastante importante. O pioneirismo, com efeito, pressupõe a assunção de elevados riscos, mas, em contrapartida, pode significar também menores barreiras de entrada além de proporcionar um grande retorno ao longo do tempo sobre o capital investido.

Para Porter ([1986] 2004), o pioneirismo é adequado quando são observadas as seguintes premissas:

- A imagem e a reputação da empresa são importantes para o comprador, e a empresa pode desenvolver uma reputação melhor sendo pioneira;
- A entrada pioneira pode dar início ao processo de aprendizagem em um negócio onde a curva de aprendizado seja importante, a experiência seja difícil de imitar e não será anulada pelas gerações futuras de tecnologia;
- A lealdade do cliente será grande, de modo que o primeiro entrante colherá tais benefícios;

- Vantagens absolutas de custos podem ser adquiridas pelo comprometimento antecipado dos suprimentos de matérias-primas, canais de distribuição etc.

Em contrapartida, a entrada pioneira é arriscada nos seguintes casos:

- A concorrência inicial e a segmentação de mercado são bases diferentes das que serão importantes mais tarde no desenvolvimento da indústria. Neste caso, a empresa acumula as qualificações erradas e pode vir a enfrentar elevados custos de mudança;
- Os custos de abertura do mercado são grandes, tais como: esclarecimento ao consumidor, aprovações legais e pioneirismo tecnológico, e os benefícios da abertura do mercado não podem ser patenteados pela empresa;
- A concorrência inicial com empresas pequenas e recém-criadas será dispendiosa, mas essas empresas serão substituídas posteriormente por uma concorrência mais vigorosa;
- A evolução tecnológica tornará os investimentos iniciais obsoletos e permitirá que as empresas que entrem mais tarde tenham uma vantagem por disporem de produtos e processos mais novos.

2.5.6 Enfrentando a concorrência

Combater a concorrência em uma indústria nova é uma empreitada árdua, especialmente para os pioneiros. A multiplicidade de operadores que entram no mercado posteriormente pode causar ressentimentos, porém a empresa terá que considerar os fatores descritos acima que a tornam, em parte, dependentes dos concorrentes para o desenvolvimento da indústria.

Uma reação previsivelmente irracional por parte dos pioneiros é gastar recursos excessivos no combate na defesa de grandes parcelas de mercado, quando o concorrente tem uma chance pequena de se tornar uma força no longo prazo. Não obstante a retaliação ao novo entrante possa ser apropriada, mais oportuno pode ser aplicar seus recursos no aprimoramento de seus pontos fortes e no desenvolvimento da indústria.

Por mais paradoxal que possa parecer, a empresa pode se beneficiar com o fato de outros competidores estarem vendendo no mercado e ajudando no desenvolvimento da categoria. Ademais, a presença de competidores já estabelecidos no mercado pode inibir a entrada de outros concorrentes, que poderiam ser ainda mais ameaçadores em uma fase de mercado maduro.

2.6 Análise SWOT

A distinção entre o ambiente interno e externo da empresa é um dos mecanismos mais comuns para a análise estratégica. E o mais conhecido e mais utilizado destes sistemas é a análise SWOT (GRANT, 2005). Esta ferramenta envolve os ambientes externos e internos da empresa e pode ser bastante útil para que se identifiquem as vantagens a serem exploradas na estratégia de marketing da empresa.

Internamente, o modelo procura identificar as forças e as fraquezas em diversas dimensões, tais como: desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepção do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional (FERREL, 2000).

Em contrapartida, a análise do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado consumidor e concorrente, as condições econômicas, as tendências sociais, a tecnologia e a regulamentação governamental (FERREL, 2000).

Uma vez identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, deve-se verificar se a empresa tem na sua relação de forças condições de se aproveitar das oportunidades que se apresentam. Em outras palavras, como salientou Ferrel (2000), a opção estratégica mais importante é justamente a combinação das forças da empresa com as oportunidades que a análise SWOT detectou no ambiente.

Do mesmo modo, devem-se analisar as fraquezas e ameaças para se compreender o quão vulnerável a empresa está. Diante desta combinação é necessário preparar estratégias de marketing que transformem fraquezas em forças e ameaças em oportunidades. Frequentemente, estas estratégias consistem no desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados (FERREL, 2000).

Cumprе ressaltar, porém, a crítica de Grant (2005) à tradicional análise SWOT. Para este autor, a fragilidade do método reside justamente na dificuldade de classificação dos fatores em uma das quatro dimensões propostas. Segundo seu pensamento, o fato de ser ter classificado, por exemplo, a sólida estrutura organizacional de uma empresa como uma força, poderia, na verdade, encobrir um erro, pois este mesmo fator também poderia ser sido classificado como fraqueza, haja vista poder representar que a empresa é antiquada, inflexível e não inovadora. Por este motivo, o autor finaliza a sua argumentação sustentando que mais importante do que se classificar o fator é compreendê-lo em profundidade para identificar as suas reais implicações.

2.7 Modelos de expansão de redes

Ao multiplicar as unidades comerciais a empresa se depara com diversas oportunidades e ameaças. Os cuidados com a marca comercial, os riscos financeiros, o controle sobre os pontos de venda e a adaptabilidade à mudança são bons exemplos das incertezas que a empresa enfrenta em um processo de multiplicação de unidades. Some-se a isto a tarefa de gerar resultados satisfatórios para os envolvidos na cadeia, pois é intuitivo pensar que o crescimento de uma rede fica seriamente prejudicado quando o retorno financeiro sobre o investimento fica aquém das expectativas.

Com o objetivo de aclarar estes desafios, esta pesquisa analisará três modelos de expansão propostos para o negócio X da empresa Y, a saber: expansão via operações próprias; via sistema de *franchising*; ou por meio da forma plural, que é um sistema híbrido em que a expansão de dá com abertura de unidades próprias e franqueadas.

A seguir, serão apresentadas as principais características de cada um dos modelos estudados, bem como seus pontos fortes e fracos.

2.7.1 Expansão por operações próprias

Entende-se que a principal característica do modelo de expansão através de lojas próprias é a total influência que o dono da marca exerce sobre a administração e o destino da rede. De fato, na rede de lojas próprias, os executivos e demais colaboradores são contratados pelo dono do negócio e sobre eles tem total administração. Reformas de lojas, mudanças de layout e de uniformes, e até mesmo redirecionamento estratégico, são mais velozmente implementadas em uma rede própria do que em um sistema de franquias (CHERTO, 2006).

Embora a franqueadora tenha ao seu dispor consideráveis mecanismos de coerção, tais instrumentos não proporcionam o grau de arbítrio que o investidor tem sobre seu próprio negócio. Ou seja, o franqueador não é patrão dos franqueados. Diferentemente dos executivos que cumprem ordens, os franqueados precisam ser convencidos de que uma determinada medida é útil para si e para o grupo. Tarefa esta que exige bastante negociação entre as partes envolvidas (BRADACH, 1997).

Bradach (1997) apresenta outra característica importante deste modelo. Para este autor, na rede composta exclusivamente por operações próprias a identidade da marca empresarial é preservada com mais facilidade. E esta preservação deriva justamente do maior controle que este tem sobre a rede.

Ocorre que este maior controle acaba por aumentar os custos de monitoramento e de controle nos pontos de venda (SILVA e AZEVEDO, 2007). De fato, em uma rede composta exclusivamente por operações próprias é preciso que se tenha uma supervisão mais presente que no *franchising*, haja vista o franqueado, que investiu seus próprios recursos, ter incentivos consideravelmente maiores que os dos gerentes, por mais motivado que esteja. Estes custos são ainda maiores quando se pensa em unidades fora da zona primária de atuação da empresa.

Outra característica que merece destaque neste modelo é a possibilidade de maximizar resultados econômicos. Sem dúvida, uma rede de operações próprias bem administradas permite que, após um período de maturidade, se maximize os resultados financeiros auferidos, haja vista estes serem revertidos integralmente para o dono da marca (CLIQUET, 2000). Em verdade, este pensamento pressupõe que haverá um período anterior de maturação em que será necessário captar recursos humanos e de capital para o desenvolvimento do negócio, mas que ao longo do tempo estas dificuldades iniciais serão superadas. Entretanto, os riscos econômicos também são sensivelmente maiores, pois serão suportados integralmente pelo dono da marca.

Por fim, cumpre ressaltar que neste modelo, a velocidade da expansão tende a ser reduzida, principalmente por dois fatores: a necessidade de recursos humanos e de capital. Ainda que hipoteticamente não houvesse estas duas restrições, oportunidades seriam perdidas por conta dos benefícios fiscais concedidos para empresas de micro pequeno porte. Isto porque operações de baixa rentabilidade, que não se viabilizariam economicamente se fossem próprias, podem se tornar viáveis nas mãos de um franqueado que se beneficie destes incentivos fiscais. Esta limitação de flexibilidade é uma característica do modelo. Se a empresa se expande exclusivamente por meio de operações próprias terá que conviver com esta limitação.

2.7.2 O Sistema de franquias

2.7.2.1 Breve histórico

Não obstante certas características que deram origem ao sistema possam ser percebidas até muito antes disto¹², o *franchising*, tal como se conhece hoje, surgiu nos Estados Unidos por volta de 1851 ou 1852, quando a Singer Sewing Machine Company (fabricante de máquinas de costura), sediada na região da Nova Inglaterra, decidiu

¹² Há historiadores que garantem que o conceito nasceu da Idade Média, quando a Igreja Católica – e, mais tarde, os monarcas – passaram a conceder licenças ou franquias a senhores feudais e outras pessoas para que, em seu nome, coletassem impostos e taxas).

outorgar várias licenças de uso de sua marca e de seus métodos de operação a comerciantes que tinham interesse em revender seus produtos em lojas exclusivas situadas em cidades e vilarejos de vários tamanhos e localidades nos mais variados estados da federação norte-americana. (CHERTO, 2006; FOSTER, 1995).

Alguns anos mais tarde, em 1898, a General Motors iniciou a utilização do sistema como forma de expandir sua rede de pontos de vendas dos carros que produzia (CHERTO, 2006). A partir deste movimento estava criado o que hoje é conhecido como Concessionária de Veículos, pois, antes disso, os veículos eram vendidos diretamente pelas montadoras aos clientes finais.

Em 1899, a Coca-Cola criou a primeira franquia de produção de que se tem notícia. Deste modo, passou a outorgar licenças para empresas que tinham interesse em produzir e comercializar seus refrigerantes para áreas geográficas definidas por contrato. Vale notar que este sistema de franquias é adotado até os dias de hoje pela empresa, que está presente em mais de 200 países e possui um portfólio de mais de 3.000 produtos. (THE COCA-COLA COMPANY, 2009).

Contudo, a grande explosão do *franchising* veio a ocorrer após o término da Segunda Guerra Mundial, quando milhares de soldados americanos voltaram para suas cidades determinados a montar seu próprio negócio. Deste modo, abrir uma franquia apresentou-se como uma grande oportunidade, não apenas por assegurar acesso aos conhecimentos, marcas, processos e serviços de que necessitavam para serem bem sucedidos, mas também porque a aquisição de uma franquia facilitava a obtenção de crédito junto à Small Business Administration, um tipo de Sebrae americano, que na época dispunha de muitos recursos em caixa. (CHERTO, 2006). A partir da década de 1950 foi a vez das grandes cadeias de fast-food americanas. Burger King, McDonald's, KFC, Dunkin' Donuts entre tantas outras a darem início à utilização do sistema de *franchising*.

Segundo os dados mais recentes apresentados pela International Franchise Association, em 2005 o número de estabelecimentos comerciais pertencentes a franqueadores e franqueados nos Estados Unidos chegou a 909.253 unidades. Neste mesmo ano, o sistema de *franchising* movimentou no mercado norte-americano a cifra

de 880.9 bilhões de dólares, empregando diretamente 11 milhões de pessoas. (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2009).

2.7.2.2 Principais características

Ao se expandir, a empresa normalmente tem como objetivos a busca de maior cobertura de mercado, visando levar seus produtos e serviços ao maior número possível de consumidores. Com isso, verifica-se não só a possibilidade da ampliação da escala, do valor da marca, mas também a necessidade de maior controle sobre os pontos de venda.

Neste sentido, um desafio básico deste processo é a manutenção da viabilidade econômica de todos os envolvidos na cadeia, eis que a expansão fica seriamente comprometida quando o retorno financeiro sobre o investimento é baixo ou negativo. Por conseguinte, a adoção de um modelo de expansão deve contemplar uma série de fatores para que o processo de crescimento da empresa seja seguro e promissor.

São vários os tipos de canais de distribuição no varejo: revendedores independentes, atacados, distribuidores, representantes comerciais, franquias, equipe própria de venda e loja própria. De maior interesse para este estudo, o sistema de franquia é caracterizado por contrato mediante o qual uma empresa concede a outras empresas, em troca de remuneração, o direito de comercialização de suas marcas, produtos ou serviços. A empresa franqueada não mantém com a franqueadora um vínculo de subordinação, mas dela recebe ajuda para expandir o mercado.

Além da concessão de licença para o uso da marca pelo franqueado, do compromisso de assistência técnica prestada pelo franqueador e das condições de fornecimento de bens ao franqueado, o contrato estabelece a forma como deverá ser operado o negócio, o que inclui determinações sobre o projeto arquitetônico das instalações, sistemas de controle de estoque, orientação para a elaboração de fluxos de caixa, treinamento de pessoal etc.

Por seus menores riscos de investimento, uma vez que as marcas, produtos e serviços têm larga aceitação no mercado, a franquia teve grande êxito como sistema de distribuição e comercialização. Segundo Plá (2001), o *franchising* pode ser definido como um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços, onde o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, know-how e marca, mediante uma contraprestação financeira. É, deste modo, um canal de distribuição para produtos e serviços no qual o franqueador concede ao franqueado uma gama de direitos; expertise comercial; métodos e processos; propriedade intelectual em troca de uma remuneração por esta cessão.

Marcelo Cherto (2006), de forma mais objetiva, define o sistema como uma forma de replicar em diversos locais ou mercados um mesmo conceito de negócio. Assim, mediante um contrato de franquia, cada replicação do negócio é uma empresa independente operada por um terceiro autônomo, pois goza de relativo grau de independência.

Contudo, esta liberdade é limitada, já que os franqueados devem observar normas, políticas e determinações que lhe são impostas pelo franqueador, proprietário da marca e do know-how. E é bem verdade que o grau de liberdade do franqueado varia de organização para organização (CLIQUET, 2000). O mais usual, contudo, é que o franqueador determine boa parte dos processos relacionados com implementação e localização; operação e gestão do negócio; equipamentos e instalações arquitetônicas; produtos e serviços a serem comercializados; propaganda e marketing; credenciamento de fornecedores; estratégias comerciais etc. (CHERTO, 2006).

De forma diversa de revendedores independentes, atacados, distribuidores, representantes comerciais, o sistema de franquia proporciona ao franqueador maior controle sobre as operações do franqueado. De fato, o conceito de negócio, bem como todos os detalhes da comercialização dos produtos e serviços são estabelecidos pelo franqueador e deverão ser rigorosamente observados pelo franqueado. Do mesmo modo, o franqueado é obrigado a obedecer padrões de arquitetura e *layout* e somente poderá comprar produtos de fornecedores previamente credenciados pelo franqueador.

Interessante destacar a previsão legal inscrita na Lei n.º 8.955, que estabelece que entre franqueador e franqueado não há a caracterização de relação trabalhista, como

pode ocorrer em outras modalidades de canais de venda. Assim, o rígido controle sobre as atividades desenvolvidas pelo franqueado pode ser exercido sem a preocupação de que no futuro este venha a requerer elevadas indenizações a título de vinculação trabalhista.

Outro ponto que merece ser analisado é o fortalecimento da marca empresarial que o *franchising* proporciona. O controle exercido pelo franqueador sobre as operações do franqueado acaba por gerar uma identidade que é reconhecida pelos consumidores em todos os pontos de venda. Esta unidade gera valor para os sinais identificadores que se tornam cada vez mais valiosos, à medida que novos pontos comerciais são inaugurados no mercado. Outrossim, a contribuição dos franqueados através de taxas de publicidade permite ao franqueador investir grandes somas de capital na divulgação e no fortalecimento de sua marca.

Adicionalmente, o fluxo de informações é melhor em um sistema de franquias do que em um sistema onde todas as operações são próprias (CHERTO, 2006). Muitas vezes os elos de uma cadeia de informação podem ter interesses diversos entre si. Pode acontecer, por exemplo, que um determinado nível esteja mais interessado em preservar seu emprego do que tornar a empresa mais competitiva. No sistema de *franchising* o fluxo de informações tende a possuir maior efetividade, pois há a preocupação em se ter o máximo de resultado sobre o investimento.

Isto vale também para a geração e o aproveitamento de novas idéias sobre produtos e sobre práticas operacionais. Como o franqueado está sempre muito motivado para incrementar seus resultados financeiros, acaba por estar constantemente envolvido em criar novas oportunidades para o seu negócio (BRADACH, 1997). Tal comportamento favorece o grupo como um todo, pois uma boa idéia pode ser aproveitada para todos os franqueados e não apenas para aquele que a criou.

Deve-se considerar também que o sistema de franquias proporciona incremento no ganho de escala (CHERTO, 2006). Com efeito, quem compra mais tem seu poder aumentado diante dos fornecedores. Assim, verifica-se a possibilidade de se obter preços mais competitivos que os demais concorrentes, além de permitir acesso a

outros benefícios, como, por exemplo, fundos de marketing para ações cooperadas em parceria com os principais fornecedores.

Por fim, não se pode esquecer que no sistema de franquias o franqueador pode gerar recursos significativos ao fornecer ao franqueado, serviços, bens ou insumos para a o desenvolvimento das atividades operacionais do negócio (PLÁ, 2001). Isso sem falar nos *royalties* e taxas de franquia que são cobrados dos franqueados, que constituem importante fonte de receitas para o sistema.

2.7.2.3

Velocidade de crescimento e capilaridade

O sistema de *franchising* permite, desde que as operações estejam estruturadas, implantadas e acompanhadas de forma adequada, uma rápida expansão, ampliando a sua atuação no mercado e oferecendo seus produtos e serviços a um elevado número de consumidores (BRADACH, 1997; PLÁ, 2001; CHERTO, 2006). Verifica-se isto na medida em que os investimentos, quer sejam financeiros, quer sejam de recursos humanos, são divididos diretamente com os diversos franqueados que participam do sistema (CLIQUET, 2000). Sendo assim, o sistema permite a multiplicação das operações em diversas praças, possibilitando uma boa cobertura do mercado em um espaço reduzido de tempo, sem que isto acarrete a descapitalização do detentor da marca.

Destaca-se, ainda, que, com a rápida expansão proporcionada pelo sistema, a empresa franqueadora cria naturalmente barreiras para a concorrência. Conforme descrito em sessões anteriores, o custo de entrada de concorrentes tende a ser aumentado, haja vista que quanto maior a cobertura de mercado alcançada por meio das franquias, maior será a barreira de entrada de novos competidores e mais facilmente se retaliará ataques da concorrência com o objetivo de se proteger participação de mercado (PORTER, 2004).

2.7.2.4 Redução de Riscos Econômicos

Ainda que um determinado empreendimento apresente inicialmente pouco risco, ou seja, que demonstre ter todos os prognósticos para ser um empreendimento vitorioso, é bem verdade que todo novo negócio tem a sua dose de incerteza. Não há negócio empresarial absolutamente garantido.

Através do modelo de *franchising* o risco é dividido com outros empresários investidores, pois são eles que irão empreender novos negócios, cabendo apenas ao franqueador oferecer todo o suporte necessário, direcionando os trabalhos para que o projeto gere os resultados esperados (PLÁ, 2001).

Importante ressaltar que muitas unidades que não poderiam surgir são viabilizadas pelo sistema de *franchising*. Regimes tributários diferenciados¹³ e redução de custos estruturais, entre outros fatores, acabam por favorecer o desempenho de pequenos empresários, fazendo com que a rentabilidade do negócio seja razoável, ainda que com faturamentos significativamente menores (CHERTO, 2006).

Deste modo, pequenas operações geridas diretamente pelo franqueado podem apresentar um lucro maior sobre o capital investido do que se tivessem sido empreendidas pelo franqueador, com uma estrutura própria e com uma carga tributária mais pesada.

2.7.2.5 Controle e integração

Controle e integração são um dos grandes desafios de qualquer sistema de franquias (CHERTO, 2006). Por conta disto, quando alcançados pelo franqueador, reforçam a identidade reconhecida pelos consumidores nas unidades franqueadas,

¹³ No Brasil, há o Simples Nacional ou Super Simples que, tecnicamente, tem o nome de Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidas pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Tal dispositivo legal tem como meta simplificar e desonerar a carga tributária de empresas em desenvolvimento.

gerando grande valor não só para a marca empresarial, mas também para todos os atores envolvidos no sistema (PLÁ, 2001).

Como uma das principais características deste sistema é justamente a multiplicação de pontos comerciais por meio de diversos franqueados que administram suas unidades com relativa independência, era de se esperar que daí emergisse grandes desafios de controle e integração. Basta pensar em uma rede de abrangência nacional para vislumbrar a magnitude desta tarefa. A tentação dos franqueados para darem um toque pessoal, por exemplo, nos produtos finais, ou ainda comprarem mercadorias de fornecedores não cadastrados como forma de aumentar a sua lucratividade é grande e precisam ser coibidas (METELLO, 2009).

O controle das operações, que vai desde a programação visual, até o produto final entregue ao consumidor precisa ser muito estreito, pois a inobservância do padrão prejudica severamente a identidade da marca empresarial (BRADACH, 1997). Como é notório, o sistema de *franchising* pressupõe a manutenção das características do negócio em todas as unidades franqueadas, só sendo permitido pequenas variações em casos muito pontuais (METELLO, 2009).

A integração da rede de franqueados também é desafiadora, mas precisa ser perseguida constantemente (Plá, 2001). Manter unidade de pensamento dentro de um grupo de pequenos empresários que compõem a cadeia não é fácil. Há muitas vezes conflitos de interesses e o franqueador precisa fazer valer a sua autoridade para que as políticas sejam implementadas (BRADACH, 1997).

2.7.2.6 Ganhos em escala

O sistema de franquias permite significativa economia de escala, na medida em que favorece a rápida multiplicação de pontos comerciais em um determinado território (PLÁ, 2001). Um elevado número de unidades permite que o franqueador tenha aumentado o seu poder de barganha junto aos seus fornecedores (LEITE, 1991). A consequência direta deste fato é que a rede passa a usufruir de condições comerciais bastante diferenciadas. Cumpre ressaltar, todavia, que este poder só não é maior, por

conta das elevadas exigências de qualidade e a necessidade de distribuição em praticamente todo o território nacional. Com efeito, estas exigências acabam por limitar o número de parceiros com que a empresa franqueadora pode se relacionar (NISHIKAWA, 2009).

Note-se que a administração da cadeia de suprimentos é de fundamental importância para o sucesso de qualquer organização (GONÇALVEZ, 2010). No caso específico de empresas franqueadoras presentes em vários estados brasileiros, este fator se torna crítico, pois sua expansão depende diretamente da capacidade de distribuição de seus fornecedores parceiros (NISHIKAWA, 2009).

2.7.2.7

Tipos de expansão por meio de franquias

a. Franquias individuais

Trata-se do modelo mais comumente utilizado nos sistemas de franquias. Neste modelo, cada franquia aberta representa um novo contrato com um franqueado diferente. Eventualmente, um franqueado pode vir a ter mais de uma loja franqueada, mas cada franquia é regida por um contrato totalmente independente.

Dentre os aspectos positivos deste modelo, destaca-se o baixo impacto na perda de um franqueado (CHERTO, 2006). Com efeito, a perda de um franqueado não representará um golpe muito duro para o sistema, eis que o volume médio de unidades por franqueado tende a ser baixo.

Por outro lado, este modelo acaba por gerar um grande número de pequenos empreendedores, exigindo, portanto, maior capacidade de gestão por parte do franqueador.

b. Desenvolvimento de Áreas

A característica principal deste modelo é que cada contrato de franquia engloba uma determinada área geográfica e cada franqueado deve ter não apenas uma, mas um número de unidades capaz de cobrir este espaço. É fácil perceber que este modelo exige investidores de maior envergadura, capazes de realizar investimentos substanciais para inaugurar diversas unidades em um curto espaço de tempo.

Neste tipo de franquia, verifica-se a redução da estrutura do franqueador. O suporte é dado ao desenvolvedor e não a um grupo numeroso de pequenos empreendedores, como no caso da franquia individual. Presume-se, ainda, que este desenvolvedor possua maior competência administrativa o que, em tese, ajudaria a otimizar o suporte dado pelo dono da marca.

Outro ponto interessante deste modelo é que, haja vista o desenvolvedor ser o único dono de várias franquias, não há que se falar em concorrência predatória entre as unidades estabelecidas na região demarcada.

Contudo, destaca-se como ponto negativo desta estratégia, o fato de que se o desenvolvedor não realizar um bom trabalho em sua região, todas as unidades estarão comprometidas. Além deste fator, é intuitivo pensar que neste modelo o franqueado passa a gozar de um poder maior perante o franqueador, o que pode dificultar algumas negociações, fazendo com que o dono da marca tenha que eventualmente fazer concessões indesejadas.

Cherto (2006) recomenda este modelo como sendo o ideal para a exploração de mercados novos, especialmente em cidades de pequeno e médio porte. Neste caso, é mais interessante ter um único elo do que diversos franqueados gerando conflitos entre si. O modelo também é bastante utilizado em expansões internacionais, especialmente em países de porte pequeno ou médio.

c. Master Franquia

Este modelo diferencia-se do desenvolvedor de área, pois o master franqueado tem a liberdade de cobrir seu mercado por meio de unidades próprias ou franqueadas. Verifica-se, portanto, a existência de um nível hierárquico a mais no modelo de negócio. É o caso do sub-franqueado, que se reporta diretamente ao master franqueado.

Note-se que neste modelo há a necessidade de geração de caixa suficiente para se remunerar os três diferentes níveis, quais sejam: franqueador, master franqueado e sub-franqueado. Assim, a franqueadora entrega a marca e o modelo de negócio para o master franqueado que passa a exercer o papel do franqueador diante dos sub-franqueados em determinada região. O master franqueado trabalha junto aos sub-franqueados em um modelo de franquia individual. Estes, por sua vez, pagam *royalties* que serão posteriormente divididos entre o franqueador e o master franqueado.

De modo análogo ao modelo do desenvolvedor de área, a franqueadora reduz significativamente a necessidade de dispor de estrutura para a gerência desta área. Esta tarefa fica a cargo do master franqueado que irá fiscalizar as operações desenvolvidas pelo sub-franqueado. Por outro lado, a franqueadora fica vulnerável, pois depende da competência do master franqueado na administração da área protegida. Nesta mesma linha de raciocínio, a criação de um nível a mais no sistema, acaba por distanciar a franqueadora do sub-franqueado (CHERTO, 2006).

Pelas características do modelo, entende-se que ele está mais adequado para grandes regiões, onde há diversas cidades de pequeno e médio porte, dispersas, com culturas distintas, acarretando dificuldades extras para a gerência da franqueadora. Do mesmo modo, é um modelo adequado para internacionalização de redes.

Por fim, cumpre assinalar que na opinião de Cherto (2006), os modelos destacados acima podem ser utilizados diferentemente de acordo com as necessidades da rede. Por conseguinte, unidades próximas da franqueadora podem adotar o modelo de franquia individual, ao passo que em regiões mais distantes, o modelo de desenvolvimento de área e master franquia podem ser mais adequados

2.7.2.8 Fatores de fracasso no sistema de *franchising*

Não obstante o *franchising* ser visto como uma alternativa de investimento mais segura, quando comparado com os riscos da abertura de uma empresa independente, este não é uma certeza de sucesso para o investidor. Segundo Espinha (2006) o fracasso de uma unidade franqueada pode ser atribuído a alguns fatores específicos, a saber: a falta de conhecimento do franqueado sobre o setor, falta de capacidade gerencial e falta de práticas operacionais adequadas. Para fins deste estudo, o autor considerou o fracasso no sistema de *franchising* não somente quando as lojas que deixaram de existir, mas também os empreendedores que abandonaram, cancelaram ou desistiram do contrato de *franchising*.

É muito comum que um executivo insatisfeito com o seu trabalho procure no *franchising* uma alternativa como forma de obter melhores ganhos financeiros e maior independência. Ocorre que os interesses iniciais na compra da franquia podem ser um dos fatores constituintes do fracasso, pois tanto o nível de dedicação, quanto a experiência profissional e pessoal com o negócio próprio são bastante diferentes de quando se trabalha para uma empresa como colaborador.

Espinha (2006) demonstra que existem fatores de fracasso no *franchising* comuns às micro e pequenas empresas, como por exemplo, problemas em relação ao produto, condições econômicas problemáticas e expansão não planejada. Por outro lado, também destaca que existem fatores que são particulares do *franchising* como, por exemplo, incapacidade de seguir as regras do sistema, apresentação equivocada ou desonesta do negócio e comportamento antiético do franqueado ou franqueador.

Com efeito, um planejamento equivocado por parte do franqueador em relação às potencialidades financeiras do negócio a ser franqueado, certamente trará para o sistema franqueados que, em pouco tempo, estarão insatisfeitos. Os altos custos iniciais, e as taxas cobradas dos franqueados podem inviabilizar o negócio, pois o franqueado, mesmo com um grande volume de vendas, pode não conseguir atingir uma rentabilidade satisfatória e muitas vezes nem mesmo cobrir os próprios custos de operação. Portanto é

dever do franqueador fazer cálculos para aferição da viabilidade da franquia antes mesmo de se iniciar o processo de *franchising* de sua marca.

Um aspecto único do sistema de *franchising*, quando comparado a outros formatos de negócios, é o relacionamento entre franqueador e franqueado. Em virtude das peculiaridades do sistema, este relacionamento ganha contornos de uma importante parceria. Neste sentido, merece destaque as palavras de Miguel Kringsner (2008), fundador e presidente do conselho da empresa O Boticário, ao afirmar que “o ar que o franqueador respira passa antes pela narinas do franqueado”.

Em verdade, o bom relacionamento entre franqueador e franqueado pode ser gerador de melhor desempenho financeiro. Em consonância com esta assertiva, já se pronunciou Cohen (1998) ao realizar pesquisa em que avalia este tipo de relação. Restou provada na pesquisa do autor que a alta qualidade de relacionamento entre estes dois atores constitui fator de diferenciação, dado que os franqueados que perceberam alta qualidade do relacionamento têm uma percepção de melhor desempenho financeiro.

Na mesma linha de raciocínio, Toledo e Proença (2005) destacam a importância da confiança como base do relacionamento entre franqueador e franqueado. Na pesquisa elaborada pelos autores com ex-franqueados, observou-se que a ausência de confiança, de fato, destrói a relação franqueador - franqueado. Os dados coletados das entrevistas demonstram esta percepção como resultado do desinteresse do franqueador com o desempenho dos franqueados, ausência de suporte técnico e principalmente pela ausência de comunicação com a rede.

Da mesma forma que o relacionamento pode ser visto como fator de sucesso e influenciar um melhor desempenho econômico, o contrário também se aplica. Considerando-se o *franchising* como um sistema que compreende duas empresas independentes, ele está sujeito a atritos. De fato, é desafiador alinhar o pensamento de empresas que buscam a maximização de seus lucros. Para que isto ocorra, é necessário que exista por parte do franqueado confiança na direção do franqueador, e este, ao seu turno, precisa respeitar e procurar atender aos anseios e necessidade do franqueado.

Na pesquisa de Espinha (2006) sobre os principais fatores de fracasso das franquias, os fatores financeiros foram os que tiveram o maior impacto no encerramento dos negócios. Nas entrevistas, os franqueados declararam que o principal fator de insucesso foi o resultado financeiro abaixo do esperado. Porém, como salienta o autor, verificou-se que este fator estava relacionado fortemente a aspectos da franquia, principalmente ao apoio do franqueador em casos de dificuldade. Na investigação, outros fatores financeiros operacionais tiveram pesos menores, o que para autor poderia indicar que o encerramento não ocorreu apenas devido a resultados econômicos baixos, mas a resultados aquém de uma expectativa inicial, que pode ter sido superestimada.

Sem embargo, a supervalorização inicial do retorno econômico sobre o valor investido no negócio por parte do franqueado também pode influenciar diretamente no fracasso das franquias. Isto ocorre, pois o candidato ao estudar a possibilidade de adquirir uma franquia tende a majorar a expectativa de ganhos. É neste momento que o franqueador deve agir com muita transparência e honestidade para mostrar ao candidato, quais as reais perspectivas que o seu negócio pode oferecer após o período de maturação (GIGLIO, 2009).

Entre outras análises, devem-se discutir claramente os valores de royalties mensais, taxa de propaganda, custo médio da mercadoria vendida, despesas com colaboradores, e demais despesas comerciais e administrativas. A carga tributária no caso concreto também precisa ser verificada, pois dependendo da composição societária, há incentivos fiscais concedidos pelo Estado. Ou seja, um estudo de viabilidade econômica precisa ser apresentado com diversos cenários, inclusive um pessimista (METELLO, 2009).

Adicionalmente, deve ser passado ao franqueado a necessidade de se ter uma reserva financeira suficiente para a sua manutenção pessoal e de sua família, independentemente da franquia, por um período não inferior a seis meses. Esta reserva econômica poderá ser essencial durante o tempo de maturação do negócio. Caso o candidato não tenha esta soma em reserva, deve ser descartado do processo seletivo imediatamente (GIGLIO, 2009).

Outros importantes fatores de fracasso no *franchising* que merecem destaque na pesquisas de Espinha (2006), foram a falta de experiência gerencial e a escolha do setor ou ramo de negócios errado. Mais uma vez, pode-se afirmar que a postura diligente do franqueador pode mitigar tais riscos de infortúnio.

Quando um franqueador admite um franqueado com pouca ou nenhuma experiência administrativa está sabendo o risco que corre (METELLO, 2009). Para Metello (2009) não está absolutamente descartada a aceitação de um candidato a franquia sem conhecimentos específicos. Para o consultor, é tarefa do dono da marca ter a consciência de que um franqueado menos experiente poderá lhe trazer mais custos em treinamento, assim como em supervisão de campo.

Neste sentido, imagine-se a hipótese de um candidato com significativa quantidade de recursos disponíveis para investir na franquia. Suponha-se também que o franqueador tenha interesse em um determinado ponto comercial extremamente valorizado que trará grande visibilidade para a marca. Ocorre que neste exemplo hipotético, o candidato a franquia é uma pessoa sem qualquer experiência comercial e administrativa. Deste modo, segundo Metello (2009) o franqueador poderá conceder uma franquia a este candidato, pois tem interesse em fincar sua marca neste ponto comercial, mas saberá que este franqueado irá necessitar de um acompanhamento mais estreito da equipe de consultores de campo, além de necessitar de grande atenção da área de treinamento. Ou seja, é uma questão de se analisar os aspectos favoráveis e desfavoráveis no caso em particular.

No que se refere à escolha do setor ou ramo do negócio, está-se, mais uma vez, diante de uma obrigação do franqueador em ser bastante transparente ao apresentar o seu negócio ao futuro candidato. Cada atividade comercial tem as suas características favoráveis e vicissitudes. Por exemplo, se a franquia for do ramo de alimentação, o candidato deve ser sabedor de que muito provavelmente a operação comercial irá se estender por longas horas durante do dia e também nos finais de semana.

2.7.3 Forma plural de administração de redes

Quando o empreendedor de um determinado negócio pretende expandir suas atividades, ele tem basicamente três caminhos a seguir: pode preferir criar uma rede totalmente franqueada; uma rede composta por operações próprias; ou estabelecer uma rede híbrida, em que parte dos estabelecimentos são próprios (lojas próprias) e parte da rede é franqueada. Nesta hipótese, se está diante do que a literatura convencionou chamar de forma plural (BRADACH, 1997; CLIQUET, 2000).

O problema de formas plurais como forma de administrar redes de lojas é importante tema de interesse para este trabalho. A coexistência de lojas próprias e unidades franqueadas em uma mesma cadeia é fato comum no *franchising* brasileiro, merecendo a grande atenção que vem recebendo dos estudiosos (SILVA, AZEVEDO, 2007; RAJIV, DANT, 2008).

Gerard Cliquet (2000) destaca que há duas correntes que analisam a decisão de crescimento por meio de lojas próprias ou pela via da franquia. Na primeira delas, classificada como “traditional approaches”, o pensamento é o de que a empresa interessada em se expandir deve tomar uma decisão estratégica: ou opta pelo sistema de franquias, ou adota a expansão via operações próprias. E qualquer arranjo entre estas formas é temporário e deve abandonado rapidamente, unificando-se sob um único sistema: *franchising* ou operações próprias.

Assim, partindo-se da premissa de que o crescimento da rede está intrinsecamente associado a maiores custos no monitoramento e no controle, a escolha de expansão via *franchising* deveria se sobrepor ao crescimento via lojas próprias. Realmente, a grande vantagem do sistema de *franchising*, com relação a uma expansão estruturada em lojas próprias, em que o dono da marca é tipicamente representado pela figura de um gerente com remuneração fixa, está ligada à significativa redução dos custos de monitoramento e de controle da comercialização nos pontos de venda (SILVA e AZEVEDO, 2007). Para Silva e Azevedo (2007), tal redução é motivada pelo lucro final da unidade franqueada, pois o sistema de *franchising* garante ao franqueado

maiores incentivos quanto maior seu esforço no desempenho de suas atividades, já que ele será o maior beneficiado de suas ações.

Também na defesa do modelo exclusivo de *franchising*, já se pronunciou Martin (1988) ao afirmar que este sistema é mais eficiente que a administração de lojas próprias, pois gera resultados econômicos tanto para o franqueado quanto para o franqueador. Deste modo, na hipótese da gestão exclusiva por lojas franqueadas, as operações próprias desempenhariam apenas o papel de apresentar ao mercado as características relevantes do negócio a ser franqueado (MARTIN, 1988; CLIQUET, 2000). Com esta finalidade, o franqueador mantém algumas lojas próprias para sinalizar a qualidade de seus produtos e serviços, além do suporte oferecido à rede. Com o passar do tempo, o aumento da reputação do negócio permite ao franqueador o desenvolvimento de uma rede sólida de franquias e, conseqüentemente, à progressiva redução de lojas próprias.

Todavia, deve-se ressaltar que os riscos potenciais de uma má administração da marca empresarial pelos franqueados influenciam sob várias maneiras a organização de empresas que optam por este sistema. Em síntese, a existência de franqueados pulverizados geograficamente, cujos rendimentos pessoais provêm da obediência de um conjunto de métodos de um mesmo franqueador, resulta freqüentemente em conflitos de interesses com o franqueador, notadamente a discordância no que se refere à estratégia a ser seguida pela rede (BAI; TAO, 2000).

Ainda no grupo de argumentos que sustenta a forma passageira do emprego de formas plurais, outra corrente de análise defende exatamente a trajetória oposta. Neste modelo, haveria a recuperação gradual das operações franqueadas. Ou seja, as lojas que surgiram inicialmente por meio do sistema de *franchising* seriam gradualmente absorvidas pelo franqueador, tornando-se operações próprias. Esta manobra é justificada pelo desejo de maximizar os resultados financeiros e costuma ser adotada na maturidade do negócio (CLIQUET, 2000). Este argumento funda-se na assertiva de que o *franchising* é um meio capaz de captar com velocidade recursos humanos e de capital, ultrapassando os constrangimentos externos dados pelo sistema de crédito e de contratação de pessoal. Ao longo do tempo e com a maturidade do negócio, esses constrangimentos externos são mitigados e desmotivam a utilização do *franchising*,

levando à sua progressiva substituição por lojas próprias (CLIQUET, 2000; OURIVIO, 2010).

Na contramão desta clássica premissa da literatura, se apresenta o fato de haver um grande número de empresas que utilizam o *franchising* sustentarem um percentual estratégico de lojas próprias em paralelo às unidades franqueadas (SILVA e AZEVEDO, 2007). Esta verificação provocou o interesse da academia pela problemática da pluralidade de formas organizacionais no *franchising*, referindo-se ao fato de os franqueadores não se limitarem à escolha de apenas uma forma de crescimento, mas optarem pela combinação de diferentes estratégias para expandir seus negócios.

Esta segunda corrente, denominada de “new approaches”, parte da premissa de que há possibilidade de coexistência de forma plural na estratégia de crescimento da cadeia (BRADACH, 1997; CLIQUET, 2000; BAI e TAO, 2000; SILVA e AZEVEDO, 2007; RAJIV, DANT, 2008). Assim, para os adeptos desta corrente, é perfeitamente possível que haja expansão por meio do sistema de franquias e também pelo caminho das operações próprias. Em consonância com este pensamento, pode-se dizer que ambas as formas de crescimento são, na verdade, complementares. Cliquet (2000) entende ainda, que a dicotomia entre crescimento exclusivo por franquias ou por operações próprias é insuficiente para explicar as variações nas estruturas organizacionais da empresas.

Em verdade, o *franchising* apresenta empiricamente casos de forma plural de fácil verificação. A utilização simultânea e frequente de unidades próprias e franqueadas como forma de distribuição pode ser entendida como integração vertical parcial para frente, de tal modo que a mesma transação pode utilizar-se de diferentes estruturas de governança (SILVA e AZEVEDO, 2007).

Neste diapasão, verifica-se que a forma como as redes de fast-food se organizam, particularmente no tocante à proporção de lojas próprias e lojas franqueadas, reporta-se, ao problema de forma plural, podendo ser suportada pela literatura que analisa esta problemática. Não obstante tal literatura ainda não estar consolidada, há

diversos argumentos que justificam a convivência de estruturas de governança distintas (SILVA e AZEVEDO, 2007).

Essencialmente, o que determina a escolha de uma dada estrutura de gerenciamento, são as características da transação. Formas organizacionais podem ser plurais, ou seja, observa-se o uso de mais de uma estrutura de gerenciamento, se as transações forem diversas, distinguindo-se em pelos menos um de seus clássicos atributos: especificidade de ativos, incerteza e frequência (SILVA e AZEVEDO, 2007).

Bradach (1997) assevera que as operações próprias e franqueadas possuem forças e fraquezas específicas, quando deparadas com os desafios de manter a identidade da marca e a capacidade de adaptação diante das mudanças mercadológicas. Em defesa da forma plural como meio mais eficiente de se administrar redes, o autor destaca que nos arranjos de formas híbridas são verificadas múltiplas fontes de informações onde, por exemplo, o franqueador passar know-how para as unidades franqueadas, além de empenhar um compromisso pessoal com a cadeia. Em contrapartida, os franqueados trazem mais criatividade para a rede e fomentam um melhor processo decisório, além de proporcionar acúmulo de aprendizado na organização. Deste modo, entende Bradach (1997) que a forma plural de gestão torna as redes mais bem preparadas para as incertezas do mercado, além de permitir um crescimento mais rápido, pois o investimento feito pelo dono da marca em unidades próprias traz mais credibilidade ao sistema de franquias, favorecendo, então, entrada de novos franqueados no sistema.

Todavia, o modelo plural também apresenta desvantagens. A principal delas se refere a ter que administrar duas estruturas bem diferentes entre si. Por conta disto, o executivo principal da organização deve ter capacidade para desempenhar esta tarefa e perceber que, a liderança com os franqueados deverá ser mais participativa do que a com a rede própria (BRADACH, 1997). Adicionalmente, ressalte-se que serão necessárias duas estruturas administrativas diferentes, o que pode gerar significativos incrementos financeiros para administrá-las.

Nesta mesma linha de raciocínio, já se pronunciou Cliquet (2000) ao apresentar de maneira sistematizada as principais vantagens e desvantagens da adoção da forma plural como mecanismo de se administrar redes. São elas:

1. Solução de problemas relacionados a expansão e ao controle do conceito do negócio:
 - a. Rápida expansão – utilização complementar e simultânea de investimentos próprios e de franqueados;
 - b. Controle do conceito do negócio – o fato de se ter operações próprias reforça o controle do conceito da rede. A unidade própria serve como padrão para as demais unidades franqueadas. Nela é possível o desenvolvimento e teste de novos conceitos que mais tarde podem vir a ser aproveitados pela rede;
 - c. Possibilidade de se converter as operações próprias em franquias – o fato de se ter operações próprias trazem mais credibilidade para a rede. Após um período inicial de maturação, estas unidades podem ser vendidas para franqueados;
 - d. Rápida ultrapassagem do estágio crítico inicial da empresa – isto é alcançado pela expansão acelerada permitida pelo sistema;
 - e. Possibilidade de se utilizar franquia onde não é interessante operação própria e vice-versa.

2. Estímulo à dinâmica comercial:
 - a. Aumento da criatividade por iniciativas locais – a presença de diversos franqueados em diferentes praças favorece a criatividade;
 - b. Saudável competição entre as operações próprias e as unidades franqueadas;
 - c. Facilidade de se utilizar a forma plural em uma mesma cidade;
 - d. Efeito siga o líder;
 - e. Melhores fontes de informação (operações próprias + franquias).

3. Melhor flexibilidade (capacidade de adaptação):
 - a. Maior capacidade de adaptação diante das mudanças econômicas, legais do comportamento do consumidor;

- b. Investimento em inovação (laboratórios do franqueador + opiniões honestas dos franqueados);
- c. Demonstração do know-how e fornecimento de capacitação por parte do franqueador por meio das lojas padrão (próprias);
- d. Melhor controle sobre os gerentes das unidades próprias e sobre os franqueados.

4. Ganhos econômicos:

- a. Soma de competências, sem misturar a cultura plural;
- b. Aumento da independência do franqueador em relação aos franqueados;
- c. Aumento da capacidade de investimento por meio do investimento financeiro dos franqueados.

5. Demonstração das capacidades do franqueador:

- a. Demonstrar para a rede que o franqueador também investe capital e não apenas se sustenta com os recursos dos franqueados;
- b. Capacidade de investir profissionalmente na atividade;
- c. Capacidade de atrair os melhores franqueados;
- d. Investimento em uma “flagship” para atrair franqueados.

6. Grande flexibilidade estratégica:

- a. Capacidade de se expandir por meio de diferentes fórmulas (operações próprias ou franqueadas);
- b. Grande flexibilidade para comprar outras cadeias.

Desvantagens da forma plural na rede:

1. Conflitos na rede:

- a. Risco de se criar dois ritmos diferentes na rede;
- b. Risco de conflitos locais quando se tem operações próprias e franqueadas em uma mesma praça;
- c. Risco de conflitos em uma praça reservada para um determinado parceiro;

- d. Risco de parecer que as lojas próprias têm algum tipo de vantagem com os fornecedores sobre as operações franqueadas;
2. Dificuldades em conciliar dois diferentes métodos de gestão:
- a. Dificuldade em conciliar interesses distintos, o que pode criar uma nociva competição entre as operações próprias e a rede franqueada;
 - b. Necessidade de duas estruturas administrativas. Uma para as operações próprias e outra para cuidar da rede franqueada;
 - c. Manejar a autoridade e a persuasão nos momentos apropriados.
3. Problemas gerenciais na rede:
- a. Dificuldade de requerer aos franqueados esforço para adaptação a um novo padrão, particularmente quando a rede franqueada é superior ao número de operações próprias;
 - b. As operações próprias podem ser utilizadas como responsáveis por reverses pela rede franqueada quando estiverem passando por situações adversas.
4. Risco de se desmotivar a rede franqueada pela presença de operações próprias:
- a. Localmente, quando houver unidade própria próxima a uma loja franqueada;
 - b. De maneira ampliada, quando a proporção de lojas próprias for muito alta em relação a rede franqueada.

Cliquet (2000), argumentando em defesa deste sistema na administração de redes, sustenta ser claramente percebido que a utilização de forma plural tem mais pontos favoráveis que desfavoráveis. Do quadro acima apresentado pelo autor, pode-se depreender que as principais vantagens deste tipo de gerência são: a possibilidade de se conseguir simultaneamente o controle do conceito do negócio e a expansão da rede, a maior flexibilidade para se adaptar às mudanças e os ganhos econômicos. Em contrapartida, os maiores desafios que este sistema apresenta são: o risco de se administrar duas diferentes estruturas administrativas e a ameaça de gerar conflitos de interesses dentro da rede.

Sem dúvida, a decisão de utilizar o sistema de franquias, um sistema baseado em operações próprias, ou ainda, um arranjo híbrido para gerir e expandir uma determinada cadeia de lojas não é fácil. Por exemplo, diferentes incentivos e custo de monitoramento podem interferir no processo decisório: quanto mais fácil for monitorar a unidade e maior a expectativa de retorno sobre o capital investido, maiores serão as chances de ela ser uma operação própria (CLIQUET, 2000; METELLO, 2009; OURÍVIO, 2010; GONÇALVEZ, 2010; KRUGUER, 2010). Em contrapartida, unidades remotas exigem um custo de controle alto, o que torna mais propício a opção pela franquia (BRADACH, 1997; METELLO, 2009; OURIVIO, 2010).

Silvia e Azevedo (2007) também se manifestaram a respeito ao destacar que os problemas de mensuração dos atributos das transações, assim como de solução do complexo problema de escolha das estruturas de governança, pode conduzir a diferentes resultados. Em outras palavras, os autores querem demonstrar que dado o pressuposto de racionalidade limitada, não há solução determinística, uma vez que, para níveis próximos dos atributos das transações, não é possível identificar a melhor solução, tampouco distinguir precisamente as transações.