

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE DA LOCALIZA RENT A CAR – ESTRUTURA, E  
ESTRATÉGIAS SOB A ÓTICA DO FRANQUEADO - FLORIANÓPOLIS

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a obtenção de carga horária na disciplina de CNM 5420 – Monografia.

Por TALES DALLA LANA

Fone: (0 48) 234 0253

(0 48) 524 2441

E-Mail: talesdlana@yahoo.com

Orientador: Prof. LUÍZ CARLOS DE CARVALHO JÚNIOR

Área de Pesquisa: ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

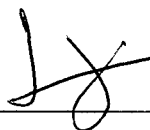
Palavras Chaves:     1 – Franchising  
                          2 – Custos de Transação  
                          3 – Cadeia de Valor

Florianópolis (SC), Novembro de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 ao aluno TALES DALLA LANA na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



---

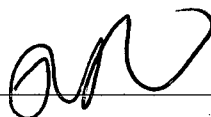
Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior  
Presidente



---

Prof. João Randolfo Pontes

Membro



---

Prof. Edvaldo A. de Santana

Membro

*Este trabalho é dedicado às três mulheres  
da minha vida pelo estímulo e paciência.*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMA .....	1
1.2. OBJETIVOS.....	4
2.1. <i>Objetivo Geral</i> .....	4
2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
1.3. METODOLOGIA.....	5
1.4. HIPÓTESE .....	6
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>2. CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A CADEIA DE VALORES.....</b>	<b>7</b>
2.1. CUSTOS DE TRANSAÇÃO – CONCEITO E DEFINIÇÃO.....	7
2.1.1. <i>Definição e influência dos atributos comportamentais</i> .....	9
2.1.2. <i>Estrutura de governança e o ambiente institucional</i> .....	10
2.1.3. <i>Modelo de relações intra-Firma</i> .....	15
2.2. A CADEIA DE VALORES E A VANTAGEM COMPETITIVA.....	18
2.2.1. <i>As atividades primárias</i> .....	19
2.2.2. <i>As atividades de apoio</i> .....	20
2.2.3. <i>Elos existentes dentro das cadeias</i> .....	21
2.2.4. <i>Tipos de escopo competitivo</i> .....	23
2.2.5. <i>A estrutura organizacional</i> .....	24
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>25</b>
<b>3. FRANCHISING – CONCEITO, CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
3.1. A EXPANSÃO PELA EUROPA .....	27
3.2. O CRESCIMENTO DO FRANCHISING NO BRASIL .....	28
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>33</b>
<b>4. LOCALIZA RENT A CAR – O CRESCIMENTO ATRAVÉS DO FRANCHISING .....</b>	<b>33</b>
4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	33

4.1.1. <i>Abertura de Capital</i> .....	34
4.1.2. <i>A empresa cria o conceito de carro semi-novo</i> .....	34
4.1.3. <i>Sistema de Locação</i> .....	35
4.1.4. <i>O surgimento da franquia de Florianópolis</i> .....	35
4.2. CADEIA DE VALORES DA LOCALIZA RENT A CAR.....	36
4.2.1. <i>A cadeia de valores do franqueador</i> .....	36
4.2.2. <i>A Cadeia de Valores do Franqueado</i> .....	37
4.3. LOCALIZA RENT A CAR SOB A ÓTICA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO... 39	
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>42</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>46</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Relação entre governança, ambiente institucional e indivíduos.....	11
Figura 02 – Cadeia de valores genérica.....	19
Figura 03 – Crescimento do número de franqueadores no Brasil.....	29
Figura 04 – Lojas franqueadas – participação por segmento.....	30
Figura 05 – Crescimento do mercado de franquias.....	31
Figura 06 – N.º de franqueadores estimado no Brasil.....	32
Figura 07– Cadeia de Valores do Franqueador da Localiza Rent a Car.....	36
Figura 08 – Cadeia de Valores do Franqueado - Localiza Rent a Car.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Números da Localiza .....	34
---------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – EUA, unidades franqueadas por segmentos, 1991-1993 .....	26
--	----



## RESUMO

A presente pesquisa, concentra-se no estudo do crescimento da locadora de veículos Localiza Rent a Car, através do sistema de *franchising*. No primeiro momento é realizado uma revisão bibliográfica das teorias utilizadas para a compreensão e caracterização da empresa. Procurou-se adotar duas teorias para melhor entendimento - a primeira relativa aos custos transacionais e a segunda aos elos existentes entre as cadeias de valores. Logo após é efetuado um estudo do crescimento do *franchising* pelo mundo, descrevendo o constante crescimento pelos EUA, Europa e Brasil, mostrando ainda alguns números referentes aos principais segmentos e as estimativas de crescimento para o Brasil.

Depois desta caracterização do setor de franquias, é realizado um histórico da locadora de veículos Localiza Rent a Car, passando pelo surgimento, crescimento, mudança na estrutura da rede até a abertura do capital e a internacionalização da empresa. O estudo do sistema de franquias da Localiza Rent a Car procurou na franquia de Florianópolis (SC) dados que serviram na análise dentro dos modelos teóricos. Análise está realizada posteriormente.

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. PROBLEMA

Apesar da origem francesa, o *franchising* apareceu nos EUA antes mesmo da Guerra Civil Americana, com a Singer Sewing Machine Company que resolvera outorgar uma série de franquias a comerciantes independentes. Foi em 1898 que o *franchising* deu o seu primeiro passo, quando a General Motors adotou como estratégia o *franchising* para expandir a sua rede distribuidora e, assim, as vendas dos veículos de sua fabricação. Em 1899, a Coca-Cola passou a outorgar franquias para o seu refrigerante. E antes mesmo da primeira Guerra Mundial, os EUA já possuíam uma rede de franquias destinadas à comercialização de lanches e refeições, a A&W Root Beer. Depois dos anos 30, foram as companhias de petróleo que adotaram o sistema, convertendo os postos de gasolina que até então eram operados diretamente, em franquias. O grande *boom* só ocorreu a partir de 1950, quando o Departamento de Comércio Americano estimulou a implantação como uma saída para a sobrevivência de pequenos negócios (CHERTO & RIZZO, 1994).

Apesar de poucos registros, alguns livros deixam claro que as franquias no Brasil tiveram início no país por volta de 1950, com o segmento de serviços educacionais, tendo como pioneiro o Yázigi. Naquela época, poucas pessoas possuíam algum conhecimento nesta área. O assunto engatinhava com alguns investimentos e sem nenhuma legislação específica, atuando quase que informalmente, mas com uma vantagem competitiva - poucos concorrentes (CHERTO & RIZZO, 1994). Com o passar dos anos, os investimentos na área de *franchising* crescem, indo contra a profunda recessão que o país viveria com o segundo choque do petróleo em 1979. Mesmo dentro destas condições alguns franqueadores já despontavam-se em seus setores, superando ainda a crise da década de 80.

Embora o *franchising* venha sendo praticado no Brasil a partir década de 50, a grande explosão de franquias pode se verificar a partir de 1987, seguindo uma tendência mundial da padronização de produtos e serviços. As franquias internacionais instalam-se no país no final da década de 70, buscando expandir suas redes de comércio, trazendo um novo *know-how* totalmente amadurecido no que diz respeito as características e formas de expansão. Enquanto isso, surgem novas redes de franquias nacionais, necessitando da

criação de órgãos regulamentadores para esta prática de comercialização. Como ocorre em outros países da América Latina, o crescimento das franquias traz a presença cada vez mais marcante de franqueadores estrangeiros nos mais diversos ramos de atividade, embora haja uma diferença entre o Brasil e os outros países da América Latina, onde a maior parte das franquias brasileiras são 100% nacionais, isto é, foram criadas no próprio país e não importadas dos Estados Unidos, Europa ou Japão (CHERTO & RIZZO, 1994).

Junto com o grande crescimento ocorrido em 1987, surge a Associação Brasileira de Franchising que, em 1992, se transformaria no Instituto Brasileiro de Franchising. Neste mesmo ano, o Brasil alcança a terceira posição no ranking dos países com o maior número de franquias (51.000 unidades instaladas) perdendo apenas para os EUA (543.000 unidades instaladas) e Japão com (140.000 unidades instaladas), (CHERTO & RIZZO, 1994). Em 1994, o *franchising* representava uma força considerável na economia brasileira, movimentando cerca de US\$ 32 bilhões por ano, e gerando mais de 500 mil empregos diretos, divididos em 22 diferentes segmentos da economia, entre eles: livros e papéis, saúde e beleza, vestuário, fotografia/produtos e serviços, treinamento e lazer, comunicação e alimentação/fast food. Ainda que caracterizado como modismo, o *franchising* brasileiro vem, nos últimos tempos, mostrando um amadurecimento através de uma tendência na busca de um maior profissionalismo, principalmente no que diz respeito aos critérios de seleção de seus candidatos/empresários à franqueadores, demonstrando assim a sua consolidação como empreendimento.

Até o ano passado (1998), havia um consenso entre os especialistas de que o *franchising* brasileiro atravessava um período de maturação e o mercado realizava a seleção natural das melhores redes. Agora a tendência das atuais 850 redes sobreviventes - 30 a menos do que o ano de 1997 - é reestruturarem-se em busca de novos produtos e facilidades com seus fornecedores. Em resumo, a ordem é cortar gastos e garantir o menor preço ao consumidor, já que as franquias concorrentes estão, na maioria das vezes, mais estruturadas (SILVA, 1999).

Apesar da redução das taxas de crescimento devido ao processo de seleção natural, alguns setores ainda se apresentam promissores para os próximos cinco anos. Além do que, o setor de serviços continua sendo o mais procurado entre os que buscam uma franquia, pois a previsão de crescimento é de 70% nos próximos cinco anos.

Apesar de promissora, (SILVA, 1999) a área de serviços abriga poucas empresas de *franchising*, 57 redes ou 6,8% do mercado, contra 193 grupos ou 30% do mercado das franquias de alimentação. Dentro das previsões realizadas para os próximos cinco anos, o setor de lazer, turismo e hotelaria aparecem em primeiro lugar, com uma taxa de crescimento de 150%; em segundo lugar, serviços e conservação, com 70%; seguido de alimentação, fotografia, impressão e sinalização, com 50%; educação e treinamento, com 40% e locação de veículos, com 20%.

É dentro deste contexto que foi fundada no Brasil em 1973 o que é hoje a terceira maior locadora de carros no mundo, a primeira no país e a líder de aluguel na América Latina. A Localiza Rent a Car, deu início às suas atividades em Belo Horizonte (MG) com uma frota de seis fuscas usados e financiados. Seis anos depois, em 1979, durante o segundo choque do petróleo, a Localiza deu início à sua expansão para fora de Belo Horizonte, abrindo a primeira filial em Vitória, Espírito Santo e, um ano depois, a empresa já estava presente em cidades como Rio de Janeiro, Salvador, São Luiz e Fortaleza. Ao contrário da concorrência, que optava por concentrar suas atividades nas regiões sul e sudeste do país, a Localiza decidiu enfrentar o desafio do nordeste e, em menos de três anos, já se fazia presente na maioria das capitais desta região. Em 1981, já era líder do mercado no Brasil, sendo que em 1982 possuía 11 locadoras de Curitiba até São Luís do Maranhão, e esta expansão se deu através da compra de pequenas locadoras locais e regionais, espalhadas pelo país inteiro.

É nesse sentido que o trabalho se propõe a fazer uma análise da estrutura da rede de franquias da Localiza Rent a Car, propondo verificar o surgimento das franquias como estratégia de crescimento do franqueador e às possíveis vantagens que a rede oferece aos seus franqueados. Além disso, quais seriam as vantagens nesse setor em se tornar um franqueado? E principalmente, quais seriam as estratégias ou políticas de crescimento para o franqueado e para o franqueador?

## 1.2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo Geral

- Analisar o sistema de franquias da empresa Localiza Rent a Car como estratégia de crescimento para o franqueador e franqueado.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Descrever o surgimento e a evolução do sistema de franquias no mundo.
- Descrever o sistema de franquia da Localiza Rent a Car.
- Analisar o sistema de franquia da Localiza Rent a Car com base nos modelos de custo de transação e cadeia de valor.

### 1.3. METODOLOGIA

O universo desta pesquisa concentra-se no estudo de um caso - o crescimento da locadora de veículos Localiza Rent a Car, através do sistema de *franchising*. A integração realizada entre os agentes – franqueador e franqueado – será abordada a partir das teorias de custos de transação e da teoria de cadeia de valores. Para alcançar um melhor referencial analítico, procurou-se realizar uma pesquisa documental baseada em textos, teses e artigos específicos, além de pesquisas e publicações feitas em franquias sob a ótica dos custos de transação.

No segundo momento, foi realizado um estudo do crescimento do *franchising* pela América do Norte, Europa e posteriormente pelo Brasil. Este estudo ocorreu a partir de livros e artigos que demonstram o retrato da expansão desse sistema. Após este retrato, através de informações obtidas pela seleção de uma das franquias da rede - a Localiza Rent a Car de Florianópolis (SC), buscou-se informações para descrever o crescimento da mesma através do *franchising*. Para a obtenção dessas informações que também servirão para uma posterior análise, foi utilizado um questionário (anexo 01) além de artigos registrados em livros.

#### 1.4. HIPÓTESE

A principal hipótese concentra-se na possibilidade da franquia ser uma forma de crescimento para o franqueador e para o franqueado, compartilhando o risco do investimento com o franqueado que, em contra partida, obtém um prêmio na obtenção da tecnologia, marca e forma gestão.

## CAPÍTULO II

### 2. CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A CADEIA DE VALORES

Neste capítulo será feita uma revisão de literatura que servirá como embasamento teórico para o estudo do *franchising*. Procurou-se adotar dois modelos teóricos para explicar a estratégia utilizada pela Localiza Rent a Car. A primeira teoria dá enfoque aos custos referentes às transações existentes entre empresas, instituições e clientes. O segundo modelo, chamado de cadeia de valores, descreve a existência de elos entre as cadeias de uma empresa e como ela pode agregar valor ao produto ou serviço através dos elos existentes entre os diferentes setores da empresa.

#### 2.1. CUSTOS DE TRANSAÇÃO – CONCEITO E DEFINIÇÃO

A organização dos sistemas econômicos está fundamentada nos resultados de várias transações. Para um melhor funcionamento do sistema atribui-se algumas regras que minimizam as diferenças existentes. No entanto, a necessidade de uma clara definição resultou em opiniões de diversos autores. De um lado, os custos de transação foram definidos como os custos existentes da necessidade de se recorrer ao mercado. Em outras palavras, seriam os custos relativos a captação de informações, negociação e manutenção dos contratos já existentes. Em contrapartida, outros autores estabeleceram que os custos de transação não passariam de custos para colocar os mecanismos econômicos e sociais em funcionamento. Atualmente, a primeira definição apresentado por Coase evoluiu e deixou de considerar que os custos de transação são oriundos apenas da utilização dos mecanismos de mercado e passou a considerar outras estruturas existentes.

Segundo FARINA (1997, p. 56) “(...) os custos de transação são definidos não só pelo uso do mercado, mas pelo uso de qualquer forma organizacional, sendo o mercado um caso particular”. Os contratos existentes entre empresas e clientes, fornecedores, governo e colaboradores, refletem a estrutura utilizada pela firma e os custos existentes para a realização das atividades diárias. Os custos de transação estariam definidos como aqueles não ligados diretamente à transformação de um bem ou serviço. Eles também seriam.



responsáveis pela determinação da forma de organização industrial. De uma forma mais direta:

*A transação é passagem de um bem ou serviço em elaboração entre interfaces tecnologicamente separáveis e a proposta da Teoria do Custos de Transação é a de que ela seja a unidade básica de análise. Deste modo, o conjunto de características das transações passam a ser vistas como principal determinante da forma de organização da produção do bem ou serviço envolvido. (HUÁSCAR, 1997, p. 684).*

Além dos custos envolvidos na captação das informações, existem custos atrelados à capacidade de processamento e à utilização das informações de forma eficiente. Estes custos de transação, também chamados de *ex-ante*, surgem no início do processo de negociação e resultam no desdobramento de cláusulas contratuais que buscam tornar eficiente a transação. Na busca da eficiência da transação surgem os incentivos que seriam um estímulo a realização do contrato, nesse sentido dois grupos destacam-se sobre a garantia da eficiência do mesmo. O primeiro caracteriza-se da seguinte forma:

*(...) da ênfase aos direitos de propriedades, i.e., se estão definidos antecipadamente: i) o direito de usar um ativo; ii) o direito de apropriação dos seus rendimentos; e iii) o direito de mudar a sua forma, substância ou emprego, então não haverá má distribuição, conflito ou mau uso dos recursos disponíveis. (HUÁSCAR, 1997, p. 685).*

O segundo grupo baseia-se no argumento de que as duas partes envolvidas no contrato têm conhecimento das responsabilidades assumidas e que a execução ficará de acordo com os agentes envolvidos. Uma diminuição na transferência dos incentivos poderá ser recuperada por uma definição *ex-ante* das cláusulas contratuais referentes aos benefícios e sanções cabíveis para ambas as partes (HÚSCAR, 1997).

A eficiência da transação vai além dos custos *ex-ante*, pois em função de alguns atributos comportamentais do homem – racionalidade limitada e oportunismo - ou referente a possibilidade de mudança não prevista no ambiente econômico, levará os agentes a reordenarem seus contratos podendo haver uma mudança na estrutura utilizada. Os custos de adaptação, chamados de *ex-post*, criam oportunidades de lucro aos que se adaptarem à mudança mais rapidamente. Segundo FARINA (1997) “O acontecimento de contingências imprevistas cria a oportunidade de lucro àqueles que mais rapidamente e

eficientemente se adaptarem às mudanças. Deficiências de adaptação, portanto, se traduzem em custos, na medida em que implicam perda de oportunidades de lucro”.

Os custos *ex-ante* e *ex-post* devem ser ponderados simultaneamente de forma que os seus resultados não agravem os problemas nas estruturas de gestão. A dificuldade de mensuração não impede a possibilidade de verificar a melhor opção existente para a organização. De acordo com Williamson (citado por HUÁSCAR, 1997, p. 686) “(...) não é preciso que sejam calculados os valores absolutos envolvidos mas apenas que se possa confrontar um modo de contratação a outro, dentro do arranjo institucional existente, com vistas a definir a forma esperada de organização”.

### 2.1.1. Definição e influência dos atributos comportamentais

A importância do comportamento humano nas decisões da economia dos custos de transação (ECT) refletem uma divisão básica de dois tipos de agentes, os de racionalidade limitada e os de comportamento oportunista. No primeiro, a incapacidade do agente prever futuros problemas resulta em custos *ex-post*, subdividindo-se em três níveis de racionalidade, segundo a divisão estabelecida por Williamson (citado por FARINA, 1997):

- a) maximização ou racionalidade forte – considera que os agentes conseguem maximizar todas as informações em prol de um objetivo, lucro, utilidade, receita ou menor custo;
- b) racionalidade limitada ou semi-forte – os agentes econômicos atuam de forma maximizadora, mas em virtude da capacidade limitada, incluem possibilidades de mudanças nos contratos, e tornam-se cientes de suas limitações;
- c) racionalidade orgânica ou racionalidade fraca – reflete a incapacidade de processar informações, o que direciona os problemas para salvaguardas *ex-post*.

No comportamento oportunista o indivíduo atua de forma prejudicial levando à atitudes como: mentiras, fraudes e roubo da outra parte interessada no contrato. De acordo com HUÁSCAR (1997, p. 687), “(...) os agentes escondem as informações ou que as revelem de forma parcial ou distorcida, trapaceiem ou, em suma, ajam estrategicamente em seu exclusivo benefício”. O comportamento oportunista também foi dividido por Williamson (citado por FARINA, 1997) em três níveis de comportamento auto-interessado:

- a) oportunismo auto interesse forte: dentro desse quadro, o indivíduo mente, engana, omite e comete todo tipo de comportamento ante ético antes de efetivar a transação;

b) auto interesse simples ou sem oportunismo: esses indivíduos atuam dentro do aparato judicial e preservam o cumprimento do contrato;

c) obediência ou ausência de auto interesse: os indivíduos atuam de forma a representar o interesse social de uma classe ou grupo, submetida por uma ideologia.

As futuras adaptações em decorrência da racionalidade limitada abre margem para o comportamento oportunista, trazendo perdas para uma das partes durante o processo de renegociação do contrato. Entretanto, a existência da possibilidade do comportamento oportunista abre margem para a inclusão de salvaguardas que eventualmente minimizariam os danos. Nesse sentido:

*(...) os contratos devem conter salvaguardas ou precauções (que podem ser vistas como práticas institucionais) para a presença e os efeitos negativos contraproducentes de tais formas de conduta. A recomendação se intensifica se as transações estão sujeitas ao oportunismo, pois as partes poderão de maneira clara tirar ainda mais proveito da transação atuando na presença de garantias ou salvaguardas. (HUÁSCAR, 1997, p. 687-688).*

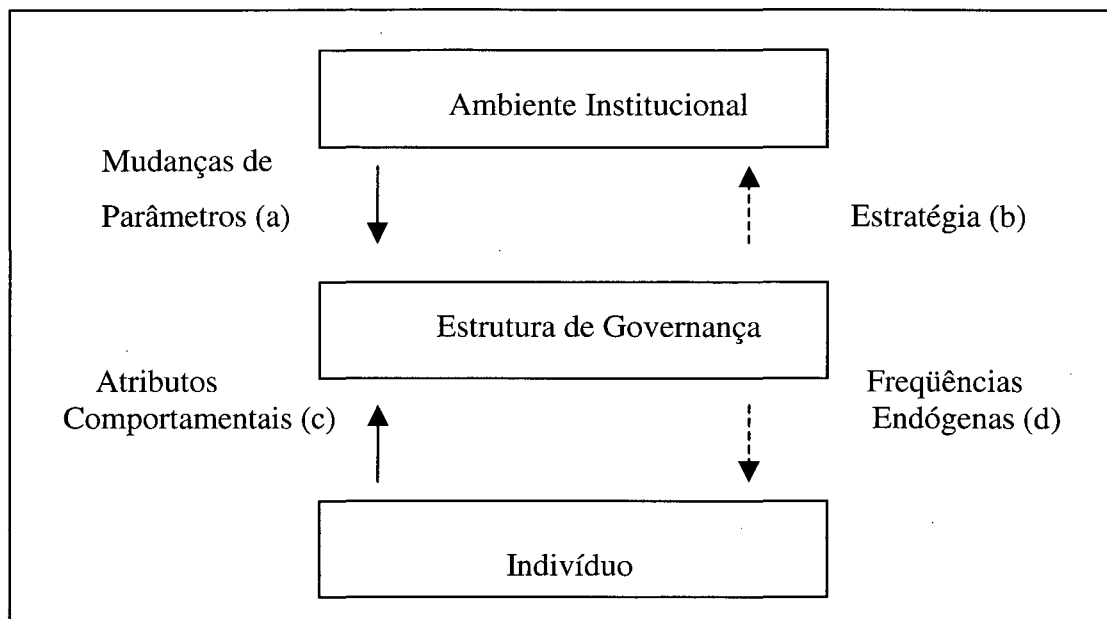
Os atributos comportamentais – racionalidade limitada e oportunismo - são características básicas da teoria dos custos de transação. Eles são peças fundamentais que serão condicionadas pelas regras do jogo e, nesse sentido, as instituições passam a ser os agentes que limitarão os mecanismos de execução das regras que poderão ser formais (direito de propriedade, leis) e informais (tradições, regras e códigos).

### 2.1.2. Estrutura de governança e o ambiente institucional

A estrutura de governança e o ambiente institucional são os componentes da economia de transação. O primeiro tem seus resultados – desenvolvimento - condicionado pelo segundo (ambiente institucional) e pelos atributos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo). Já o ambiente institucional resume-se nas regras que dão origem às formas organizacionais. A economia dos custos de transação elaborada por Williamson tem seu foco na estrutura de governança, através de um modelo representado por três níveis ele procura representar a principal relação existente entre os indivíduos, o ambiente institucional e a estrutura de governança.

A Figura 1, p.11, possui setas contínuas e setas tracejadas, a primeira é o resultado ou efeito principal e a segunda é o resultado ou efeito secundário.

Figura 01 – Relação entre governança, ambiente institucional e indivíduos



Fonte: Williamson (apresentado por FARINA, 1997, p. 61)

As transformações provocadas pelo ambiente institucional sobre a estrutura de governança ocorrem na linha (a), Figura 01, onde seus efeitos provocam mudanças nas formas organizacionais. De acordo com NICOLAU (1994, p. 34) “(...) mudanças nos parâmetros institucionais implicam na necessidade de readaptação das organizações”. Em contrapartida, a reação inversa, chamada de efeito secundário, ocorre na linha (b), Figura 01, onde as organizações procuram mudar as regras do jogo através de novas estratégias. Neste caso, os efeitos podem acontecer com a mudança na legislação em prol da redução de um imposto ou a criação de uma barreira alfandegária, tornando a organização mais competitiva. O outro efeito principal é ocasionado pelos atributos comportamentais, linha (c), Figura 01, o oportunismo e a racionalidade limitada atuam sobre a estrutura de governança. O efeito secundário, linha (d), Figura 01, ocorre a partir da estrutura de governança sobre os indivíduos e nesse sentido eles agem de acordo com suas preferências, dado o plano individual.

#### 2.1.2.1. Ambiente institucional

O ambiente institucional tem o papel de organizar o movimento dos custos de transação com objetivo de viabilizar uma transação eficiente e diminuir os custos existentes. Desta forma, o processo de transferência foi separado em três tipos e caracterizados de acordo com a complexidade das trocas e o grau de desenvolvimento das instituições. O primeiro tipo de transferência ocorre entre sociedades primitivas, apresentando baixos custos de transação em virtude do alto grau de repetição. Este grupo apresenta baixa incerteza e uma facilidade à ação oportunista, não necessitando de um quadro institucional desenvolvido (FARINA, 1997). Já o segundo processo é marcado pela não repetição das trocas, necessitando do desenvolvimento das instituições para regular as atividades dos agentes. A terceira transferência é marcada pela complexidade dos processos e pela necessidade da realização dos contratos. Nesse caso, o sistema jurídico é acionado para garantir o cumprimento do mesmo.

#### 2.1.2.2. Estrutura de governança

A economia dos custos de transação procura explicar a lógica da transferência ocasionada entre o indivíduo e o ambiente geral do mercado e indivíduo e o interior das organizações. A estrutura de governança ocupa o papel de intermediário entre indivíduos e o ambiente institucional, Figura 01, p.11. Com objetivo da redução dos custos existentes entre as transações de produtos e serviços que estejam vinculados aos contratos. Os custos de monitoramento, de fiscalização e adaptação fazem parte dos custos de transação e devem ser diferenciados dos custos de estoque e transporte. Segundo NICOLAU (1994), estes custos estariam associados às dimensões de espaço e tempo.

A escolha da estrutura governamental torna-se mais difícil em virtude da existência de diferentes tipos de transação e baseado nos atributos da teoria dos contratos relacionais de Macneil. Speidel (citado por FARINA, 1997, p. 82), utiliza as seguintes características na determinação do impacto sobre os contratos – a) a transação se prolonga no tempo; b) elementos de trocas não podem ser mensurados em virtude da celebração do contrato; c) a interdependência das partes transcende, em alguns momentos, uma única transação - para explicar a economia dos custos de transação, procurou-se adaptar os atributos da teoria dos contratos, adicionando o método e à tradição econômica. O resultado consiste na divisão da economia do custos de transação em três partes:

a) Especificidade de ativos – são considerados aquelas transações que exigem investimentos específicos. A ruptura da transação traz como consequência a perda do investimento ou o parte dele. Os investimentos em ativos específicos tem seus riscos ampliados quando adicionados os atributos comportamentais, pois, a racionalidade limitada não permite prever *ex-ante* os possíveis problemas, aliado ao pressuposto oportunismo e à incompletude dos contratos. Os custos de transação surgirão a partir da necessidade de adaptação e quanto maior for o ativo específico, maior serão os riscos e os custos de transação existentes e maiores serão as salvaguardas contratuais. Nesse sentido:

*Sob a racionalidade limitada, nem sempre há condições de especificar ex-ante todos os termos e circunstâncias que podem afetar a execução dos contratos de transação; sob o oportunismo, os indivíduos podem aproveitar-se de lacunas não previstas em contrato. Antevendo estes custos, os agentes buscam estruturas de governança apropriadas para transações desse tipo, como a integração nas organizações, simetria de exposição, salvaguardas etc.. (NICOLAU, 1994, p. 48).*

Outro ponto importante é a diferença existente entre a ECT e o conceito *sunk cost*<sup>1</sup>, pois nem todo custo irrecuperável pode ser chamado de um ativo específico. Neste caso, investimento em capital humano é considerado inegociável, portanto um *sunk cost*. Mas, o capital humano pode ser empregado em várias transações, isto é: em outras relações de emprego, logo, ele é a exceção de que todo *sunk cost* é custo de transação. Outra diferença também ocorre entre o conceito contábil de custos fixos e a especificidade de ativos. O primeiro, considera ativos fixos um terreno ou uma sala comercial. Mas, estes imóveis não podem ser considerados ativos específicos, em virtude da existência da possibilidade de serem utilizados para outros fins, como a venda ou locação. A chamada quase-renda - teoria marshalliana – nesse caso de acordo com FARINA (1997, p. 84) “(...) é a diferença entre o retorno de um ativo empregado em uma transação específica e seu retorno em outro emprego alternativo”. A transferência de um ativo específico terá seu resultado na continuidade da transação. Esta condição – continuidade de transferência – abre espaço para o objeto de barganha entre os agentes econômicos e o resultado de

---

<sup>1</sup> São considerados os custos fixos irrecuperáveis, adotado pela Teoria da Contestabilidade.

continuas transferências de ativos aliados ao processo de barganha, faz com que a relação dos agentes crie uma dependência bilateral. Nesse sentido:

*O fato de a existência da quase-renda depender da continuidade da relação coloca as partes envolvidas em uma posição particularmente estratégica nesse processo de barganha. Cada uma delas procurará se aproveitar dessa posição privilegiada para se apropriar de qualquer ganho incremental derivado de uma adaptação de maximização conjunta de lucros. (FARINA, 1997, p. 85).*

A partir da compreensão da especificidade do ativo, pode-se agora caracterizar os tipos de ativos específicos utilizados por Williamson (citado por FARINA, 1997), entre eles: 1) a especificidade locacional – a localização próxima às firmas similares implica em custos de instalação e reposição menores, conseqüentemente o retorno sobre o ativo específico será maior; 2) especificidade de ativos fixos - são aqueles imóveis produzidos sob especificações que têm um valor reduzido junto ao mercado; 3) especificidade de ativos humanos - está associado à mudança de uma determinada atividade e traz conseqüências como a diminuição da capacidade produtiva; 4) ativos dedicados - são aqueles investimentos realizados para suprir a demanda de um único cliente; 5) especificidade da marca - refere-se principalmente às franquias, este ativo não físico e nem humano representa a marca da empresa; 6) especificidade temporal. - refere-se às negociações que levam em consideração a variável tempo, principalmente em transações de produtos perecíveis.

- b) Freqüência - além da especificidade de ativos, outro fator extremamente importante para a escolha da estrutura de governança é a freqüência com que as transações são realizadas. As operações realizadas diretamente no mercado com uma única freqüência ou com baixa freqüência, não demandam de estruturas de controle e de mecanismos de salvaguardas para a transação, pois os custos envolvidos nessas estruturas não serão diluídos em poucas ou em uma única transação. Em contrapartida, a repetição de uma transação além de viabilizar a diluição dos custos, torna possível ganhos, como absorção do conhecimento referente a ambas as partes envolvida na transação, diminuindo a incerteza da transação além de estreitar os laços de fidelidade podendo criar um ativo específico através da marca. A marca de acordo com FARINA (1997) reduz os custos de coleta de informação do produto a ser negociado. Para o consumidor

uma marca de boa reputação é importante no processo de escolha. O estabelecimento da frequência tem um papel importante na prevenção de atitudes oportunistas. A perspectiva de continuidade da transação aliada aos ganhos futuros e as punições diminuem as possibilidades de atitudes oportunistas. Nesse sentido FARINA (1997, p. 90) argumenta que:

*Quando o custo da ação oportunista for maior que os benefícios advindos de tal comportamento – ou seja, o ganho de curto prazo de uma atitude aética – as promessas contratuais tornam-se plenamente confiáveis, uma vez que não há incentivos ao rompimento do contrato. Nesse caso não é necessário um esforço especial no sentido de governar uma transação. O compromisso confiável é suficiente para garantir o comportamento cooperativo das partes participantes do contrato.*

- c) Incerteza – a insegurança com relação ao futuro, provoca uma distribuição de probabilidades que acarretam na incerteza. A mesma também está associada a escolha da estrutura de governança que dependendo do tipo – assunto do próximo item - pode ser mais ou menos vulnerável aos acontecimentos. A incerteza é o resultado da assimetria de informações, sem ela não haveria a necessidade de contratos e conseqüentemente não haveria os custos de transação (FARINA, 1997). As salvaguardas contratuais seriam o resultado da complexidade da incerteza que resultaria em contratos abrangentes que visariam minimizar os riscos envolvidos. A incerteza aliada à frequência e a especificidade dos ativos são as características básicas na escolha da estrutura de governança e nesse sentido a busca na redução dos custos de transação se dará através da escolha da estrutura.

### 2.1.3. Modelo de relações intra-Firma

Baseado no modelo de Williamson, FARINA (1997) apresenta uma estrutura básica que incorpora os diversos modelos e suas principais diferenças. Os modelos agregam os atributos comportamentais – racionalidade limitada e oportunismo – bem como as dimensões das transações - especificidade dos ativos, incerteza e frequência. Além de apresentar as principais características procurou-se também dar ênfase às suas diferenças. As estruturas chamadas de mercado e hierárquica - a segunda integrada verticalmente - são complementemente antagônicas, em contrapartida a terceira estrutura, chamada de híbrida,



combina elementos da estrutura de mercado e da estrutura hierárquica. Essas estruturas também chamadas de arranjos organizacionais foram divididas em dois conjuntos de custos:

*Os arranjos organizacionais são, assim, o resultado de dois conjuntos de custos de transação: a) os custos de “usar o mercado” – os custos devido à especificidade de ativos e à problema de medida de atributos do produto – que favorecem a integração; b) os custos de medida de desempenho – perdas de incentivo e custos burocráticos – que favorecem a descentralização e, portanto, o mercado. É dentro deste quadro analítico que se deve compreender as principais estruturas de governança das transações: governança unificada, governança mercado e governança híbrida. (NICOLAU, 1994, p. 57).*

1º) Mercado – a estrutura de mercado tende a ser mais eficiente que a estrutura hierárquica, devido ao fato de aproveitar intensamente das economias de escala, de escopo e de benefícios decorrentes da agregação de demandas não-correlacionadas. (Williamson citado por FARINA, 1997). Com relação ao processamento de informações, a estrutura de mercado é eficiente em virtude da descentralização e do poder de decisão existente. Organização das atividades econômicas através do mercado são constituídas de transações que podem ser efetuadas sem a consulta prévia. E, quando há ausência de ativos específicos, os compradores e vendedores podem estabelecer transações com novos parceiros sem perdas econômicas (HIRATUKA, 1997). O mercado ainda apresenta falta de controle sob as transações que desencadeiam em contratos ineficientes e custos transacionais.

2º) Hierarquia ou integração vertical – essa estrutura apresenta altos níveis de ativos específicos e baixos custo de medida controlado por um agente central. A firma é organizada com uma estrutura de autoridade interna, ou seja, a existência de cargos e salários - acionistas, funcionários e gerentes - os ativos são altamente específicos, os mecanismos de coordenação são mais cooperativos e permitem um processo de negociação mais efetivo, além de proporcionar a resolução de conflitos contratuais, diminuindo o oportunismo através do monitoramento que quase elimina a existência de condutas inadequadas. A integração vertical apresenta custos transacionais menores que a estrutura de mercado em virtude da freqüência com que se repetem as ações a partir das atividades internas da firma. Em contrapartida, a estrutura hierárquica tende a oferecer formas

alternativas de incentivos para premiar a conduta dos agentes, coordenando assim suas ações.

3º) Estruturas híbridas - essa estrutura combina os mecanismo de mercado com os de hierarquias. As partes da transação mantêm-se autônomas, porém contém a existência de ativos específicos. Os contratos, nas estruturas híbridas, são mais flexíveis e informais, eliminando a possibilidade de recorrer às autoridades. Possuem elementos adaptativos coordenados para contornar futuros distúrbios. De acordo com ZYLBERSZTAJN (1995) em virtude dos desequilíbrios, as transações via mercado não são suficientes além de apresentarem custos de transação mais elevados que a estrutura hierárquica que, também, não seria suficiente por apresentar altos ativos específicos e custos burocráticos. Logo, as formas mistas seriam a quase-integração com contratos de participações ou especiais. No entanto, as partes ou agentes perdem a auto-suficiência à medida em que aumentam os investimentos em ativos específicos. A escolha para o tipo de estrutura caminha para hierárquica que evitaria ocasionar a má-adaptação nas negociações, o que tornaria a coordenação ineficiente.

A economia dos custos de transação, através dos modelos de estruturas de governança, estabelece um *trade-off* que mantém o processo de decisão organizacional e implica na escolha de um maior controle e um menor incentivo – estrutura integrada verticalmente – ou em um maior incentivo que implicaria necessariamente em um menor controle – estrutura de mercado. Logo, a escolha representa a quantidade de ativos específicos envolvidos, incerteza e continuidade da transação.

Para o estudo desse trabalho, será levado em consideração a estrutura de governança e os mecanismos que influenciam a empresa na escolha do uso do mercado ou na busca de uma estrutura vertical, levando em consideração os atributos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), a incerteza, frequência e os ativos específicos.

## 2.2. A CADEIA DE VALORES E A VANTAGEM COMPETITIVA

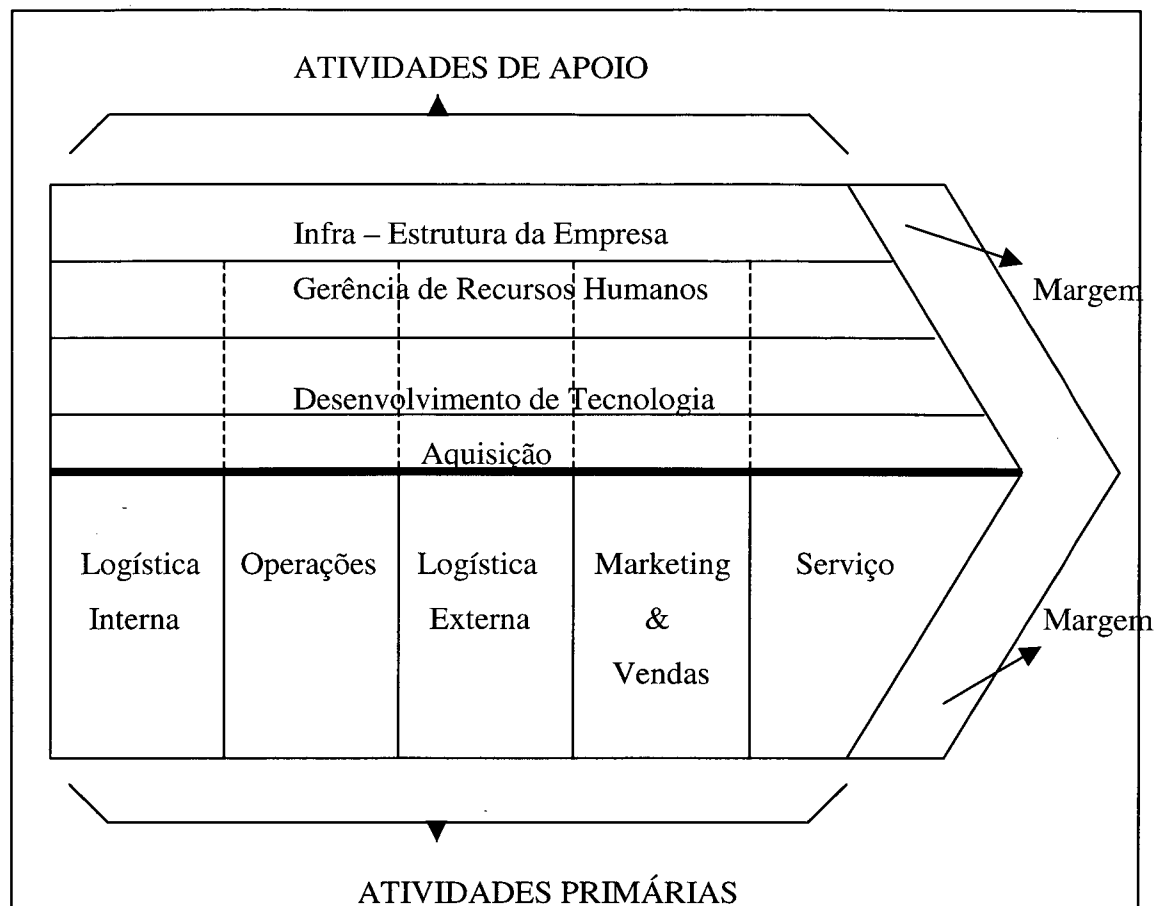
A vantagem competitiva é o resultado de diversas atividades que uma empresa realiza. O produto dos diferentes setores resulta na redução dos custos e na diferenciação. O instrumento chamado de cadeia de valor é o responsável por desmembrar todas as atividades e analisar o comportamento dos custos, as fontes existentes e os potenciais de diferenciação. A vantagem competitiva surge quando, ao executar as atividades estrategicamente importantes, a empresa realiza de uma forma melhor com menores custos em relação aos concorrentes. Outra forma de ampliar a cadeia de valor de uma empresa é através da fusão com cotas de participação, licenças ou contrato de fornecimento. A cadeia de valor pode ser usada como um instrumento estratégico para analisar os custos relativos e o papel do escopo competitivo, bem como, compartilhar cadeias de valores com sócios amplia o escopo efetivo na busca da vantagem competitiva (PORTER, 1994).

A cadeia de valor de uma empresa é composta genericamente de nove atividades e subdivididas em duas categorias que demonstram a ligação existente entre elas e entre atividades de seus fornecedores, canais e compradores de modo que este elo criado afeta a vantagem competitiva. As atividades ligadas ao valor utilizam de maneira geral insumos, mão-de-obra, tecnologia e informação - do mercado dos clientes - além de atividades ligadas ao monitoramento e controle que, no final desempenham o papel de criar ativos financeiros. A cadeia de valor de empresas que atuam no mesmo setor pode ser diferenciada em alguns itens, em virtude da estratégia adotada, da posição geográfica, do foco, dos fornecedores e dos canais de distribuição.

As duas categorias estão divididas em atividades primárias e atividades de apoio e tem como objetivo criar valor aos compradores de produtos e serviços das empresas. Com relação ao valor, ele tem que ser maior que o custo de produzir os serviços e produtos. Para análise da vantagem competitiva, Porter (1994) leva em consideração apenas o valor e não os custos envolvidos. As atividades de apoio dividem-se em: infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição; as atividades primárias são: logística interna, operações, logística externa, marketing & vendas e serviço. A margem é considerada a diferença entre o valor pago e custo coletivo de executar as ações (PORTER, 1994).

A Figura 02 p.19, permite visualizar o conjunto de atividades que integram a cadeia de valores genérica proposta por PORTER (1994).

Figura 02 – Cadeia de Valores Genérica



Fonte: (PORTER, 1994, p. 34)

### 2.2.1. As atividades primárias

As cinco categorias genéricas, figura 02, utilizadas por PORTER (1994), referem-se as atividades ligadas a indústrias e dependendo da estratégia e do setor, algumas podem ter maior ou menor importância. De acordo com PORTER (1994), a *logística interna*: são atividades referentes ao controle e recebimento dos insumos, bem como a programação das frotas; *operações*: são as atividades ligadas à transformação dos insumos em produto final; *logística externa*: atividades vinculadas à distribuição dos produtos junto aos clientes;

*marketing & vendas*: têm como função oferecer um meio pela qual os produtos podem ser induzidos a serem comprados; *serviço*: atividades associadas ao conserto e ao fornecimento de assistências para aumentar ou manter o valor do produto. A vantagem competitiva depende de cada uma das atividades. O foco de uma rede de locadora de veículos pode ser às atividades vinculadas ao marketing & vendas, logística interna com o remanejamento de veículos e operações que caracterizam a atividade principal envolvida com a manutenção e qualidade dos produtos (veículos) ofertados.

### 2.2.2. As atividades de apoio

As atividades de apoio abrangem a aquisição, desenvolvimento & tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa. De acordo com a figura 02 às atividades de apoio também são divididas genericamente em quatro estruturas que também dependendo do setor têm características distintas. PORTER (1994) refere-se a *aquisição*: como uma atividade responsável pela compra de insumos, máquinas, salas e outros que apesar de estarem atrelados às atividades primárias fazem parte da atividade de aquisição que também demanda tecnologia e infra-estrutura.

*A aquisição tende a espalhar-se pela empresa inteira. Alguns itens como matérias-primas são adquiridos pelo departamento de compra tradicionais, enquanto outros itens são adquiridos por gerentes de fábricas (por exemplo, máquinas), gerentes de escritório (por exemplo, mão-de-obra temporária), (...). A dispersão da função de aquisição freqüentemente encobre a magnitude das compras totais, e significa que muitas delas recebem pouco escrutínio. (PORTER, 1994, p. 38).*

Esta atividade pode ser dividida em aquisição de novos fornecedores e de insumos diferentes que podem gerar um impacto na qualidade do produto final.

O *desenvolvimento de tecnologia* está relacionado ao *know-how* dos processos que condicionam as várias atividades no desenvolvimento ou em aperfeiçoamento de tecnologias, processos e produtos. Este processo pode ser de responsabilidade de um departamento específico ou pode ser de responsabilidade de um grupo especializado em P & D. O desenvolvimento de tecnologia é vital para a vantagem competitiva. Seus resultados influenciam toda a cadeia de valor.

*Gerência de recursos humanos* - As atividades de contratação, treinamento e desenvolvimento de pessoas fica de responsabilidade da gerência de recursos humanos. Esta atividade vincula tanto as atividades de apoio como as atividades primárias. Ela também é importante para a vantagem competitiva em qualquer empresa, devido a importância e o custos necessários para recrutamento e treinamento, além da escolha de pessoas qualificadas.

A *infra estrutura da empresa* está ligada ao planejamento e finanças, além dos procedimento jurídicos, governamentais e de qualidade (PORTER, 1994). Este setor também fornece apoio à toda cadeia de valor.

#### 2.2.2.1. Outras atividades

Dentro das atividades primárias e das atividades de apoio, existem outras atividades importantes na criação de valor que também estão presentes nos diversos setores de uma empresa. Atividades diretas são aquelas vinculadas na criação de valor para o comprador do produto ou serviço. Elas vão desde serviço de montagem à elaboração de projetos. As atividades indiretas são responsáveis em fornecer condições para que as atividades diretas realizem-se. A garantia de qualidade é responsável pelo fornecimento de qualidade de uma atividade à outra. Ela também acompanha o monitoramento e a inspeção das atividades. Para PORTER (1994) essas atividades afetam o custo e a importância de outras atividades e o modo como as outras atividades são executadas afetam a garantia da qualidade.

#### 2.2.3. Elos existentes dentro das cadeias

Apesar de estarem organizados em blocos distintos, as atividades de apoio e as atividades primárias relacionam-se através dos elos criados pelos *trade-offs* das atividades diárias e os seus resultados influenciam a vantagem competitiva. A influência ocorre via otimização e coordenação. A otimização entre os elos da cadeia deixa explícito uma estratégia para alcançar a vantagem competitiva (PORTER, 1994); a coordenação das atividades pode ser uma ferramenta que evite o desperdício, diminua o estoque ou melhore a qualidade do tempo de execução do produto ou serviço. Na Figura 02 p. 19, as linhas tracejadas representam os elos comuns entres as atividades de apoio e as atividades

primárias. O desenvolvimento e a exploração dos elos da cadeia dependerão de um sistema de organização das informações que viabilizem a atuação da otimização e coordenação.

#### 2.2.3.1. Existência de elos verticais

São chamados de elos verticais as cadeias existentes entre as empresas e seus fornecedores canais ou subsidiárias. A execução desse elo vertical implica no desempenho das atividades internas da cadeia de valor. A relação existente entre a cadeia dos fornecedores pode influenciar no produto da empresa, no estoque e na própria embalagem, permitindo uma redução dos custos ou um sistema mais ágil que melhore a rotatividade do estoque, coordenando e otimizando as atividades diárias da empresa. Os benefícios desses elos podem acarretar em ganhos para ambas as empresas integrantes. Os elos de canais diferem em alguns itens das cadeias de fornecedor, pelo fato de executarem algumas das atividades como: publicidade e vendas. Da mesma forma que as cadeias de fornecedor, os elos de canais de distribuição também podem trazer benefícios para ambas as partes. A dificuldade de manter uma relação pode diminuir a otimização e a coordenação, segundo PORTER (1994, p. 47), “Às vezes é mais fácil obter elos verticais com sócios de alianças ou unidades empresariais irmãs do que com empresas independentes, embora nem mesmo isso possa ser assegurado”. A necessidade de um sistema de informação para a obtenção de vantagens ocorre em ambos os elos verticais.

#### 2.2.3.2. Cadeia de valores do comprador

A cadeia de valores do comprador pode ser sintetizada a partir de algumas atividades genéricas realizadas pelas famílias, não necessitando a elaboração para cada uma (PORTER, 1994). A elaboração baseia-se no modo com que o produto ou serviço são utilizados pelas famílias e a forma de agregar valor nesta cadeia advém do contato estreito realizado por algumas atividades – setores – da empresa, como por ex.: assistência técnica, atendendo pedidos e solucionando os possíveis problemas, visando criar valor no produto ou serviço vendido. Nesse sentido PORTER (1994, p. 48), afirma: “O valor é criado quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu comprador – reduz o custo de seu comprador ou eleva-lhe o desempenho”. A realização da cadeia de valor do comprador

permite para a empresa uma diferenciação que reflete em um valor que resultará em uma vantagem competitiva.

#### 2.2.4. Tipos de escopo competitivo

Economia de escopo é o aproveitamento de estruturas de marketing, de máquinas e de equipamentos utilizadas na produção de produtos similares ou não. As vantagens aparecem quando uma única empresa consegue compartilhar a produção de dois ou mais serviços e produtos utilizando basicamente os mesmos insumos, mão-de-obra, sendo a produção, organizada por uma única administração. Para PINDYCK & RUBINFELD (1994, p. 287) "(...) as *economias de escopo* encontram-se presentes quando a *produção conjunta de uma única empresa é maior do que as produções obtidas por duas empresas diferentes, cada uma produzindo um único produto*". As vantagens da economia de escopo podem ser determinadas pelos custos envolvidos pela empresa na produção dos produtos ou serviços. A diferença entre os custos de produzi-los em duas empresas em vez de uma, resultaria no grau das economias de escopo.

O escopo competitivo tem forte influência sobre a vantagem competitiva, pois permite uma configuração da cadeia de valor viabilizando o ajuste da cadeia em prol à otimização e coordenação do produto, segmento e suas possíveis inter-relações geográficas. O escopo competitivo pode ser amplo – concentra-se na venda de duas unidades empresariais por uma só força de venda – ou escopo estreito que concentra-se em apenas um segmento particular ou apenas uma região geográfica. O escopo competitivo divide-se em quatro tipos e todos eles influenciam a cadeia de valores, entre eles: *Escopo de segmento*: são os diferentes tipos de produtos para diferentes tipos de clientes. Esta diferença permite à cadeia de valores a escolha da estratégia adequada; *escopo vertical*: a integração vertical permite que a empresa em vez de realizar certas atividades, compartilhe com uma outra empresa através dos elos entre as cadeias.

Para PORTER (1994, p.51) "A exploração dos elos verticais não exige integração vertical, mas a integração pode às vezes permitir que os benefícios dos elos verticais sejam obtidos com mais facilidade"; *escopo geográfico*: uma empresa pode obter vantagem competitiva coordenando e compartilhando o desenvolvimento de tecnologia, infraestrutura e mão-de-obra, diminuindo os custos relativos da fabricação dos produtos em



cada país ou região que ela atue; *escopo da indústria*: ocorre quando duas ou mais indústrias do mesmo setor, ou de setores diferentes juntam-se para desenvolver uma nova tecnologia ou compartilhar um sistema logístico que permitam além de uma vantagem competitiva uma economia de escala.

#### 2.2.5. A estrutura organizacional

A influência da cadeia de valores na estrutura organizacional de uma empresa pode permitir a coordenação e otimização dos recursos, mas também pode reorganizá-la após um diagnóstico e torna-la competitiva. A cadeia permite de forma sintética a distinção dos setores de uma empresa, como eles estão organizados e como poderiam ser melhor utilizados. As informações coletadas na cadeia proporcionam a coordenação das unidades organizacionais que trazem como benefício os elos entre os setores e os elos verticais entre as empresas. Para PORTER (1994, p.55), “Normalmente existem muitos elos dentro da cadeia de valores, e a estrutura organizacional não fornece mecanismos para coordená-los ou otimizá-los”. Uma estrutura organizacional que melhor adapta-se a sua cadeia de valores terá condições de criar a vantagem competitiva.

## CAPÍTULO III

### 3. FRANCHISING – CONCEITO, CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO

A palavra *franchising* tem sua origem na derivação de *franchisage*, de *franc*, uma palavra francesa que tem como significado o privilégio ou autorização. Durante o período de feudalismo, as cidades que outorgavam os comerciantes a venderem seus produtos sem o recolhimento de taxas junto à igreja ou ao poder local eram chamadas de *franche*. A palavra foi assumindo suas características com a evolução do direito de utilização desse privilégio. No contexto atual, a palavra *franchising* tem como sentido a concessão de comercialização de um produto ou serviço de uma empresa em um determinado território a um grupo ou pessoa (DAHAB, 1996). No entanto o renascimento da palavra veio surgir em 1850 e 1898 nos Estados Unidos, quando as lojas Singer passaram a licenciar sua marca a vários comerciantes e a *General Motors* expandiu sua rede de distribuição e vendas de veículos. Em 1899, a Coca-Cola abriu mão do controle e passou a outorgar franquias para o engarrafamento e distribuição. Depois veio a Hertz-Rent-a-Car em 1921, adotando o modelo de redes de franquias para a expansão dos alugueis de veículos pelo mundo. Durante a grande depressão em 1929, foram as companhias de petróleo que passaram a outorgar franquias para a distribuição, até então controlada diretamente pela empresa (CHERTO & RIZZO, 1994).

O grande *boom* do crescimento desse modelo organizacional ocorreu no final da segunda guerra mundial, quando o governo norte americano passou a incentivar ex-combatentes, através de financiamentos a montarem seu próprio negócio. Sem nenhum conhecimento na condução de empresas aliada a facilidade na obtenção de financiamento, o *franchising*, foi a melhor opção na realização do sonho do próprio negócio. A partir desse crescimento, os Estados Unidos tornou-se o primeiro país a organizar uma legislação para o assunto. Já em meados da década de 50, a rede de lanchonetes *McDonald's* adotou uma transformação chamada de *franchising business format* estabelecendo um padrão e aumentado a relação existente entre o franqueado e o franqueador. Este formato imprime uma relação de conduta do franqueador, na qual fornece o processo de treinamento,

assistência técnica e mantém uma unidade corporativa de marketing. Esta estratégia de crescimento predominou na expansão do *franchising* pelos EUA chegando em 1986 a corresponder a 34% do faturamento do setor de serviços.

A Tabela 01 p.26, revela os números de franqueados por segmentos nos EUA durante os anos de 1991, 1992 e 1993. A taxa de crescimento apresentada é de 6% a.a.. Alguns setores apesar da grande representatividade apresentam taxas de crescimento abaixo da média<sup>2</sup>. De acordo com DAHAB et al. (1995), isto ocorre devido a saturação do mercado interno e a internacionalização desse setor. O aprimoramento na forma de gestão aliado à concentração interna, deram condições para a internacionalização do *franchising*.

Tabela 01 – EUA, unidades franqueadas por segmentos, 1991-1993

<b>Segmentos/unidades franqueadas por ano</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>
Alimentação	56.989	60.445	64.384
Lojas de Conveniência	6.763	6.404	6.441
Decoração	4.963	5.304	5.965
Educação e Treinamento	ND	ND	ND
Esportes, Saúde e Beleza	401	433	535
Impressão, Sinalização e Fotografia	4.082	3.975	3.822
Informática e Eletrônica	ND	ND	ND
Lazer, Turismo e Hotelaria	9.652	10.076	10.740
Limpeza e Conservação	13.238	14.864	17.248
Locação de Veículos	3.737	4.727	4.911
Perfumaria e Cosméticos	6.246	6.469	6.929
Vestuário	7.270	7.191	7.593
Produtos/Serviços para Veículos	7.311	7.494	7.945
Diversos:			
Serviços Especializados para Empresas	15.515	16.362	17.389
Agências de Emprego	3.025	2.672	2.881
Serviços para Crianças	575	734	896
Imobiliárias	4.871	4.905	5.294
<b>TOTAL</b>	<b>144.475</b>	<b>144.864</b>	<b>162.973</b>

Fonte: DAHAB et al. (1995)

Adaptação do *Franchising in the Economy* 1991-93, p. 13.

O processo de internacionalização do *franchising* trouxe como resultado a transferência da forma de gerenciamento dos negócios, informação e a globalização de hábitos culturais (DAHAB et al., 1995). Países como Canadá, Japão e também alguns

<sup>2</sup> O crescimento para o setor de alimentação é de 5%

européus ofereciam níveis de renda elevados e menores regulamentações governamentais, o que tornava atrativo a entrada. Várias estratégias foram adotadas para a penetração nos mercados externos por empresas americanas, entre elas o franqueamento direto com o indivíduo, unidades próprias, *joint ventures*<sup>3</sup> ou *master franchising*<sup>4</sup>, sendo a última a mais utilizada, (DAHAB, 1996).

### 3.1. A EXPANSÃO PELA EUROPA

A expansão do *franchising*, durante a década de oitenta pelos países europeus ocorreu junto com processo de informatização. O crescimento de estruturas homogêneas e concentradas são vistas em países como França e Inglaterra, apresentando um grau de concentração de 7,2% e 9,7%, respectivamente. A França concentra-se nos segmentos de vestuário, esporte, saúde e beleza. Na Inglaterra o destaque é para os segmentos de limpeza e conservação, alimentação, decoração e construção (DAHAB, 1996). Com relação ao faturamento em 1992, a França apresenta em apenas 21 franquias o correspondente a 48,3% do total faturado pelo sistema *franchising*, enquanto na Inglaterra as 20 maiores franquias participavam com 50% do faturamento (DAHAB, 1996).

Na Itália o crescimento da marca Benetton em 1985 contribui muito para o crescimento do *franchising*, despertando interesse nas pequenas lojas de vestuários independentes de baixa tecnologia e pouco capital. Já em Portugal, o recente aparecimento do *franchising* em relação aos outros países da Europa trouxe um formato de gestão próximo ao *format business*. Com a maioria das franquias estrangeiras em 1993, correspondendo a 30 das 52 redes, de acordo com a Associação Portuguesa de Franchising, os principais segmentos concentravam-se no setores de vestuário e alimentação, com franquias oriundas do Brasil, Bélgica e Alemanha.

De acordo com CHERTO & RIZZO (1994) as franquias da rede *McDonald's* no Brasil são as únicas que vendem guaraná e torta de banana, enquanto na França, Bélgica e

---

<sup>3</sup> É uma junção de forças entre duas ou mais empresas, de um mesmo ou de diferentes países, com um propósito de levar adiante uma operação específica. Os acordos podem ser provisórios ou permanentes. (DAHAB, GUIMARÃES e DANTAS, 1994).

<sup>4</sup> É o direito de explorar um determinado território, que pode até mesmo englobar todo um país, ou até mesmo vários países, subdividindo-o em miniterritórios e outorgando a terceiros (subfranqueados) o direito de explorar franchises nesses miniterritórios. (CHERTO, 1988, p. 71)

Suíça elas comercializam vinho e cerveja. O processo de internacionalização das franquias é caracterizada pela influência de culturas e por algumas adaptações feitas pelas empresas.

*Fator também de grande importância para o sucesso de novas franquias brasileiras em Portugal é a maciça exportação de programas da televisão brasileira que intensifica o processo de convivência inter-cultural e serve de importante canal de marketing dos produtos brasileiros. (DAHAB et al., 1995, p. 217)*

### 3.2. O CRESCIMENTO DO FRANCHISING NO BRASIL

Apesar de poucos registros, as franquias no Brasil tiveram início por volta de 1950, com o segmento de serviços educacionais e cosméticos, tendo como pioneiro o Yázigi e, pouco mais tarde, O Boticário. As franquias internacionais instalam-se no país no final da década de 70, buscando expandir suas redes de comércio adotando várias estratégias de expansão, entre elas: o *master franchising*, trazendo inovação na área de gestão, tecnologia e informação.

O crescimento do Yázigi e de O Boticário mistura-se com a história do crescimento do *franchising* no país. Estas duas empresas cresceram através do sistema híbrido<sup>5</sup>. No caso da primeira, o franqueado entra com o capital e Yázigi Internacional com o método e a marca. Esta expansão foi adotada até 1986 chegando a 200 unidades de ensino, enquanto que O Boticário desenvolveu-se através de redes exclusivas de fornecedores, em troca da estratégia de marketing cooperativo (DAHAB et al., 1995).

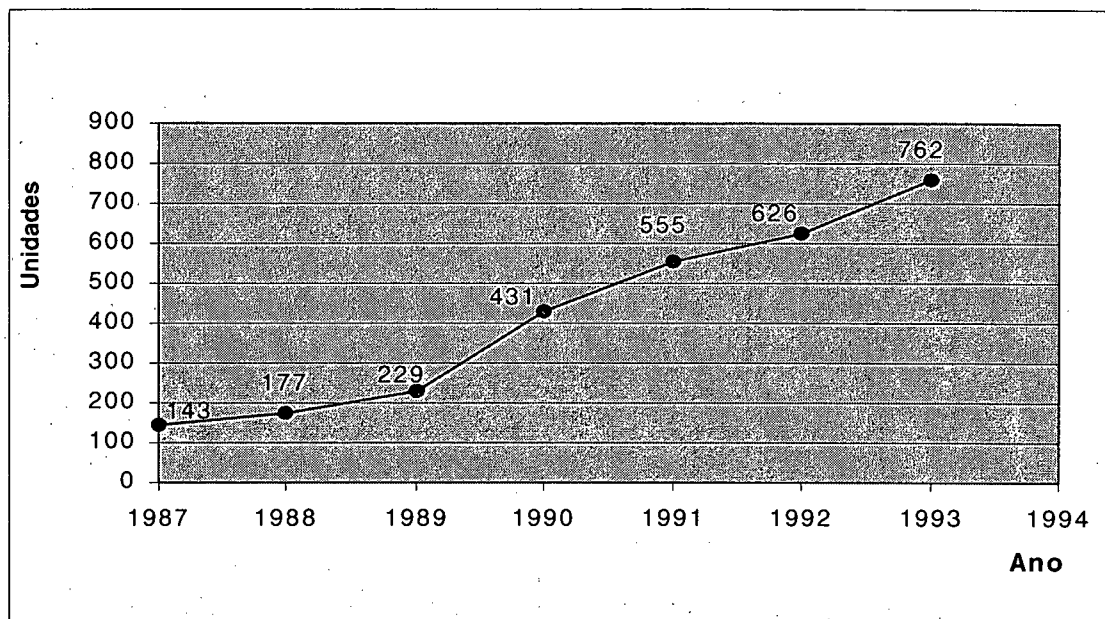
O crescimento do *franchising* durante a década de 70 e 80 teve sua explosão em 1987 chegando a 143 franqueadores. Três anos mais tarde, em 1990, o número de franqueadores alcançava 431. De acordo com a Figura 01 p.29, o número de franqueadores

---

<sup>5</sup> As estruturas organizacionais híbridas combinam elementos das formas organizacionais de mercado com elementos de estrutura hierárquica. Ocorrem quando as partes da transação se mantêm autônomas, havendo uma dependência bilateral devido a exigência de ativos específicos em um grau não trivial. (HIRATUKA, 1997).

quintuplicou de 1987 a 1993. A expansão das redes existentes e a criação de novas redes nacionais fez com que surgisse, em 1992, o Instituto Brasileiro de Franchising (IBF), coordenando e atuando no desenvolvimento de novas franquias.

Figura 03 – Crescimento do número de franqueadores no Brasil

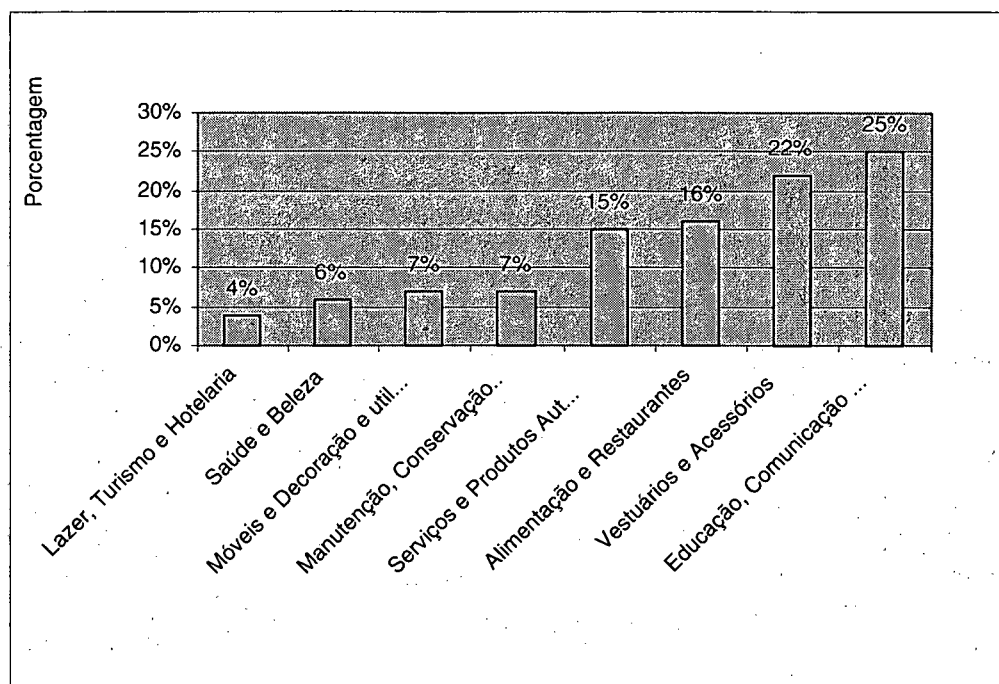


Fonte: Instituto Franchising/ 1994. (CHERTO; RIZZO, 1994).

No final de 1992 existiam 626 franqueadores para 50 mil estabelecimentos em funcionamento, colocando o Brasil em 4º lugar no ranking dos países com maior número de franquias instaladas, atrás do Japão e EUA que tinham 140 mil unidades instaladas e 543,8 mil unidades instaladas, respectivamente. Já em 1994, a estrutura de *franchising* movimentava em torno de US\$ 32 bilhões por ano, na economia brasileira, gerando mais de 500 mil empregos diretos, divididos em 22 diferentes segmentos da economia, entre eles: livros e papéis, saúde e beleza, vestuário, fotografia/produtos e serviços, treinamento e lazer, comunicação e alimentação/*fast food*.

O resultado de uma pesquisa realizada pelo Instituto de Franchising, entre 1992 e 1993, revelou a porcentagem de participação por segmento. Conforme a Figura 04 p.30, os serviços de comunicação e treinamento, vestuário, alimentação, e serviços automotivos possuem as maiores participações de lojas franqueadas, sendo seguidos por serviços de manutenção, decoração, saúde e beleza.

Figura 04 – Lojas franqueadas – participação por segmento

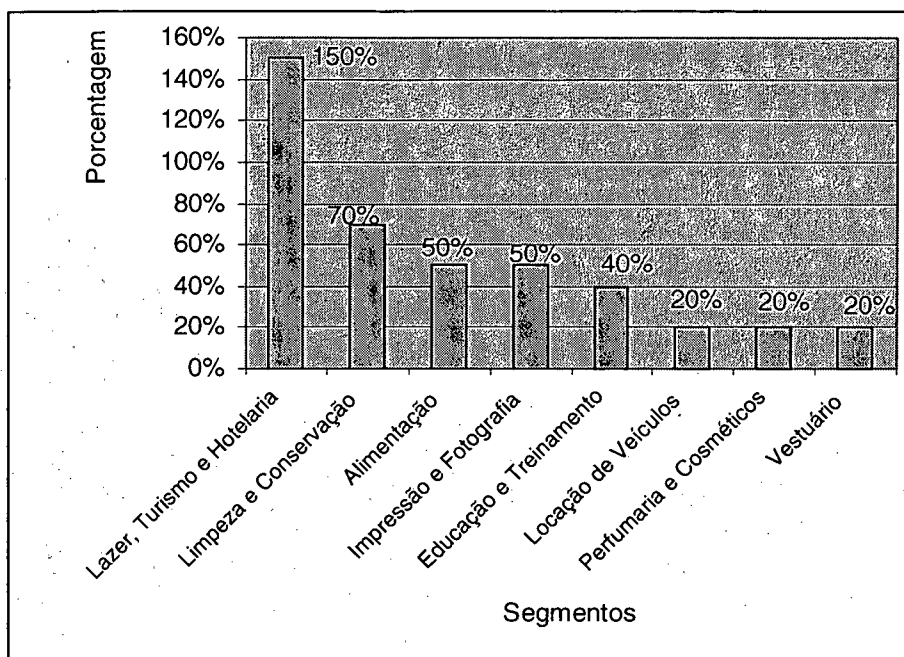


Fonte: Instituto de Franchising/1993. (CHERTO & RIZZO, 1994).

A atual situação do mercado de *franchising* no país revela uma retração no crescimento de alguns segmentos, mas, mesmo assim, alguns permanecem aquecidos como é o caso de alimentação, limpeza, lazer e turismo - apresentando uma estimativa de crescimento para os próximos 5 (cinco) anos de 50%, 70% e 150%, respectivamente, de acordo com SILVA (1999). Segundo ele a área de serviços continua sendo a mais procurada para quem busca uma franquia, enquanto isto, este setor abriga poucas empresas de *franchising* - 57 redes ou 6,8% do mercado.

Segundo SILVA (1999), através dos dados da Associação Brasileira de Franchising, os cinco estados que apresentam os maiores números de redes são: São Paulo, 435 redes; Rio de Janeiro, 147 redes; Paraná, 73 redes; Minas Gerais, 47 redes e Rio Grande Sul, com 45 redes. O mapa de expansão do ano passado (1998) foi alcançado por apenas 25% das empresas. A seleção natural das franquias ocasionada a partir de 1995 com a abertura econômica, deixou seqüelas na expansão de alguns segmentos, mas mesmo assim, a previsão realizada para os próximos 5 (cinco) anos para os principais segmentos ficou assim caracterizada:

Figura 05 – Crescimento do mercado de franquias  
(Estimativa de Crescimento para os próximos cinco anos)



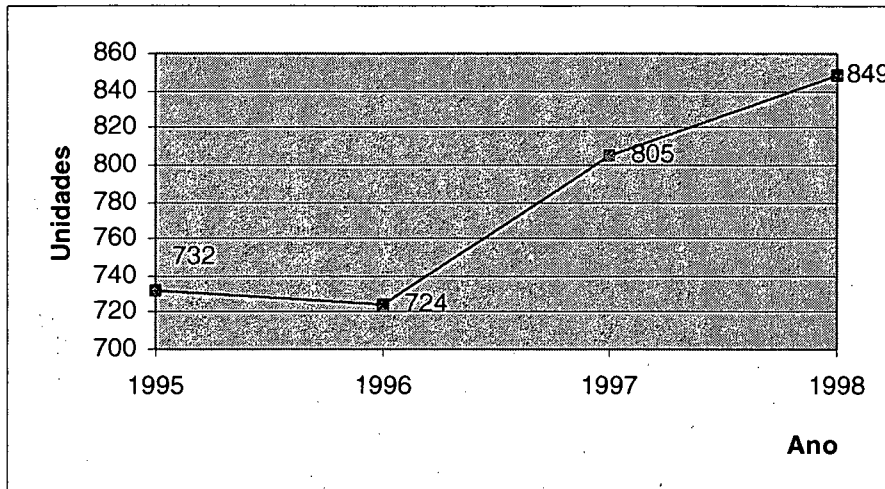
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (SILVA, 1999)

A mudança no comportamento dos franqueados na relação com seus franqueadores fez com que a fase de estagnação do *franchising* em 1996 e 1997 fosse superada, Figura 06 p.32. Os franqueados exigiam melhores produtos e serviços prestados pelos franqueadores, além disso, a seleção natural feita pelo mercado afastou os franqueados despreparados para operar no sistema. Nesse sentido:

*Em 1998, o setor de franquias se manteve como opção de investimento para os empreendedores brasileiros. Nada menos de 15.000 novas unidades foram abertas, elevando o total de franqueado para 38.700. Esse resultado indica uma retomada do processo de crescimento do setor (...). No primeiro surto de expansão, o número de unidades franqueadas passou de 3.200 em 1985, para 8.000 lojas em 1990. Sobreveio o segundo ciclo, entre 1990 e 1995, no qual foi alcançada a marca de 23.000 unidades, seguido de um período de estagnação, em 1996 e 1997.(EXAME, 1999).*



Figura 06 – N.º de Franqueadores Estimado no Brasil



Fontes: ABF/Simonsen Associados. (Exame, Nov./99).

## CAPÍTULO IV

### 4. LOCALIZA RENT A CAR – O CRESCIMENTO ATRAVÉS DO FRANCHISING

#### 4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Localiza Rent a Car, fundada há 26 anos, é hoje a empresa líder em aluguel de carros na América Latina. Em maio de 1973, ela nasceu numa pequena loja no centro de Belo Horizonte (MG), onde iniciou suas atividades com uma frota de apenas seis fuscas usados e financiados.

A expansão da empresa teve início em 1979 quando a Localiza abriu uma filial em Vitória, Espírito Santo. Um ano depois, a empresa já estava presente em cidades como Rio de Janeiro, Salvador, São Luiz e Fortaleza. Ao contrário da concorrência, que optava por concentrar suas atividades nas regiões sul e sudeste do país, a Localiza decidiu enfrentar o desafio do nordeste e, em menos de três anos, já se fazia presente na maioria das capitais desta região. Em 1981, já era líder do mercado no Brasil e em 1982 a expansão alcançava as dezoito maiores capitais do país. A estratégia de crescimento do período ocorreu via a compra de pequenas locadoras regionais.

Mas foi de 1982 a 1984 que a empresa passou por um processo de reestruturação, a necessidade de crescimento exigia um maior controle das filiais. A partir da padronização de processos, treinamento de pessoas e o estabelecimento de um novo *know-how* desenvolveu-se o *franchising* da Localiza Rent a Car. A expansão da rede através de franquias ocorreu lentamente dando prioridades para os grandes centros urbanos. A expansão ficou caracterizada em 1994 da seguinte forma: das 221 agências que a Localiza possuía, apenas 44 eram próprias; 177 eram franquias; dos 79 aeroportos em que a Localiza estava presente, 21 lojas pertenciam à corporação e 58 eram explorados por franquias. Em 1992, começou um processo próprio de internacionalização com a abertura de agências na Argentina, Uruguai e Paraguai.

Em agosto de 1998, a Localiza concluiu a primeira etapa de seu processo de internacionalização, assinando em Caracas, na Venezuela, o último contrato de master franquias empresariais, que possibilitou a distribuição da marca naquele país.

#### 4.1.1. Abertura de Capital

Em março de 1997, a Localiza firmou parceria com o *DLJ Merchat Banking*, na segunda maior operação brasileira de *Private Equity Placement* (admissão de sócio capitalista minoritário). Esta parceria com um banco internacional permitiu a Localiza ter acesso direto ao mercado financeiro internacional, tornando-se mais competitiva e possibilitando altas taxas de crescimento.

A Localiza Rent a Car possui hoje 466 agências em 282 cidades do Brasil, Argentina, Aruba, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai, México e Venezuela, sendo 175 delas em aeroportos. A renovação da frota Localiza é anual e significa investimentos na ordem de R\$ 200 milhões. A Localiza é a maior frotista particular do país, com carros FIAT, VW, FORD e GM (Localiza Rent a Car).

Quadro 01 - Números da Localiza

<b>RESUMO</b>	<b>DEZEMBRO/98</b>
Aeroportos	175
Agências Brasil	344
Agências Exterior	122
Total Agências	466
Cidades	282
Países	12
Receita	R\$322 milhões

Fonte: Localiza Rent a Car – out./99

#### 4.1.3. Sistema de Locação

A Localiza, através do atendimento de uma central de reservas *toll-free* viabiliza maior agilidade e disponibiliza um programa de assistência ao cliente que conta com uma equipe especializada para o esclarecimento de dúvidas ou providências de socorro 24 horas por dia. Outra comodidade é o sistema de carro reserva, que concede ao segurado o benefício de um carro substituto quando da ocorrência de um sinistro, caso o veículo do segurado se torne indisponível.

Para as empresas, o aluguel de carros na Localiza representa mais agilidade e economia nos negócios, pois multiplica o tempo e a produtividade de executivos e profissionais. Há também grande demanda por este serviço no caso de promoções de vendas ou em períodos em que a empresa necessita ampliar sua frota.

Num ano de 1998 marcado pela redução das atividades econômicas, a Localiza encerrou com uma receita de R\$ 322 milhões. Esse resultado foi reflexo de uma série de fatores que vão desde a adoção de técnicas modernas de administração até a satisfação do cliente.

#### 4.1.4. O surgimento da franquia de Florianópolis

Em 25/08/1970 constituía-se a autolocadora Coelho, localizada na cidade de Florianópolis (SC) com 04 funcionários e 5 veículos (entre fuscas e Brasília). A locadora atuou no mercado até 1979 sem nenhuma concorrência. A assinatura do contrato de *franchising* com a Localiza System<sup>6</sup> ocorreu somente em 14/04/1984 quando a locadora já possuía outras lojas pelo estado de Santa Catarina.

Atualmente a Localiza da grande Florianópolis é responsável pela franquia do aeroporto Hercílio Luz, Praia dos Ingleses, Centro e São José. Com uma frota de 300 veículos e 20 funcionários, as franquias da grande Florianópolis fazem parte de outras franquias da mesma rede, comandada por três sócios e localizadas nas cidades de Joinville, Jaraguá do Sul, Blumenau, Brusque, Itajaí, Gaspar, Navegantes, Bal. Camburiú, Criciúma e mais quatro aeroportos do estado. Toda essa estrutura torna a Localiza de Florianópolis a

---

<sup>6</sup> É a empresa criada pela Localiza Rent a Car responsável pelas franquias.

maior locadora de veículos do estado de Santa Catarina e a maior franquia da rede Localiza Rent a Car<sup>7</sup>.

Os principais concorrentes da Localiza na grande Florianópolis são: Herts, Avis e Yes que atuam no mercado através da política de menores preços. Os principais tipos de clientes são: empresas, agências de viagens, operadora de turismo, hotéis e mercado *replacement* (concessionárias, oficinas mecânicas e seguradoras), além de pessoas físicas.

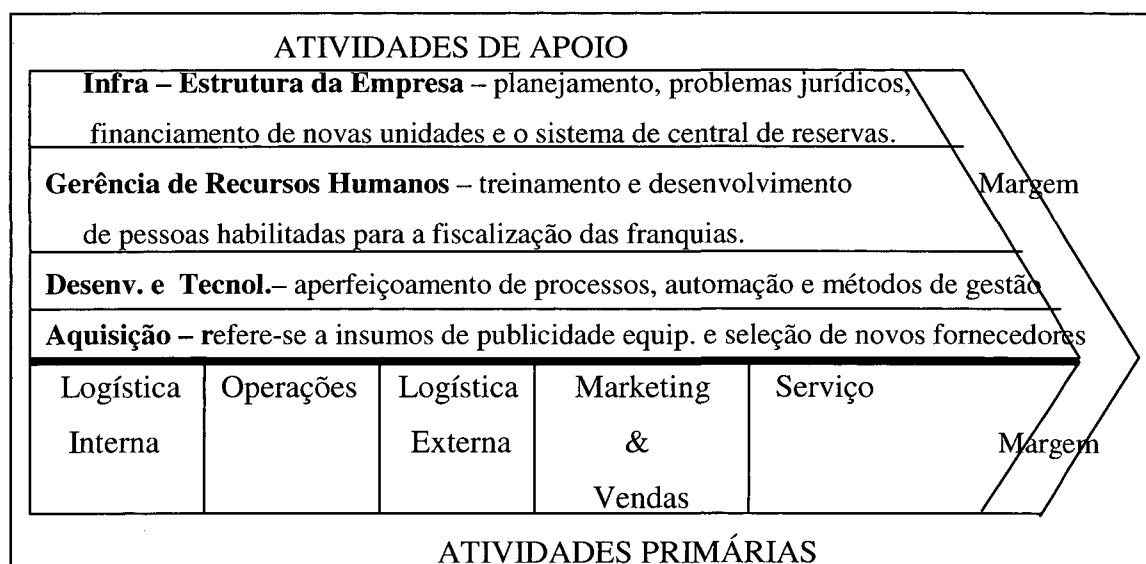
#### 4.2. CADEIA DE VALORES DA LOCALIZA RENT A CAR

A partir da cadeia de valores genérica de PORTER (1989), Figura 02 p.19, junto com algumas das informações obtidas através do questionário (anexo), procurou-se elaborar a cadeia de valores do franqueador e do franqueado, demonstrando suas principais atividades, diferenciando-as e destacando suas ligações.

##### 4.2.1. A cadeia de valores do franqueador

A seguir será apresentado e descritas, dentro do modelo de PORTER (1994), as principais atividades realizadas pelo franqueador da Localiza Rent a Car. As atividades realizadas dividem-se em atividades de apoio e atividades primárias.

Figura 07 – Cadeia de valores do franqueador da Localiza Rent a Car



Fonte: Adaptado pelo Autor ao caso estudado. Modelo de PORTER (1994).

<sup>7</sup> Todas as informações referentes ao mercado, estrutura, concorrentes e a classificação da franquia, foram fornecidas pelo gerente e funcionários da franquia de Florianópolis, conforme o questionário anexo.

maior locadora de veículos do estado de Santa Catarina e a maior franquia da rede Localiza Rent a Car<sup>7</sup>.

Os principais concorrentes da Localiza na grande Florianópolis são: Herts, Avis e Yes que atuam no mercado através da política de menores preços. Os principais tipos de clientes são: empresas, agências de viagens, operadora de turismo, hotéis e mercado *replacement* (concessionárias, oficinas mecânicas e seguradoras), além de pessoas físicas.

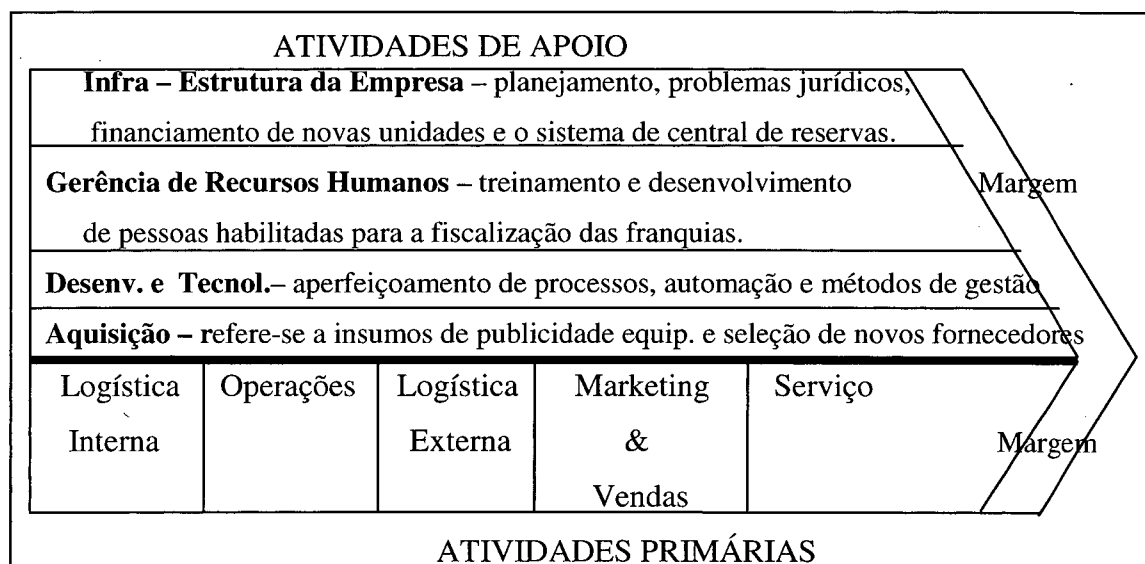
#### 4.2. CADEIA DE VALORES DA LOCALIZA RENT A CAR

A partir da cadeia de valores genérica de PORTER (1989), Figura 02 p.19, junto com algumas das informações obtidas através do questionário (anexo), procurou-se elaborar a cadeia de valores do franqueador e do franqueado, demonstrando suas principais atividades, diferenciando-as e destacando suas ligações.

##### 4.2.1. A cadeia de valores do franqueador

A seguir será apresentado e descritas, dentro do modelo de PORTER (1994), as principais atividades realizadas pelo franqueador da Localiza Rent a Car. As atividades realizadas dividem-se em atividades de apoio e atividades primárias.

Figura 07 – Cadeia de valores do franqueador da Localiza Rent a Car



Fonte: Adaptado pelo Autor ao caso estudado. Modelo de PORTER (1994).

<sup>7</sup> Todas as informações referentes ao mercado, estrutura, concorrentes e a classificação da franquia, foram fornecidas pelo gerente e funcionários da franquia de Florianópolis, conforme o questionário anexo.

**Logística Interna** – distribuição da informações referentes aos pedidos de reservas para os seus franqueados, além do pronto atendimento em caso de problemas com os veículos.

**Logística Externa** – processamento e armazenamento dos pedidos de reservas e eventuais problemas com os veículos.

**Operações** – as atividades desenvolvidas referem-se ao processo de fiscalização e monitoramento da qualidade dos veículos e dos serviços prestados pelos franqueados, bem como a seleção, treinamento e desenvolvimento dos mesmos, além da fiscalização da utilização do padrão e o uso da marca junto aos consumidores.

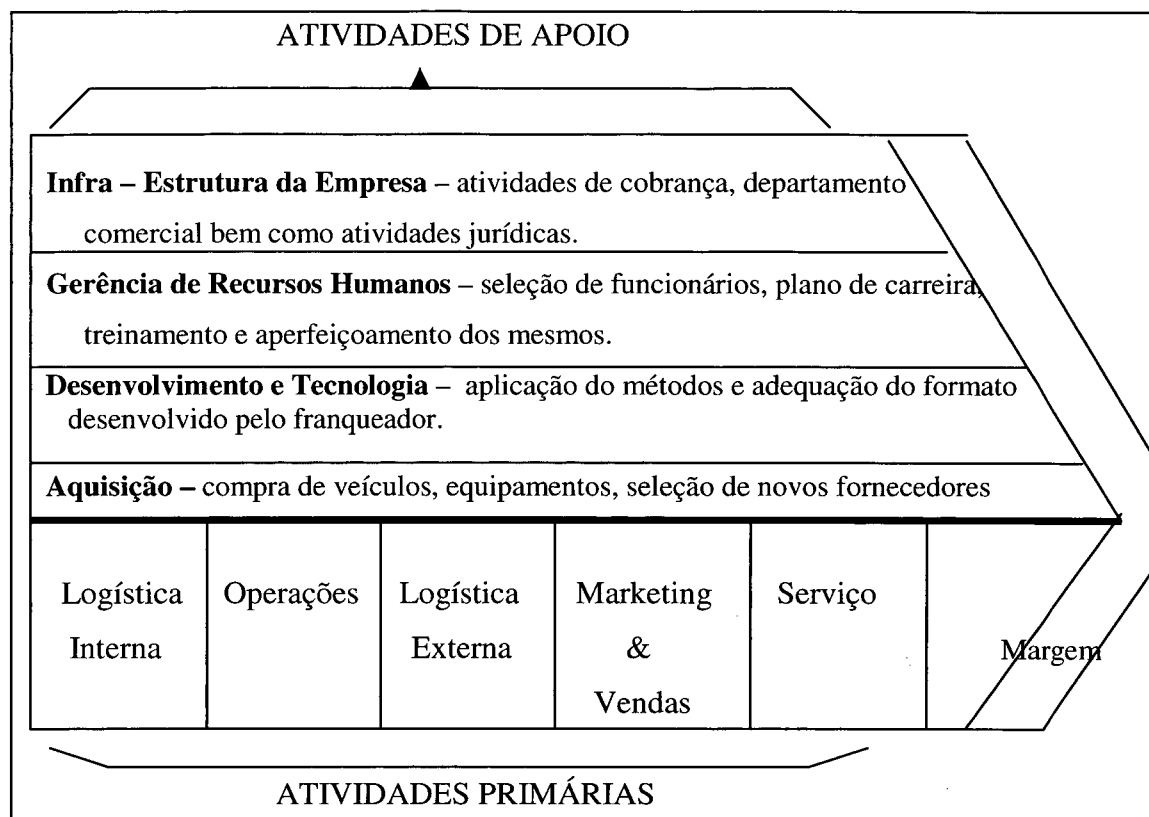
**Marketing e Vendas** – a marca corporativa da empresa está associada a qualidade dos serviços prestados pela Localiza. O estabelecimento de preços, promoções e a divulgação da marca em rede nacional é de responsabilidade do franqueador. O marketing é financiado através da ligação existente entre os franqueados e o franqueador. Uma porcentagem do lucro dos franqueados é destinado ao pagamento de *royalties* ao franqueador para as atividades de publicidade e propaganda.

**Serviços** – São as atividades relacionadas ao atendimento que o franqueador presta aos seus franqueados na busca do padrão da qualidade. Também fazem parte desta atividade os serviços de atendimento ao cliente e o sistema integrado de reserva. Essas informações além de serem repassadas aos franqueados, permitem o monitoramento dos mesmos.

#### 4.2.2. A Cadeia de Valores do Franqueado

Na Figura 08 p.38, apresenta e descreve as principais atividades realizadas pela cadeia de valores do franqueado, adotando o modelo elaborado PORTER (1994), procurou-se destacar as principais atividades realizadas pelos franqueados da Localiza Rent a Car. Posteriormente serão descritas as primárias realizadas pelas franquias.

Figura 08 – Cadeia de Valores do Franqueado - Localiza Rent a Car



Fonte: Adaptado pelo Autor ao caso estudado. Modelo de PORTER (1994).

**Logística Externa** – a atividade de logística externa da franquia corresponde ao armazenamento e processamento das informações de reservas e solicitações de socorros.

**Logística Interna** – ocorre quando o franqueado possui mais de uma franquia da rede, podendo ele remanejar os veículos de uma loja para a outra, conforme a necessidade da demanda de cada região.

**Operações** – referem-se as atividades relacionadas aos aluguéis de carros, como procedimentos, os documentos necessários e as formas de pagamentos.

**Marketing e Vendas** – a divulgação da marca corporativa a nível nacional é realizada através do franqueador. Ele é o responsável pela cobrança *royalties* referente a utilização da marca, pela manutenção do *merchandasing* e pela criação e divulgação de novas



promoções. Ao franqueado cabe por em prática as promoções e a divulgação do marketing na região da franquia.

**Serviço** – as atividades de serviço do franqueado referem-se a entrega do veículo ao domicílio do cliente, seja ele pessoa física ou pessoa jurídica. Os serviços abrangem também as soluções de problemas com veículos ocasionados em qualquer parte do território. Neste caso, a central de atendimento localiza a franquia mais próxima para prestar o atendimento ou a substituição do veículo, além da limpeza e manutenção dos veículos.

Os elos existentes entre as duas cadeias de valores e suas atividades, quando realizadas ordenadamente permitem que a empresa alcance a vantagem competitiva.

#### 4.3. LOCALIZA RENT A CAR SOB A ÓTICA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Apesar dos 14 anos de experiência na ramo de alugueis de carros os proprietários da Autolocadora Coelho, optaram por trabalhar com a franquia da Localiza Rent a Car. Na época, além de ser a única, ela possuía (e possui até hoje) uma proposta de intereorização, o que permitia ao franqueado a expansão da sua área de cobertura através da abertura de outras lojas. Os principais condicionantes pela opção de uma franquia foram a força da marca corporativa, uma central de reservas nacional e internacional a disposição, além do intercâmbio de *know-how*. As principais vantagens de uma estrutura organizada desta forma concentram-se na constante atualização (obtenção de *know-how*) e principalmente fazer parte através da utilização da marca da maior empresa no ramo de alugueis de carros no país. A desvantagem dessa estrutura é o pagamentos de *royalties*, limitações imposta pelo padrão e como ficou caracterizado pelo gerente “você trabalha em prol a uma marca que não é sua”.

Com relação aos critérios de seleção do franqueado, o franqueador consegue evitar através dos custos *ex-ante* o comportamento oportunista de possíveis franqueados e os custos *ex-post* relativos a adaptações e renegociações. Entre as formas de evitar os custos *ex-post*, estão: os contratos diferenciados que levam em consideração as características do franqueado, o tamanho da franquia e a sua região. As principais transferências de ativos ocorrem através do uso da marca, esta transação ocorre freqüentemente, com o uso diário da mesma. As transferências também ocorrem através de novos métodos de gestão

fornecidos ao franqueado, bem como a atualização dos franqueados e seus funcionários via cursos e palestras nas mais diversas áreas da franquia, ministradas pelo franqueador num período de intervalo de no máximo dois meses.

Para o franqueado, o monitoramento da franquia pelo franqueador é essencial. Esta fiscalização ocorre através de auditorias realizadas pelo gerente administrativo da franqueadora, além de uma visita anual realizada pelo gerente da carteira de *franchising*.

**Os atributos comportamentais** – para o franqueador os custos *ex-ante* voltados para a obtenção das informações referentes aos candidatos a serem futuros franqueados, são essenciais para a sua seleção e para a confecção do seu contrato. Os custos *ex-post* relativos ao mau uso da marca pelo franqueado, em virtude de comportamento oportunistas, poderia ser essencialmente prejudicial a empresa franqueadora, afetando toda rede. Nesse sentido, pode-se constatar uma preferência em fornecer novas franquias aos já participantes da atual rede. Mas, os custos *ex-post* passam então a corresponder ao monitoramento realizado pelo franqueador, ele procura adequar a franquia ao padrão existente nos manuais, podendo o franqueado sofrer punições caso não cumpra. Assim os custos de supervisão são proporcionais ao aumento da rede de franqueados, à medida que se deseja zelar pelo prestígio e pela boa imagem da marca.

**Transferências de ativos** – ao ingressar no sistema, o franqueado obtém a vantagem de receber a experiência e a gama de conhecimentos que são adquiridos quando da transferências de técnicas e formas administrativas, pelo franqueador. As transferências de ativos para os franqueados é um dos principais atrativos da rede. Entre os cursos ministrados para os funcionários e proprietários da franquias, a utilização da marca é o principal ativo transferido pelo franqueador. A especificidade da marca – é um ativo não físico e nem humano, representa a marca da empresa e conceito que possui perante aos clientes.

**Frequência das transferências** – além da especificidade de ativos, outro fator extremamente importante é a frequência com que as transações são realizadas. A repetição de uma transação além de viabilizar a diluição dos custos, torna possível ganhos, como absorção do conhecimento referente a ambas as partes envolvida na transação. No caso do

uso da marca, a frequência de transferência ocorre com o uso diário. A marca reduz os custos de coleta de informação do serviço prestado para o consumidor, dinamizando o processo de escolha. A continuidade da transação aliada aos ganhos futuros e as punições diminuem as incertezas quanto a insegurança futura.

**Incerteza** – a insegurança com relação ao futuro é o resultado da assimetria de informações. A existência do contrato firmado entre o franqueado e o franqueador revelam a existência de uma possível divergência. Porém, as salvaguardas contratuais seriam o resultado da complexidade da incerteza que resultaria em contratos abrangentes e diferenciados que visariam minimizar os riscos envolvidos.

**Uma estrutura híbrida** – a atual estrutura da rede de franquias da Localiza Rent a Car, combina os mecanismo de mercado com os de hierarquias. As partes da transações e a existência de contratos com o franqueador não impedem da existência de outros contratos junto a terceiros referentes ao fornecimento de alguns insumos. As franquias mantêm-se autônomas, porém, a existência de ativos específicos (marca), faz com que existam regras que devam ser cumpridas pelos franqueados durante a utilização dos mesmos.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÃO

Tendo como objetivo analisar o sistema de franquias da Localiza Rent a Car como estratégia de crescimento do franqueador e do franqueado, o presente trabalho baseou-se na abordagem das teorias dos custos de transação e da cadeia de valores, que serviram de suporte fundamental para caracterizar a realidade da estrutura da empresa. A teoria do custos de transação permitiu esclarecer a relação existente entre o franqueador e o franqueado, levando principalmente em consideração os custos existentes na seleção, adaptação e a permanência da transação. A cadeia de valores esclarece a forma com que cada departamento da empresa, interligados entre si, seja ele da franquia ou do franqueador atuam no mercado na busca da vantagem competitiva.

O crescimento do *franchising* pelo mundo torna sintético a procura desse sistema pelas empresas na busca do crescimento e internacionalização. Numa forma clara, a marca da franquia é primordial para a aceitação e penetração em novos mercados.

Por tratar-se de estudo de uma empresa, o conhecimento relativo ao histórico, estrutura e o desenvolvimento, foram extremamente importantes para a compreensão das transformações ocasionadas. A existência do sistema de franquia, permitiu ao franqueador um crescimento coordenado e ao franqueado a perspectiva de desenvolvimento da sua estrutura. Mas, as mudanças relativas a forma da estrutura da empresa, caracterizam a constituição dos fatores que contribuem ao aparecimento dos custos de transação. A adoção de uma melhor forma de governança, determinará redução dos mesmos.

Ao analisar a atuação da empresa junto aos seus franqueados, pode-se constatar na relação a adoção da forma organizacional híbrida, caracterizada pela existência dos contratos formais que exige um padrão e regras estabelecidas *ex-ante* que devem ser cumpridas, tanto o franqueador quanto o franqueado tem seus direitos e deveres. Diante disso, a exclusividade de algumas etapas da cadeia é rompida, permitindo contratos de cooperação junto a terceiros que atuam fora da relação. O desempenho da rede é a melhor forma de averiguar o resultado em relação forma da estrutura organizacional.

O presente trabalho, através das informações, resultados e entrevista, procurou demonstrar como o sistema de franquia quando estruturado e coordenado permite um crescimento da rede aliada ao alcance da possibilidade da vantagem competitiva. Porém em virtude do pouco tempo para a realização do mesmo, deixa a possibilidade de uma maior aprofundamento do assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising na Prática**. 1.ed. São Paulo: Makron-Books, 1994.
- CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing**. 2ª. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DAHAB, Sônia. **Entendendo o Franchising**. 2ª. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DAHAB, Sônia; GUIMARÃES, Fábio; DANTAS, José Rober. Transferência de Tecnologia e Joint Venture no Brasil. **Revista da Administração**, São Paulo, v.29, n. 3, p. 55-65, jul./set. 1994.
- DUARTE, Manoel; DAHAB, Sônia, SILVA, Karla Lins. Franchising: Análise Comparativa Internacional. In: 19º ENCONTRO NACIONAL DA ANANPAD (1995: Rio de Janeiro). **Anais....** Rio de Janeiro: ANANPAD, 1995. 1v. p:433-448.
- EXAME. **Brasil.Com: O Brasil em Números**. São Paulo: Editora Abril. Nov. 1999. Suplemento.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO. **Competitividade, Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- HIRATUKA, Célio. Estrutura de Coordenação e Relações Interfirmas: Uma Interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Neio-Schumpeteriana. **Economia & Empresas**, São Paulo, v 4, n. 1, p. 17-32, jan./mar. 1997.
- HUÁSCAR, Fialho Pessali. Teoria dos Custos de Transação: Uma Avaliação Crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 25., Recife, 1997. **Anais....** Recife: ANPEC, 1997. 1v. p:682-701.

NICOLAU, José Antônio. **A Organização das Cadeias Agroindústrias de Arroz Irrigado e Frango de Corte: Uma Abordagem de Custos de Transação**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel L.. **Microeconomia**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: MaKron Books, 1994.

PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva: Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva**. 3<sup>a</sup>. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SILVA, Adriana S.. O Novo Cenário das Franquias no Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 9 jun. 1999. Por Conta Própria, p. 8-9.

ZYLBERSZTAJN, Decio. “*Tool Processing*” No Agrobusiness Brasileiro: O exemplo do Sistema Agroindustrial Citrícola. In: 19<sup>o</sup> ENCONTRO NACIONAL DA ANANPAD (1995: Rio de Janeiro). **Anais....** Rio de Janeiro: ANANPAD, 1995. 1v. p:433-448.

## **ANEXOS**



**ANEXO 01****Questionário Aplicado a Franquia – Florianópolis (SC)**

### Características da Franquia – Florianópolis (SC):

1) Data de Constituição: ..... / ..... /..... 2) N.º de Funcionários do período: .....

3) Frota de Veículos da época ? ..... 4) Faturamento/ano do período ? .....

5) Atualmente qual o n.º de funcionários e a quantidade de veículos para a locação ? .....

.....

6) Atual Faturamento/ano ? .....

7) Possui além dessa franquias outras franquias da Localiza Rent a Car ?

Não  Sim. Cidade: .....

8) Quais as vantagens de possuir duas ou mais franquias da mesma rede? .....

.....

9) 4) Quais os principais concorrentes no mercado da grande Florianópolis na época da constituição ? E quais os principais atualmente ? .....

.....

10) Eles utilizam alguma estratégia específica ?

Preço  Qualidade nos produtos e serviços

Marca  Outros: .....

11) A Localiza Rent a Car de Florianópolis possui uma estratégia de crescimento ?

.....

12) Quais os principais tipos de clientes ? .....

.....

13) O marketing local é de responsabilidade do Franquia ? .....

.....

1) O franqueado tinha experiência neste segmento, antes da escolha de uma franquias ?

2) O que levou a escolher uma franquias como opção na realização do próprio negócio ?

3) Na escolha de uma franquias, quais foram as vantagens e desvantagens na opção pela Localiza Rent a Car ?

4) Quais os principais direitos e deveres do franqueador ? E quais os principais os principais direitos e deveres do franqueado ?

- 5) Com relação aos critérios de seleção do franqueado, eles conseguem minimizar futuros transtornos para o franqueador ?
- 6) O contrato de *franchising* da Localiza pode ser diferenciado dependendo das características do franqueado ?
- 7) A estrutura do contrato contém salvaguardas e sanções, caso o franqueado ou o franqueador não cumpra algumas das cláusulas do contrato ? Caso sim, quais ?
- 8) Entre as principais transferências do franqueador para o franqueado, quais as principais transferências realizadas pelo franqueador junto ao franqueado ?
- 9) O franqueador realiza treinamento/aperfeiçoamento junto aos seus franqueados ?
- 10) O monitoramento da franquia é importante para o franqueado ?
- 11) O franqueado segue todas as normas do padrão ? Não acredita em alguma ? Qual ?
- 12) Quais são as principais exigências do franqueador na busca do padrão ?
- 13) Quais os tipos de incidência (atitudes fora das normas) mais comum entre os franqueados ?
- 14) Como atua o franqueador no controle dos franqueados ?
- 15) Quais seriam os riscos existentes caso ocorresse uma desistência do franqueado ?
- 16) Além dos serviços de locação de veículos, a Localiza possui outros tipos de serviços ?
- 17) O Franqueador possui alguma estrutura específica voltada à atualização dos franqueados ?
- 18) A integração com o franqueado, permite algumas facilidades, garantias ou vantagens no pagamento de insumos (automóveis) ?
- 19) A marca corporativa é um dos principais diferenciais, como o franqueador e o franqueado atuam em relação a este ativo ?
- 20) A franquia e/ou franqueador realizam atividades operacionais de Logística ?
- 21) A relação entre o franqueador e franqueado, permite uma redução de custo ou do tempo de execução de algumas atividades ?
- 22) Com relação aos fornecedores, eles são determinados exclusivamente pelo franqueador? E como são realizadas as atividades de fornecimento de insumos ?
- 23) Quais as principais vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes, e quais suas principais desvantagens ? (OBS: Os concorrentes que não atuam na forma de franquia)

OBS: Nem todas as respostas foram fornecidas. em virtude do tempo ou acesso restrito.

**ANEXO 02**  
**Informações Corporativas**

## **Valores Localiza**

### **Negócio**

Aluguel de carros

### **Missão**

Encantar clientes em aluguel de carros, buscando a excelência.

### **Princípios**

Orientação pelo mercado.

Valorização do indivíduo.

Zelo pela Imagem.

Ética nos relacionamentos.

### **Objetivos Permanentes**

Ser líder de mercado.

Satisfazer funcionários e acionistas.

Construir uma marca de valor.

Perenizar a organização.

### **Compromisso com a Qualidade**

A Localiza Rent a Car está determinada a encantar os seus clientes na prestação de serviços através da qualidade total. O encantamento do cliente através da qualidade significa superar a sua expectativa em relação ao padrão de produto ou serviço que ele busca quando vem alugar um carro.