

**Objetivos Organizacionais e os Conflitos Interorganizacionais:
um estudo de caso nas Agências Franqueadas da Empresa
Brasileira de Correios e Telégrafos**

por

Breno Augusto Diniz Pereira

Dissertação Apresentada ao
Curso de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
Como Requisito Parcial à Obtenção do
Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

Florianópolis, Julho de 1999

**Objetivos Organizacionais e os Conflitos Interorganizacionais:
um estudo de caso nas Agências Franqueadas da Empresa
Brasileira de Correios e Telégrafos**

Breno Augusto Diniz Pereira

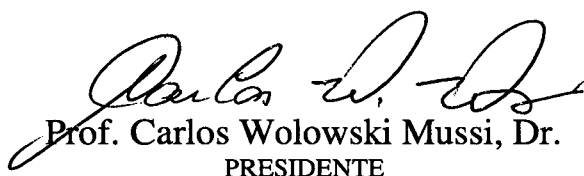
Esta dissertação foi julgada para a obtenção do título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Nelson Colossi, Dr.

COORDENADOR DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
PRESIDENTE



Prof. Nelson Colossi, Dr.
MEMBRO

Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes, Dr.
MEMBRO

À minha Família; de cujo convívio me furtei há vários anos para perseguir minhas aspirações. Deixamos de compartilhar momentos felizes e de estar juntos diante das dificuldades, contudo, estamos unidos por laços invisíveis, mas muito fortes.

Em especial, aos meus pais, **Hermínio e Vera**, pessoas que sempre me inspiraram por sua dedicação e por suas conquistas, pelo grande amor que têm pelos seus filhos, um sentimento nem sempre explícito, mas que - tenho certeza - nunca deixará de existir.

Aos meus irmãos, Bruno e Betânia, pelo amor e pelo carinho que temos uns pelos outros.

À **Kelmara,** que mesmo distante fez-se presente desde os tempos de graduação. Para você, faltam-se palavras.

AGRADECIMENTOS

São muitos aqueles a quem devo dizer obrigado. Por isso, meu primeiro agradecimento é a Deus e, a seguir ao conjunto de homens que me incentivou e encorajou a escreve-lo;

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pelo esforço em apoiar este trabalho;

Aos proprietários das Agências Franqueadas da ECT que contribuíram, com seu empenho, nas fases de coleta e análise dos dados.

Ao Prof. Carlos Wolowski Mussi pelo apoio, compreensão e estímulo durante meses de pesquisa, análise e redação, e que nunca duvidou do valor do trabalho;

Aos Professores Valter Saurin e Paulo Maya, pelo esforço dedicado para a consecução deste trabalho, pelo zelo e paciência, e pelas valiosas sugestões;

Aos parceiros-amigos Luciano e Rubens, pelo incentivo e disponibilidade para discutir e fundamentar as idéias do trabalho;

Aos sempre amigos do CPGA, em especial, Alcina, Sinésio e Felipe, pelas horas de auxílio e dedicação;

Aos parceiros, nesta obra, que concederam informações para que o assunto pudesse ser enriquecido. Uns nominados, no curso do trabalho, e outros, a pedido ou em nome da ética, silenciados enquanto prenome.

RESUMO

O processo de reestruturação mundial da indústria de serviços postais é um fenômeno marcante no transcorrer desta década. Esse movimento, decorrente da ascensão de fatores mercadológicos combinado à administração estatal na gestão de negócios, levou as organizações postais de quase todos os países a reformularem seu posicionamento estratégico, para passarem a atuar em ambiente concorrencial, pleno de desafios, no qual o cliente é o destaque. Esse contexto é fortemente assinalado no documento resultante do último Congresso Postal Universal, ocorrido em Seul (1994) - Estratégia Postal de Seul.

À luz dos desafios impostos por essa nova realidade e da necessidade de eliminar distorções criadas pela extensão a que foi levado o processo de adaptação dos correios brasileiros, a ECT adotou objetivos ambiciosos de Reformatação da Rede de Atendimento. No entanto, com poucos recursos monetários e humanos para sua expansão, a busca de parcerias tornou-se o principal caminho.

Com a ampliação e reposicionamento do Sistema *Franchising*, a ECT espera conseguir grande parte desses recursos, assegurando assim o cumprimento de seus objetivos. No entanto, apesar da dimensão estratégica que o Sistema *Franchising* tomou para a ECT, existem atualmente diversos conflitos no relacionamento franqueador-franqueado. Uma idéia importante de todos os estudos relacionados à administração dos conflitos nos canais de distribuição, e especificamente no Sistema *Franchising*, sugere que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro do canal. Desta forma, constituiu-se o foco principal desta pesquisa verificar qual a participação, em termos de percepção e compatibilidade, dos objetivos organizacionais na

formação dos conflitos interorganizacionais entre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e suas Agências Franqueadas.

O trabalho baseou-se num estudo de caso, no qual os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos dirigentes da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e na população dos Proprietários das Agências Franqueadas situadas na Região Conurbada de Florianópolis, SC.

Pelo constatado, o tipo de conflito interorganizacional está diretamente relacionado as divergências de objetivos organizacionais. Em outras palavras, quanto mais divergentes são os objetivos, maiores são os conflitos interorganizacionais existentes. De uma forma sintética, para a ECT os próximos anos serão caracterizados pela ampliação da rede de atendimento e pela expansão da gama de serviços. Já, no entender dos franqueados, o grande objetivo a ser perseguido é o cliente que agrega valor à sua empresa. Assim, pode-se perceber um choque de objetivos. Enquanto a ECT busca a realização dos seus objetivos sociais, os franqueados se esforçam no atingimento dos seus objetivos econômico-financeiros. Outra constatação de grande importância refere-se aos diversos grupos de interesses na definição dos objetivos organizacionais. A ECT passa por um momento de grandes mudanças estruturais sendo necessária a reformulação de suas posturas. Estas mudanças ocasionam resistências dos grupos de interesses à organização. Isto quer dizer que as organizações têm objetivos que não podem ser expressos como a soma dos objetivos pessoais de seus participantes individuais.

ABSTRACT

The process of re-arranging world's industry of postal services is a very important phenomenon in this decade. This movement, consequence of the ascension of marketing factors combine with stately management of business, made almost all of the postal organizations of almost all of the countries to review their strategic position in order to take part of a competitive surrounding, full of uncertainties, in which the client is of utmost importance. This context was strongly referred to in a document which was the result of the last Universal Postal Congress, which took place in Seoul (1994) – Postal Strategy of Seoul (ECT).

In light of the challenges presented by this new reality and the need to eliminate distortions originated by the extension in which the brazilian mail system was taken in their process of adaptation, the ECT adopted ambitious objectives for the review of the net of customer service, but because they had few economic and human resources for its expansion, the search for partnerships became the main issue.

With the amplification and repositioning of the Franchising system, the ECT hopes to collect most of these resources to assure that the objectives will be reach. Nonetheless, besides from the strategic dimension that the Franchising system adopted for the ECT, there are a lot of conflicts between the franchiser and the franchise. An important idea in related studies of administrative conflicts in the channels of distribution, and specifically in Franchising System, suggests that conflicts are caused by the organizational objectives that were not achieved by a member in the channel of distribution. This way, the main focus of this research is to verify what is the participation, in terms of perception and compatibility, of organizational objectives with the formation of inter-organizational

conflicts between the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos and its franchised agencies.

This work was based in a case study in which the information collected through semi-structured interviews were applied to directors of the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos and to the population of owners of Franchised Agencies near the suburban region of Florianópolis, SC.

What was concluded is that interorganizational conflicts are directly related to differences in organizational objectives. In other words, the more different the objectives are, bigger are the interorganizational conflicts. Summarizing, the next few years will be marked by the amplification of the customer's service net and the creation of new services. For franchisers, the main objective will be to conquer clients that give added value to the company. While ECT tries to achieve their social objectives, franchisers will focus on the achievement of financial and economical objectives. Another important fact refers to the different groups of interests present in the definition of organizational objectives. The ECT is going through a moment of great structural change, making necessary the reevaluation of their position. This changes create resistance to the organization by interest groups. This means that organizations have objectives that cannot be expressed by the sum of the personal objectives of its members.

ÍNDICE¹

Capítulos

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA.....	18
1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	20
1.3 OBJETIVO PRINCIPAL	24
1.4 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....	24
1.5 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTUDO	25
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 O SISTEMA <i>FRANCHISING</i>	26
2.2 OS TIPOS DE CONFLITOS INTERORGANIZACIONAIS NO SISTEMA <i>FRANCHISING</i>	31
2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NO SISTEMA <i>FRANCHISING</i>	36
2.4 A PERCEPÇÃO DO CONFLITO E OS OBJETIVOS DO SISTEMA <i>FRANCHISING</i>	41
3. METODOLOGIA	44
3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA	44
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS.....	47
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	49
3.5.1 <i>Tipos de dados</i>	49
3.5.2 <i>Técnica de análise dos dados</i>	50
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	52

¹ A formatação deste trabalho deu-se por critérios técnicos, de acordo com o Manual para a Elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografias, das autoras, Lília da Rocha Bastos, Lyra Paixão, Lúcia Monteiro Fernandes e Neise Deluiz quarta edição, da LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., do Rio de Janeiro, 1995.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	54
4.1 EVOLUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS POSTAIS	55
4.2 A HISTÓRIA DO SISTEMA POSTAL NO BRASIL E A CRIAÇÃO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.....	65
4.3 EVOLUÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE SERVIÇOS POSTAIS	71
4.4 O PROGRAMA DE RECUPERAÇÃO E AMPLIAÇÃO DO SISTEMA DE TELECOMUNICAÇÕES E DO SISTEMA POSTAL E OS NÚMEROS DA ECT.....	78
4.5 O SISTEMA <i>FRANCHISING</i> CORREIOS	83
4.6 OS OBJETIVOS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS E AS PERSPECTIVAS PARA DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA <i>FRANCHISING</i> CORREIOS	90
4.4 OBJETIVOS DOS FRANQUEADOS DA ECT DA REGIÃO CONURBADA DE FLORIANÓPOLIS E OS PRINCIPAIS CONFLITOS EXISTENTES	99
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	117
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
7. ANEXOS.....	128
7.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	129
7.2 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT)	131

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Desenvolvimento do Número de Empresas Franqueadoras que atuam no Mercado Brasileiro, no período de 1988 a 1998.....	28
Gráfico 2 - Receita por Segmentos de Clientes da ECT (% de participação na receita)	72
Gráfico 3 - Participação da ECT no Mercado Brasileiro de Encomenda Expressa Doméstica	75
Gráfico 4 - Participação da ECT no Mercado Brasileiro de Encomenda Expressa Internacional	75
Gráfico 5 - Resultado Econômico-Financeiro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no Período de 1996 e 1997 (em milhões)	79
Gráfico 6 - Movimento de Objetos realizado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), no Período de 1996 e 1997 (em milhões).....	81
Gráfico 7 - Evolução da Qualidade de Entrega de SEDEX Pela ECT (Objetivo 97% de entregas dentro do prazo).....	81
Gráfico 8 - Evolução da Qualidade de Entrega de Objetos Simples pela ECT (Objetivo 95% de entregas dentro do prazo).....	83
Gráfico 9 - Evolução da Rede Franqueada da ECT no Período de 1989 a 1998	87
Gráfico 10 - Relação entre Agências Próprias e Agências Franqueadas da ECT, em todo o Território Nacional.....	88
Gráfico 11 - Relação entre Agências Próprias e Agências Franqueadas da ECT, no Estado de Santa Catarina	89
Gráfico 12 - Mortalidade das Agências Franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos entre os anos de 1989 a 1996.....	102

Gráfico 13 - Porcentagem das Agências Franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que Extinguiram no período de 1989 a 1996.....	103
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Vantagens e Desvantagens do Franqueador e do Franqueado para aderir-se ao Sistema <i>Franchising</i>	40
Quadro 2 - Tráfego Doméstico Mundial de Serviços Postais.....	62
Quadro 3 - Fatores que Levaram os Proprietários das Agências Franqueadas da ECT, na Região Conurbada de Florianópolis, a Aderir ao Sistema <i>Franchising</i> Correios.....	100
Quadro 4 - Fatores que Levaram as Pessoas a Abrir o Negócio Próprio:.....	100
Quadro 5 - Fatores Empresariais que levaram os Franqueados da ECT da Região Conurbada de Florianópolis a optarem pela Franquia dos Correios.....	104
Quadro 6 - Trabalho que Executava Antes de Aderir ao Sistema <i>Franchising</i> Correios..	105
Quadro 7 - Tempo em que é Franqueado da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	106
Quadro 8- Classificação das Agências Franqueadas da Região Conurbada de Florianópolis Quanto ao tipo de Clientes Atendidos:	106
Quadro 9 - Classificação dos Franqueados da ECT, Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis, quanto ao Relacionamento com o Franqueador	107
Quadro 10 - Percepção dos Franqueados da ECT, Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis, Quanto aos Objetivos Expressos da ECT.....	109
Quadro 11 - Principais Objetivos Perseguidos pelos Franqueados da ECT Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis.....	110
Quadro 12 - Principais Conflitos Existentes, Segundo os Proprietários das Agências Franqueadas da ECT Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis, entre as Agências Franqueadas e a ECT.	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	70
Figura 2 - Figura Demonstrativa da Área de Atuação das Agências no Novo Processo de Reformatação da Rede de Atendimento da ECT	98
Figura 3 – O Continuum das Situações de Conflito	119
Figura 4 – Situações de Conflitos Interorganizacionais e os Métodos de Resolução entre Franqueador e as suas Agências Franqueadas	121

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

O *franchising*² é uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizada como uma estratégia de organização de mercado, e como um sistema eficaz de expansão das pequenas e médias empresas. Para Leite (1991, p. 78) a utilização do sistema *franchising* é imperativa para a internacionalização das marcas: “verificamos que a estratégia de distribuição e comercialização das grandes marcas, internacionalmente conhecidas, vêm adotando o sistema de franquias”. Estimativas feitas por empresas especializadas indicam que, até o ano 2000, 50% das vendas a varejo, tanto de produtos quanto de serviços, feitas nos Estados Unidos, estarão sendo efetuadas através de franquias. Hoje, esse percentual já ultrapassa os 42%. Para Epstein e Orestein (1988), até o final do século, o sistema *franchising* irá movimentar cerca de 1 trilhão de dólares, por ano, em todo o mundo. Segundo a International Franchise Association, o sistema *franchising* será a maior forma de negócios do século XXI.

² *Franchising* é o termo que serve para designar o sistema de forma genérica. Segundo Marcelo Cherto em *Franchising: revolução do marketing*, São Paulo: McGraw-Hill, 1988, a palavra *franchising*, gramaticalmente, enquadra-se na categoria dos “substantivos verbais”, como acontece, na língua inglesa, com outros verbos, a cujo infinitivo se acrescenta o sufixo “ing”, sem que isso objetive formar o respectivo gerúndio, mas sim com a intenção de criar um substantivo que, em geral, serve para designar o ato ou instituto diretamente relacionado com aquele verbo. Assim, para melhor entendimento da dimensão do composto do *franchising*, neste trabalho, será ressaltada antecedente a essa palavra a expressão “sistema”.

No que tange às pequenas e médias empresas, o sistema *franchising* vem contribuindo de forma expressiva para a sua respectiva consolidação no mercado. No entender de Dandridge e Falbe (1994), são enormes as vantagens do sistema *franchising* para essas empresas. Além da transferência de *know-how* necessário para a realização do negócio - fato esse apontado como uma das maiores causas de insucesso das pequenas e médias empresas na iniciação dos negócios³ -, com a adoção do sistema *franchising*, essas empresas desenvolvem uma identidade de produtos e serviços que lhes asseguram clientes e um constante nível de qualidade.

No Brasil, embora se possa falar de formas rudimentares de franquias⁴ desde a década de 40, o sistema *franchising* só teve início, para valer (ainda que de forma não muito estruturada), a partir dos anos 60. E, mais notadamente, de meados dos anos 80 em diante. Ele vem sendo responsável por uma ampla transformação estrutural de vários setores produtivos, com forte impacto sobre as estratégias das pequenas e médias empresas, sobretudo no setor de distribuição⁵.

Conforme Parsa (1996) e Staworth e Kaufman (1988), o sistema *franchising* distingue-se das outras formas de distribuição, pois, para sua existência, faz-se necessária a introdução de duas ou mais organizações que são legalmente independentes, economicamente interdependentes e operacionalmente indistintas para o consumidor. Franqueador e franqueado convivem em um ambiente interdependente em que os participantes intencional ou involuntariamente tentam influenciar um ao outro.

³ VALE, Gláucia M. Vasconcelos. **Fatores Condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto** realizada em Minas Gerais. Brasília: Sebrae, 1997.

⁴ Destaca-se neste período o sistema de franquias adotado pelo grupo Yagizi, como pioneiro no país.

⁵ Evidentemente, o Sistema *Franchising* não é o único método de se distribuir produtos e/ou serviços. Há inúmeros outros, dentre os quais pode-se citar: distribuição via atacadista, licenciamento, joint ventures/parcerias, distribuição via filiais, distribuição via multimarcas, distribuição via marketing direto.

Apesar do aparente sucesso no Brasil, a experiência internacional, onde o sistema *franchising* é aplicado há várias décadas, demonstra diversos conflitos existentes no relacionamento do canal de distribuição franqueador-franqueado (Dant e Schul, 1992). Para Justis, Olsen e Chan (1993), as vantagens inerentes ao sistema *franchising* foram diversas vezes reconhecidas por estudiosos e práticos. Entretanto, ainda existem, dentro do relacionamento do sistema *franchising*, clássicos problemas de controle e de objetivos. Os conflitos que surgem entre o franqueador e o franqueado são de difícil resolução e frustrantes para o perfeito funcionamento do sistema.

Para Lusch (1976), os conflitos entre os membros de um canal de distribuição são inevitáveis, quando esses membros são funcionalmente interdependentes. A forma de distribuição através de franquias somente é eficientemente concretizada com altos graus de interdependência entre o franqueador e o franqueado. Dado esse alto grau de interdependência, o desenvolvimento de conflitos potenciais também é alto. Assim, este trabalho procura oferecer uma análise sobre o sistema *franchising* adotado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, no que tange ao relacionamento do seu canal de distribuição Correios-Agências franqueadas.

1.1 Justificativa para o Estudo do Tema

No ambiente atual, o desenvolvimento do *franchising* tem se tornado mais turbulento e incerto. A falta de estratégias no desenvolvimento do sistema tem levado muitos negócios a entrarem em declínio (Hoffman e Preble, 1991, e Shane, 1996). A expansão das organizações via sistema *franchising* requer uma cuidadosa antecipação estratégica a respeito de mercados e ajuste às condições locais.

Segundo Carvalho e Leite (1998), a adoção desse novo formato organizacional para o atendimento postal - serviço tradicionalmente prestado em nosso país por uma empresa do setor público - é um elemento inédito no debate que vem se travando no Brasil em torno da questão das formas de privatização⁶. O formato do sistema *franchising*, apesar de adotado há seis anos pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, raramente é discutido ou encarado como uma alternativa à privatização de outras empresas do setor estatal.

Para Loiola, Dantas e Dahab (1996), trabalhos dessa natureza parecem ser estratégicos porque promovem o avanço do conhecimento sobre um setor ainda pouco estudado. São praticamente inexistentes, na literatura brasileira, trabalhos sobre os aspectos mais analíticos do sistema *franchising*, que cedem lugar a textos de natureza mais descritiva, mais noticiosa, quando não são apologéticos ou até sensacionalistas.

Lara (1993, p.37) ressalta que “toda e qualquer investigação científica que tenha como objetivo conhecer melhor a realidade das pequenas e médias empresas, se justifica por si mesma, pois a carência de informação nesta área, sobretudo no Brasil, não é proporcional à sua importância no contexto nacional e regional”.

Assim, parece oportuno um esforço em ampliar o conhecimento da comunidade científica e do público em geral sobre o arcabouço conceitual já disponível para melhor entender os inegáveis atrativos e desafios do sistema *franchising*, que são, na verdade, tanto teóricos quanto empíricos.

Na impossibilidade de realizar o estudo em termos mais abrangentes, em função de fatores restritivos como tempo e custo, tomou-se o sistema *franchising* adotado

⁶ Ver maiores detalhes em SAURIN, Valter. Reforma do Estado: alguns tópicos relevantes sobre privatização. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Angra dos Reis, RJ, vol. 8, p. 433-446, 23 a 25 de setembro de 1996.

pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), nas suas Agências franqueadas da região conurbada⁷ de Florianópolis, Santa Catarina, como universo da pesquisa.

A escolha recaiu sobre a ECT em virtude de ser esta a maior empresa franqueadora do Brasil, com aproximadamente 1.726 agências franqueadas em todo país, sendo atualmente a única empresa do setor público nacional a adotar esta forma de distribuição dos seus serviços.

Acredita-se que um estudo que identifique os objetivos organizacionais dos franqueados, suas opiniões sobre o sistema franchising empregado pela ECT, a sua satisfação ou não com esse sistema e os possíveis conflitos oriundos das formas de intercâmbio com o franqueador possa representar um ponto de partida para algumas discussões e debates, o que poderá contribuir para a melhoria do desempenho de todo o sistema.

1.2 Apresentação do Problema

Na realidade, a relação franqueador-franqueado, no sistema *franchising*, apresenta toda uma problemática ainda pouco debatida na literatura brasileira. Os trabalhos de Carvalho e Leite (1998), Loiola, Dantas e Dahab (1996) e de Dahab (1996) devem ser mencionados por serem os pioneiros, ainda que de forma não muito formalizada, nesse tipo de discussão.

⁷ Conforme o FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996, região conurbada é um conjunto formado por uma cidade e seus subúrbios, ou por cidades reunidas, que constituem uma seqüência, sem contudo se confundirem.

Em nível internacional, os trabalhos de Hing (1995), Dant e Schul (1992), Lusch (1976), Gaski (1984), Hunt e Nevin (1974), Rosenbloom (1973), Mathewson e Winter (1994) e Justis, Olsen e Chan (1993) merecem ser mencionados, uma vez que contribuíram de forma expressiva para a identificação e resolução dos conflitos existentes nos canais de distribuição, especificamente, no sistema *franchising*.

Com o intuito de reunir os problemas citados com maior frequência por esses autores, apresenta-se, a seguir, um elenco de itens que evidenciam os focos de discussão e debates sobre o tema:

a) Através dos anos, as empresas estatais, no caso especial a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, trabalharam em prol do benefício coletivo. O objetivo era prestar serviços que melhor beneficiassem a população. Com a implantação do sistema *franchising*, os objetivos dos franqueados - que teoricamente são de otimização do investimento - podem entrar em conflito com o objetivo anteriormente definido. No entender de Saurin e Pereira (1996), a maximização do lucro é a tendência da empresa privada, enquanto o objetivo de beneficiar a coletividade deveria ser a tendência da empresa pública. Assim, para Carvalho e Leite (1998), por se tratar de um sistema de franquias, administrado por uma empresa pública, o franqueador público poderá estar muito mais propenso a repassar, ainda que parcialmente, aos consumidores finais (os “cidadãos”, a “comunidade”) quaisquer resultados positivos gerados pelo negócio;

b) O ambiente empresarial em que o sistema *franchising* atua é altamente competitivo⁸ e se submete a rápidas mudanças, de mercado e de produtos. Para Kanter (1983), inovação e adaptação são essenciais para a sobrevivência organizacional.

⁸ Na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, o faturamento proveniente dos serviços monopolizados, que já representou cerca de 80% da receita total, veio a corresponder, em 1993, a apenas 38% dessa mesma receita. Além disso, previa-se a meta de limitar o faturamento de tais serviços à faixa de 15 a 20% da receita total. Ver mais detalhes ECT. Projeto ECT - Ano 2000. Brasília, ECT, 1990.

Entretanto, o sistema *franchising* concebe uma imagem de estabilidade, que é essencial para sua integração e para a promoção do sistema. Além disso, o foco de desenvolvimento por parte dos franqueadores está em adicionar novos estabelecimentos (franquias), vendendo para novos franqueados, tendo como trunfo o baixo risco do negócio e o desempenho da marca;

c) Outro problema a ser adicionado é a responsabilidade do franqueador em selecionar corretamente seus franqueados. A má escolha dos franqueados pode gerar diversos conflitos, dos quais pode-se citar:

- Franqueados que não podem proporcionar um nível de talento administrativo para prosperar o negócio;

- Franqueados podem aderir ao sistema com expectativas irrealistas, dentre outras, com relação ao trabalho necessário para alcançar sucesso com o novo negócio;

- Franqueados podem ter sido motivados à compra de agências franqueadas para escapar do desemprego ou por falta de perspectiva de trabalho;

- Franqueados podem não ter investigado suficientemente o franqueador ou podem não ter suficiente capital para abrir ou caminhar com o negócio;

d) Em contraste, com a independência legal dos empreendimentos, os franqueados têm trabalhado com várias restrições impostas pelos franqueadores, legitimadas através dos contratos de franquia, com o intuito de controlar e avaliar o sistema. Mais especificamente, franqueados administram seus negócios de acordo com as condições estipuladas pelos franqueadores, em relação ao produto/serviço, preço, qualidade e outros aspectos administrativos. Muitos franqueados podem sentir-se insatisfeitos, dependendo dos seus objetivos, com a inflexibilidade do sistema;

e) Para Stern e El-Ansary (1977) e Gaski (1984), o conflito nos canais de distribuição surge quando um membro do canal percebe que o outro está impedindo a

realização dos seus objetivos. No sistema *franchising*, o franqueado e o franqueador usualmente têm diferentes objetivos (Boe, Gunalski e Henward, 1987). Justis, Olsen e Chan (1993) reforçam esta idéia expondo que geralmente o franqueador considera a performance de todo o sistema, enquanto que o franqueado avalia a sua agência franqueada individualmente. Assim, cada agência inserida no sistema *franchising* empenha-se em atingir seus próprios objetivos, em resolver seus próprios problemas, podendo assim criar sérias dificuldades para a harmonia do relacionamento com o franqueador.

Em uma das poucas pesquisas realizadas no Brasil sobre o sistema *franchising*, Loiola, Dantas e Dahab (1996) detectaram, a partir da análise de dados de 51 franqueados, que 79,69% deles estavam tendo dificuldades no alcance dos seus objetivos.

Em resumo, uma idéia importante de todos os estudos relacionados à administração dos conflitos nos canais de distribuição, e especificamente no sistema *franchising*, sugere que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro do canal. Esta noção implica que a busca dos objetivos organizacionais de um membro do canal pode ser o fator determinante do nível maior ou menor de conflitos interorganizacionais (Eliashberg e Michie, 1984).

Isto posto, e com a intenção de verificar essas questões na realidade interorganizacional, este estudo propõe-se a empreender uma investigação sob a orientação da seguinte pergunta de pesquisa:

“Qual a participação dos objetivos organizacionais percebidos com maior ou menor grau de compatibilidade, entre si, na formação dos conflitos interorganizacionais entre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e as suas Agências Franqueadas?”

1.3 Objetivo Principal

Desta forma, constitui-se o objetivo principal desta pesquisa verificar qual a natureza da participação dos objetivos organizacionais percebidos com maior ou menor grau de compatibilidade na formação dos conflitos interorganizacionais entre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e suas Agências Franqueadas.

1.4 Objetivos Secundários

- Caracterizar a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no seu contexto histórico, político e econômico;
- Identificar os objetivos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos com a adoção do sistema *franchising*;
- Verificar os objetivos organizacionais das Agências franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;
- Verificar a relação existente da ECT e de suas Agências Franqueadas entre a percepção e a compatibilidade dos objetivos organizacionais e os tipos de conflitos interorganizacionais;
- Identificar a percepção dos conflitos e das causas e efeitos reconhecidos.

1.5 Organização e Estrutura do Estudo

Com a finalidade de atender aos objetivos secundários, e assim responder à pergunta de pesquisa proposta, o fluxo de apresentação desta dissertação resulta na composição descrita a seguir.

O primeiro capítulo refere-se à presente introdução que se inicia pela delimitação do foco de interesse do estudo e por sua problemática. Esta introdução apresentou o problema de pesquisa que será investigado, o objetivo principal e os objetivos secundários do estudo, assim como a justificativa do tema.

No segundo capítulo é desenvolvida a fundamentação teórica. Nesta fundamentação, os tópicos referentes ao sistema *franchising*, o conflito no sistema *franchising* e a relação existente entre conflito interorganizacional e objetivos organizacionais são abordados em seções distintas. Cabe ressaltar que alguns tópicos relativos aos objetivos do estudo e à pergunta da pesquisa não têm necessariamente um subtítulo específico, sendo abordados em vários pontos diferentes.

No terceiro capítulo apresenta-se o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. Neste capítulo é demonstrada a maneira como serão elaboradas as entrevistas, bem como toda a metodologia do estudo.

A apresentação dos resultados da pesquisa, na forma categorizada das verbalizações dos sujeitos da pesquisa, é feita no quarto capítulo.

No quinto capítulo serão apresentadas as conclusões baseadas na análise dos resultados da pesquisa, algumas recomendações e, ainda, sugestões para novas pesquisas.

Capítulo II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desenvolvem-se, nesta parte do estudo, questões envolvendo a conceituação do Sistema *Franchising*, bem como sua evolução atual, o surgimento dos conflitos interorganizacionais e os possíveis reflexos desses desajustes na definição e no alcance dos objetivos organizacionais. Abordam-se, também, pontos relacionados com a importância, conceitos e características dos objetivos organizacionais.

2.1 O Sistema *Franchising*

Antes de iniciar a exposição a respeito do *franchising*, é importante definir o que vem a ser “sistema”, o que, certamente, será útil para a compreensão do restante do trabalho. Sistema pode ser interpretado como uma série ou conjunto de coisas relacionadas ou interdependentes que formam uma unidade complexa; um todo composto de partes ordenadas segundo algum padrão ou plano. Perceber uma entidade como sistema é, portanto, perceber essa entidade como uma série de componentes que interagem (Albers, 1973).

Existem inúmeras definições que tentam explicar o que é o sistema *franchising*, porém muitas delas não deixam suficientemente claro o que seja efetivamente o

franchising. Dessa forma, ressalta-se a que parece ser a mais completa. Sistema *Franchising*, segundo Cherto (1998, p. 04), é nada mais do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. “Juridicamente, se implementa através de um contrato, pelo qual o detentor de uma marca, de uma idéia, de um método e/ou de um *know-how* (franqueador), outorga a alguém, dele juridicamente independente (franqueado), licença para explorar a marca, em conexão com tal idéia, método e/ou *know-how*”.

Leite (1991, p. 26) ressalta que o sistema *franchising* “...significa o ato de franquear ou, se quiserem uma tradução literal, adotem franqueamento”. No sistema *franchising* o franqueado paga uma taxa sobre o percentual das suas vendas ao franqueador, pelos serviços prestados de assistência técnica, ao ceder seu *know-how* administrativo e comercial para a venda de seus produtos e/ou serviços a serem distribuídos através da rede de franqueados.

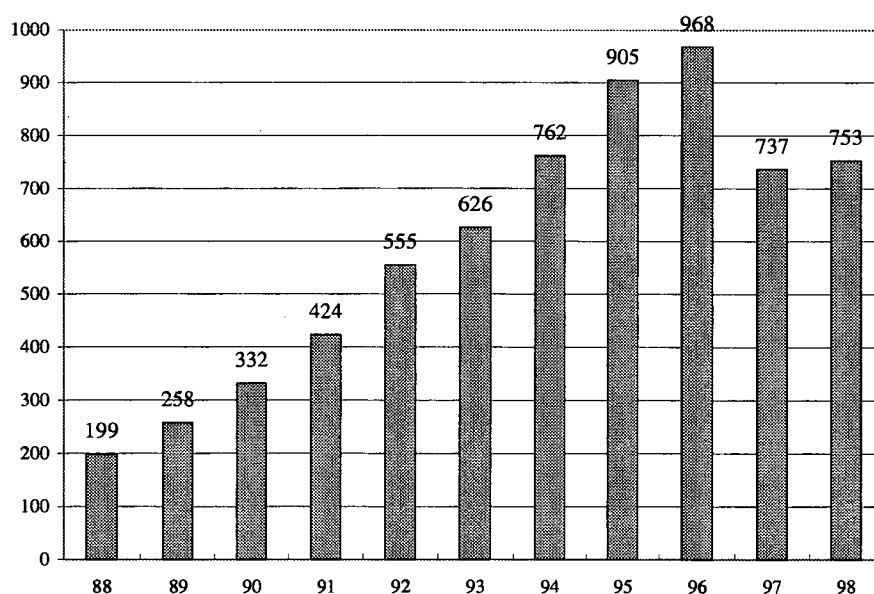
O *franchising*, tal como se conhece hoje, ou seja, uma alternativa estratégica utilizada por empresas que desejam ampliar suas bases de atuação de maneira eficaz e eficiente, mas não podem, ou não querem, investir recursos próprios (tanto financeiros, como humanos), surgiu nos Estados Unidos, no fim da Guerra da Secessão. O seu objetivo era expandir os negócios entre o norte e o sul, através de acordos com diversos comerciantes, a fim de que estes passassem a distribuir produtos/serviços dos mais variados setores.

Simão Filho (1993) argumenta que o método do *franchising* tomou impulso, realmente, no fim da Segunda Guerra Mundial. Um grande número de soldados voltava para os Estados Unidos sem trabalho, o que gerava terríveis problemas sócio-econômicos. Muitos ex-combatentes, então, visualizaram no *franchising* a resolução imediata do problema, porém ressentiam-se do reflexo do momento através de dificuldades de ordem financeira, que impossibilitavam a adoção de grandes investimentos no mercado.

Assim, para Cherto (1998), o sistema *franchising* se tornou uma grande saída, especialmente na medida em que a aquisição de uma franquia facilitava a obtenção de um financiamento em condições bastante favoráveis junto à Small Business Administration, uma espécie de Sebrae americano.

No Brasil, a grande explosão do sistema *franchising* se deu a partir da década de 80. Segundo Cherto (1998) o sistema *franchising*, no Brasil, atualmente, movimentava cerca de US\$ 30 bilhões ao ano, sendo responsável pela existência de mais de 70.000 estabelecimentos em funcionamento, o que corresponde a 24% do total das vendas feitas no varejo. O Brasil possui a terceira posição no ranking mundial, em número de franquias, em empresas franqueadoras e no percentual de vendas a varejo.

Gráfico 1 - Desenvolvimento do Número de Empresas Franqueadoras que atuam no Mercado Brasileiro, no período de 1988 a 1998



Fonte: Cherto (1998, p. 6)

O sistema *franchising*, como maneira revolucionária de se fazer e expandir negócios que é, vem solidificando sua posição como um elemento de extrema importância, sendo um dos poucos segmentos que continua a crescer, mesmo em meio às sucessivas crises que o Brasil vem atravessando ao longo dos últimos anos.

Existem diversos tipos (produto, serviço, industrial) e modalidades (*master franchise*, controle de área de franquia, entre outras) de franquias empregadas atualmente no país. Com fins de melhor adequação aos objetivos do estudo, ressalta-se a modalidade de franquias adotada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O *Business Format Franchising* (BFF) é um sistema de Franquia Formatada pelo qual o franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direito de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato (Cherto e Rizzo, 1994).

Assim, o sistema de franquia formatada possui características próprias, as quais detalha-se a seguir:

a) existência de um franqueador que detém marca, símbolo, *know-how* de fabricação e de comercialização de uma linha de produtos ou de serviços, e que pretende expandir sua atuação no mercado sem investimento direto;

b) interesse de um franqueado em se aliar a um franqueador, visto que este lhe reduz o risco de insucesso na medida em que concede a utilização de uma marca e de produtos conhecidos e aprovados pelos consumidores, e transfere todo o seu *know-how* ao franqueado;

c) compromisso do franqueador em transferir ativos tangíveis e intangíveis organizados em um modelo de *engineering* (uniformização do ponto de venda), de *management* (tecnologia gerencial) e de marketing;

d) estabelecimento de uma relação contínua entre franqueador e franqueado.

Para Hackett apud Marques (1995), o elo que sustenta o sistema de franquia formatada é a padronização. A maioria dos franqueadores procura influenciar ou controlar seus franqueados nas áreas de aparência física do estabelecimento, controle de qualidade, estoques, preços e linha de produtos.

Carvalho e Leite (1998, p. 168) caracterizam seis vertentes, segundo as quais se poderiam organizar os estudos relacionados ao sistema *franchising*:

a) vertente normativa, que reúne os trabalhos destinados a examinar tanto a questão das condições “desejáveis” de funcionamento do sistema, quanto a questão dos contratos de franquias. Essa vertente recebe contribuições de natureza mais teórica e parece concentrar-se quase exclusivamente na organização do esforço de trabalho entre franqueador-franqueado (Dant e Schul 1992 e Mathewson e Winter 1994);

b) a vertente organizacional que procura saber as razões para a escolha do sistema *franchising* como método/formato organizacional (Norton, 1988);

c) a vertente jurídica, cujos autores preferem analisar aspectos diretamente relacionados aos aspectos legais do funcionamento real dos sistemas de franquia (Filho, 1991);

d) a vertente avaliativa, que agrega os estudos que se propõem a avaliar os fatores que influenciam positiva ou negativamente o desempenho dos franqueados (Hing 1995 e Lewis e Lambert 1991);

e) a vertente operativa, que relaciona estudos que tentam demonstrar aspectos operacionais do funcionamento das franquias (Carney e Gedaylovic, 1991);

f) a vertente internacional, que reúne estudos e análises sobre aspectos internacionais do tema.

Com a finalidade de concentrar-se nos objetivos do estudo, este trabalho irá enfocar de forma mais veemente a vertente avaliativa. No entanto, o assunto seria desinteressante se essa vertente, na realidade, não estivesse em permanente interação, sem que qualquer uma delas, isoladamente, possa dar conta da riqueza de aspectos que o tema oferece.

2.2 Os Tipos de conflitos interorganizacionais no Sistema *Franchising*

Nos últimos anos, observa-se um expressivo aumento na frequência de conflitos entre os integrantes do sistema *franchising*. No entender de Cherto (1998) há uma tendência, para os próximos anos, de uma elevação ainda maior desses conflitos entre o franqueador e o franqueado, geralmente motivados por falhas cometidas pelo franqueador.

Para Bobbio apud Gaski (1984), o conceito de conflito é definido como uma forma de interação entre indivíduos, grupos organizacionais e a coletividade que implica em choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos. Entre os estudiosos organizacionais, relacionados aos conflitos interorganizacionais, Stern e El-Ansary (1977, p. 283), observam que o “conflito surge quando há uma situação em que um membro do canal percebe que o outro membro do canal está impedindo a realização de seus objetivos”. Assim, os conflitos nos canais de distribuição tornam-se presentes quando um componente (membro do canal) percebe no comportamento do outro componente um impedimento à realização dos seus objetivos organizacionais.

Para Gaski (1984), o conflito no canal de distribuição pode ser considerado como a percepção de um membro do canal de que a realização dos seus objetivos está sendo impedida pelo outro, com *stress* ou tensão nos resultados. No entender de Rosenbloom (1973), o conflito pode resultar em uma ameaça à sobrevivência do canal.

De acordo com Eliashberg e Michie (1984) a conceitualização do conflito nos canais de distribuição é de vital importância porque o conflito não pode ser considerado apenas como um fator disfuncional da eficiência organizacional. Assim, os conflitos podem beneficiar toda a performance do canal de distribuição quando: a) moderados níveis de conflitos não são considerados custos para os membros do canal; b) visões diferentes produzem idéias de melhor qualidade; c) uma agressiva situação não se torna irracional ou destrutiva. Se o conflito restringe ou impede a efetiva performance organizacional, isto é prejudicial e o canal eventualmente pode extinguir-se. Shane (1996), analisando os fatores determinantes de fracasso e sucesso de empresas franqueadoras, nos Estados Unidos, no período de 1983-1993, concluiu que o não compartilhamento de informações do franqueador e franqueado pode gerar conflitos e minar as chances de sobrevivência do sistema *franchising*. Portanto, não é surpreendente o fato de que administradores têm destinado mais de 20% do seu tempo para a resolução de conflitos.

O tópico de conflito na administração tem atraído a atenção de pesquisadores de diversas áreas. Entretanto, pouco esforço tem sido feito no sentido de alinhar os conceitos dessas áreas e desenvolver um compreensivo modelo de mensuração de conflitos.

Para Pasquino apud Gaski (1984), os diversos tipos de conflitos apresentam algumas características objetivas comuns: a dimensão, entendida pelo número de participantes do conflito; a intensidade, avaliada pelo grau de envolvimento dos indivíduos; e os objetivos, que podem envolver mudanças no sistema ou do sistema.

Diversos trabalhos empíricos ~~na área de~~ canais de distribuição têm consideravelmente assumido o exercício do poder como um dos fatores causais para os conflitos interorganizacionais. Uma das mais proeminentes pesquisas que ressaltam a influência do poder nos canais de distribuição foi a desenvolvida por Stern e El-Ansary (1972). Eles tentaram especificar os fatores determinantes do poder. Este estudo foi de excepcional importância, ainda que considerando a ausência de resultados significativos. O estudo falhou por não conseguir identificar o relacionamento entre poder e o conflito em determinada amostra. Atribuindo os resultados inconclusivos à falta de clareza do poder estruturado em uma particular amostra do canal, Stern e El-Ansary (1972) proporcionaram uma direção, em termos de hipóteses e medidas, na qual futuras pesquisas prosseguiram.

Notando as queixas de Stern e El-Ansary (1972) sobre as peculiaridades de sua amostra, Hunt e Nevin (1974) investigaram um canal de distribuição com maior definição e estrutura de poder - o sistema *franchising*. Eles acharam que o poder do franqueador pode ser função de sua fonte de poder acessível, ou seja, poder legitimado pelo contrato. Eles relataram que a satisfação com o sistema *franchising* é maior quando a fonte de poder não é coercitiva⁹. Este estudo foi reaplicado mais recentemente por Lusch (1976), em canais automotivos. Lusch e Brown (1982) concluíram que a fonte de poder não coercitiva pode ser inversamente relacionada com a satisfação, mas é reconhecido que este resultado poderia ter sido causado por problemas com suas medidas de atribuição do poder.

Outras pesquisas relatam os conflitos nos canais de distribuição com outras variáveis. Rosenberg e Stern (1971) relataram que, quando um membro do canal está

⁹ Com o intuito de melhor expor o que é poder não coercitivo, explica-se a seguir a fonte de poder coercitiva, devendo esta ser interpretada como inversa a fonte de poder não coercitiva. Segundo GIDSON, James L., **Organizações**: comportamento, estrutura, processo. São Paulo: Atlas, 1981, fonte de poder coercitivo é a influência exercida por um membro sobre os outros baseada no temor. O subordinado ou a agência franqueada, no caso específico, percebe que o não-cumprimento dos desejos do superior (franqueador) leva à punição ou a algum resultado negativo.

insatisfeito com a performance do outro, o nível de conflito entre eles é alto, referindo-se à insatisfação dos distribuidores e comerciantes com os comerciantes e fabricantes, respectivamente. Embora baseados em medidas de associação, os autores postularam a causa do papel dos conflitos. Suas principais contribuições, entretanto, referem-se ao progresso feito em direção à operacionalização dos conflitos nos canais de distribuição.

Lusch (1976) produziu evidência de que, em alguns casos, os conflitos nos canais de distribuição tendem a reduzir a performance operacional dos distribuidores, medida como retorno aos proprietários e *turnover* dos proprietários. Entretanto, Assel (1969), em um estudo exploratório, achou que conflitos podem ter um efeito saudável na satisfação dos distribuidores e na performance do canal.

Mais recentemente, Dwyer (1980) relatou os resultados de suas experiências, mostrando que a satisfação de um membro do canal está fortemente correlacionada com sua percepção da parceria cooperativa no canal. Se a cooperação é aceita, passa a ser recíproco o conflito, eles podem estar construindo uma evidência futura da existência de uma relação inversa entre conflito e satisfação. Dwyer (1980) em outro achado, diz que o membro satisfeito do canal (membro A) é positivamente relacionado com: a) percepção do próprio controle através de várias decisões e b) a percepção do membro do canal B em relação à base de poder de A. Seus estudos suportam a proposição de que a invalidade do poder é a chave para a satisfação dos membros do canal. Finalmente, reorganizando uma comum relação entre cooperação e fonte não coercitiva de poder, ele conclui que a relação entre o uso de semelhantes fontes de poder e a satisfação de um objeto membro do canal pode, da mesma forma, ser interpretada como uma indicação positiva, desde que cooperação e satisfação estejam positivamente correlacionadas.

Dois outros estudos apontaram importantes aspectos do conflito nos canais de distribuição. Roering (1977), em um experimento, encontrou que a dependência está

diretamente relacionada com o grau de negociação e inversamente relacionada com o comportamento competitivo de negociação. Guiltinam, Rejab e Rodgers (1980) relataram que a percepção da influência do franqueado sob o franqueador reduz a incerteza e proporciona uma importante informação para o franqueador justificar uma quantidade significativa de trabalhos de coordenação no canal.

Em resumo, uma idéia intrínseca em todos os estudos relacionados à administração dos conflitos nos canais de distribuição sugere que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro do canal. Esta noção implica que a busca dos objetivos organizacionais de um membro do canal é o fator determinante do nível de conflitos interorganizacionais (Eliashberg e Michie, 1984). A ameaça à obtenção dos objetivos organizacionais, por um membro do canal, é também exposta por Reve e Stern (1979). De acordo com esta visão, o canal de distribuição, em geral, e o sistema *franchising*, em particular, é uma super-organização, ou seja, um sistema hierárquico desenhado para realizar um conjunto de objetivos através da diferenciação funcional (especialização) e da interdependência entre os membros. Figueiredo e Zambom (1998, p. 30), referindo-se às organizações complexas atuais, enfatizam que um bom conhecimento de suas “partes isoladas se mostra insuficiente para proceder o seu gerenciamento eficientemente, as inter-relações e as interdependências entre os componentes do sistema tornam-se progressivamente, como o passar do tempo, mais importantes que os componentes em si mesmos”. Nesse sentido, para que se consiga uma administração efetiva do sistema *franchising*, é vital, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, que seus objetivos organizacionais estejam coerentes.

2.3 Objetivos Organizacionais no Sistema *Franchising*

O que se tem assumido tradicionalmente, na teoria econômica básica, é que os esforços organizacionais devem estar dispostos a realizar um único objetivo: o lucro. Porém, esta noção não é totalmente aceita. Grande parte dos autores relacionados à área administrativa entende que, embora o lucro em algumas empresas seja o objetivo dominante do negócio, esse não é o único fator que as organizações consideram quando tomam suas decisões. Uma organização é um sistema hierárquico social, complexo, que persegue diversas variáveis organizacionais e objetivos do grupo dominante. Kotler (1980) adicionalmente nota que é comum nas empresas os objetivos incluírem lucratividade, desenvolvimento das vendas, *market share*, diversificação do risco e inovação.

O uso de um grupo formal de objetivos como ponto inicial para os estudos organizacionais tem sido sugerido em diversas literaturas (Hall, 1984). Quase todas as teorias administrativas reconhecem a importância do estudo dos objetivos na análise das organizações. Na verdade, a maior parte das atividades desenvolvidas em uma organização pode ser relacionada aos seus objetivos. No entender de Etzioni (1978), a própria idéia de organização, que emergiu no século passado, incorpora esta noção. Nessa ênfase, a abordagem dos objetivos organizacionais se faz sob uma perspectiva racionalista, que busca a maximização de resultados baseada em uma idéia mecanicista de organização que, à imagem e semelhança da máquina, então elemento revolucionário do processo de produção fabril, exige eficiência, confiabilidade, padronização e rotinização no desempenho das atividades organizacionais. Os mais significativos teóricos desta abordagem são Frederick W. Taylor, no plano normativo-prático, e Max Weber, no plano teórico. Para Marinho (1980), apesar de amplamente utilizada, a perspectiva racional mostrou-se inadequada porque considera os objetivos organizacionais como algo não

problemático e não sujeito às incertezas, tornando-se assim estática, não tomando em consideração as repercussões das mudanças do ambiente em que as organizações operam. Osteryong (1977) refere-se a esta racionalização de objetivos como a necessidade de ligar o desenvolvimento de uma realística teoria da firma. Entretanto, organizações complexas possuem mais que um único conjunto de objetivos que muitas vezes podem inferir sobre diversas variáveis e muitas vezes orientar os resultados em vários níveis administrativos.

Desta forma, como resposta ao modelo de atuação da perspectiva racionalista, surge a perspectiva funcionalista que traz importantes contribuições sobre a questão dos objetivos organizacionais.

Do ponto de vista dessa análise, a questão dos objetivos organizacionais é exposta através da auto-sustentação da organização, ou seja, sendo ela tratada como um sistema de partes inter-relacionadas e interdependentes.

“O conceito de sistema é, pois, central à teoria funcionalista das organizações e, de acordo com essa linha de raciocínio, o sistema de cada parte, ou subsistema, tem suas próprias necessidades a serem preenchidas, podendo cada parte contribuir ou não para a satisfação ou não das necessidades do sistema” Marinho (1990, p. 10).

Nos sistemas de distribuição do marketing, em geral, e no sistema *franchising*, tal como o foco de interesse deste estudo, os membros do sistema operam sob diferentes filosofias de negócios. Por exemplo, Wittreich (1962) encontrou em muitas organizações pontos de vista e filosofias de negócios, os quais foram caracterizados para um desenvolvimento filosófico. Seus estudos concluíram que a filosofia do negócio de um determinado distribuidor é orientada em direção a alcançar os interesses do seu negócio,

buscando assim uma satisfação intrínseca. Justis, Olsen e Chan (1993) reforçam esta idéia expondo que geralmente o franqueador considera a performance de todo o sistema, enquanto o franqueado avalia a sua agência franqueada individualmente. Assim, cada agência inserida no sistema *franchising* empenha-se em atingir seus próprios objetivos, em resolver seus próprios problemas, podendo assim criar sérias dificuldades para a harmonia do relacionamento com o franqueador. Estas diferentes filosofias de negócio podem dar origem a dois diferentes grupos de múltiplos objetivos que estão igualmente presentes nos canais de distribuição: o sistema de objetivos globais¹⁰ e o sistema de objetivos dos indivíduos membros, estes informais, mas operacionalmente perseguidos. O primeiro grupo de objetivos é perseguido pelo administrador do canal (franqueador); o último, referendado por Perrow (1978), denominam-se objetivos operativos, que tipicamente contém um pequeno número de objetivos que são perseguidos ativamente pelos outros membros do canal (franqueados).

“Os objetivos operativos designam os fins procurados através da atual política operacional da organização: eles nos indicam o que a organização está atualmente tentando fazer, indiferentemente ao que os objetivos oficiais afirmam ser seus desígnios” (Perrow, 1978, 216).

A busca dos objetivos operativos é refletida nas atividades desenvolvidas pelos membros e pela utilização dos recursos. O problema reside, então, na obtenção do

¹⁰ Por objetivos globais entende-se os propósitos gerais da organização tal como existem nos relatórios anuais, declarações públicas feitas por seus dirigentes e nos pronunciamentos das autoridades da organização.

equilíbrio entre as atividades desenvolvidas e os objetivos globais do sistema. Essa busca em direção ao equilíbrio é que se transforma no principal objetivo organizacional.

As disfunções entre os objetivos globais com os objetivos operativos podem gerar, em última instância, sua mudança, que foi uma questão amplamente estudada por Thompson e McEwen (1978). Eles debruçaram-se sobre este problema e apresentaram um modelo que apreende a interação ambiente-organização. Os autores apresentaram quatro tipos de interação: competitivas, de negociação, cooptativas e de coalizão com o ambiente.

Na relação competitiva, a disputa entre duas organizações é medida pelo desempenho da outra. Na negociação, a rivalidade é mais sutil do que na competição, e as organizações tendem a fazer concessões. Na cooptação, a organização absorve elementos do ambiente para neutralizar as ameaças à sua estabilidade e até mesmo à sua própria existência. Na coalizão, duas ou mais organizações unem-se para se tornarem mais fortes perante o ambiente hostil.

“Uma coalizão poderá ser instável, mas, desde que seja cooperativa por natureza, duas ou mais organizações atuam como uma única em face de determinados objetivos. A coalizão é um recurso amplamente adotado quando duas ou mais organizações têm em mira um objetivo que exige apoio mútuo, especialmente a busca de maiores recursos, que qualquer uma delas não é capaz de obter isoladamente” (Thompson e McEwen, p.186, 1978).

Para Marinho (1980), a coalizão pode afetar também a autonomia de decisão das organizações, uma vez que ela busca atingir objetivos múltiplos. As coalizões põem limites ao processo de decisão das organizações, que poderão se tornar sócias

comprometidas com uma unidade maior, perdendo assim a capacidade de formular seus próprios objetivos, de forma relativamente independente.

A partir desta perspectiva é que se desenvolve o sistema *franchising*. No quadro a seguir (quadro 1), ressaltam-se, de forma sintetizada, os principais fatores, enfocados pela literatura, que levam o franqueador e o franqueado a ingressarem no sistema *franchising*:

Quadro 1 - Principais Vantagens e Desvantagens do Franqueador e do Franqueado para aderir-se ao Sistema *Franchising*

	Vantagens	Desvantagens
F r a n q u e a d o r	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de expansão • Imagem corporativa • Desenvolvimento de uma rede • Aumento da rentabilidade com redução dos custos • Motivação maior dos franqueados • Maior participação no mercado • Maior cobertura geográfica • Melhor publicidade • Maior vantagem competitiva • Descentralização • Economia de Escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda parcial de controle • Maior custo de supervisão • Maiores custos de formatação • Perda do sigilo • Risco de desistência • Autonomia parcial • Planejamento para expansão • Cuidados para seleção • Perda de padronização
F r a n q u e a d o	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> adquirido • Maior chance de sucesso • Plano de negócio • Maior vantagem competitiva • Informações sobre instalação • Economias de escala • Maior crédito • Aumento da rentabilidade com redução dos custos • ROI mais rápido • Independência jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial • Maiores controles • Risco de desistência • Taxas de franquias • Cuidados para seleção • Localização forçada • Restrições na cessão do sistema • Risco associado ao desempenho do franqueador

Fonte: DAHAB (p. 98, 1996)

Admitindo-se que as organizações pertencentes ao sistema *franchising* têm objetivos globais e operativos, múltiplos e conflitantes, discute-se agora como eles são determinados.

2.4 A Percepção do Conflito e os Objetivos do Sistema *Franchising*

Diversas pesquisas em ciências do comportamento, marketing e matemática moderna aproximaram-se para resolver situações de conflitos organizacionais. Nesse estudo, adotar-se-á o ponto de vista do conflito do franqueado, no que tange ao atingimento dos seus objetivos organizacionais. Muitas pesquisas sobre os conflitos nos canais de distribuição têm origem nos trabalhos de Pody (1967) e Thomas (1976), onde eles delinearam um modelo com quatro estágios de evolução do conflito: frustração, conceitualização, comportamento e resultado. Este modelo enfatiza o processo através do qual os indivíduos conceitualizam o conflito, tendo com influência principal o seu comportamento. Uma de suas maiores sugestões é que o modelo de pesquisa do conflito no canal de distribuição refere-se à possibilidade dos conflitos serem percebidos de maneira distinta pelos membros do canal.

A conceitualização do estágio de conflito proposta por Thomas (1976) foi aplicada por Louis (1977). Os resultados demonstraram que o membro do canal pode não diferir somente em relação às percepções dos conflitos, mas também em relação as suas origens. Estas origens podem ser tanto objetivas quanto subjetivas.

Estas implicações são significativas para as pesquisas de marketing sobre conflitos no sistema *franchising*. Logicamente, para compreender e administrar os conflitos no sistema *franchising*, é necessário primeiro a identificação dos fatores determinantes dos

conflitos e suas origens que podem ter papéis similares em seu relacionamento, com percepções individualizadas dos níveis de conflitos (Eliashberg e Michie, 1984). A frequência com que esta noção de partes de objetivos aparece na literatura sugere que os objetivos podem ser determinados.

O conjunto de objetivos organizacionais no sistema *franchising* pode introduzir dois atributos, que não são necessariamente origens interdependentes de conflitos: incompatibilidade de objetivos e diferentes percepções dos objetivos (Louis, 1977). Nesse estudo, a incompatibilidade de objetivos é definida pelo grau em que específicos objetivos (filosofia de negócio) são incompatíveis entre os membros, e portanto são intangíveis os resultados das decisões tomadas pelos membros do canal. Isto é relatado por diferenças interpessoais. A incompatibilidade de objetivos poderá ser determinada pela probabilidade de existência de conflito, porque incompatibilidade tende a promover decisões incongruentes. Neste estudo, percepções diferentes são consideradas como discrepâncias em que uma parte manifesta intenção e posição nos objetivos correntes e a outra parte percebe e interpreta estas posições. Diferentemente de outras formas de abordagens sugeridas pelos pesquisadores dos sistemas de distribuição em marketing (Hunt e Nevin, 1984, Dant e Schul, 1992), que aparecem para focar as diferentes variáveis ambientais, neste trabalho, examinam-se as diferenças entre as variáveis presentes em cada agência franqueada e no franqueador. Estes resultados têm dado muita atenção para o crescimento da teoria dos jogos, no desenvolvimento “incentivos compatíveis”. (Eliashberg e Michie, 1984). Isolar as duas origens de conflitos nas pesquisas nos canais de distribuição é importante para o desenvolvimento de uma apropriada estratégia de resolução de conflitos.

O relacionamento entre conflito percebido e objetivos incompatíveis no sistema *franchising* tem sido pouco explorado em sua abordagem empírica. Grande parte dos trabalhos dá ênfase à análise das fontes de poder no canal de distribuição (Lusch,

1976). Entretanto, alguns trabalhos teóricos têm sido apontados para compreender esse relacionamento. Primeiro, alguns estudos não têm considerado os dois constructos de conflito, mas em vez disto empregam a origem dos conflitos como um instrumento para operacionalizar e atuar (Rosenberg e Stern, 1971). Segundo, nos estudos em que a percepção dos objetivos e a incompatibilidade de objetivos têm sido consideradas, as medidas de mensuração utilizadas podem ser consideradas como simplistas e até grosseiras. Além disso, poucas tentativas têm sido feitas para examinar cuidadosamente e para especificar a natureza e o tipo de objetivos que podem estar presentes nos canais de distribuição, ou seus papéis em relação à percepção dos indivíduos e níveis de conflitos. Terceiro, poucas pesquisas têm evoluído para a efetiva operacionalização e mensuração da incompatibilidade de objetivos e seu nível de percepção em comparação com algumas atuais medidas. Esta distinção pode ser importante também no desenvolvimento de uma apropriada estratégia de resolução de conflitos.

Uma clara medida de incompatibilidade de objetivos tem sido proposta por Cadotte e Stern apud Eliashberg e Michie (1984). De acordo com seus estudos, dois componentes podem ser avaliados, de forma que a extensão com que cada objetivo é incompatível é julgada por cada uma das partes envolvidas, relativa à importância desses objetivos. Esses dois componentes são propostos para serem combinados linearmente com o intuito de proporcionar uma classificação geral dos objetivos incompatíveis. A maior vantagem desta medida é que ela considera cada objetivo separadamente e claramente, e assim pode proporcionar um passo em direção ao desenvolvimento de uma taxonomia de relevância dos objetivos dos membros do canal

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

Na base teórico-empírica deste estudo abordou-se o papel dos objetivos organizacionais na determinação dos conflitos interorganizacionais, explicitando diversos pontos que o evidenciam como um fenômeno preponderante na formação de uma eficiente administração de distribuição. Entretanto, nenhum trabalho teórico pode se estruturar sem o sólido apoio de uma discussão metodológica, que não será apenas instrumento explicativo do resultado alcançado, mas do processo percorrido por esta até as conclusões.

Tendo como base os pontos abordados no quadro teórico-empírico, que fundamenta a pesquisa e orienta a coleta e análise dos dados, tem-se como intuito verificar se as divergências entre os objetivos organizacionais é fator proeminente dos conflitos entre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e suas agências franqueadas.

3.1 Hipóteses de pesquisa

Bruyne apud Carvalho (1992, p.58) afirma que “o processo científico não vai dos dados à teoria, mas parte de determinadas informações, mediatizadas por uma

problemática, para uma formulação epistemológica de problemas e, em seguida desses problemas para um corpo de hipóteses que formam a base de toda a teorização”.

A hipótese é extraída dos problemas levantados pelo estudo. Para Triviños (1987, p. 105) “a hipótese envolve uma possível verdade, um resultado provável. É uma verdade pré-estabelecida, intuída, com o apoio de uma teoria”.

Tomando como base o quadro acima exposto, pode-se então formular a seguinte hipótese principal de pesquisa:

As divergências em termos de percepção e compatibilidade entre os objetivos das Agências Franqueadas e os objetivos globais do Franqueador são fatores determinantes do tipo de conflito no sistema *franchising* adotado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Visando auxiliar a refutar ou corroborar a hipótese principal, são hipóteses secundárias deste estudo:

1. Os objetivos das Agências franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) estão diretamente relacionados aos objetivos globais da ECT;
2. Os objetivos globais da ECT estão diretamente associados aos objetivos das Agências Franqueadas;
3. O nível de conflito interorganizacional é maior nas Agências Franqueadas que não conseguem atingir os seus objetivos específicos;

4. O nível de conflito interorganizacional é menor nas Agências Franqueadas que conseguem atingir os seus objetivos específicos.

3.2 Delimitação da pesquisa

O modo de investigação que caracteriza este estudo descritivo reside no método do estudo de caso, uma vez que se procurará analisar a divergência entre os objetivos reais e percebidos dos franqueados e do franqueador como fator preponderante para o nível maior ou menor de conflito interorganizacional.

De acordo com Triviños (1987) o estudo de caso parece ser um dos tipos de pesquisa mais relevantes. Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, levando em consideração não só a multiplicidade de dimensões presentes nas situações, mas também os diferentes, e às vezes conflitantes, pontos de vista nelas presentes, entendendo a realidade como passível de ser percebida sob diferentes ângulos, não havendo um só que seja verdadeiro.

Bruyne et al. apud Magalhães (1993, p.90) caracteriza como estudo de caso “aquela pesquisa que reúne uma série de informações, a fim de compreender a totalidade de uma situação”. Para isso, recorre-se às técnicas de coleta das informações através da análise documental e histórica, entrevistas técnicas e de observação.

3.3 População e amostra

A população desta pesquisa é composta pelos diretores responsáveis pelo sistema *franchising* na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, no que tange à região de Santa Catarina. Foram realizadas entrevistas com cerca de 6 representantes da Diretoria Regional dos Correios em Santa Catarina. Também compõem a população da pesquisa os donos das franquias da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em atividade no período do estudo, situados na Região Conurbada de Florianópolis, Santa Catarina. Foram entrevistados 11 proprietários das Agências Franqueadas, o que representa, aproximadamente, 92% da população total. A duração média de cada entrevista girou em torno de 1 hora e vinte minutos.

3.4 Definição constitutiva de termos e variáveis

Neste item, são descritas as propriedades ou semelhanças que contêm os termos e variáveis que permeiam o presente estudo. Estes termos e variáveis são decorrentes do corpo teórico-empírico, e são os seguintes:

- Franqueado: pessoa física ou jurídica adquirente da franquia, nos moldes impostos pelo franqueador e mediante o pagamento de uma taxa inicial (Leite, 1991);
- Franqueador: pessoa jurídica que contrata a franquia de sua marca, de seus produtos ou serviços, de seu nome comercial ou título do estabelecimento, oferecendo

know-how administrativo, proporcionando total assistência e exigindo o cumprimento integral das normas contratuais;

- Dirigentes envolvidos com o sistema *franchising* da ECT¹¹: pessoas responsáveis pelo gerenciamento das franquias na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na região de Santa Catarina;

- Objetivos Globais ou Oficiais: são os objetivos publicamente assumidos pelos dirigentes da organização (Perrow, 1978);

- Objetivos Operativos ou Individuais: são os fins realmente visados pela política e planos de ação da organização no período de análise (Marinho, 1990);

- Organização: uma coordenação planejada das atividades de uma série de indivíduos para atingir algum propósito ou objetivo comum e explícito, por meio de divisão de trabalho e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade;

- Região Conurbada de Florianópolis: área que inclui, intencionalmente, os municípios de Florianópolis, Biguaçu, São José e Palhoça;

¹¹ Para os fins deste estudo, serão utilizados o conceito de objetivo organizacional como se não pairassem dúvidas com respeito à sua autenticidade, muito embora possa reconhecer que existem objeções válidas a essa atitude. No entender de Charles Perrow, em **Análise organizacional**: um enfoque sociológico, da Editora Atlas, de 1972, p. 166, “à medida que examinarmos organizações específicas, tentaremos inferir os objetivos de várias indicações empíricas.....Usaremos às vezes depoimentos de executivos de alto nível, se parecerem sinceros e congruentes com outras informações....”

- **Conflito Interorganizacional:** é um momento em que há divergência e reação entre as organizações (franqueador e franqueado) quanto ao alcance de seus objetivos.

3.5 Coleta e análise dos dados

3.5.1 Tipos de dados

Nas ciências sociais, um grande esforço tem sido feito em prol de pesquisas científicas mais consistentes e precisas. Em consequência, a parte referente à coleta de dados vem tomando enorme importância. Percebeu-se que é muito difícil coletar dados sobre pessoas através de simples observações. A partir disso, começou-se a utilizar métodos de coleta de dados que retratam com maior clareza os relatos.

A entrevista constitui-se em um importante método de coleta de dados. Na entrevista, diferentemente, em alguns casos, do questionário, há necessidade de um contato direto entre o entrevistador e o entrevistado. Dentre as suas vantagens, apontada por Selltitz et al. (1987), estão: produz uma melhor amostra da população em estudo, coleta corretamente os dados; já que muitas pessoas são inábeis para o preenchimento correto do questionário, facilidade em corrigir enganos dos informantes, maior elasticidade na duração da entrevista; em relação ao questionário, permite o uso de recursos visuais ou artificiais. Para Selltitz et al. (1987, p.20) “a entrevista é mais apropriada do que o questionário por revelar informações que são tanto complexas como emocionalmente carregadas por favorecer o aparecimento de sentimentos subjacentes a uma opinião expressa.”

Na verdade, tanto a entrevista quanto o questionário possui diversas falhas que o pesquisador deverá estar ciente para que a coleta de dados não saia viesada. Para isso, faz-se necessário um criterioso estudo do conteúdo das questões que estruturam os dois.

Os dados utilizados no presente estudo são oriundos de fontes primárias e secundárias. Os dados primários referem-se às entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos dirigentes da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e na população dos donos das Agências Franqueadas situadas na região conurbada de Florianópolis, Santa Catarina. Os dados secundários originam-se das informações existentes em publicações oficiais da empresa, estatutos, leis federais, entre outras.

3.5.2 Técnica de análise dos dados

Triviños (1987) destaca que toda pesquisa pode ser ao mesmo tempo quantitativa e qualitativa. Para ele, o que acontece é que raramente o pesquisador aproveita os resultados obtidos da estatística para avançar nas suas análises. No entender de Richardson et al. (1985) a diferença fundamental entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa consiste na não aplicabilidade da segunda, de um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Para Richardson et al. (1985, p.39), um estudo que venha a empregar a metodologia qualitativa possui a capacidade de “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ...”. Com relação aos procedimentos metodológicos de coleta de dados na pesquisa qualitativa, Richardson et al. (1985) aponta as técnicas de observação e entrevista, análise de conteúdo e análise histórica.

Triviños (1987, p.137), com relação às técnicas de coleta de dados, ressalta que esta é de vital importância para a pesquisa qualitativa “pela implicância nelas do investigador, que precisam de enfoques aprofundados, tendo presente, porém, o processo unitário e integral”. Teoricamente não se pode afirmar que existem diferenças entre os instrumentos de coleta de dados em pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Mas na realidade, o pesquisador ao fazer a pesquisa qualitativa, apoia-se em instrumentos que reúnem características *sui generis*, ou seja, que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações. Esses instrumentos, levantados por Triviños (1987), são: triangulação, entrevista semi-estruturada, observação livre, método de análise de conteúdo e método clínico.

Os dados coletados a partir das diversas fontes, neste estudo, serão analisados de forma predominantemente qualitativa. Por suas características, tais como ter o ambiente natural como fonte direta de dados e os pesquisados como instrumento fundamental, além de ser descritivo, o que permite ao pesquisador utilizar o enfoque intuitivo na análise de seus dados, o método qualitativo tem uma forma adequada para o entendimento dos fenômenos sociais (Mattar, 1993).

Como procedimento para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas e formuladas a partir dos temas centrais da investigação.

O roteiro básico de entrevista, conforme Anexo 1, foi composto de várias questões com o objetivo de facilitar o dimensionamento da investigação dos temas, assuntos e pontos pertinentes aos objetivos da pesquisa.

Em relação aos dados secundários, a obtenção dos mesmos se deu a partir da leitura exploratória e seletiva dos documentos. O período dessa etapa da pesquisa ocorreu entre os meses de novembro de 1998 a fevereiro de 1999, sendo que a maioria dos dados

foi obtida através de Relatórios Mensais da Empresa, Internet, Relatórios Anuais, Relatórios de Atuação do Ministério das Comunicações, Portarias, Leis, e órgãos representativos da classe aos quais a empresa está vinculada direta e indiretamente.

Também contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa, dados e informações obtidos através de conversas formais e informais, com diretores da ECT (Gerente de Vendas, Responsável pela área de Franquias, Gerente de Atendimento e Sub-Gerente de Vendas), em situações diversas e até mesmo não previamente planejadas.

3.6 Limitações do Estudo

Essa pesquisa utiliza-se do método de estudo de caso, apresentando como característica principal o aprofundamento de análise e permitindo o conhecimento e o exame intensivo da relação estudada. Entretanto, o método de estudo de caso não permite que as conclusões obtidas sejam aplicadas a outros objetos de estudo, pois seus resultados são restritos.

Uma outra limitação do estudo refere-se ao fato dessa pesquisa trabalhar com a percepção dos donos das Agências Franqueadas em relação aos objetivos organizacionais dessas agências. Essa percepção pode ser algo extremamente mutável, ou seja, as opiniões expressas num determinado momento podem estar modificadas no momento subsequente.

Finalmente, cumpre colocar, ainda, que as variáveis determinadas na pesquisa, apesar de apresentarem-se como significativas, conforme referencial teórico-empírico exposto, não esgotam as possibilidades do tema em questão. Desta forma, outros indicadores certamente poderiam ser também trabalhados na solução do problema

definido. Tendo em vista, contudo, os objetivos previstos para este estudo, a pesquisa restringe-se aos indicadores selecionados.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo é reservado à apresentação e à análise dos dados obtidos nesta pesquisa. Inicialmente, é feita uma breve caracterização do Sistema Postal no Mundo, expondo o estágio atual de desenvolvimento e perspectivas para o setor. Em seguida, é focado o Sistema Postal especificamente no Brasil, desde o descobrimento até a criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Na seqüência, ressaltam-se os avanços obtidos com a criação da ECT, sua atuação no mercado brasileiro, concorrência e seus índices atuais de qualidades e atendimento postal.

A descrição e uma análise mais detalhada das variáveis - objetivos organizacionais e conflitos interorganizacionais -, e a verificação da relação delas entre si são enfocadas a seguir.

As análises realizadas neste capítulo, respaldadas pela discussão teórica das variáveis, constante no capítulo 2, constituíram a base para o alcance das conclusões a serem apresentadas no capítulo 5.

4.1 Evolução e Desenvolvimento dos Serviços Postais

Tradicionalmente, a atividade postal se organizou, em todos os países, sob a tutela estatal segundo a ótica monopolista. Em função da ausência de desafios, os serviços postais mundiais, até meados da década de 60, priorizavam inadequadamente as necessidades e anseios de seus usuários, empregavam processos artesanais e assumiam que suas atividades não estavam - nem deveriam estar - sujeitas à competição. Nessa época, porém, começaram a surgir empresas privadas oferecendo o serviço de transporte de documentos e mercadorias, iniciando então um processo de competição com os Correios.

Como reação natural, os serviços postais estatais foram obrigados a atuar sob nova ótica, em ambiente concorrencial, no qual o cliente tornou-se o centro de atenção, exigindo uma organização postal mais moderna e orientada para o mercado. Os Correios, então órgãos da administração pública direta, a exemplo do Brasil, passaram a agir com maior autonomia administrativa, sob a forma de empresas públicas, para enfrentar os desafios da demanda e concorrências crescentes.

Acresce-se a isso o fato de que o modelo de exploração da atividade postal estava fortemente baseado no conceito de território nacional, o que fazia com que o limite de mercado se confundisse com o limite geográfico das nações. Isso decorreu, em grande parte, do papel estratégico da atividade postal em um mundo condicionado por uma bipolarização política e tecnológica.

Com a mudança do paradigma de polarização para globalização, a atividade postal gradativamente recebeu novo enfoque. Agora, cada vez mais afastado da visão do Estado, o setor assume o papel de canal para transações comerciais em um mundo em que, freqüentemente, o produtor e o consumidor se encontram geograficamente distantes.

Desafiados a responder a essa nova demanda, os Estados se mostraram incapazes não só de realizar os investimentos necessários à melhoria dos serviços, como também de gerenciá-los de forma empresarial. Simultaneamente, observando o grande potencial de mercado, a iniciativa privada redescobriu os serviços postais como atividade empresarial rentável. Como efeito, a atividade postal deixou de ser atividade exclusiva do Estado e passou a conviver com capitais privados sob diversas formas:

- **Franquia:** expansão da rede de atendimento com a participação de parceiros da iniciativa privada na instalação e na operação de agências postais, o que pode ser verificado no Canadá, França, Inglaterra, Brasil, dentre outros;

- **Parceria:** constituição de *joint-ventures*, acordos operacionais e comerciais para a exploração de mercado específico em que o operador público não detém a tecnologia e a agilidade necessárias para o oferecimento de serviços competitivos. Isso ocorre, por exemplo, na Austrália, Canadá, França, dentre outros;

- **Concessão:** autorização para que sejam constituídos um ou mais operadores para a exploração da atividade postal como um todo em determinada região geográfica, com pagamento ou não de taxas de exploração ao Estado, como é o caso da Argentina, Uruguai e Equador;

- **Terceirização:** contratação de empresas para executar determinadas etapas do fluxo postal como linhas de transporte aéreo e transporte rodoviário urbano, estadual e nacional, como é freqüente nos diversos Correios do mundo.

O primeiro reflexo da atuação da iniciativa privada no setor se fez sentir nas mudanças dos estilos de gestão. Até então, o gerenciamento estava voltado apenas para dentro das organizações, como foco prioritário nos processos produtivos, relegando o cliente dos serviços a um patamar secundário, não representando elemento relevante nas

decisões gerenciais. A postura histórica de foco privilegiado nos processos operacionais causou distorção nos conceitos dos padrões de qualidade dos serviços. Ao contrário de ser definida a partir das necessidades apontadas pelo mercado, a qualidade era mera decorrência de processos operacionais, modelados com a premissa de obtenção de máxima prioridade de encaminhamento e distribuição. O elemento custo não representava restrição ao modelo, o que explica grande parte do crônico desequilíbrio econômico em considerável número das administrações postais no mundo.

Outra característica do setor postal se refere à postura comercial das administrações postais estatais, hoje fortemente impactada pelo acirramento da concorrência imposta pelos operadores privados. Embora o mercado postal, à primeira vista, possa parecer um bloco monolítico, na realidade ele é composto pela reunião de vários segmentos diferenciados entre si no que se refere ao perfil do cliente, concorrência, ciclo de vida do produto e densidade tecnológica dos serviços, dentre outros. Apesar desta constatação, os Correios, por diferentes razões, não aplicavam uma estratégia comercial diferenciada e apropriada a cada segmento. Pelo contrário, desconsideravam as peculiaridades e tratavam todo o mercado de forma linear. Atualmente, já podem ser entendidos como consensuais pelo menos cinco macrosssegmentos de mercado, a saber:

1. Correios Tradicionais: abrange o grupo de serviços convencionais como cartas e impressos que estão relacionados ao transporte de informação. Como seus conteúdos são passíveis de digitalização, sofrem concorrência tecnológica de outras mídias existentes (telefone, fax, e-mail, dentre outros) e certamente, no futuro, por outras que pretendam ser disseminadas em larga escala, como por exemplo a TV interativa;

2. Encomendas: serviço de entrega de objetos e mercadorias que, pela sua natureza, ainda não dispõe de tecnologia que substitua o transporte físico. Devido à intensificação do comércio internacional e, em especial do comércio eletrônico, esse

segmento vem se expandindo e atraindo o investimento de grandes operadores privados em nível mundial, os denominados *couriers* e as próprias companhias aéreas;

3. Correios Híbridos: serviços que combinam as tecnologias de entrega física e de transmissão eletrônica de mensagens. Representam um segmento que, pelo diferencial da rede física de entrega dos operados públicos, não sofre ainda concorrência direta;

4. Atendimento: até pouco tempo entendido apenas como uma etapa do fluxo produtivo postal, o atendimento passa agora a representar um importante segmento. Inicialmente entendido como uma rede de captação de objetos para alimentar o fluxo postal, o conjunto de agências, modernamente, é focado como uma cadeia de lojas onde também é possível a prestação de serviços que estão diretamente relacionados ao fluxo postal. Aqui se enquadra a venda de serviços de atendimento a organismos privados e estatais que não dispõem de suficiente capilaridade para atendimento aos clientes e cidadãos;

5. Financeiro: em economias estabilizadas, onde a atividade bancária se concentra na intermediação de capitais, os Correios desempenham um importante papel de prestador de serviços bancários de baixo custo e voltados para a população em geral. Tais serviços abrangem não só a simples captação de depósitos e a administração de contas correntes e de poupança, como também as operações de concessão de financiamentos às pessoas físicas; em certos casos, incluem também o recebimento de despesas com serviços públicos - água, energia elétrica, gás, telefone -, transferência de valores, pagamento de aposentadorias, pensões e outros.

No Brasil, há perspectivas de que a ECT possa criar um banco postal. Segundo o Jornal Estado de São Paulo (1999), a ECT está estudando a criação de um Banco Postal para se transformar também em um captador de caderneta de poupança.

Essa diferenciação entre os segmentos levou algumas administrações postais a se reorganizarem na forma de unidades de negócios para, assim, se adequarem a uma lógica de mercado:

- O Correio inglês constituiu três empresas operacionalmente independentes nos segmentos de correio convencional, encomendas e atendimento;
- No Japão, o maior sistema de poupança popular é gerido por uma unidade de negócios dos Correios;
- A Alemanha estabeleceu dois macrossegmentos postais (cartas e encomendas) e, atualmente, investe grandes somas na reorganização logística que estabelece infra-estrutura de produção dedicada a cada um dos segmentos, chegando, inclusive, a elaborar códigos de endereçamento postal (CEP) distintos para cada uma das duas categorias de remessa.
- A França manteve a atividade postal tradicional destacada dos outros segmentos, para os quais constitui empresas distintas, em variados níveis de composição de capital com a iniciativa privada.

Tendo em vista essa nova perspectiva de mercado, o conceito qualidade versus tarifa vêm sendo tratados de forma que, cada vez mais, os operadores se tornem orientados ao mercado, significando dizer que a qualidade desejada não é mais ditada pelo operador, mas sim definida pelo mercado e atendida pelo operador. Ainda hoje é bastante comum a fixação de tarifas unificadas e rígidas para todo o território nacional, nas quais o cliente não percebe uma relação clara entre as tarifas cobradas e os serviços, uma vez que não existem degraus tarifários correspondentes às diferentes situações (geográficas e mercado). Em termos práticos: uma carta entregue no extremo sul do país tem a mesma tarifa de uma carta entregue no extremo da rua.

Além desse fato, os processos de tarifação e de encaminhamento estavam baseados na natureza do objeto encaminhado, embora pudessem estar compartilhando o mesmo meio de encaminhamento. Modernamente, já existem novos conceitos que não se fundamentam na natureza do objeto, mas na sua prioridade de entrega. Alguns países do mundo implantaram novos padrões que, de maneira genérica, são sintetizados em três categorias distintas, cada uma delas procurando oferecer uma relação custo/benefício apropriada a cada perfil de cliente:

- Serviço Expresso: serviço de alta prioridade de encaminhamento, em que a rapidez da entrega é fator marcante. É voltado para clientes que privilegiam velocidade, com o preço em plano secundário;
- Serviço Normal: serviço destinado a uma faixa intermediária, em que se equilibram qualidade e preço;
- Serviço econômico: serviço de baixa prioridade de encaminhamento, em que a rapidez da entrega não é fator fundamental. É destinado a clientes que privilegiam preço em detrimento da velocidade.

Essa nova abordagem não só se aproxima das reais necessidades dos clientes, como também propicia uma homogeneização das cargas de trabalho, ao longo do dia, nas unidades operacionais, tornando viável economicamente a automação de processos.

A combinação dos dois fenômenos citados (nova estratégia comercial e novos padrões de qualidade) resulta em um impacto tão forte nos fluxos e volumes de objetivos, que torna necessária a reformatação de toda a logística postal. Acrescente-se a isso a mudança do paradigma de produção, ainda conceitualmente calcado em realidade do início da década de 70, de onde deriva a premissa de emprego intensivo de mão-de-obra.

Como se prevê que a atividade postal continuará absorvendo grande contingente de pessoas para o seu funcionamento, principalmente em atividades de atendimento e distribuição (média em torno de 60% do efetivo total), torna-se necessário grande investimento no esforço de redesenvolvimento de seus quadros. Toda essa massa de trabalhadores, aproximadamente 4,8 milhões de pessoas no mundo, considerados apenas os operadores públicos, demanda reciclagem de conhecimento e posturas de forma a aceitar a introdução das novas tecnologias. A título de exemplo, em muitos países, como no Brasil, a movimentação interna de cargas ainda se vale do esforço físico humano. Em nível gerencial, a principal mudança deverá ocorrer nos domínios da postura e capacitação: gerentes e técnicos deverão deixar o perfil burocrático, cumpridor de normas, para assumirem o perfil de empreendedor, perseguidor de resultados.

Finalmente, a convergência de todos os fatores comentados não é suportada pelo modelo institucional existente. No atual mundo postal, a Europa está em estágio mais avançado na concepção de um novo modelo, uma vez que já existe a decisão de considerar o continente europeu como um território postal único, com a transformação do tráfego internacional em tráfego doméstico e a livre competição entre os operadores.

Segundo dados da União Postal Universal, o tráfego doméstico mundial vem crescendo desde 1987 a taxas de 2,2% ao ano para o serviço de cartas/impressos e de 5,0% ao ano para o serviço de encomendas. O tráfego mundial de objetos se distribui como o apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Tráfego Doméstico Mundial de Serviços Postais

SERVIÇOS Países	CARTAS E IMPRESSOS		ENCOMENDAS	
	Objetos (em milhões)	Objetos (ano por habitante)	Objetos (em milhões)	Objetos (ano por mil habitantes)
Países Industrializados	355.000	319	3.362,0	3.017
África	1.200	2	0,6	1
Europa	7.300	31	48,0	259
Ásia-Pacífico	56.300	19	355,0	120
América	5.000	11	42,0	92
Países Árabes	1.100	5	0,6	3
BRASIL	4.272	28	36	235

Fonte: Dados da ECT, de 1998

Conforme demonstrado, comparando o Brasil com outras regiões em desenvolvimento no mundo, os serviços postais, no país, caracterizam-se por possuir um elevado índice de número de cartas e encomendas por habitante (28/ano), o que reflete a grande importância desse setor para o país. Entretanto, se comparado com os países industrializados, percebe-se que o Brasil ainda possui um grande potencial de crescimento nesse setor para os próximos anos, sendo necessário alavancar novas formas de desenvolvimento.

Atualmente, a indústria mundial de serviços postais vivencia importantes mudanças estruturais decorrentes da introdução de novas tecnologias da informação. Embora a participação do serviço postal seja decrescente na composição estrutural do mercado de comunicações, o mercado postal em si apresenta crescimento ao longo dos anos, demonstrando que o emprego de novas tecnologias não tem resultado em uma imediata e total substituição das atividades postais, mas em uma convivência com sentido de complementaridade.

O uso de novas tecnologias da informação tem crescido a taxas elevadas. Segundo o International Data Post (IDP), cerca de 70% das correspondências, em todo o

mundo, já são geradas através de processos informatizados. A BIS (Strategic Decision) estima que a venda, nos Estados Unidos, de fax acoplados a computadores cresceu mais de 26% ao ano entre 1993 e 1997, passando de 5,1 milhões de unidades para 12,7 milhões.

Da mesma forma que a evolução tecnológica, as alterações nas legislações nacionais e o aumento da competição vêm acentuando as mudanças estruturais no setor. Se antes a atividade era desenvolvida monopolisticamente pelo Estado, agora, ela se depara com um quadro bastante alterado.

Ao longo dos próximos anos, as pressões competitivas forçarão os correios estatais a enfrentar, em muitos países, uma potencial erosão da posição monopolística, possível privatização, e demanda por maior eficiência tecnológica e continuados esforços de redução de custos para a melhoria dos resultados.

A influência da internet, o mais recente desafio do setor, ainda é questão polêmica. A discussão não reside na existência ou não de impacto no mercado postal, mas sim na dimensão do impacto. Existem duas posições em discussão, analisando especificamente a posição dos operadores públicos. A primeira argumenta que os Correios são insubstituíveis no contexto mundial, e que o tráfego continuará a aumentar apesar do desenvolvimento das telecomunicações e, em particular do correio eletrônico. Admite que a participação relativa do setor postal no mercado de comunicações será decrescente em vista de novas tecnologias que surgem em profusão; porém afirma que as novas tecnologias não são acessíveis a todos. Por essa razão, os Correios não estão ameaçados, pelo contrário, apresentam um diferencial importante em relação às outras mídias, que é a grande extensão e capilaridade de sua rede de atendimento e de distribuição.

A segunda vertente afirma que as atividades dos Correios diminuirão, não só porque as tarifas dos outros meios se reduzirão mas também porque os operadores privados são mais ágeis no atendimento ao mercado. Além disso, a não realização de investimentos

torna-os incapazes de absorver o crescimento do tráfego, e os operadores públicos não são economicamente sustentáveis sem o privilégio do monopólio.

Em síntese, a crescente tendência de globalização da economia e a integração dos países em blocos regionais exigirão dos operadores de Correios, principalmente os estatais, processos de diversificação e modernização, que envolvem medidas tais como:

- Reposicionamento do serviço postal, de simples entregador de correspondência a um diversificado provedor de serviços;
- Redução de dependência do serviço regular de entregas, com implantação de serviços não tradicionais, como correio híbrido, *courier*, serviços financeiros, mensageiro e atendimento, dentre outros;
- Preservação do diferencial da rede de atendimento, ajustando-a constantemente a maiores níveis de conforto para o cliente através da melhoria dos processos de atendimento, expansão do número de postos de acesso e adoção de novas tecnologias;
- Formação de alianças, associações, acordos operacionais e comerciais com companhias governamentais e privadas, clientes, fornecedores e, até mesmo, concorrentes;
- Redesenvolvimento dos seus quadros profissionais;
- Investimentos em automação dos processos de produção;
- Obtenção de ganhos de produtividade através da revisão dos processos operacionais tradicionais dos Correios;
- Modernização da gestão no sentido de se tornarem organismos ágeis e orientados ao mercado;
- Redução de custos de operação e, conseqüentemente, dos preços e tarifas dos serviços.

4.2 A História do Sistema Postal no Brasil e a Criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

A vasta extensão territorial do País, associada à carência de estradas, dificultava as comunicações entre o Governo Central e as Províncias. A necessidade de assegurar a conquista portuguesa e o desenvolvimento do comércio no Reino, ainda no início da colonização e do povoamento, determinaram o estabelecimento de um sistema de comunicações apoiado em embarcações que, como portadoras de ocasião, transportavam correspondências entre comunidades litorâneas e em mensageiros particulares que executavam serviços no interior do território. Os sistemas postais do império tiveram, pois, durante muito tempo, a primazia de serem o único sistema de comunicações existente no país.

A primeira organização dos serviços de correios data de 1829 por iniciativa do Governo Imperial. Verificou-se, mais tarde, a necessidade de alterar a orientação inicial e fazer a reforma dos serviços nas mesmas bases adotadas pelas eficientes organizações inglesas da época.

Entretanto, somente em 30 de novembro de 1841, foi assinada a Lei nº 43 que autorizava a reforma dos serviços e instituía o uso de selos, cuja primeira emissão foi objeto da Lei nº 255, de 29 de novembro de 1842. Em seu texto, a Lei nº 255 fixava as normas para o adiantamento dos portes das cartas e autorizava a emissão dos selos de 30, 60 e 90 réis, que se tornaram conhecidos com o nome de olho de boi.

Em 26 de dezembro de 1931, a Diretoria Geral dos Correios funde-se com a Repartição Geral dos Telégrafos, dando origem ao Departamento de Correios e Telégrafos - DCT, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas.

Segundo informações obtidas pela ECT (www.mc.gov.br), em razão de injunções políticas, o antigo DCT - Departamento de Correios e Telégrafos, deteriorou-se: era depositário de empregos vitalícios, investimentos sem retorno, gratuidade tarifárias e tarifas aviltadas, o que implicava déficit operacional crônico de cerca de 50%, que era suportado pelo contribuinte, e, o mais grave, com altíssimo grau de insatisfação por parte dos usuários.

Até o ano de 1966, os serviços públicos, no Brasil, viviam os derradeiros momentos de um sistema burocratizante de administração, modelo de gestão superado e inadequado à realidade do país, cujo avanço desenvolvimentista clamava por melhor flexibilidade operacional e, como conseqüência, modernização das instituições públicas.

O DCT com seus entraves de toda ordem, deficitário, vivia à mercê de escassas verbas orçamentárias; o valor real da tarifa, fonte geradora de recursos para o custeio dos serviços se deteriorava num constante processo de aviltamento, resultando, com isso, na má qualidade do desempenho operacional e no prejuízo ao acervo patrimonial sem meios de conservação, de acordo com informações obtidas junto aos diretores da Superintendência Regional da ECT, em Santa Catarina.

Conforme manuais de circulação interna da ECT, a par da desorganização funcional, o DCT realizava precariamente serviços que não mereciam o menor grau de confiabilidade por parte do público - o telégrafo era constatemente interrompido em múltiplas direções por defeitos nas linhas físicas desbastadas e sem manutenção. Os telegramas seguiam por malas postais gerando justos protestos dos usuários pelos atrasos.

Em 20 de março de 1969, é criada pelo Decreto-lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, originária da transformação do antigo Departamento de Correios e Telégrafos - DCT, vinculado inicialmente ao extinto Ministério da Viação e Obras públicas e, depois, ao surgente Ministério das Comunicações (1967).

Mudanças econômico-sociais (mudanças no sistema político administrativo do país – intervenção militar, com o foco no desenvolvimento da área tecnológica) que se verificaram nos anos 60 na sociedade brasileira solicitavam melhores e mais sofisticados meios de comunicação; o DCT, completamente superado quanto a equipamentos operacionais, técnicas administrativas de gerenciamento, teria forçosamente de sucumbir.

No entender da ECT (www.mc.gov.br) a falta de adequada política tarifária, a obsolescência dos meios materiais, a precariedade das instalações e o despreparo do pessoal eram responsáveis pelos baixos padrões qualitativos dos serviços oferecidos.

A ECT, em 1969, pois, herdava pesado ônus - tarifas aviltadas não cobrindo despesas, serviços muito aquém dos padrões internacionais, atendimento nacional precário, pessoal despreparado e remuneração em desacordo com a realidade. Proliferaram, nessa época, correios paralelos instalados nos grandes centros, os quais auferiram polpidos lucros pois funcionavam como empresas bem estruturadas, aptas a absorverem a melhor clientela.

O surgimento de uma empresa de correios e telégrafos caracterizou a tomada de consciência do problema pelos Poderes Públicos que, desse modo, encaravam a realidade e repunham as atividades postais e telegráficas no lugar de destaque que sempre mereceram.

À fase inicial de implantação da Empresa, seguiu a do preparo de amplo diagnóstico, deflagrado com o auxílio de uma assessoria internacional especialmente contratada, que mostrou as profundas imperfeições dos correios brasileiros.

Em termo de desempenho, enfatizou-se, de 1969 a 1985, a busca da qualidade do serviço, dentro do conceito de compromisso com o trinômio rapidez, regularidade e segurança. Em 1985, iniciou-se o período de estabilização desse processo evolutivo. A partir de 1990, a ECT ingressa em novo estágio, caracterizado pelos desafios mercadológicos atuais.

Em síntese, a evolução da ECT constituiu-se de três fases:

- I) estruturação e criação de modelos técnico-operacionais de 1970 a 1979;
- II) aperfeiçoamento e desenvolvimento dos modelos de 1980 a 1989;
- III) novos negócios e implantação de serviços diversificados (banco de serviços) a partir de 1990.

No final da década de 80, a ECT iniciou nova fase, fruto da percepção de novos desafios e do mercado que apresentava um cenário de mudanças, com novas exigências. A Empresa necessitava buscar novas oportunidades, ampliando seu campo de ação no mercado não monopolizado.

O monopólio postal no Brasil, atualmente, restringe-se aos serviços de cartas, correspondência agrupada e telegramas, estando os demais serviços abertos à competição de empresas privadas, notadamente o de encomendas. Segundo dados recentes, os serviços em competição representam cerca de 50% da receita global. Desde 1990, o modelo institucional dos correios, no Brasil, vem sendo impactado pela necessidade de importantes mudanças estruturais, originadas primordialmente:

- de entraves organizacionais que dificultavam o processo de competição no mercado e extremamente burocratizados; entraves à gestão de recursos humanos (política salarial, concursos públicos, desprofissionalização do quadro, entre outros); e de controles

onerosos para atender ao formalismo dos órgãos de fiscalização e limitações orçamentárias;

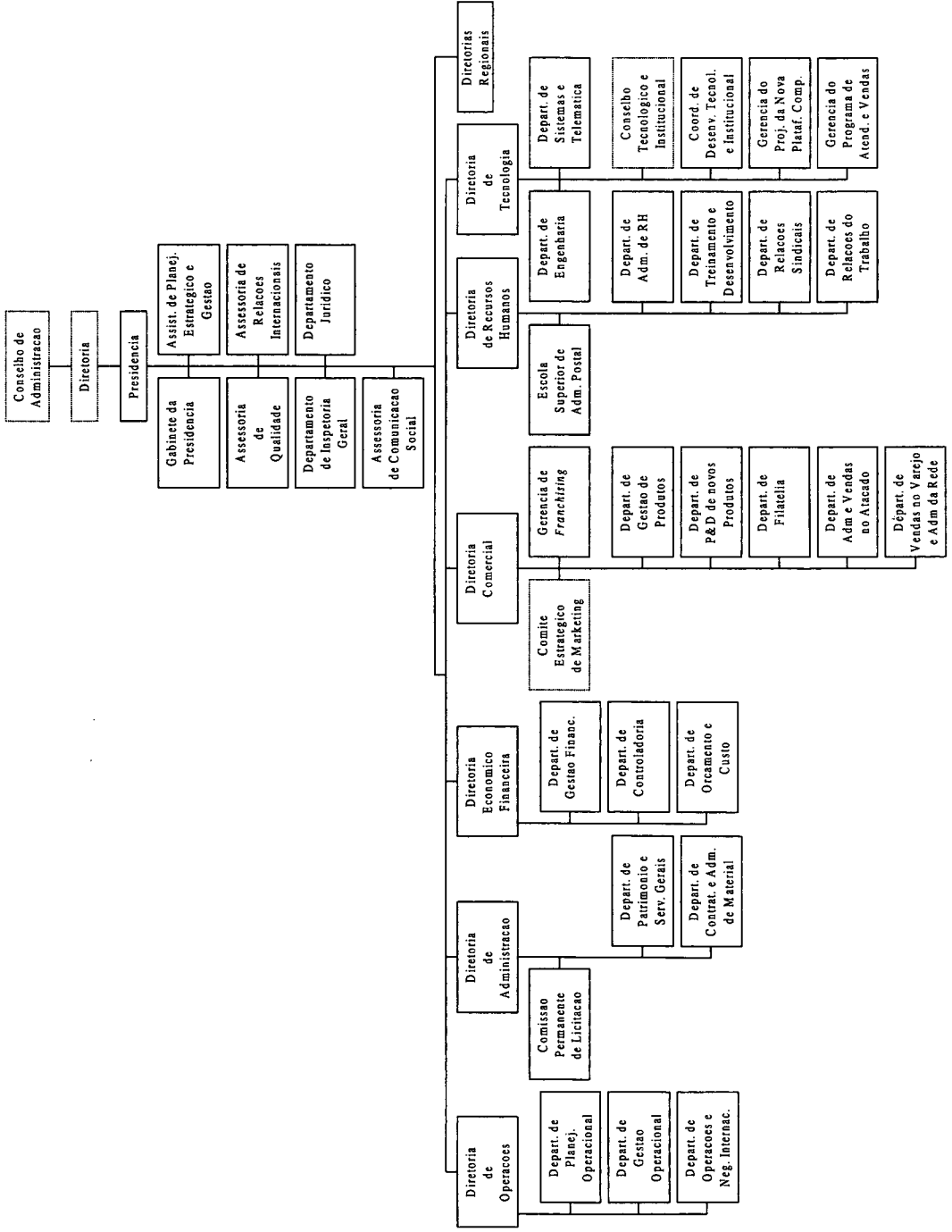
- dos sucessivos reflexos impostos aos programas anuais de investimentos;
- do lento processo de absorção das novas tecnologias da informação.

Fruto dessa nova realidade, a ECT passou a atuar como banco de serviços, ou seja, a oferecer sua rede de lojas como um negócio, efetivando parcerias, de forma a ampliar a variedade de opções para seus clientes. Sua missão assim foi desenvolvida:

“Prestar serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas e atendimentos especiais, de forma empresarial, com competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado, bem como atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços.”

Na figura a seguir, está exposto o atual organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, instituído com o objetivo de conduzir o processo de modernização. Atualmente, a ECT conta com Diretorias Regionais em todos os Estados Brasileiros, trabalhando de forma descentralizada as partes de vendas e do planejamento operacional, formalizando, assim, centros de custos regionais; mas ainda mantém centralizadas todas as outras funções administrativas, na sua sede, em Brasília.

Figura 1 - Organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos



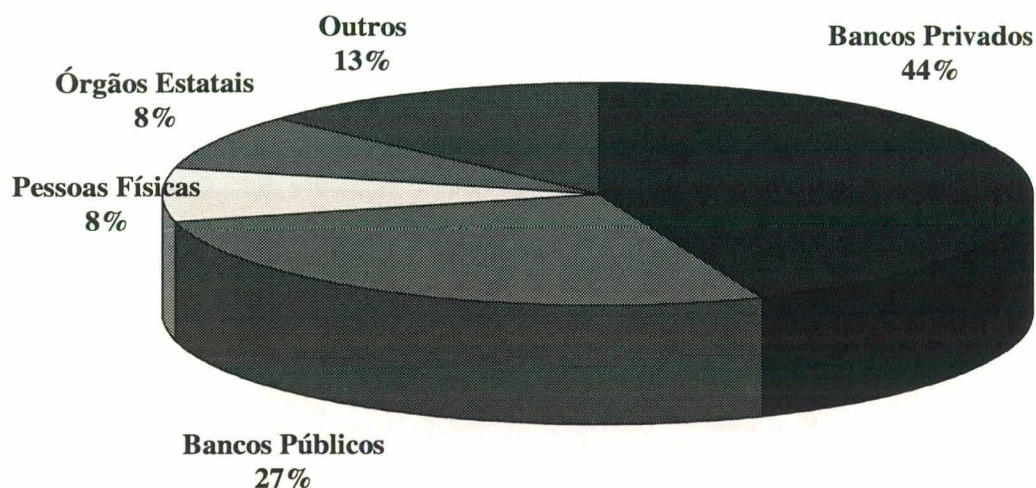
4.3 Evolução do Mercado Brasileiro de Serviços Postais

O processo de reestruturação mundial da indústria de serviços postais é um fenômeno marcante no transcorrer desta década. Esse movimento, decorrente da ascensão de fatores mercadológicos combinado à administração estatal na gestão de negócio, levou as organizações postais de quase todos os países a reformularem seu posicionamento estratégico, para passarem a atuar em ambiente concorrencial, pleno de desafios, no qual o cliente é o destaque. Esse contexto é fortemente assinalado no documento resultante do último Congresso Postal Universal, ocorrido em Seul (1994) - Estratégia Postal de Seul.

No Brasil, guardadas as proporções desses impactos, e sem considerar os ajustes iniciados recentemente, o quadro evolutivo se apresenta com características equivalentes, embora a ECT tenha logrado grande sucesso em passado recente, através do expressivo ganho de qualidade, resultante da ênfase no aprimoramento de processos operacionais.

O perfil dos clientes da ECT, mesmo sendo bastante diversificado, apresenta relevante concentração no setor de bancos, como apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Receita por Segmentos de Clientes da ECT (% de participação na receita)



Fonte: ECT, dados de 1994

Pelo demonstrado, percebe-se uma forte dependência financeira da ECT para com as instituições bancárias (públicas e privadas). É através desse segmento que a ECT consegue prover mais da metade do seu faturamento global (71%). Entretanto, a forte concentração no setor bancário, não é oriunda da atuação da ECT nesse mercado. Sempre com uma política de ampliação da clientela, e universalização dos serviços postais, a ECT procurou atender ao maior número possível de clientes.

Buscando incessantemente a heterogeneidade de clientes, a ECT contata atualmente com outro problema. É sabido que nos contextos regionais ocorre forte concentração nas grandes cidades, inicialmente nas capitais e, em seguida, nos maiores centros urbanos do interior dos Estados.

De maneira genérica, é possível afirmar que:

- a maior parte do fluxo postal é originada nos maiores centros econômicos;

- os próprios centros econômicos são o destino da maioria dos objetos;
- as demais localidades são importadores do fluxo postal, isto é, mais recebem do que geram objetos.

Nesse contexto de mercado heterogêneo, surgem empresas privadas prestadores de serviços de remessas de mensagens e encomendas, concorrendo com a ECT.

Ponto de destaque é que a concorrência não se dá de forma global, mas em determinados segmentos geográficos e comerciais, notadamente nos fluxos urbanos das maiores cidades brasileiras e nos serviços de maior valor agregado, como por exemplo, o SEDEX e as encomendas.

Embora não estejam disponíveis dados quantitativos sobre o setor postal brasileiro como um todo, preponderando ainda um enfoque estatístico centrado apenas na ECT, é possível elaborar uma análise qualitativa do setor através de uma divisão do mercado postal com base no perfil dos prestadores de serviços, do que resultam nos seguintes macrosegmentos:

- Remessas Expressas Internacionais: aqui predominam os grandes *couriers* internacionais, que operam linhas de troca de objetos entre as principais cidade brasileiras e o exterior. As empresas que atuam, nesse segmento, possuem o diferencial de uma rede de distribuição internacional regular, diferentemente dos correios públicos, que são dependentes da qualidade de distribuição dos correios de destino. Enquanto os *couriers* já detêm tecnologias como o *track-on-track*, a UPU (União Postal Universal) ainda busca a consolidação da marca *Expresse Mail Service (EMS)* e a implantação de um sistema de rastreamento de objetos entre os países membros;

- Remessas Expressas Nacionais: o Serviço de Encomenda Expressa (SEDEX) da ECT é o líder nesse segmento, seguido pelos serviços oferecidos pelas companhias de

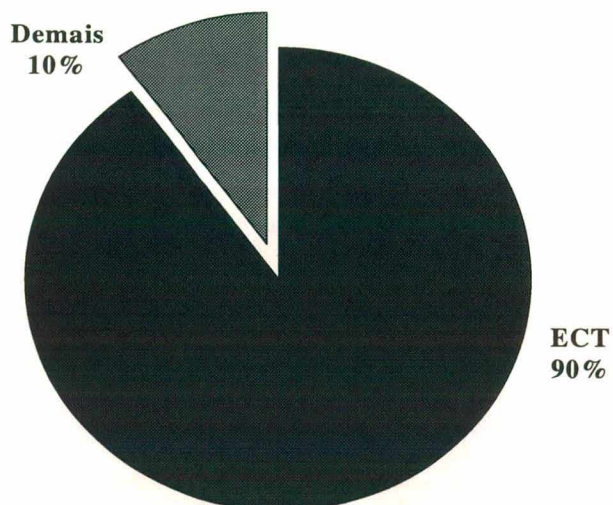
transporte aéreo, que buscam aumentar a sua participação no segmento por meio de novos investimentos na construção de infra-estrutura de atendimento e distribuição de objetos;

- **Distribuição Urbana:** caracteriza-se por empresas especializadas nos fluxos oriundos em determinada cidade e destinadas à própria cidade, competindo diretamente com o Serviço de Entrega Especial de Documentos (SEED), oferecido pela ECT. Apresenta dois grandes diferenciais: o primeiro é a tarifa abaixo do SEED e o segundo é a agregação de serviços não oferecidos pela ECT, como impressão, envelopamento, etiquetamento, distribuição de objetos sem endereçamentos e coleta domiciliária;

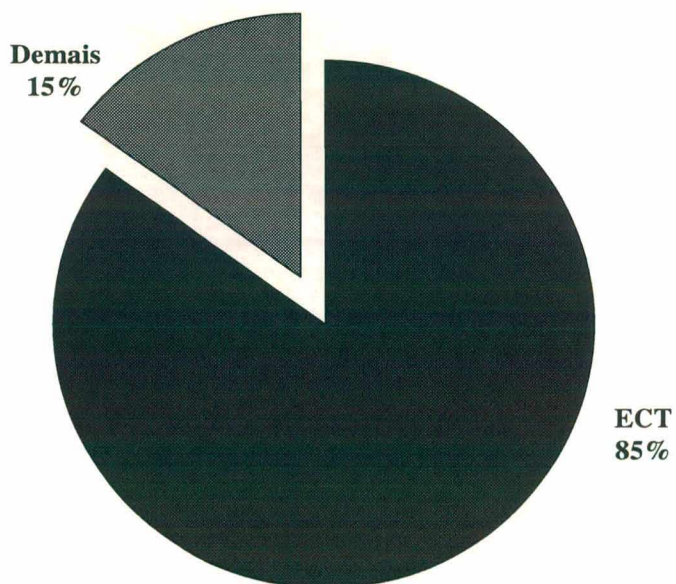
- **Impressos:** são grandes distribuidoras de abrangência nacional especializadas na distribuição de periódicos, atuando, principalmente, nas grandes cidades brasileiras;

- **Correspondência Agrupada:** empresas focadas no transporte *over-night* de malotes de correspondências das pessoas jurídicas, principalmente bancos e outras empresas, que realizam trocas de correspondências entre escritórios regionais. A participação da ECT, nesse mercado, tem sido afetada não só por essas empresas como também pela intensiva aplicação das tecnologias de EDI e transações *on-line* nas grandes corporações, tendo se mantido estável, em volume, nos últimos 12 anos;

- **Encomendas:** representado por um grande número de concorrentes, dos mais variados portes, com as características comuns de atuação no mercado de transportes: empresas de ônibus, transportadores rodoviários e companhias aéreas. Embora tais empresas se concentrem nas cargas agrupadas e em objetos de grande peso, elas vêm buscando intensificar sua atuação na faixa de objetos não agrupados e de menos peso, onde está focada a atuação da ECT. De maneira geral, a ECT apresenta as participações nos mercados mostrados nos gráficos 3 e 4.

Gráfico 3 - Participação da ECT no Mercado Brasileiro de Encomenda Expressa**Doméstica**

Fonte: ECT, dados de 1994

Gráfico 4 - Participação da ECT no Mercado Brasileiro de Encomenda Expressa**Internacional**

Fonte: ECT, dados de 1994

Quanto ao segmento de cartas e impressos, é possível delinear um cenário, no Brasil, semelhante ao esperado no mundo, que é o de complementarização e não o de substituição dos serviços postais convencionais pelas novas tecnologias de informação, basicamente devido a dois fatores:

- estabilização monetária e crescimento econômico, que se correlacionam ao aumento da renda e das transações comerciais,
- novas tecnologias (como, por exemplo, a internet) que viabilizaram o comércio eletrônico e fomentaram o segmento de encomendas e de mala direta.

De maneira geral, esse cenário também favorece os seguintes mercados potenciais no Brasil:

- Marketing Direto e Encomenda: com a desregulamentação da economia, a ampliação dos serviços de telecomunicações e o maior nível de competição, o potencial de incremento desse mercado através de catálogos e telemarketing é bastante significativo. Isso se deve, principalmente, ao fenômeno mundial de aproximação dos mercados produtor e consumidor através da venda direta, em substituição às onerosas cadeias próprias para distribuição de produtos. Observa-se, em países desenvolvidos, que os serviços de mala direta (incluindo a venda de cadastros, ainda não oferecida pela ECT) e de encomenda expressa representam parcela superior a 60% da receita global das empresas de serviços postais. As expectativas de crescimento anual do mercado internacional de encomenda expressa e marketing direto, para a década de 90, são de 8 a 15% para marketing direto e 15 a 20% para encomenda expressa;

- Financeiro: a reestruturação em andamento no mercado bancário deixa uma lacuna de atendimento que pode ser ocupada pela ECT, principalmente naqueles serviços

que são tipicamente de intermediação de capitais como o pagamento de contas, taxas e impostos por usuários não detentores de conta bancária. Entretanto, isso não significará uma transferência em bloco do segmento para o setor postal, uma vez que cadeias de lojas de varejo, casas lotéricas e auto-serviço implantado pelas próprias concessionárias de água, luz e telefone devem absorver parcela ainda não quantificada desse potencial. A título de exemplo, em Portugal, os serviços financeiros como um todo representam aproximadamente 40% da receita da empresa de serviços postais;

- **Correio Híbrido:** no Brasil, diante da crescente informatização das empresas, o Correio Híbrido apresenta grandes possibilidades de crescimento. Ele pode ser entendido como uma evolução do tradicional mercado telegráfico, que combina os recursos de telecomunicações com a distribuição física. Essa nova geração de serviços de Correio Híbrido, além do salto tecnológico para plataformas mais modernas de grande conectividade, permite o lançamento de serviços de valor agregado que vão desde o processamento de informações para construção da mensagem até a impressão remota em formato customizado para entrega física;

- **Atendimento:** dada a densidade da rede de atendimento e a necessidade de tomar esse conjunto de lojas auto-sustentável economicamente, surgem potenciais aplicações abrangendo não só o cliente estatal como também o privado. Em nível estatal, além do incremento do atendimento previdenciário já oferecido, permanece o potencial dos pontos de atendimento postal que oferecem serviços de representação para os diversos programas governamentais, como, por exemplo, sociais, fiscais e educacionais, em nível federal, estadual e municipal, não só em localidades desprovidas desse atendimento mas também nas demais, onde as agências da ECT sejam mais uma alternativa para o conforto do cidadão. Igualmente na área privada, é possível disponibilizar alternativas às empresas que desejem atingir seu mercado consumidor, principalmente, aqueles distantes dos

grandes centros urbanos, por meio de sistemas customizados para a venda direta a distância.

4.4 O Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal e os Números da ECT

À luz dos desafios impostos por essa nova realidade e da necessidade de eliminar distorções criadas pela extensão a que foi levado o processo de adaptação da ECT, o Ministério das Comunicações estabeleceu um conjunto de medidas voltadas para a modernização tecnológica, consolidadas no Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Serviço Postal - PASTE.

O PASTE foi lançado em novembro de 1995 com o intuito de estabelecer novas diretrizes de atuação para o Setor de Telecomunicações Brasileiro e para o Sistema Postal. Dentre essas diretrizes, destacam-se: a reprofissionalização dos quadros técnicos e gerenciais das empresas, a regulamentação dos serviços de telecomunicações, a modernização dos serviços postais, e diversas outras medidas de cunho restrito ao setor de telecomunicações. Os principais pontos do PASTE para o Setor Postal Brasileiro e, no caso particular, para a ECT, será melhor detalhado no tópico 4.6.

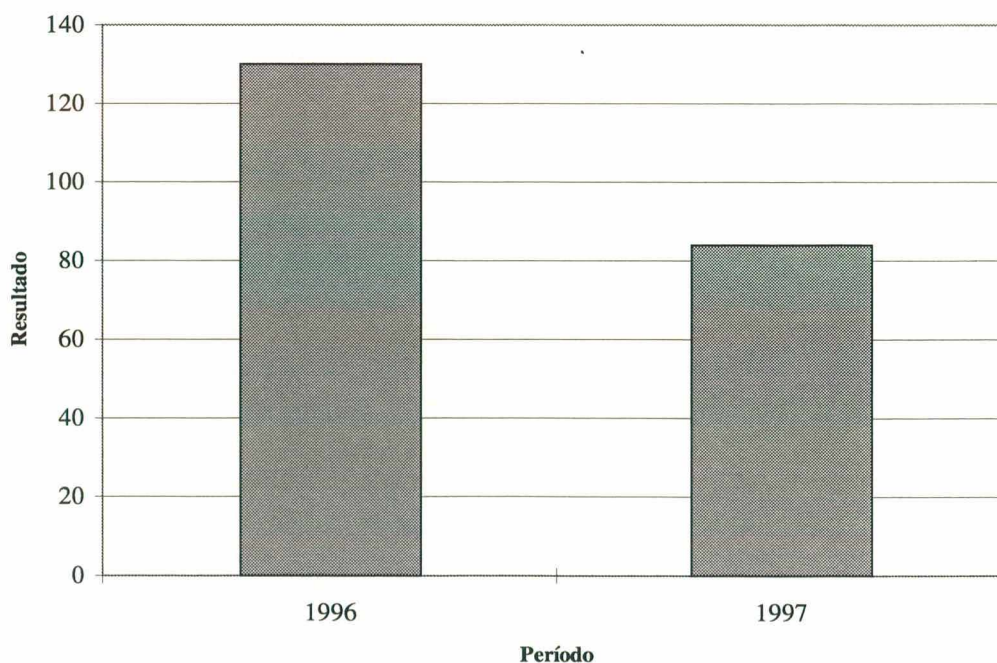
A seguir são apresentadas as principais realizações e resultados obtidos pela ECT, durante o ano de 1997, dentro do sistema de diretrizes estabelecidas:

- Aquisição e instalação de 329 máquinas de auto-atendimento em locais de grande fluxo populacional;

- Desenvolvimento do novo modelo de *franchising* com apoio de consultoria canadense (CPSML), o que permitirá a reabertura do sistema em 1999, viabilizando a expansão da rede de atendimento.

- Modernização tecnológica das agências, postos de atendimento, aquisição de veículos, melhorias no sistema de logística, aumento do número de municípios atendidos pela ECT, entre outras realizações, ocasionaram uma redução no lucro da ECT, conforme demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Resultado Econômico-Financeiro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no Período de 1996 e 1997 (em milhões)



Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

Este resultado, aparentemente insatisfatório, se comparado ao ano de 1996, tem algumas razões. Em 1996, o investimento total da ECT foi de 111.400 milhões de reais e o

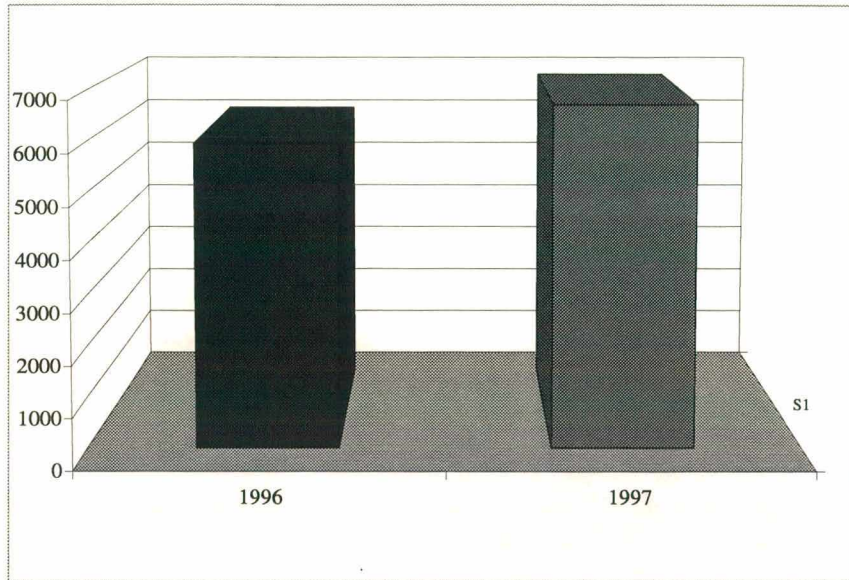
lucro de 130.000 milhões. Em 1997, o lucro foi de apenas 84.000 milhões de reais, ou seja, 46.000 milhões de reais a menos do que o ano anterior. Em contrapartida, os recursos investidos corresponderam à quantia de 285.000 milhões, 173.600 milhões reais a mais do que o ano anterior. Assim, pode-se concluir que a redução no lucro da ECT, em 1997, advém do aumento no volume de investimento adotado pela empresa para o ano.

Atualmente, a arrecadação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) com os serviços postais chega a R\$ 3,4 bilhões ao ano. Segundo previsão da própria ECT, com a implantação das medidas do PASTE, o faturamento deverá chegar, até 2003, a R\$ 6 bilhões ao ano¹².

No gráfico 6, será ressaltada a variação do tráfego de objetos transportados pela ECT no anos de 1996 e 1997. No gráfico 7, será exposta a evolução da qualidade de Entrega de SEDEX pela ECT nos anos de 1994, 1995 e 1996.

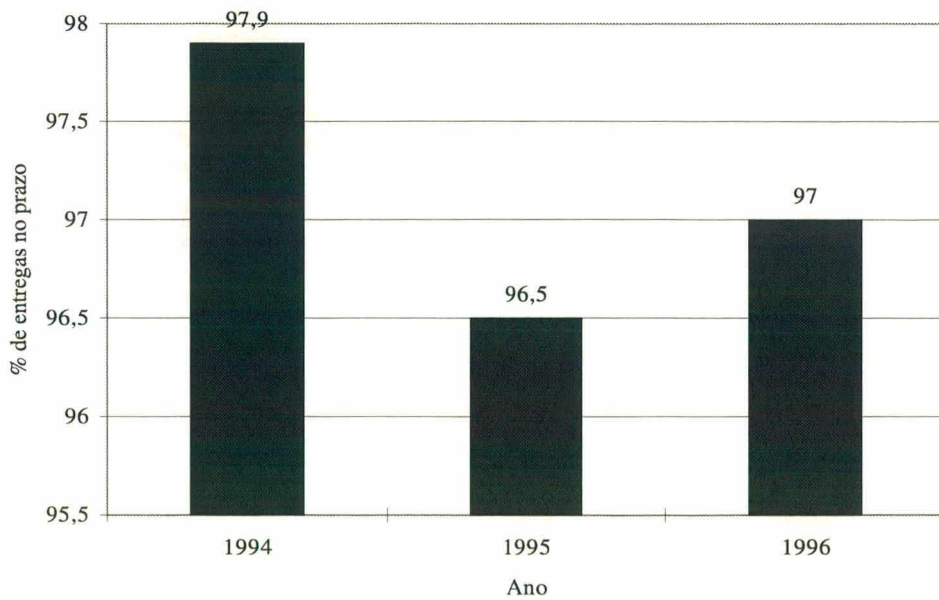
¹² Informação obtida via internet pelo site: <http://www.mc.gov.br/>

Gráfico 6 - Movimento de Objetos realizado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), no Período de 1996 e 1997 (em milhões)



Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

Gráfico 7 - Evolução da Qualidade de Entrega de SEDEX Pela ECT (Objetivo 97% de entregas dentro do prazo)



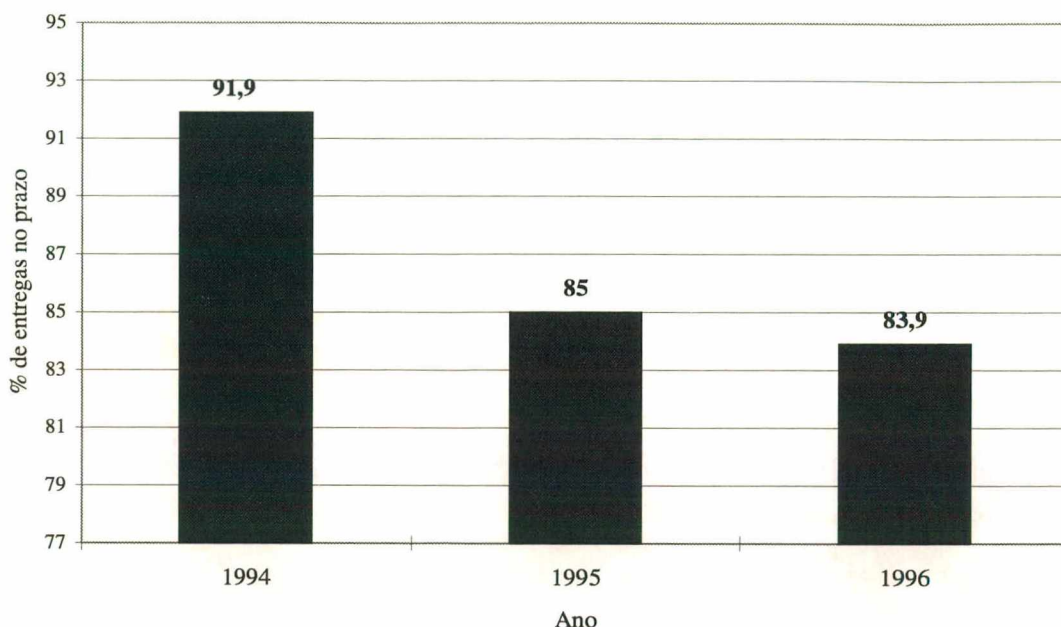
Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

De uma forma inicial, pode-se ressaltar, a partir da verificação dos gráficos 5 e 6, que o aumento no volume de investimentos da ECT, está ocasionando, em contrapartida, um aumento do tráfego de objetos pela empresa. Entretanto, analisando, a seguir, os gráficos 7 e 8, percebe-se que o aumento no volume de investimento, ocasionando o aumento no volume da movimentação de objetos, não foi suficiente para garantir a qualidade dos serviços postais prestados pela ECT. Tanto a qualidade da entrega do serviço de Sedex (quadro 7) como o serviço de objetos simples (quadro 8) refletiram negativamente ao aumento no tráfego de mercadorias transportadas. Portanto, pode-se concluir que o nível de investimentos atuais, realizados pela ECT, são insuficientes para a manutenção da qualidade de seus serviços postais, dado um aumento de demanda.

Em adição, ao se analisar mais precisamente, no quadro 2 (Tráfego Doméstico Mundial de Serviços Postais), a situação do Brasil em relação aos países industrializados, percebe-se uma forte tendência no aumento de volume de objetos transportados no Brasil. Isso é uma tendência dos países em desenvolvimento¹³, ou seja, equiparar-se ou aproximar-se do tráfego de objetos realizados pelos países industrializados. Assim, cabe à ECT, rever suas políticas de investimentos, adotando maiores e efetivos investimentos com o intuito de atender a crescente demanda.

¹³ Informação obtida via internet pelo site: <http://www.mc.gov.br/>

Gráfico 8 - Evolução da Qualidade de Entrega de Objetos Simples¹⁴ pela ECT
(Objetivo 95% de entregas dentro do prazo)



Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

4.5 O Sistema *Franchising* Correios

A idéia de lançar mão da participação do setor privado para apoiar a atividade postal surgiu da constatação de que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos necessitava investir pesadamente na abertura de novas agências, sem dispor dos recursos próprios necessários. Tanto que, na década de 80, foram abertas apenas 300 novas

¹⁴ Segundo dados extraídos dos Relatórios anuais dos Correios Sueco (1995), Alemão (1996), Australiano (1994) e Revista USPS Postal Life (1996), a ECT possui 84% de suas cartas simples entregues no sistema D+1 (entrega no dia seguinte da postagem). Este percentual é considerado baixo, se comparado a países como Reino Unido (92%), Estados Unidos (91%), Alemanha (89%), Áustria (88%). Entretanto, devido às dimensões territoriais do Brasil e o precário sistema de transportes, a ECT possui resultados significativos, melhores até que países como a França, que possui um índice de eficiência D+1 em torno de 78%.

agências. Com a adoção, a partir do início dos anos 90, do Sistema *Franchising*, foi possível abrir mais de 1.700 novos postos de atendimento, sobretudo nos grandes centros urbanos, onde se registrava a maior carência no atendimento ao público¹⁵.

Na realidade, a adoção do Sistema *Franchising* Correios (como é chamado) se deu a partir da constatação de um erro estratégico da organização. Ou seja, no final da década passada, a ECT se via em um impasse; de um lado, agências subdimensionadas, não conseguindo atender com a mesma presteza e qualidade os seus clientes; e de outro, a falta de recursos financeiros e de pessoal necessários para a expansão da rede de agências.

A idéia de aderir ao Sistema *Franchising* surgiu como uma alternativa aos problemas oriundos desse período. Sem nenhum planejamento estruturado, em que constassem planos de viabilidade do negócio, cobrança de taxas de adesão e royalties, criação de agências-piloto, delimitação de território de atuação dos franqueados, entre outros requisitos indispensáveis ao perfeito funcionamento do sistema, o Sistema *Franchising* Correios tomou forma.

As diretrizes eram:

1. As autorizações das franquias eram efetuadas pelas Diretorias Regionais, cabendo ao franqueado escolher o local que ele julgasse mais apropriado. Isso ocasionou o acúmulo de agências em locais de grande concentração de pessoas ou de empresas;
2. A rede de unidade autorizadas (Agências Franqueadas) deveriam operar todos os serviços autorizados pela ECT;
3. Por meio da rede autorizada, a ECT viabilizaria oportunidades lucrativas de negócios para os parceiros. Na realidade, isso nunca aconteceu. Coube a cada Agência Franqueada visualizar o seu nicho de mercado, com o intuito de garantir sua sobrevivência;

¹⁵ Informação obtida informalmente junto ao Gerente de Vendas, da Diretoria Regional da ECT, Santa Catarina.

4. Todos os serviços prestados por uma agência autorizada deveriam ser formatados pela ECT. Com o Sistema *Franchising*, os Correios mantiveram o controle da atividade, uma vez que somente o setor de atendimento foi entregue ao franqueado. As agências franqueadas seriam permanentemente fiscalizadas, para procederem conforme as normas que regulassem a atividade postal;

5. A ECT, por meio de unidade autorizada, formataria produtos e serviços voltados para o atendimento de segmentos específicos de mercado. A determinação de Agências-Piloto estaria mais voltada a melhorias no processo de trabalho, subjugando aspectos mais ligados ao mercado.

Esse ponto merece um especial destaque. Ao longo de sua história, os Correios Brasileiros não necessitavam preocupar-se com os seus clientes. A idéia básica era prestar serviços de confiabilidade e presteza dentro de um tempo hábil. Com isso, todas as atenções voltaram-se para o processo de recebimento e distribuição dos produtos. Assim, para a ECT a velha idéia de que o cliente é que necessitava da organização ainda estava fortemente arraigada nas suas estruturas;

6. Utilizando a rede autorizada, a ECT viabilizaria o compartilhamento com outros serviços públicos, priorizando áreas economicamente carentes. Pelo constatado, em algumas regiões ou cidades mais afastadas, a ECT presta serviços bancários, de contribuição social, entre outros de natureza semelhante¹⁶.

Dentre os objetivos expostos para a criação do Sistema *Franchising* Correios pode-se citar:

¹⁶ Ver maiores detalhes em CARVALHO, Frederico A. de, LEITE, Valdecy Faria. Adoção do franchising pelos Correios do Brasil: uma análise à luz da literatura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 30, nº 2, p. 186, mar/abr, 1998.

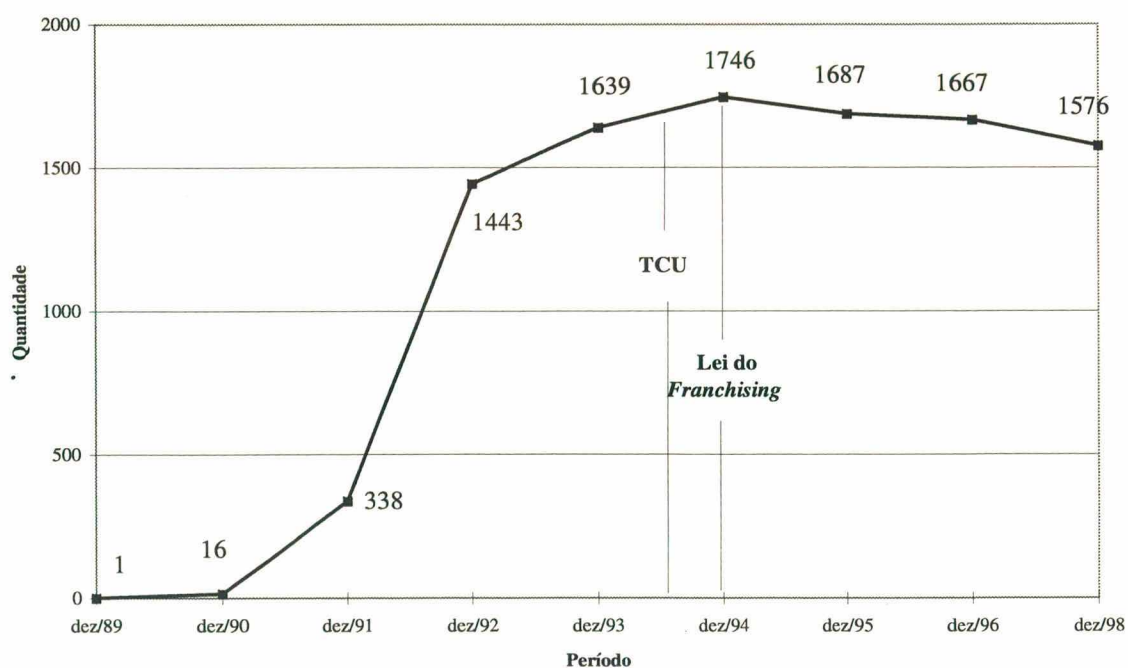
- Dar continuidade à missão da ECT de Agente Público, de modo a viabilizar a dualidade do serviço postal, auferindo rentabilidade comercial e social;
- Captar recursos junto à iniciativa privada, através da escolha de parceiros empreendedores e em consonância com a filosofia aqui estabelecida e com as estratégias traçadas pela ECT;
- Oferecer melhor qualidade de atendimento à clientela dos Correios;
- Redirecionar os investimentos da ECT, permitindo melhor aproveitamento de seus recursos;
- Permitir uma postura mercadológica de vanguarda através da modernização da prestação de serviço do Estado para com a sociedade;
- Ocupar novos mercados e nichos de mercado, através da agregação de empresários realizadores e adotando um elenco de ações comerciais voltado para esse segmento;
- Dar maior presença à marca Correios através da ampliação de seus pontos de venda¹⁷;
- Renovar os valores organizacionais, com a interação de culturas empresariais e evolução da formação profissional dos recursos humanos;
- Proporcionar a ampliação do número de empregos no país.

Embora de forma precipitada, o Sistema *Franchising* Correios cresceu vertiginosamente, transformando-se a ECT, em pouco tempo, na maior empresa

¹⁷ Segundo Al Ries, em recente artigo publicado na Revista Exame, (Pensou no Nome? Revista Exame, ano 32, Nº 32, 02 de junho de 1999, p. 70, 71) a longo prazo, uma marca nada mais é do que um nome. A curto prazo, uma marca necessita de uma idéia ou um conceito singular para sobreviver. Precisa ser a primeira em uma nova categoria. Precisa possuir uma palavra na mente. Mas, a longo prazo, a idéia ou o conceito singular desaparecem. Só o que resta é a diferença entre o nome de sua marca e o nome das marcas de seus concorrentes.

franqueadora do país. Sem uma normatização mais clara com relação ao processo de recrutamento e seleção dos franqueados, e sendo os Correios uma empresa pública, o TCU (Tribunal de Contas da União) proibiu, em outubro de 1994, a concessão de novas Agências Franqueadas da ECT em todo o território nacional. Novas franquias somente poderão ser abertas a partir de um processo de licitação a ser estabelecido pela ECT e averiguado pelo TCU. No gráfico 10, é demonstrada a evolução da Rede Franqueada da ECT em todo o país.

Gráfico 9 - Evolução da Rede Franqueada da ECT no Período de 1989 a 1998

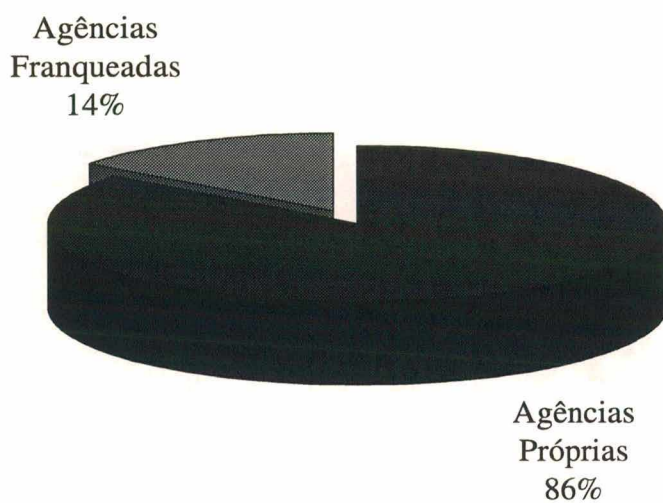


Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

Em nível de Santa Catarina, a ECT possui atualmente 288 agências, sendo 233 Agências Próprias e 55 Agências Franqueadas, das quais, 12 na Região Conurbada de Florianópolis. As 55 Agências Franqueadas dos Correios, em Santa Catarina (ACFs), estão

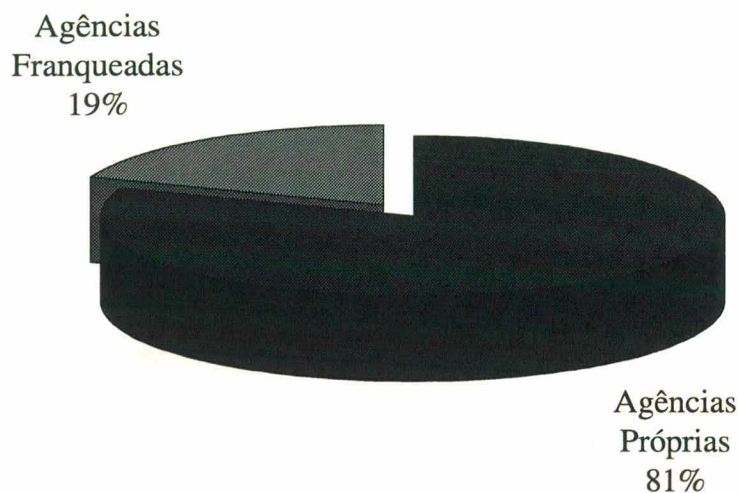
espalhadas por 27 cidades do Estados. A seguir, será demonstrada a relação entre Agências Próprias e Agências Franqueadas da ECT, em nível nacional (gráfico 10) e em nível de Santa Catarina (gráfico 11).

Gráfico 10 - Relação entre Agências Próprias e Agências Franqueadas da ECT, em todo o Território Nacional



Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

Gráfico 11 - Relação entre Agências Próprias e Agências Franqueadas da ECT, no Estado de Santa Catarina



Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

O inquérito foi aplicado junto a 10.989 agências da ECT em nível nacional, dentre as quais, 86% são agências pertencentes à ECT, e apenas 14% são agências franqueadas (gráfico 10). Em nível de Santa Catarina, com um total de 288 agências da ECT, as agências franqueadas figuram com 19% da população, e as agências próprias com 81% (gráfico 11). Porém, nos próximos anos, com a adoção da ampliação da rede de atendimento, feita pela ECT, essa relação tende a ser significativamente modificada, aumentando a participação das agências franqueadas da ECT.

4.6 Os Objetivos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e as Perspectivas para Desenvolvimento do Sistema *Franchising* Correios

Com a perspectiva de atender a toda a população do território nacional, a prestação de serviços postais deverá ser levada o mais próximo possível de cada cidadão, valendo essa premissa tanto para as pequenas localidades quanto para os grandes aglomerados urbanos.

Isto posto, o Ministério das Comunicações cria o PASTE (Programa de Ampliação e Restauração de Sistema de Telecomunicações e Sistema Postal). Suas ações são direcionadas à expansão do número de lojas de varejo (agências) e pontos de vendas, bem como ao desenvolvimento de meios avançados de atendimento a fim de assegurar:

- a) A transformação das agências em unidades prestadoras de serviços ao cidadão; e,
- b) O reforço da grande capilaridade da rede de atendimento (agências próprias e franqueadas).

Segundo a Portaria nº 310, de 18 de dezembro de 1998, a prestação de serviços postais básicos, deverá ser propiciada a todas as localidades caracterizadas pelo IBGE, em nível de distrito, com população igual ou superior a quinhentos habitantes, sendo que as fases para o atendimento às localidades ainda não contempladas são as seguintes:

- I) até 31 de dezembro de 1999, atender, no mínimo, a setecentas localidades, priorizando as mais populosas.
- II) até 31 de dezembro de 2000, atender, no mínimo, a 1.700 localidades, priorizando as mais populosas;
- III) até 31 de dezembro de 2003, atender a todas as localidades criadas até 31 de dezembro de 2002.

De acordo com essa mesma portaria, nas cidades com mais de cem mil habitantes, dentro de um raio máximo de dois quilômetros, deverá ser propiciado o acesso a todos os cidadãos, no mínimo, dos serviços oferecidos por meio de produtos pré-selados e o envio de objetivos postais sem registro, de acordo com as seguintes fases:

I) até 31 de dezembro de 1999, todas as cidades com população igual ou superior a um milhão de habitantes;

II) até 31 de dezembro de 2002, todas as cidades com população igual ou superior a quinhentos mil habitantes;

III) até 31 de dezembro de 2005, todas as cidades com população igual ou superior a duzentos mil habitantes;

IV) até 31 de dezembro de 2009, todas as cidades com população igual ou superior a cem mil habitantes.

A existência de agências de Correios nos diversos mercados, de modo a garantir a prestação dos serviços à comunidade, deverá ser assegurada de acordo com os seguintes prazos e condições:

I) até 31 de dezembro de 1999, todas as sedes de municípios existentes deverão estar dotadas de, no mínimo, uma Agência de Correios própria ou franqueada;

II) até 31 de dezembro de 2000, todas as localidades com população igual ou superior a cinquenta mil habitantes terão uma rede de agência com, no mínimo, dez por cento de Agências de Correios próprias;

III) até 31 de dezembro de 2003, todas as localidades com população acima de duzentos mil habitantes terão uma rede de agência com, no mínimo, dez por cento de Agências de Correios próprias.

Pelo que se pode notar, a ênfase da ECT continua sendo centrada na ampliação de sua rede de agências. No entanto, com o intuito de assegurar a viabilidade de negócio, faz-se necessária uma expansão da rede de serviços oferecidos pela instituição. Essa ampliação passa sobretudo pela flexibilidade da organização ECT, permitindo que suas agências se adaptem às peculiaridades de cada localidade.

Outro ponto importante que merece ser destacado, é a expressiva busca da ECT para alcançar seus objetivos sociais. A expansão da rede de agências e postos de atendimento poderá conduzir a algumas agências, em lugares pouco expressivos em termos de renda, a trabalhar de forma deficitária. Caberá à ECT criar alternativas economicamente viáveis que possibilitem às agências viabilizarem-se economicamente e, assim, poderem eficientemente atender a toda a população nacional. O ponto chave a se destacar aqui é que a velha política empregada por muitas empresas privadas e pela maioria das empresas estatais, de que, no caso da ECT, agências lucrativas cobrem os custos de agências deficitárias não pode perdurar mais. Nas agências ditas lucrativas, grande parte de suas receitas são oriundas de serviços não monopolizados, o que requer um maior grau de investimento para competir no mercado. Retirar parte desse investimento para aplicar em agências deficitárias é arcar com um ônus irreversível no futuro. O que falta é um esforço confiável e sistemático de reeducação empresarial que substitua ações reativas por reflexões críticas, falta, ainda, abrir espaços organizacionais ao pensamento criativo. É necessário agir com presteza mas, para a eficácia organizacional, é preciso que se exercite o pensamento o tempo todo.

Com a adoção de objetivos ambiciosos, mas com poucos recursos monetários para investimentos, a busca de parcerias torna-se o principal caminho. Com o Sistema

Franchising a ECT espera alavancar grande parte desse investimento, assegurando, assim, o comprimento de seus objetivos.

No entanto, apesar da dimensão estratégica que o Sistema *Franchising* toma para a ECT, existem, atualmente, diversos problemas no relacionamento franqueador-franqueado, admitido pelo próprio franqueador. Para a ECT eles têm origem na falta de uma planejamento adequado. No entender do franqueador, os principais problemas do atual modelo do Sistema *Franchising* da ECT são:

1. Seleção não profissional de franqueados. Devido à pouca experiência, à falta de planejamento, à não escolha de um perfil ideal de franqueado e à falta de clareza dos métodos utilizados na seleção dos franqueados, o processo de seleção dos franqueados se deu, muitas vezes, por aspectos informais, gerando expectativas irrealistas, tanto para o franqueador quanto para o franqueado;

2. Base jurídica frágil. Devido à necessidade de rapidamente se abrirem novas agências, o franqueador não deu atenção ao contrato de concessão das franquias. Os contratos são considerados omissos em várias partes, deixando aberturas para os franqueados. Outro problema, nesse sentido, refere-se ao contrato de concessão de franquias da ECT ser firmado entre uma empresa pública e uma empresa privada. Para o Direito Comercial tudo que não for permitido no contrato, fica automaticamente proibido. Na realidade, o grande problema, nessa área, refere-se à liberdade que o franqueador concedeu às suas Agências Franqueadas, no sentido de melhor se adequarem ao ambiente. Isso gerou diversos conflitos, que estão expostos nos quadros 10 a 12.

3. Inexistência de assistência completa aos franqueados. A assistência da ECT, hoje, restringe-se às áreas de controle, fiscalização e auditoria. Os treinamentos também são oferecidos, mas somente em termos de processos de trabalho. Muito pouco se trabalha, por parte do franqueador, em termos de venda de serviços, atendimento ao consumidor,

superação das expectativas dos clientes. A própria cultura de que o cliente é que necessita da instituição e não o contrário, reforça este trabalho. No entanto, os franqueados com o intuito de sobreviverem e prosperarem nesse mercado, conseguiram, por conta própria, atrair os seus clientes e adequarem-se às peculiaridades de cada região;

4. Critérios para localização de Agências Franqueadas. Conforme mencionado anteriormente, a ausência de critérios mais técnicos e científicos para a localização das Agências Franqueadas ocasionou um inchaço de agências nas regiões de maior concentração de pessoas e empresas. Com isso, a preocupação de conseguir diminuir territorialmente o raio de abrangência das agências, pouco foi conquistado¹⁸.

5. Ausência de delimitação de território e/ou segmentação de mercado para atuação do franqueado. Sem critérios mais claros de atuação, propostas de viabilidade de negócio e treinamento em termos de seleção de nichos de mercado, os franqueados foram expostos ao mercado, cabendo-lhes conta o desenvolvimento do negócio. Isso gerou uma disputa/concorrência acirrada entre os próprios franqueados da ECT pelos clientes mais rentáveis. Com isso, qualquer critério informal utilizado para delimitar território foi rapidamente extinto. Coube à Associação de Franqueados, em Santa Catarina, criar critérios de atuação¹⁹ onde os franqueados pudessem operar. Para os franqueados, não importa onde o cliente esteja. Com sua forma pró-ativa de atuação junto ao mercado, diversos franqueados conquistaram cliente em diversas regiões da cidade;

¹⁸ Segundo Informações do Sub-Gerente de Vendas, juntamente com o Responsável pela área de franquias em Santa Catarina, a intenção inicial era espalhar agências da ECT de forma uniforme pelas regiões urbanas. Entretanto, não se tinha critérios os quais identificassem quantas, qual o porte das agências demandariam tais regiões e quando poderiam ser abertas.

¹⁹ Estes critérios de atuação, referem-se, segundo informações do Presidente da Associação de Franqueados em Santa Catarina, a ajustamentos de necessidades dos franqueados. Ou seja, a delimitação do território ficou valendo para os pequenos clientes, enquanto que, para os grandes clientes, ficou valendo o livre mercado.

6. Constantes divergências com os franqueados em questões econômicas e financeiras. Todas as Agências Franqueadas da ECT têm que prestar conta à franqueadora duas vezes ao mês. No entanto, grandes clientes das Agências Franqueadas, normalmente, costumam pagar pelos serviços prestados somente uma vez por mês. Isso acarreta um ônus para os franqueadores que, muitas vezes, têm que honrar, com o capital de giro próprio, os serviços desses clientes, para não perdê-los.

Com o intuito de extinguir esses conflitos e atingir seus objetivos, a ECT, com o apoio da Consultoria de Correios Canadense e a Fundação Getúlio Vargas, propôs a reformatação completa do Sistema *Franchising* Correios e da Rede de Atendimento dos Correios Brasileiros. Isso implica o envolvimento de toda a estrutura da ECT e das suas Agências Franqueadas. Atualmente, a configuração da rede de atendimento dos Correios é a seguinte:

I) Posto de Venda de Produtos: unidade de atendimento destinada à venda de selos e de produtos comercializados pela rede de agências da ECT, instalada em localidades já atendidas por agências dos Correios;

II) Agências de Correios Comunitárias: unidades de atendimento destinadas a viabilizar a prestação de serviços postais básicos em pequenas localidades com população superior a quinhentos habitantes, bem como áreas urbanas onde predomine o interesse social e a exploração econômica de serviços postais não se mostre viável;

III) Agências de Correios Satélites: unidades de atendimento, com as mesmas características da Agência de Correios Comunitária, mas com um leque maior de serviços prestados;

IV) Agências de Correios Próprias;

V) Agências dos Correios Franqueadas: unidades de atendimento, destinadas à viabilizar a prestação dos mesmos serviços postais que as Agências Próprias, podendo ser conjugadas ou não com negócio compatíveis com o da ECT;

Com o processo de reformatação da rede de atendimento, a rede de unidades de atendimento da ECT passa a ter a seguinte configuração:

I) Posto de Venda de Produtos: unidade de atendimento destinada à venda de selos e de produtos comercializados pela rede de agências da ECT, instalada em localidades já atendidas por agências dos Correios;

II) Unidade de Auto-Atendimento: equipamento que tem por finalidade oferecer aos usuários o acesso automático a selos, produtos e serviços comercializados pela ECT;

III) Agências de Correios Comunitárias: abrangendo, agora, as anteriormente denominadas Agências de Correios Satélites e as Agências de Correios Comunitárias, com uma ampliação dos serviços prestados.

As Agências de Correios Comunitárias serão operadas por entidades públicas ou privadas, mediante a celebração de convênios, acordos, segundo a ordem preferencial de concessão:

1. Prefeituras Municipais;
2. Associações sem Fins Lucrativos;
3. Entidades Jurídicas.

A transferência de recursos financeiros pela ECT, quando necessária, e a contrapartida do operador terceirizado, objetivando o funcionamento da Agência de

Correios Comunitária, em regime de mútua cooperação, serão previstas no competente instrumento de contratação, visando:

a) à aquisição de equipamento, de utensílios e de mobiliários;

b) à remuneração específica pela venda de produtos de Correios e pela prestação de serviços postais. Essa comissão irá até o valor máximo de R\$ 930,00 mensais. A partir desse valor, a agência prestará os serviços postais sem obter nenhum retorno monetário;

c) à remuneração fixa pela execução das atividades e serviços internos necessários à organização e ao funcionamento da agência. Esta parte fixa será de R\$ 100,00 mensais.

IV) Agências de Correios Comercial Tipo I: unidade de atendimento destinada à prestação de serviços e à venda de produtos da ECT ao cliente que realize postagem até o valor limite anual de R\$ 10.000,00.

Essa unidade poderá ser própria ou terceirizada (franqueada através de licitação), devendo ser instalada em um território devidamente localizado e delimitado. Quando terceirizada, a unidade será compartilhada com negócio compatível com os da ECT;

V) Agências de Correios Comerciais Tipo II: unidades de atendimento destinadas à prestação de serviços e à venda de produtos ao cliente que, mediante contrato com a ECT, realizem postagem entre os valores limites anuais compreendidos na faixa de R\$ 10.000,00 até R\$ 1.000.000,00.

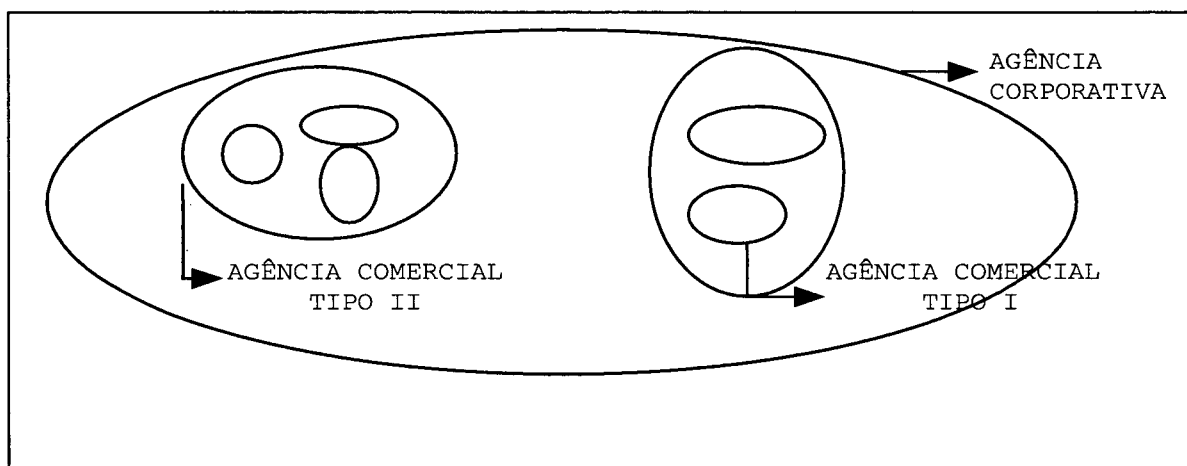
Essas unidades poderão ser próprias ou franqueadas, através de licitação, devendo serem instaladas em locais devidamente delimitados. Na prática, as Agências de Correios Comerciais Tipo II irão atuar como agências de atacado, ou seja, esse tipo de

agência não prestará serviços de balcão, sendo estes atendidos pelas Agências de Correios Comerciais Tipo I. Seu foco de atuação serão as pessoas jurídicas com grandes volumes de negócios;

VI) Unidade de Correios Corporativa: unidade não terceirizável, destinada ao atendimento de clientes que tenham contrato com a ECT e que realizem negócios com volume anual superior a R\$ 1.000.000,00.

Para se ter uma melhor compreensão da área de abrangência geográfica das Agências, pelo processo de reformatação da rede de atendimento da ECT, demonstra-se, na figura 2, como irá se compor.

Figura 2 - Figura Demonstrativa da Área de Atuação das Agências no Novo Processo de Reformatação da Rede de Atendimento da ECT



4.4 Objetivos dos Franqueados da ECT da Região Conurbada de Florianópolis e os Principais Conflitos existentes

No Brasil, o estudo e a sistematização de informações sobre o Sistema *Franchising* ainda se encontram em estágio bastante preliminar. Além disso, é relativamente escassa a literatura existente sobre esse tema e, na maior parte dos casos, os estudos já realizados foram direcionados para outras questões. Assim, o trabalho preocupou-se em levantar dados e informações sobre um perfil mais realístico dos proprietários das Agências Franqueadas da ECT, em nível da Região Conurbada de Florianópolis. Numa segunda parte, foram abordadas questões referentes ao foco deste estudo, apontando fatores como formação de objetivos, percepções e conflitos, entre outros. Por fim, com base nesse conjunto de informações e no referencial teórico, é feita uma análise sobre a percepção e a compatibilidade de objetivos entre a ECT e as suas Agências Franqueadas, seus principais problemas e sua interface com o ambiente externo.

Em Santa Catarina, o Sistema *Franchising* Correios começou a partir de 1991. No período 1991 a 1993, cerca de 90% das Agências Franqueadas foram concedidas. A Região Conurbada de Florianópolis possui, hoje, 12 Agências Franqueadas e aproximadamente 6 Agências Próprias, abrangendo os municípios de Florianópolis, São José, Biguaçu e Palhoça.

Primeiramente, abordou-se, na entrevista, os motivos que levaram os proprietários das Agências Franqueadas a optarem por ser um franqueado. Os resultados são demonstrados a seguir:

**Quadro 3 - Fatores que Levaram os Proprietários das Agências Franqueadas da
ECT, na Região Conurbada de Florianópolis, a Aderir ao Sistema *Franchising*
Correios**

Motivos	Porcentagem
Visualizou uma Oportunidade de Negócio	63,64%
Estava Insatisfeito com o Emprego	36,37%
Tinha Espaço Físico Disponível	27,27%
Necessidade de Ampliar a Gama de Serviços Oferecidos	18,18%
Independência Financeira	18,18%
Aproveitou Algum Programa de Demissão Voluntária	8,34%
Outros	8,34%

FONTE: Entrevista

Com o intuito de melhor explorar este tema, a seguir são extraídos junto a uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em nível nacional, os motivos que levaram as pessoas a abrirem um negócio próprio.

Quadro 4 - Fatores que Levaram as Pessoas a Abrir o Negócio Próprio:

Motivos	Porcentagem
Identificou uma Oportunidade de Negócio	58%
Tinha Experiência Anterior	32%
Estava Insatisfeito com o Emprego	20%
Tinha Tempo Disponível	19%
Tinha Capital Disponível	18%
Estava Desempregado	8%
Foi Demitido e Recebeu FGTS/Indenização	6%
Aproveitou Algum Programa de Demissão Voluntária	1%
Outros	12%

FONTE: SEBRAE, Sondagem Balcão. Pesquisa de Âmbito Nacional realizada com 1.223 Micro e Pequenas Empresas, dez/1996.

Pelo que se pode notar, os motivos que levaram as pessoas a serem franqueadas da ECT, na Região Conurbada de Florianópolis, e abrirem um negócio próprio, são bastante similares. Somente o item referente à experiência anterior que, na pesquisa do SEBRAE, corresponde a 32%, não é citado pelos franqueados da ECT. Isso pode ser explicado se levarmos em conta que o Sistema *Franchising* no Brasil é um sistema relativamente novo e, mais ainda, o Sistema *Franchising* Correios é um projeto experimental. Em contrapartida, muito dos “empreendedores”, que almejam abrir um negócio, possuem, na maioria das vezes, somente a experiência técnica sobre o negócio, o que acaba justificando os altos índices de falências destas empresas²⁰.

É neste ponto que se diferencia um profissional que adere a um Sistema de *Franchising* do que abre um negócio por conta própria. O franqueado possui toda uma assistência administrativa e técnica sobre o negócio, o que lhe garante um know-how do negócio, enquanto o profissional que adere ao negócio por conta própria tem pouca acessibilidade a este know-how administrativo²¹.

Enquanto que os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas no país atingem o nível de 58%²², nos três primeiros anos de vida dessas empresas, no Sistema

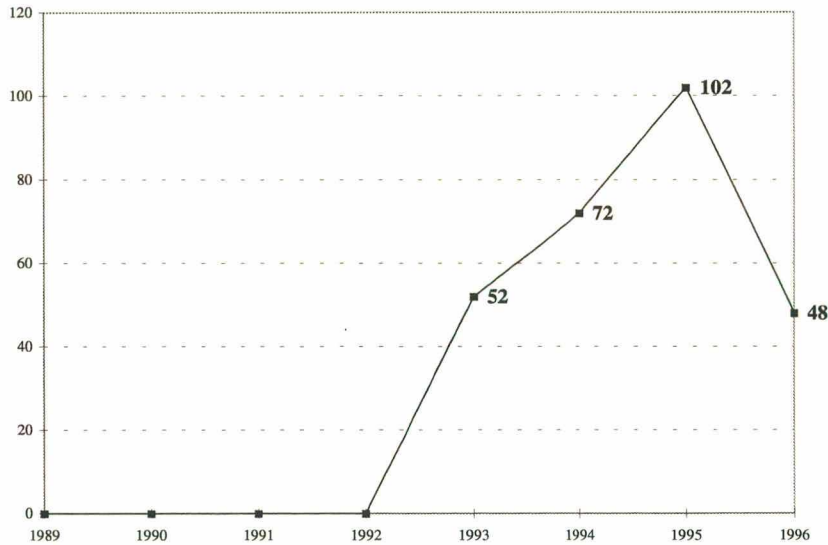
²⁰ Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae-MG por VALE, Gláucia M. Vasconcelos. **Fatores Condicionantes da mortalidade de empresas:** pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: Sebrae, 1997, os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, apontado pelos próprios micro empresários são: Ter um bom administrador (54,54%), possuir um bom conhecimento do mercado (36,4%), aproveitar as oportunidades do negócio (14,9%), entre outros. Outro ponto, focado nesta mesma pesquisa que reforça esta idéia, é indicado pelos motivos que levaram à criação da empresa. Entre as empresas extintas, apenas 12% dos proprietários tinham alguma experiência administrativa anterior sobre o negócio.

²¹ Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae Nacional, denominada Sondagem Balcão Sebrae: a voz e a vez dos pequenos empresários, vol. 6, nº 6, setembro de 1997, somente 16,84% dos micro e pequenos empresários entrevistados tinha um bom conhecimento sobre os serviços prestados pelo Sebrae.

²² Fonte: Sebrae-SP. Indicadores da Mortalidade das MPES Paulistas – Relatório Preliminar, dezembro de 1998. Em outra pesquisa, realizada pelo Sebrae-MG, este índice é de 35% no primeiro ano de vida da empresa. Segundo as conclusões desta pesquisa, as empresas, sendo as bem sucedidas ou as extintas, apresentam, em geral, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, comuns a todas elas, visto que atuam no mesmo ambiente sócio-econômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou de variáveis conjunturais. Embora todas possam compartilhar dos problemas, detêm condições diferentes de reagir, demonstrando diferenças significativas de desempenho. Algumas destas condições podem ser

Franchising Correios esse percentual é bem menor. Os gráficos 12 e 13 demonstram a mortalidade das Agências Franqueadas da ECT entre os anos de 1989 a 1996.

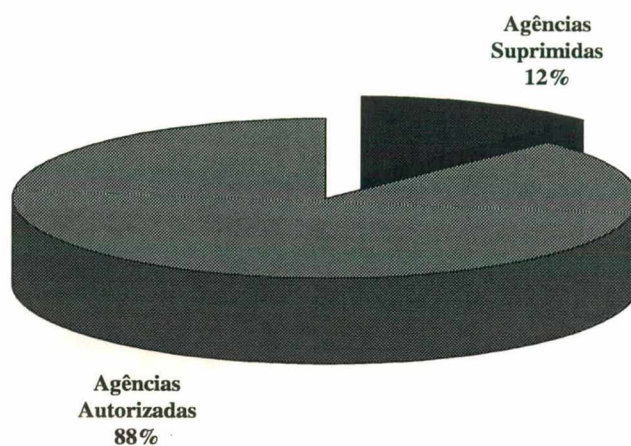
Gráfico 12 - Mortalidade das Agências Franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos entre os anos de 1989 a 1996.



Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

levantadas numa pesquisa por amostragem, enquanto outras, que indicam a capacidade do empresário reagir às condições do mercado a que está submetido, para serem percebidas e levantadas, necessitariam de um acompanhamento das referidas condições e das ações do empresário diante delas.

Gráfico 13 - Porcentagem das Agências Franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que Extinguiram no período de 1989 a 1996.



Fonte: ECT, manuais de circulação interna.

Através dos gráficos 12 e 13, percebe-se o baixo índice de mortalidade das Agências Franqueadas da ECT. Num período de 7 anos, apenas 12% das Agências Franqueadas foram extintas.

Tendo-se enfatizado algumas diferenças e semelhanças entre os proprietários das micro e pequenas empresas e os proprietários das Agências Franqueadas da ECT da Região Conurbada de Florianópolis, parte-se, agora, na tentativa de apontar um perfil mais realístico sobre os franqueados da ECT da Região Conurbada de Florianópolis.

Quadro 5 - Fatores Empresariais que levaram os Franqueados da ECT da Região Conurbada de Florianópolis a optarem pela Franquia dos Correios

Fatores	Porcentagem
Confiabilidade da Marca CORREIOS	36,36%
Segurança por ser uma Empresa Pública	36,36%
Competência da Empresa	18,18%
Qualidade na Prestação dos Serviços	9,09%

FONTE: Entrevista

Esses fatores intensificam a imagem de credibilidade da marca CORREIOS. Em recentes pesquisas (IBOPE, Exame, Confederação Nacional da Indústria – CNI), a ECT é citada como uma das melhores empresas, em termos de qualidade dos serviços prestados, do país. Para melhor expor esses números, ressalta-se a seguir:

- Obtenção pela ECT, na publicação Melhores e Maiores de 1997, da 6^a posição entre as maiores empresas de serviços por vendas, 7^a no contexto das estatais, 5^a em vendas de serviços públicos e 7^a em excelência empresarial
- Obtenção pela ECT do maior índice de aprovação entre os serviços públicos (82%) em pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e IBOPE.
- Atingimento de índices de qualidade médios superiores a 1996 para as cartas (84,0%) e Sedex (97,0%);

O quadro 6 permite verificar a profissão dos proprietários das Agências Franqueadas da ECT, da Região Conurbada de Florianópolis, antes de aderir ao Sistema *Franchising* Correios.

Quadro 6 - Trabalho que Executava Antes de Aderir ao Sistema *Franchising*

Correios

Profissão	Porcentagem
Comerciante	54,54%
Funcionário dos Correios	27,27%
Funcionário Público	9,09%
Professor	9,09%

FONTE: Entrevista

Esses índices são consequência da forma de concessão das franquias da ECT. A primeira intenção, na concessão das franquias, era terceirizar o serviço Correios para comerciantes já estabelecidos com algum negócio afim à ECT. Outro fator também influente, neste quadro, refere-se à profissão de funcionário da ECT²³. As poucas oportunidades de crescimento dentro da instituição, unidas ao conhecimento dos serviços correios, levaram muitos funcionários da empresa a se tornarem franqueados.

No quadro 7, é ressaltado o tempo médio de adesão de franqueados ao Sistema *Franchising* Correios.

²³ Há de se ressaltar que todos os proprietários das Agências Franqueadas, os quais eram anteriormente funcionários da ECT, trabalhavam regularmente na empresa, com algum tempo de serviço, em média 8 anos, mas com tempo insuficiente para aposentadoria. Por isso, pode-se concluir a existência de outros fatores relevantes, neste segmento, para se tornarem um franqueado da ECT.

**Quadro 7 - Tempo em que é Franqueado da Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos**

Tempo	Porcentagem
3 anos ou menos	9,09%
De 3 a 5 anos	36,36%
De 5 a 7 anos	54,54%

FONTE: Entrevista

Pelo que se pode perceber, grande parte dos franqueados da ECT aderiram ao negócio bem no início. Somente 9,09% das Agências Franqueadas pesquisadas tinha 3 anos ou menos de Sistema *franchising* Correios. Esse quadro ressalta o grande interesse do público em geral em aderir à marca Correios.

No quadro 8, é destacado o tipo de cliente atendido pelas Agências Franqueadas da ECT na Região Conurbada de Florianópolis. É importante ressaltar, neste momento, que uma Agência Franqueada da ECT pode possuir 50% de suas receitas financeiras originárias de clientes de atacado e 50% de suas receitas financeiras originárias de clientes de varejo e, ainda, possuir uma loja conjugada. Assim, não necessariamente, os índices atingirão 100%.

**Quadro 8- Classificação das Agências Franqueadas da Região Conurbada de
Florianópolis Quanto ao tipo de Clientes Atendidos:**

Tipo de Clientes	Porcentagem
Atacado (pessoas jurídicas)	81,81%
Varejo (pessoas físicas)	45,45%
Conjunto com Outras lojas	27,27%

FONTE: Entrevista

No princípio, todas as Agências Franqueadas pesquisadas eram conjuntas com outras lojas. Normalmente, prestavam serviços de varejo e outros serviços afins à ECT (Posto Telefônico, Casas Lotéricas, entre outros). Com o passar dos anos e o crescimento do porte dos clientes, houve a necessidade de as Agências Franqueadas focarem somente os serviços postais. Com isso, houve um aumento no número de clientes de atacado (empresas jurídicas de uma forma geral), sendo esses clientes, hoje, o grande responsável pelo faturamento das Agências Franqueadas da ECT.

O quadro 9 enfoca o tipo de relacionamento existente entre os proprietários das Agências Franqueadas da ECT e o franqueador, ou seja, a ECT.

**Quadro 9 - Classificação dos Franqueados da ECT, Pertencentes à Região
Conurbada de Florianópolis, quanto ao Relacionamento com o Franqueador**

Relacionamento	Porcentagem
A ECT não é clara nas coisas que faz	54,54%
Faz o que é determinado	18,18%
Burocracia Excessiva	9,09%
Corretos na Parte Operacional	9,09%
Parceiros	9,09%
Outros	9,09%

FONTE: Entrevista

Este quadro confirma um problema muito discutido neste trabalho. O primeiro item “A ECT não é clara no que faz”, apontado por 54,54% dos franqueados como o principal problema no relacionamento franqueador-franqueado, refere-se à divergência de objetivos. Na opinião dos franqueados, os objetivos da organização ECT são destoantes

dos objetivos dos funcionários da ECT. Como são os funcionários que lidam diretamente com os franqueados e estes conhecem os objetivos globais da ECT, há frequentemente choques de objetivos nos seguintes níveis:

- Divergências entre os objetivos globais da ECT e os objetivos operativos dos funcionários da ECT;
- Divergências entre os objetivos globais da ECT e os objetivos operativos dos franqueados;
- Divergências entre os objetivos globais dos franqueados e os objetivos operativos dos funcionários da ECT.

Pode-se entender, com isto, que os grupos de interesses que se formam nas organizações, os quais possuem objetivos múltiplos e conflitantes, competem por recursos e causam problemas na integração e na coordenação (Hasenfeld e English apud Santos 1993).

De acordo com Etzioni (1984), o grande problema desse desajuste de objetivos é quando uma organização substitui seu objetivo por algum outro, para o qual não foi criada. Para ele, a forma mais comum e mais sutil de substituição é o processo pelo qual uma organização inverte a prioridade entre seus objetivos e meios, de maneira que os meios se transformem em objetivos e os objetivos em meios. Outra forma de substituição dá-se a partir da criação de problemas por grupos internos, passando a organização a se ocupar com tal intensidade desses problemas, que fica em segundo plano, o alcance de suas finalidades verdadeiras.

No quadro 10, ressalta-se a percepção dos franqueados da ECT sobre os objetivos globais expressos pelo franqueador.

Quadro 10 - Percepção dos Franqueados da ECT, Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis, Quanto aos Objetivos Expressos da ECT.

Objetivos	Porcentagem
Processo de Reformatação da Rede de Atendimento	72,72%
Ampliar a Gama de Serviços (Banco de Serviços)	27,27%
Criar Novos Postos de Atendimento	18,18%
Buscar Novos Clientes	9,09%
Visar ao Lucro	9,09%
Prestar Serviços de Qualidade	9,09%

FONTE: Entrevista

Apesar de grande parte dos franqueados possuírem uma coerente percepção dos objetivos expressos da ECT, faz-se importante frisar que esse conhecimento se dá de uma forma muito superficial. O que se pode notar é que a maioria dos franqueados está mais preocupada com os seus negócios em nível operacional, não trabalhando a sua organização específica com uma visão de conjunto. Assim, a falta de uma visão sistêmica²⁴ sobre o desempenho do negócio acarreta esforços individuais pouco expressivos. Como consequência, o objetivo expresso pela ECT que mais afeta o desempenho das agências franqueadas é o processo de reformatação da rede de atendimento – 72,72% dos entrevistados. Portanto, as Agências Franqueadas estão se modernizando tecnologicamente, adquirindo novos equipamentos, veículos, modernizando o espaço físico, entre outros processos de melhoria.

²⁴ Entende-se por sistema como um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. O aspecto mais importante do conceito de sistema é a idéia de um conjunto de elementos interligados para formar o todo. Este aspecto apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados.

Entretanto, a falta de uma visão sistêmica da situação futura pode resultar em perdas significativas para toda a rede franqueada da ECT. Vale ressaltar que todas as Agências Franqueadas da ECT possuem contratos de concessão dos serviços da ECT até o ano de 2001. Entre 2001 e 2002, todas deverão passar por um processo de licitação, concorrendo de igual para igual com qualquer interessado, de modo que todas as franquias se enquadrem às disposições do Tribunal de Contas da União.

Este ponto vem corroborar as afirmações de Justis, Olsen e Chan (1993). Segundo estes autores, geralmente, o franqueador considera a performance de todo o sistema, enquanto que o franqueado analisa a sua Agência Franqueada individualmente.

No quadro 11, ressaltam-se os principais objetivos perseguidos pelos franqueados da ECT, bem como a percepção divergente dos objetivos globais expressos pela ECT.

**Quadro 11 - Principais Objetivos Perseguidos pelos Franqueados da ECT
Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis.**

Objetivos Perseguidos	Porcentagem
Busca de Novos Clientes	63,63%
Ênfase nos Produtos que Agregam Valor	63,63%
Aperfeiçoamento Tecnológico	54,54%
Mudanças na Proposta de Reformatação da Rede de Atendimento	36,36%
Criação de Fundos de Investimento com Vista à Aquisição da ECT numa Futura Privatização	36,36%
Flexibilidade	27,27%
Outros	18,18%

FONTE: Entrevista

Este quadro, se analisado juntamente com o anterior, reflete claramente o grau de compatibilidade dos objetivos dos franqueados e os da ECT. De uma forma sintética, para a ECT os próximos anos serão caracterizados pela ampliação da rede de atendimento e pela expansão da gama de serviços. Já, no entender dos franqueados, o grande objetivo a ser perseguido é o cliente que agrega valor à sua empresa. Assim, pode-se perceber um choque de objetivos. Enquanto a ECT busca a realização dos seus objetivos sociais, os franqueados se esforçam na obtenção dos seus objetivos econômico-financeiros. A incompatibilidade de objetivos dá origem à probabilidade de existência de conflitos, porque incompatibilidade tende a promover decisões incongruentes.

Conforme ressaltado no tópico 2.4, onde se demonstrou o relacionamento entre conflito percebido e compatibilidade de objetivos interorganizacionais no sistema *franchising*, percepções diferentes são consideradas como discrepâncias em que uma parte manifesta intenção e posição nos objetivos correntes e a outra parte percebe e interpreta essas posições.

O quadro 11 expõe claramente as percepções divergentes. Mais precisamente no item “Mudanças na Proposta de Reformatação da Rede de Atendimento”, percebe-se que os franqueados estão insatisfeitos com o rumo em que a ECT quer levá-los. Nas entrevistas realizadas junto aos proprietários das Agências Franqueadas da ECT, observou-se uma enorme preocupação para com o processo de reformatação da rede de agências, que ainda não foi suficientemente discutido e já começa a ser implantado. Cabe notar, neste momento, que as divergências de objetivos está levando as Agências Franqueadas da ECT a buscarem novas formas de se resguardarem de possíveis perdas²⁵. Na realidade, o que se

²⁵ Estas perdas são referentes à não renovação do contrato de franquia, diminuição da área geográfica de atuação, perdas de cliente que agregam valor à Agência Franqueada específica; o que acarreta prejuízos econômico-financeiros para a Agência Franqueada.

observa é um hiato entre os objetivos dos franqueados e os objetivos da ECT. Cabe à ECT encontrar maneiras de minimizar essa lacuna com o intuito de manter e respaldar a credibilidade da marca Correios.

Assim, tendo-se conhecimento dos objetivos globais da ECT e dos objetivos operativos das Agências Franqueadas e, constatando-se haver divergências entre ambos, ou seja, para a ECT o ponto principal a ser focado neste momento é a ampliação e a reformatação da rede de atendimento (tópico 4.6) e, para os proprietários das Agências Franqueadas o objetivo principal a ser perseguido é a busca de novos clientes que agregam valor à franquia específica e à ênfase nos produtos que agregam valor a sua empresa (quadro 11), pode-se agora refutar as duas primeiras hipóteses deste trabalho.

HIPÓTESE 1:

Os objetivos das Agências franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) NÃO estão diretamente relacionados aos objetivos globais da ECT;

HIPÓTESE 2:

Os objetivos globais da ECT NÃO estão diretamente associados aos objetivos das Agências Franqueadas;

O quadro 12 refere-se aos principais conflitos existentes entre os franqueadores da ECT e o franqueador, no Sistema *Franchising* Correios.

Quadro 12 - Principais Conflitos Existentes, Segundo os Proprietários das Agências Franqueadas da ECT Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis, entre as Agências Franqueadas e a ECT.

Conflitos	Porcentagem
Concorrência ECT-Franqueados	90,90%
Inflexibilidade do Franqueador	81,81%
Ênfase nos Clientes que Agregam Valor	27,27%
Produtos Incompatíveis com a Realidade Local	27,27%
Treinamento Somente em Nível Operacional	27,27%
Criação de Novas Agências, como uma Forma de Dividir a Receita das Agências Franqueadas	18,18%
Impossibilidade das Agências Franqueadas em realizar Contratos Formais com seus Clientes	18,18%
Não vinculação dos Postos de Venda de Produtos no raio de atuação da Agência Franqueada	9,09%

FONTE: Entrevista

Diante dessas divergências entre os objetivos globais da ECT e os objetivos operativos dos franqueados, vêm surgindo diversos conflitos, dificultando o perfeito funcionamento do Sistema *Franchising* Correios. Para melhor abordá-los, a seguir será exposto, mais detalhadamente, como ocorrem os principais conflitos:

a) Concorrência Correios e Franqueados. Com 90,90% este é o principal ponto de conflito entre o franqueador e o franqueado. O Sistema *Franchising* Correios falhou em não possuir uma clara delimitação de atuação do franqueador e dos franqueados. Outra falha, esta referida à idéia errônea feita pela ECT com relação às suas Agências

Franqueadas. Em outras palavras, a ECT incentivou as franquias como um balcão, ou seja, seriam pequenas lojas conjugadas. A realidade foi bem diferente. Os franqueados viabilizaram seus negócios, e estes cresceram a ponto de disputarem clientes com o próprio franqueador. Esta percepção de limites entre franqueador e franqueado é o grande ponto causador de conflito nas Agências Franqueadas da ECT na Região Conurbada de Florianópolis. Com o programa de reformatação da rede de atendimento, esse conflito, a médio prazo, se trabalhado de forma clara, expondo limites de atuação para ambos os lados, tende a desaparecer.

b) Outro ponto de conflito entre os franqueados e a ECT refere-se à inflexibilidade de atuação da ECT, apontado na pesquisa por 81,81% dos proprietários das Agências Franqueadas. Por ser uma empresa pública tradicionalmente arraigada numa administração burocratizante²⁶, a ECT se tornou incapaz de perceber certas peculiaridades do mercado. Peculiaridades estas expostas pelos franqueados, pessoas que lidam

²⁶ Para Alberto Guerreiro Ramos em *A Sociologia de Max Weber. Revista do Serviço Público*, vol. 3, nº 2-3, ago/set, 1946, a administração burocrática é uma peça da sociedade de massa. Numa sociedade cujo princípio é a nivelção democrática dos grupos e dos indivíduos, a administração burocrática é um imperativo inelutável. Num complexo cultural em que se realiza o conceito de cidadão, em que o Estado não se defronta com estamentos, ciosos de sua “honra estamental”, a existência de uma administração burocrática é a garantia de sua subsistência histórica.

Porém, Victor Thompson em *Bureaucracy and innovation*. University of Alabama Press, 1969, argumenta que todas as instituições estão mudando, à medida que as relações (...) se alteram de formas profundas e permanentes, em resposta à necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, sua criatividade e sua responsabilidade para com a sociedade. Após décadas de enfoque limitado, pede-se aos empregados que considerem o todo, que sejam inovadores e que se preocupem com os clientes, que trabalhem em equipes e que determinem seus próprios serviços e os coordenem com os demais, em vez de simplesmente obedecer a ordens.

Na seqüência do seu raciocínio, Thompson alerta que a estrutura burocrática conhecida não é capaz de suportar essas mudanças, uma vez que foi concebida para certas espécies de tarefas repetitivas que caracterizaram os primórdios da Revolução Industrial.

Até a ruptura (por volta dos anos 50), a burocracia foi um instrumento alienante, com teorias que unidimensionalizaram o homem, incluindo-o parcialmente na organização tendo como características a certeza, previsibilidade, estabilidade.

A essência de tudo está no homem, na sua razão, nos seus valores. A razão reside no homem e permite escolhas de cálculo e de valor. A inclusão parcial do indivíduo na organização, como determina a estrutura burocrática, elimina o julgamento de valor. Há somente lugar para a razão e o cálculo. Não existe possibilidade de ética nas organizações se não houver julgamento de valor e, para tanto, o indivíduo precisa estar totalmente incluído.

diretamente com os seus nichos de mercados e que estão mais preocupados em atingir os seus próprios objetivos.

c) Ênfase nos clientes que agregam valor. Este item novamente ressalta a incompatibilidade de objetivos entre franqueador e franqueados. Para os franqueados da ECT não é interessante focar aqueles clientes que não agregam valor à empresa. No entanto, a ECT busca incansavelmente a conquista de todos os clientes, garantindo, assim, atingir seus objetivos econômicos e sociais. O problema reside nos grandes clientes dos franqueados. Ou seja, a ECT, não oferece nenhum incentivo a qualquer cliente de porte das Agências Franqueadas. Em outras palavras, o preço, o prazo, a forma de distribuição é padronizada para todos os clientes, não importando o porte. A ECT preocupa-se em alcançar o benefício coletivo enquanto os franqueados procuram atingir os seus objetivos específicos;

d) Criação de novas agências como uma forma de dividir a receita das Agências Franqueadas. A percepção incompleta dos objetivos globais da ECT gera este tipo de conflito. O conhecimento superficial do Programa de Reformatação da Rede de Atendimento origina uma percepção errônea de todo o sistema. Como demonstrado anteriormente, as novas franquias serão tecnicamente localizadas de modo a garantir o alcance mais fácil de toda a população e o aumento de arrecadação de vários comerciantes.

Pelo que se pode constatar, o tipo de conflito interorganizacional está diretamente relacionado ao nível de divergências de objetivos. Em outras palavras, quanto mais divergentes são os objetivos, maiores são os conflitos interorganizacionais existentes. Isto fica melhor respaldado nas palavras de um proprietário da Rede Franqueada da ECT:

“Somos parceiros. Meu relacionamento com a ECT é o melhor possível. Meus objetivos estão sendo plenamente atingidos. Quero continuar esta parceria por vários anos. Estou muito satisfeito em ser um franqueado desta grande empresa. O meu retorno é o melhor possível.”

Isto posto, cabe agora corroborar as hipóteses 3 e 4 deste trabalho.

HIPÓTESE 3:

O nível de conflito interorganizacional é maior nas Agências Franqueadas que não conseguem atingir os seus objetivos individuais;

HIPÓTESE 4:

O nível de conflito interorganizacional é menor nas Agências Franqueadas que conseguem atingir os seus objetivos organizacionais.

Tendo-se refutado as hipóteses 1 e 2 e corroborado as hipóteses 3 e 4, pode-se agora corroborar a hipótese principal do estudo, ou seja:

As divergências em termos de percepção e compatibilidade entre os objetivos das Agências Franqueadas e os objetivos globais do Franqueador são fatores determinantes do tipo de conflito no sistema *franchising* adotado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Vive-se, atualmente, num ambiente com grandes transformações. Seja na área política, econômica, tecnológica ou social, mudança tornou-se palavra do dia. No campo das Ciências Administrativas, isto não iria ser diferente. Métodos, técnicas, processos e máquinas são os insumos que necessitam ser constantemente renovados. É o mercado que sinaliza. O mercado quer novos produtos, novos consumidores e clientes, aponta novas tendências, ou seja, é a “mão invisível” do sistema sócio-econômico atual.

Diante desta nova ordem mundial, a indústria de serviços postais, no mundo, vem agindo de diversas formas (privatização, estatização, franqueamento, concessão, entre outros). Não existe um modelo ideal de organização²⁷, mas sim uma abordagem múltipla, onde as organizações possam se adaptar a cada etapa evolutiva do seu processo estratégico.

A questão dos objetivos organizacionais e os objetivos dos agentes de influência nas organizações, face à elaboração do processo estratégico-organizacional, sempre foi um campo de estudo intrigante para os teóricos da Ciência Administrativa. Desde Etzione, Blau e Scott até os mais recentes teóricos da Ciência Administrativa, a

²⁷ No passado, a maneira correta era o controle de cima para baixo, ou seja, a centralização. Mais tarde, com a Abordagem Sistêmica, a descentralização entrou em voga. Hoje, a abordagem de equipes prevalece.

questão da compatibilização de objetivos vem sendo veementemente discutida. Apesar disso, poucos são os trabalhos que denotaram conclusões consistentes.

Este trabalho organizou-se na tentativa de investigar o relacionamento entre os conflitos e os objetivos organizacionais. A análise das relações interorganizacionais parte do pressuposto de que toda e qualquer organização funciona com base nas transações com outras organizações. Essas transações provocam interação e interdependência entre as organizações.

Pelo constatado no trabalho, a relação entre conflitos interorganizacionais e objetivos organizacionais é intrinsecamente associada. Ou seja, quanto maior a divergência de objetivos, maiores serão os tipos de conflitos interorganizacionais.

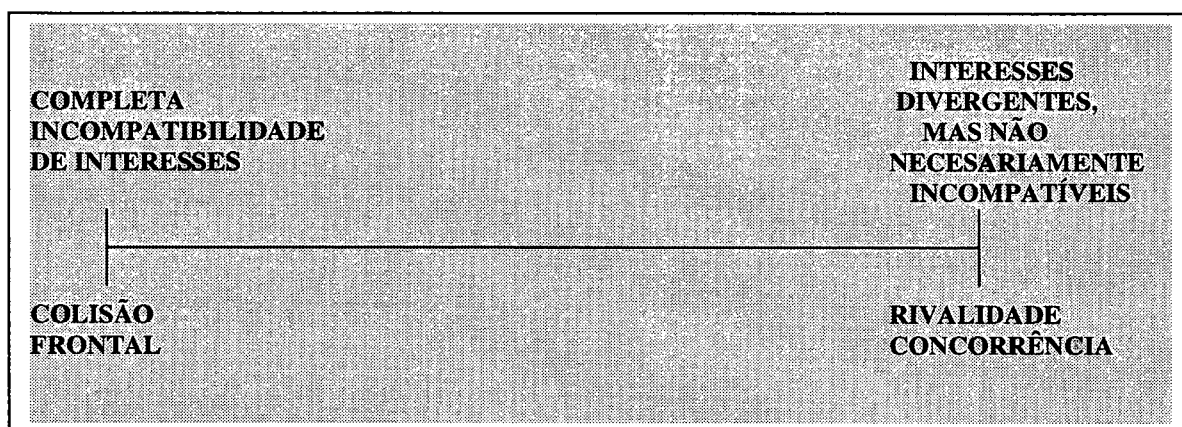
Outra constatação, de grande importância, refere-se à situação de cooperação-conflito entre as organizações. Nenhuma organização é completamente independente. As organizações interagem com o ambiente através de duas formas: competição e cooperação. Em cada situação, a organização se capacita a desenvolver estratégias de atuação²⁸. Através da cooperação, as organizações interagem com outras organizações no sentido de melhor se capacitarem para as mudanças ambientais. Nessa situação, pode-se proceder a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e, assim, atingir a harmonia da organização. Como consequência, a resolução de conflitos interorganizacionais é vista muito mais como um processo de mudança (inovações) do que como um fim do conflito, propriamente dito. Assim, o conflito se desenvolve na linha das

²⁸ Entende-se por estratégias de atuação, neste sentido, como métodos usados pelas coalizões ou atores organizacionais na obtenção dos fins desejados. O conceito de *logiques d'action* é definido em termos das racionalidades dos atores individuais ou coalizões organizacionais observadas pelo pesquisador. Esse conceito é a ferramenta analítica que Karpik usa para distinguir entre os objetivos privados dos atores – por eles definidos – e as preferências dos membros da organização – que o pesquisador observa no comportamento concreto dos atores. Maiores detalhes podem ser obtidos em WEISS, Joseph W. “The historical and political perspectives on organizations of Lucien Karpik”. In: ZEY-FERREL, Mary & AIKEN, Michael. **Complex organizations: critical perspectives**. Glenview, Illinois. 1981.

idéias e faz parte de um processo de conversação da empresa, orientando à criatividade e à renovação. Esses conflitos geram crescimento, transformação, progresso e desenvolvimento das organizações. Seus pressupostos básicos são a insatisfação sadia que requerem dos administradores habilidades de negociação e o uso correto do poder.

Nas organizações estudadas (ECT e suas respectivas Agências Franqueadas), existem diversos tipos de conflitos que podem ser colocados dentro de um continuum, como segue a figura abaixo:

Figura 3 – O Continuum das Situações de Conflito



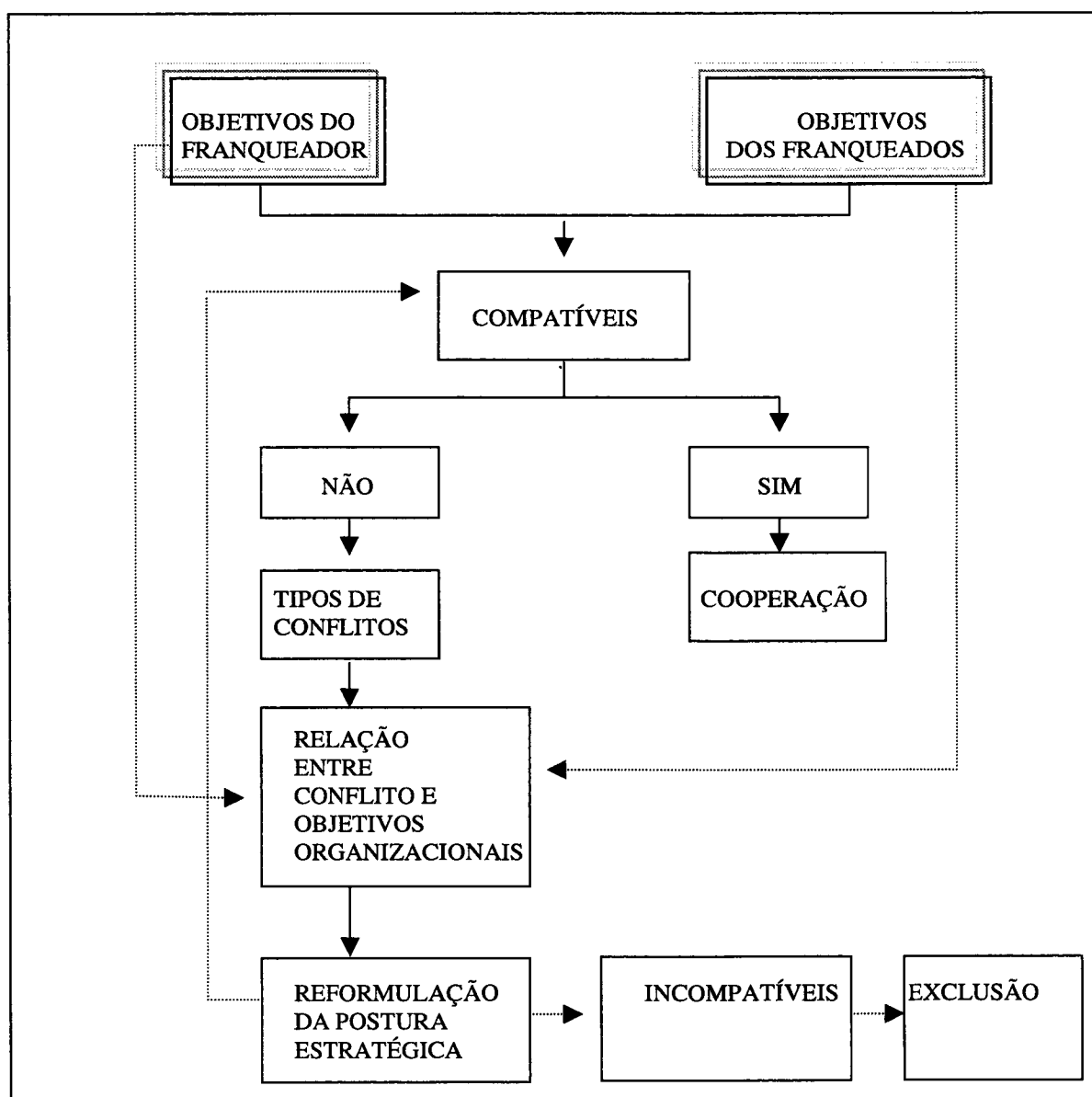
Conforme verificado, os itens referentes à “concorrência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos com suas Agências Franqueadas e a incompatibilidade da venda de produtos para a realidade local”, são os tipos de conflitos que ressaltam interesses divergentes, mas não necessariamente incompatíveis. Ou seja, o item “a concorrência da ECT com suas próprias franqueadas”, apontado, no quadro 09, como o principal foco de conflito entre a ECT e seus franqueados, pressupõe uma incorreta delimitação de território de atuação. Caso essa delimitação seja resolvida, com a implantação do Programa de Ampliação e Restauração do Sistema de Telecomunicações e Sistema Postal - PASTE, o conflito tende a extinguir. Em outras palavras, existe o conflito causado por percepções divergentes dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, os itens “inflexibilidade do franqueador e ênfase nos clientes que agregam valor”, expõem uma completa incompatibilidade de interesses (objetivos). Enquanto a ECT busca atingir o maior número possível de cidadãos brasileiros, as suas Agências Franqueadas procuram, veementemente, conquistar clientes que agregam valor econômico ao seu negócio. Nesse caso, faz-se necessária uma análise mais minuciosa, referente ao posicionamento estratégico da organização – ECT, no sentido de adequar os objetivos dos franqueados à realidade da organização. Uma alternativa seria referendar os proprietários das atuais Agências Franqueadas na aquisição das Agências Comerciais Tipo II²⁹, a serem criadas pela ECT. Assim, poderiam, estes proprietários, respaldados pela ECT, investir em novas fatias do mercado, com intuito de maximizar seus retornos e, conseqüentemente, os retornos financeiros da ECT. No entanto, de acordo com a resolução do Tribunal de Contas da União, essas agências serão abertas a partir de licitações públicas, onde todos os cidadãos brasileiros, inicialmente, poderão participar. Nesse sentido, a simples concessão da denominada Agência Comercial Tipo II aos proprietários das Agências Franqueadas não poderia ser legalmente realizada. Em última instância, caso não seja possível a compatibilização dos objetivos organizacionais entre as organizações, faz-se necessário a ECT rever sua postura diante da permanência do Sistema *Franchising* Correios. No entanto, futuras investigações sobre este ponto poderão ser realizadas, a fim de se criarem novas formas, que possam ser justas a todos os envolvidos e, principalmente, que beneficie toda a sociedade.

²⁹ Agências de Correios Comercial Tipo II: unidade de atendimento destinada à prestação de serviços e à venda de produtos ao cliente que, mediante contrato com a ECT, realize postagem entre os valores limites anuais compreendidos na faixa de R\$ 10.000,00 até R\$ 1.000.000,00.

Pelo exposto, pode-se demonstrar, na figura a seguir, um esboço sobre as situações de conflitos e os métodos de resolução entre franqueadores e suas Agências Franqueadas:

Figura 4 – Situações de Conflitos Interorganizacionais e os Métodos de Resolução entre Franqueador e as suas Agências Franqueadas



Em síntese, pode-se depreender-se que não é tão simples estudar os objetivos de uma organização, como à primeira vista parece. A antiga idéia dos modelos clássicos, de que a organização existe para alcançar as metas declaradas, conduz quase que obrigatoriamente ao problema de tentar avaliar a organização em termos de eficácia na obtenção dos objetivos. É especialmente difícil entender os problemas organizacionais tomando por base o fato de ter alcançado ou não suas metas, no caso, por exemplo, de instituições com objetivos coletivos tão claros como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Os objetivos devem ser vistos como resultado de uma interação social da realidade. Objetivos mudam constantemente e, por isso, são redefinidos na prática, sendo difícil para os que se dedicam ao estudo das organizações ter, no momento, um modelo que seja capaz de compreender essa dinâmica.

Os resultados aqui apresentados poderão ser complementados por novas pesquisas, a serem realizadas, em outras regiões do país, com o propósito de negar ou confirmar hipóteses aqui levantadas e de identificar eventuais diferenças de percepções, específicas de cada região.

Espera-se que o conhecimento e as transferências de informações do sistema *franchising*, advindos deste estudo, possam trazer elucidações para a melhor compreensão do tema por parte dos profissionais e acadêmicos que atuam tanto na área de administração pública quanto na área mercadológica. Acredita-se poder concorrer para incentivar novos estudos que reforcem e ampliem as perspectivas de aplicabilidade do sistema *franchising* tanto no setor público como no privado.

CAPÍTULO VI

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERS, Henry H. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1973.
- ASSEL, H. The political role of trade associations in distributive conflict resolution. **Journal of Marketing**, vol. 32, p. 08-21, april, 1968.
- BOE, Kathryn L, GINALSKI, William, HENWARD, Debanks M. **The franchise option**. Washington, D. C.: International Franchise Association, 1987.
- CARNEY, Nick, GEDAJLOVIC, Eric. Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. **Strategic Management Journal**, vol. 12, p. 607-629, 1991.
- CARVALHO, Frederico A. de, LEITE, Valdecy Faria. Adoção do franchising pelos Correios do Brasil: uma análise à luz da literatura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 30, nº 2, p. 167-186, mar/abr, 1998.
- CARVALHO, C. A. P. de. **Objetivos organizacionais e conflito intraorganizacional: o caso do Serviço Social do Comércio/Alagoas**. Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.
- CHERTO, Marcelo. **Caderno de franchising**. São Paulo: Editora Cherto, 1998.
- _____, RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAHAB, Sônia. **Entendendo franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DANDRIGE, Thomas C., FALBE, Cecília. The influence of franchisees beyond their local domain. **International Small Business Journal**, vol. 12, nº 2, p. 39-50, jan/march, 1994.

- DANT, Rajiv P., SCHUL, Patrick L. Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. **Journal of Marketing**, vol. 56, nº 1, p. 38-55, jan, 1992.
- DWYER, F. Robert. Channel-member satisfaction: laboratory insights. **Journal of Retailing**, vol 51, p. 59-74, summer, 1975.
- DWYER, F. Robert, SCHURR, Paul H., OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, vol. 51, p. 11-27, april, 1987.
- ELIASHBERG, Jehoshua, MICHIE, Donald A. Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study. **Journal of Marketing Research**, vol. 21, p. 75-88, february, 1984.
- EPSTEIN, Dennis, ORESNSTEIN, Horwath. **The info Franchise Newsletter**, vol. 22, nº 2, p. 1-8, february, 1998.
- ETIZIONI, Amitai. **Organizações complexas: um estudo das organizações face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1978.
- FIGUEIREDO, Reginaldo Santana, ZAMBOM, Antônio Carlos. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 33, p. 29-39, julho/setembro, 1998.
- GASKI, John F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, vol. 48, p. 09-29, summer, 1984.
- HALL, Richard H. **Organização: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HING, Nerilee. Franchise satisfaction: contributors and consequences. **Journal of Small Business Management**, p. 12-25, april, 1995.
- HOFFMAN, Richard C., PREBLE, John F. Franchising: selecting a strategy for rapid growth. **Long Range Planning**, vol. 24, nº 4, p. 74-85, 1991.
- HUNT, Shelby D., NEVIN, John R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, vol. 11, p. 186-193, may, 1974.
- KANTER, R.M. Mastering change. In: Chawla, S., Renesch, J. **Learning organizations**. Portland: Productivity Press, p. 71-83, 1995.
- JORNAL DE BRASÍLIA**. Bianchi vai abrir a ECT à iniciativa privada, Caderno de Política, 16 de fevereiro de 1999.
- JUSTIS, Robert T., OLSEN, Janeen E., CHAN, Peng. Using marketing research to enhance franchisee/franchisor relationships. **Journal of Small Business Management**, vol. 31, nº 2, p. 121-127, april, 1993.
- LARA, José Edson. **Estado de la consultoria organizacional externa en PYMES en São Paulo, Brasil**. Barcelona, Espanha, 1993. 403 p. Tese (doutorado), Universidade Autònoma de Barcelona.

- LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEWIS, M. Christine, LAMBERT, Douglas M. A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. **Journal of Retailing**, vol. 67, nº 2, p. 205-225, summer, 1991.
- LOIOLA, Elizabeth, DANTAS, José Roberto, DAHAB Sônia. Retrato do Sistema Brasileiro de Franchising sob a ótica de um conjunto selecionado de franqueados. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Angra dos Reis: ANPAD, vol.6, n.20, p. 433-448, 1996.
- LOUIS, M. R. How individuals conceptualize conflict: identifications of steps in the process and the role of personal/developmental factors. **Human Relations**, vol. 30, p. 451-467, may, 1977.
- LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, vol. 47, p. 9-20, summer, 1983.
- LUSCH, Robert F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, vol. 13, p. 382-390, november, 1976.
- _____, BROWN, James R. A modified model of power in the marketing channel. **Journal of Marketing**, vol. 19, p. 312-323, august, 1982.
- MAGALHÃES, Olinda Ribeiro de. **O discurso e a prática do programa de privatização do governo federal brasileiro, no período de 1985-1990**. Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.
- MARINHO, Maria de Salet Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 30, nº 2, p. 05-22, abr-jun, 1990.
- MARQUES, Juliana Vale. Padronização de procedimentos de franquia versus segmentação de mercado: estudo comparativo entre duas grandes redes do setor de perfumaria e cosméticos no que se refere à atuação no mercado de Minas Gerais. In: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea/Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração**, Rio de Janeiro: ANPAD, vol.1, n.5, p.357-371, 1995.
- MATHEWSON, Frank, WINTER, Ralph. Territorial restrictions in franchise contracts. **Economics Inquiry**, vol. 32, nº 2, p. 181-193, april, 1994.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa em marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- NORTON, Selth W. An empirical look at franchising as an organizational form. **Journal of Business**, vol. 61, nº 2, p. 197-218, 1988.

- O ESTADO DE SÃO PAULO.** ECT vai criar Banco Postal e captar poupança, *Caderno de Economia*, 18 de fevereiro de 1999.
- OSTERYONG, J. S. Multiple goals in the capital budgeting decisions. In: STEINGER, George A., MINER, John B. **Management Policy and strategy**. New York: Macmillan Publishing Company, p. 447-457, 1977.
- PARSA, H. G. Franchisor-Franchisee relationships in quick-service-restaurant systems. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. p. 42-49, june, 1996.
- PERROW, Charles. The analysis of goals in complex organizations. In: HASENFELD, Yeheskel, ENGLISH, Richard A. **Human Service Organization**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1978.
- PONDY, L. R. Organizational Conflict: concepts and models. **Administrative Science Quarterly**, vol. 12, p. 296-320, setembro, 1967.
- REVE, T., STERN, L. W. Interorganizational relations in marketing channel. **Academy of Management Review**, vol. 4, p. 405-416, summer, 1979.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et. al.). São Paulo: Atlas, 1985
- ROERING, Kenneth J. Bargaining in distribution channels. **Journal of Business Research**, vol. 5, p. 15-26, march, 1977.
- ROSENBLOOM, Bert. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. **Journal of Marketing**, vol. 37, p. 26-30, july, 1973.
- ROSENBERG, L. J., STERN, L. W. Conflict measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, vol. 8, p. 437-442, november, 1971.
- SANTOS, Lucy Woellner dos. **Alocação de recursos e objetivos organizacionais: um estudo sobre a pesquisa agrícola em Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.
- SAURIN, Valter, PEREIRA, Maurício Fernandes. Reforma do Estado: alguns tópicos relevantes sobre privatização. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Angra dos Reis: ANPAD, v.8, n.20, p.434-446, 1996.
- SELLTIZ, Claire. WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel, COOK, Stuart Wellford, KIDDER, Loise H. (org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Trad. Maria Martha Hubner d'Oliveira, Mirian Marinotti del Rey, 2 ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SHANE, Scott. **Franchising: o caminho das pedras**. São Paulo: Editora Cherto, 1996.
- SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. São Paulo: Atlas, 1993.

- STANWORTH, John, KAUFMANN, Patrick. Similarities and differences in UK and US franchise research data: towards a dynamic model of franchisee motivation. **International Small Business Journal**, vol. 14, nº 3, p. 57-70, 1988.
- STERN, L. W., EL-ANSARY. **Marketing channel**. Englewood cliffs, Nova Iorque: Prentice-Hall, 1977.
- THOMAS, K. M. Conflict and Conflict Management. In: DUNNETTE, Marvin D. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, p. 889-935, 1976.
- THOMPSON, James D., MCEWEN, William. Objetivos organizacionais e ambiente. In: ETIZIONI, Amitai. **Organizações complexas: um estudo das organizações face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1978.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- WITTEICH, W. J. Misunderstanding the retailer. **Harvard Business Review**, vol. 40, p. 147-159, may-june, 1962.

7. ANEXOS

7.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

01. Quais foram os fatores (pessoais e empresariais) que lhe motivaram a ser um franqueado da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)?

02. A quanto tempo é franqueado? Você já foi franqueado anteriormente? Caso seja, por que resolveu mudar para os Correios? Qual era a tua experiência anterior (empresário, empregado)?

03. Quais são, segundo você, os objetivos expressos da ECT? (Cite por ordem decrescente de importância).

04. Como a sua Agência Franqueada age no sentido de atingir os objetivos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos?

05. Quais deveriam ser, na sua opinião, as atividades prioritárias a serem desenvolvidas pela ECT? Por que?

06. Quais são, por ordem decrescente de importância, os objetivos que a sua Agência Franqueada persegue?

07. Como são desenvolvidas essas atividades?

08. Os objetivos da sua Agência Franqueada estão sendo atingidos? Por que?

09. Quais são, segundo você, os tipos de conflitos mais frequentes existentes entre a sua Agência Franqueada e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos?
10. Quais são as principais causas desses conflitos?
11. Quais tem sido as conseqüências destes conflitos?
12. Como você classificaria o relacionamento que há entre você e os Correios? Por que?
13. Na sua opinião, os Correios acreditam que os franqueados são importantes? Por que?
14. Os Correios tem realizado um bom trabalho como franqueador? Por que?
15. Por aquilo que você expôs, você pode afirmar que a divergência entre os objetivos são fatores determinantes dos conflitos entre a sua Agência Franqueada e a ECT? Por que?
16. Qual a sua satisfação como franqueado dos Correios (pessoal e empresarial)?

7.2 EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT)

Materiais requisitados:

01. Identificação dos objetivos organizacionais, oficialmente expressos. Por objetivos organizacionais entende-se os propósitos gerais da organização tal como existem nos relatórios anuais, declarações públicas feitas por seus dirigentes, e nos pronunciamentos das autoridades da organização.

02. Participação das franquias no atingimento destes objetivos organizacionais. Isto pode ser identificado a partir dos planos de ação da empresa (Projeto ECT 2000, por exemplo).

03. Relação das Agências Franqueadas da região conurbada (municípios de Florianópolis, São José, Biguaçu e Palhoça) de Florianópolis.

- Número de Agências Franqueadas;
- Endereço de cada uma destas Agências;
- Nome do(s) Proprietário(a)(s) de cada Agência;
- Telefone para contato.

04. Em relação a Associação de Franqueados do Correios:

- Nome do Presidente(a);
- Endereço da sede da Associação;
- Telefone para contato.

05. Carta de recomendação para o entrevistador.

06. Histórico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

07. O processo de implantação do sistema *franchising*.

- Histórico;
- Fatores motivadores da adoção do sistema *franchising*;
- Critérios de concessão das franquias;
- Valor médio das abertura das franquias;
- Formato das franquias;
- Situação atual;
- Outras informações relevantes.

08. Números atuais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos:

- Número de Agências (franqueadas e próprias);
- Mercado atingido (se possível expressar também em números);
- Faturamento médio de cada Agência e global da ECT;
- Lucratividade média das Agências Próprias;
- Serviços oferecidos;
- Percentagem do faturamento desses serviços;
- Número de empregados (somente da ECT);
- Estrutura administrativa (organograma, sistema de informação, etc.);
- Outras informações relevantes.

09. Números atuais das franquias da ECT (em termos de Brasil e de Santa Catarina, caso haja informação disponível)

- Número de Agências Franqueadas;
- Faturamento total e médio das Agências Franqueadas;
- Taxas e royalties;
- Lucratividade média das Agências Franqueadas;
- Serviços oferecidos (caso seja o mesmo das Agências Próprias, não é necessário especificar);
- Percentagem do faturamento desses serviços (idem ao anterior);
- Média de empregado por Agência Franqueada;
- Estrutura administrativa das Agências Franqueadas;
- Canais de comunicação entre Correios e Agências Franqueadas, em termos de fluxo de informação, tomada de decisão, resolução de problemas, entre outros.
- Pesquisas sobre o perfil do franqueado do Correios no Brasil e em Santa Catarina (sexo, escolaridade, motivo de ingresso nas franquias do correio, principais dificuldades, entre outros fatores relevantes);
- Outras informações relevantes.

10. Perspectivas organizacionais e a importância das Agências Franqueadas. Estas perspectivas organizacionais refere-se em termos de visão estratégica. O que a ECT pretende ser? Para onde se está caminhando? Quais são os clientes a serem atingidos? Como isto está sendo conduzido para o atingimento destas perspectivas? E principalmente, qual a participação das Agências Franqueadas no atingimento desta visão estratégica?

11. Manual do Franqueado.

12. Algumas informações adicionais.