

RESUMO

Esta pesquisa pretende levantar dados, no mercado brasileiro, que permitam a estruturação de um modelo sobre os critérios de decisão utilizados para a escolha do franchising como estratégia de distribuição tendo como referencial teórico a Teoria da Economia dos Custos de Transação.

PALAVRAS-CHAVE

Franchising; Canais de marketing; Estratégia; Custos de Transação; Conflito e cooperação.

ABSTRACT

The purpose of this research is to collect data in order to develop a decision model that explains the choice of franchising as a distribution strategy based upon the Transaction Costs Economics Theory.

KEY WORDS

Franchising; Marketing channels; Strategy; Transaction costs; Conflict and cooperation.

SUMÁRIO

I.	Formulação do problema	3
II.	Justificativa	3
III.	Objetivos	4
IV.	Conceitos-chave e hipótese.....	6
	1. Conceitos-chave	6
	2. Hipótese	7
V.	Metodologia	7
VI.	Revisão bibliográfica.....	10
	1. Canal de marketing: definição e papel	10
	2. Economia dos custos de transação	12
	3. Seleção de canal	18
	4. Franchising.....	22
VII.	Análise dos resultados	25
	1. Qualificação da amostra	25
	2. Resultados gerais.....	27
VIII.	Conclusão	35
IX.	Bibliografia	37
X.	Anexo.....	40

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CANAIS DE MARKETING: UMA APLICAÇÃO AO FRANCHISING NO BRASIL

*Ricardo Fasti de Souza**

I. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O propósito desta pesquisa é identificar e compreender a relação entre as variáveis-chave utilizadas no processo de tomada de decisão por franchising como estratégia de canal de marketing, entre os franqueadores brasileiros.

II. JUSTIFICATIVA

Assiste-se atualmente no Brasil a uma expansão acelerada de um sistema de distribuição chamado franchising - passamos de 3.236 unidades franqueadas em 1985 para 28.240 em 1996 (14). Esta indústria movimentou cerca de US\$ 14 bilhões em 1997, empregando mais de 260 mil pessoas diretamente (14).

Apesar dessas impressionantes estatísticas, é uma indústria que, nos anos de 1995 e 1996, fechou 2,4% (média) das lojas em funcionamento e onde 109 franqueadores (13,5%) declaram haver abandonado o sistema (14).

* Agradecimentos à aluna que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Milene Zabet.

Este sistema se expande vertiginosamente não só aqui, mas em outras economias mundiais, sendo que no final da década de 80, representava 33% das lojas de varejo nos EUA (17).

Apesar deste dinamismo, o franchising ainda recebe pouca atenção como um campo específico do conhecimento administrativo e principalmente mercadológico. Encontramos trabalhos (11) sobre como estruturar este tipo de negócio; outros estudam seus aspectos contratuais e seus impactos econômicos; alguns abordam seu papel como canal estratégico de marketing (17). Porém não se encontrou, até agora, na literatura disponível nenhum esforço conjunto de conceituação, classificação, sistematização e desenvolvimento de instrumentos de planejamento estratégico específicos. Este trabalho tentará contribuir para ampliar este conhecimento.

III. OBJETIVOS

Antes de se apresentar os objetivos desta pesquisa, serão discutidos pontos não esclarecidos quando se trata do processo de tomada de decisão por canais de marketing (que por extensão se aplica especificamente ao franchising), a saber:

- a) Como incorporar num modelo de seleção de canal estratégico (Classificação de Fator-chave, Análise de Lucratividade, Lucratividade Direta de Produto (DPP) entre outros) os impactos da estratégia estrutural do novo negócio versos a atual: verticalização, diversificação relacionada ou não relacionada?
- b) Como agregar neste modelo os custos estruturais e de modelagem do negócio;
- c) Como relacionar a estratégia de seleção de canal, o ciclo de vida do produto/serviço, o estágio de maturidade do mercado e a percepção de valor adicionado ao produto/serviço, para a garantia da estabilidade e sucesso da estratégia escolhida.

Dessa forma passam a ser os objetivos deste trabalho:

- a) Determinar a proporção de franqueadores que:
 - eram fabricantes, e/ou atacadistas e/ou distribuidores e que verticalizaram para frente via franchising;
 - eram fabricantes, e/ou atacadistas e/ou distribuidores com operação de varejo e que ampliaram esta distribuição via franchising;
 - eram varejistas, com menos de duas lojas, e que expandiram via franchising;
 - eram varejistas, com mais de duas lojas e que expandiram via franchising;
 - iniciaram sua atividade já como franchising (marca própria ou franquia internacional).
- b) Determinar as variáveis levadas em consideração para a tomada de decisão por franquear.
- c) Determinar se e quais variáveis de custo e de mercado foram utilizadas para a seleção de estratégias.
- d) Estabelecer e ordenar quais os diferenciais competitivos, a partir de uma tabela pré definida, que os franqueadores acreditam possuir versus outros franqueadores no mesmo segmento.
- e) Levantar e ordenar os fatores-chave de sucesso, na visão dos franqueadores, para a sua operação de varejo.
- f) Determinar como são estabelecidos os valores de taxas de franquia e royalties.

- g) Verificar a proporção de franquias que exigem investimentos idiossincráticos.
- h) Discriminar quais são os mecanismos de controle e motivação sobre a rede franqueada.

IV. CONCEITOS-CHAVE E HIPÓTESE

1. CONCEITOS-CHAVE

- a) **Franchising:** uma oportunidade de negócio através da qual um proprietário (produtor ou distribuidor) de um serviço ou produto, com marca registrada, garante direitos exclusivos para um indivíduo para a distribuição e/ou venda local do serviço ou produto, de acordo com padrões de qualidade, em troca de pagamentos ou royalties. (11)
- b) **Franqueador:** proprietário do serviço ou produto com marca registrada e que cede os direitos de distribuição e/ou venda.
- c) **Franqueado:** pessoa física ou jurídica que se engaja no processo de distribuição e/ou venda de um produto ou serviço mediante pagamentos ou royalties.
- d) **Diferencial competitivo:** habilidade de uma empresa de desempenhar de uma forma sustentada e que a concorrência não possa ou não queira igualar, agregando valor à empresa (13).
- e) **Ciclo de Vida de Marca:** mudança ao longo do tempo dos níveis de demanda por uma marca. (13)

- f) **Investimentos idiossincráticos:** investimentos específicos para a consecução de uma determinada transação realizados por um ou por todos os agentes econômicos envolvidos. (18)
- g) **Frequência da transação:** número de vezes em que uma transação ocorre em um certo espaço de tempo (18), no nosso caso, semanal, mensal ou outro intervalo de tempo.
- h) **Taxa de franquia:** taxa de adesão ao sistema de franquia (14).
- i) **Royalties:** valores mensais pagos pelo franqueado ao franqueador em contrapartida pela manutenção operacional, utilização de marca e de tecnologias específicas (14).

2. HIPÓTESE

Uma franquia exige investimentos idiossincráticos para a sua existência.

V. METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo quantitativa conclusiva, onde se busca estabelecer as descrições e relações entre algumas variáveis sem identificação de causalidade.

A metodologia utilizada foi um levantamento de campo através do envio, via correio, de questionários auto preenchíveis pelo principal executivo da franquia ou por algum responsável indicado por esse último.

Os dados foram coletados em âmbito nacional através de uma amostra colhida a partir da relação de franqueadores cadastrados na ABF em 1997, de acordo com o Guia de Franchising de 1997 (14).

Originalmente pretendia-se realizar um censo, contudo, analisando-se a bibliografia sobre pesquisa de mercado, bem como por meio de algumas consultas a especialistas na área, chegou-se à conclusão que o tamanho da equipe de pesquisa (o autor e um assistente) e a metodologia selecionada constituíam fatores restritivos ao cumprimento do censo dentro do prazo estipulado para esse trabalho. Assim, resolveu-se mudar a estratégia para um levantamento amostral.

A técnica amostral utilizada foi por cotas balanceadas, buscando-se cobrir todos os ramos de atividade classificados pela ABF. Dentro de cada cota o elemento amostral seria selecionado aleatoriamente. O tamanho da amostra foi determinado arbitrariamente em 140 elementos amostrais (15% da população de empresas franqueadoras no Brasil em 1997), 10 por cada uma das 14 categorias estabelecidas pela ABF. Tentou-se dar um caráter randômico à seleção dos elementos de cada categoria segundo os seguintes passos: (a) cada empresa recebeu um número seqüencial crescente dentro de cada categoria; (b) gerou-se uma tabela de números aleatórios no Excel; (c) a partir dessa tabela foi selecionado o elemento amostra até completar-se um total de 10 elementos por categoria. Depois de estabelecida essa amostra, para categorias em que o líder não havia sido selecionado, passamos a incluí-lo como elemento da amostra.

O instrumento de coleta de dados foi pré testado utilizando-se dois empresários franqueados que acreditava-se possuírem experiência o suficiente para o entendimento do questionário. Correções foram introduzidas nas questões 3 e 4 (ver questionário no Anexo) por que apresentaram alto índice de notas máximas, indicando um possível viés onde os respondentes poderiam sentir-se, de alguma forma, compelidos a concordar e responder positivamente: substituiu-se a escala de três pontos associadas semanticamente a importante, indiferente e sem importância

por uma escala de 4 pontos, onde o respondente, para cada resposta, daria uma nota apenas. Os próprios pré testados comentaram que “acreditavam que os franqueados possivelmente até mentiriam para parecerem profissionais em suas tomadas de decisão..”. No instrumento original a questão 3 era dividida em 2 outras, onde a primeira perguntava se a variável tinha sido considerada na tomada de decisão por franquear enquanto que a segunda solicitava que o respondente desse o grau de importância. Esse protocolo foi seguido para a questão seguinte, a de número 4.

Uma carta de apresentação (ver Anexo) e o questionário foram postados com um envelope resposta com postagem paga para retorno entre os dias 29 de junho e 3 de julho de 1998.

Obteve-se um total de 23 questionários úteis (2,6% da população de franqueadores), até o dia 21 de agosto de 1998, quando encerrou-se o recebimento. Um total de 11 questionários retornaram por endereço errado ou mudança de endereço e os demais não foram respondidos.

Contatos telefônicos foram realizados com as empresas que responderam os questionários, buscando-se a confirmação de ter sido o principal executivo a respondê-los e em todos os casos os mesmos encaminharam o instrumento de coleta ao executivo responsável que, então, os preencheram.. Esses contatos também foram utilizados para dirimir-se dúvidas quanto às respostas dadas, bem como obter-se resposta para questões que foram deixadas em branco, reduzindo assim o nível de não resposta.

As respostas foram tabuladas em Access e as consultas exportadas para o Excel (Office 97).

VI. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. CANAL DE MARKETING: DEFINIÇÃO E PAPEL

Marketing pode ser definido como "...atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através de um processo de troca" (8). Kotler (13) por sua vez, expande esta definição incluindo conceitos de criação de valor e processo gerencial: "Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtém o que desejam e necessitam através da criação e troca mútua de produtos e valores." As duas definições se completam, deixando evidente que marketing é uma atividade que administra fluxos: de um lado o fluxo de informações gerado pela identificação de necessidades e problemas não satisfeitos (inputs) e de outro, os fluxos de produtos/serviços (outputs) gerados pelas firmas. Como esse sistemas de fluxos ambientam-se em um sistema histórico chamado capitalismo, ambos os fluxos se encontram e realizam-se através de trocas, onde bens e serviços são cambiados por dinheiro. Pode-se conceituar esse tipo de troca monetária como uma transação.

Para que uma transação ocorra de forma eficaz, necessita-se de um lado um fornecedor e de outro um comprador, que enxerguem, naquele momento, utilidade na realização daquela troca. O crescimento dos mercados, tanto em número de participantes quanto em cobertura geográfica, e da competitividade tornou cada vez mais complexo o ato de disponibilizar produtos/serviços para que as transações sejam efetuadas de forma eficiente e lucrativa (eficaz). Surge daí a necessidade de organização e coordenação dos esforços de troca visando a eficácia. Esses esforços de coordenação criaram sistemas de canais de marketing, que podem ser definidos como "...um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo." (17).

Este conjunto de agentes econômicos que intermediam o fluxo de produtos/serviços do fornecedor ao cliente tem sua existência justificada em quatro premissas econômicas postuladas pela Teoria da Alocação dos Recursos (17):

- a) Intermediários surgem no processo de troca porque eles podem melhorar a eficiência do processo uma vez que são especialistas em suas atividades;
- b) Canais intermediários surgem para ajustar as discordâncias de variedade através da execução do processo de sortimento (classificação). Nem todas as firmas produzem todos os produtos de uma categoria, por outro lado, o varejo e o consumidor desejam esse sortimento, daí a necessidade de um agente que selecione e combine esses produtos/serviços;
- c) Agentes de marketing aglutinam-se em arranjos de canais visando gerar a rotinas transacionais, ou de outra forma, procuram de alguma maneira padronizar as transações;
- d) Canais facilitam o processo de busca por parte dos agentes econômicos demandantes, uma vez que são identificáveis e localizáveis.

Basicamente essas premissas traduzem-se por maior eficiência e eficácia no processo econômico de distribuição visto que economias de escala e curvas de experiência podem gerar maximização de oportunidades e de lucros.

Assim torna-se um fator estratégico fundamental para a empresa que oferta a escolha do melhor arranjo de intermediários. Por outro lado, arranjá-los não é suficiente: a firma que oferta possui objetivos de mercado que deseja alcançar, por conseguinte precisa controlar o processo de distribuição de sorte a atingir tais metas. Pode-se entender tal controle como sendo "...qualquer processo no qual uma pessoa ou grupo de pessoas ou organização de pessoas determina, isto é, intencionalmente afeta, o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização."(6)

Em seu artigo, Achrol, Reve e Stern (2), defendem que muitos esforços tem sido concentrados na tentativa de se criar uma teoria de sistemas de canais de marketing, contudo, afirmam que esses métodos são fracos em virtude da sua incapacidade em corretamente definir as variáveis-chave e suas inter-relações, visto que trabalham simultaneamente com um grande número de variáveis. Sugerem como alternativa uma estrutura de análise comparada baseada em análise de díades. Basicamente reafirmam as transações como objetivo central do processo de distribuição e que estas ocorrem envolvendo diretamente dois agentes por unidade de tempo: de um lado um fornecedor e de outro um cliente. Acreditam que esta metodologia é superior visto que identifica e isola as variáveis-chave do processo, além de permitir a avaliação do impacto do ambiente no comportamento dos agentes do canal.

2. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Toda a transação envolve custos, que podem ser definidos como "...os custos associados à coleta de informações, negociação e monitoramento do desempenho de atividades de distribuição."(5)

Apesar desta definição parecer adequada, alguns pesquisadores afirmam que da forma apresentada, quase tudo que se relacione com uma transação pode ser considerado custo, exigindo uma definição mais precisa (ver 18 para discussão). Apesar dessa discussão, Williamson (18) propõe quatro hipóteses sobre as quais parece haver consenso no que tange a elementos relevantes envolvidos em uma transação:

- O oportunismo (busca planejada de interesses próprios) é um conceito central dos custos de transação;
- O oportunismo é particularmente presente em atividades econômicas cujas transações demandem investimentos específicos em recursos humanos e capital;

- O processamento eficiente de informações é um conceito relacionado e importante;
- O acesso aos custos de transação é uma empreitada institucional comparada.

A partir dessas hipóteses a Teoria da Economia dos Custos de Transação é construída sobre o binômio transação e governança. Ainda sobre transações, segundo Williamson (18) qualquer uma delas possui as seguintes dimensões:

- a) Incerteza, ou o desconhecimento das possibilidades de ganho ou perda envolvidas na transação;
- b) Frequência com que a transação ocorre entre as partes;
- c) Grau de incursão em investimentos específicos para a consecução da transação, podendo seu grau ser: inespecífico; misto e idiossincrático.

O que se supõe na Teoria da Economia dos Custos de Transação (18) é que os agentes econômicos engajados em uma transação, buscam maximizar seus retornos, às vezes baseando-se em comportamentos oportunistas. Assim, toda a transação, além de envolver aspectos objetivos da troca, envolve aspectos de comportamento e ambientais. A decisão que o agente econômico deve tomar é a escolha da estrutura de governança da transação mais econômica, onde defini-se a estrutura de governança como "...a estrutura institucional dentro da qual a integridade da transação é definida." (18, p.235). A busca por essa estrutura deve levar em conta o grau de investimentos envolvido para a realização de uma troca e os problemas que surgem quando esses investimentos somente tem valor de mercado pela identificação àquela transação especificamente. Esses investimentos podem ser caracterizados como idiossincráticos (18) dada a sua especificidade e somente são realizados segundo o sucesso esperado a partir da correta execução da transação. Devido a essa alta especialização de investimentos, não existe alternativa de

mercado para ela, fazendo com que a identidade das partes envolvidas gere importantes impactos de custo, sendo que um deles é o oriundo de comportamentos oportunistas por um dos elementos da díade, impondo custos adicionais à outra parte. Segundo o princípio de análise de díades exposto na introdução, cria-se a partir dessa situação idiossincrática um monopólio bilateral, onde tanto o vendedor quanto o comprador estão em uma situação estratégica tal que qualquer um deles pode barganhar sobre ganhos incrementais que possam beneficiar ao outro, quando esse último propõe alguma alternativa de ajuste na relação. Apesar de ambos estarem associados de maneira inextricável e portanto possuam objetivos comuns de maximização no longo prazo, no curto prazo, cada um busca se apropriar do máximo de lucro possível criado por situações de ajuste provocadas pelo outro.

Os investimentos por sua vez também estão associados à frequência com que a transação ocorre e que pode ser: única, ocasional e recorrente. O quadro 1 mostra essa relação entre frequência e investimentos:

Quadro 1

Característica dos Investimentos				
		Não Específicos	Mistos	Idiossincráticos
Frequência	Ocasional	Compra de Equipamento Padrão	Compra de Equipamento Personalizado	Construção de uma Fábrica
	Recorrente	Compra de Materiais Padrão	Compra de Materiais Personalizados	Transferência a partir de locais específicos de bens intermediários através de estágios sucessivos

O exemplo baseia-se em uma realidade hipotética de uma indústria de transformação, mas pode ser adaptada para qualquer tipo de firma ou mercados. O que se apreende desse quadro é que quanto mais específica para o comprador e o fornecedor for a transação, mais idiossincrático é o investimento. Mais do que isso, fica evidente que o grau de relacionamento e identificação das partes cresce quanto mais específico for o investimento. Na situação de investimentos inespecíficos, podemos imaginar a compra e venda de sabonete em um mercado: ela é do tipo recorrente, padronizada e a identidade do comprador e vendedor não determina o tipo de investimento, mas sim o ambiente para que a transação ocorra. Já no caso de um investimento idiossincrático imagine um prestador de serviço que adquiriu "know how" de uma firma e que esse "know how" seja patenteado e mais, que os equipamentos utilizados são feitos por encomenda e exclusivamente para essa empresa. Nessa situação, independentemente da frequência das transações entre as partes, a sua identidade é fundamental na determinação do tipo e grau de investimentos.

Qualquer troca constitui um tipo de contrato entre duas partes, uma vez que de um lado um agente se propõe a entregar uma mercadoria ou serviço a um preço, num determinado local e a um certo tempo, enquanto que a outra parte irá pagar o tratado e receber a mercadoria/serviço no local e tempo tratados. Para chegar-se ao entendimento de estruturas de governança é necessário compreender como operam as relações entre as partes para a realização da transação, segundo a tipologia apresentada por Williamson em (18):

- a) Contrato Clássico: onde basicamente todos os aspectos relativos ao acordo podem e são detalhados, sendo que a identidade das partes é irrelevante e natureza do acordo é claramente delimitada. É um contrato onde a participação de terceiros (na função de árbitros) é desencorajada e está submetido a regras legais, documentações, além de ser auto liquidável;

- b) Contrato Neoclássico: contratos de longo prazo sob condições de incerteza e onde a previsão e apresentação de todas as situações e acontecimentos se torna proibitivamente custosa, se não impossível. Normalmente exigem arbitragem para a solução de disputas e que são geralmente preferíveis a litígios judiciais;
- c) Contrato Relacional: refere-se a transações repetitivas de longo prazo, específicas e definidas. O que importa neste tipo de contrato é o relacionamento, sendo as situações e problemas resolvidos pontualmente.

A partir do tipo de investimento, da frequência da transação e do tipo de contrato que a rege, Williamson (18) enumera três possíveis estruturas de governança:

- a) Governança de Mercado: regida pelo contrato clássico, onde não existe especificidade da transação nem para a ocasional e tão pouco para a frequente;
- b) Governança Trilateral: regida pelo contrato neoclássico e cujas transações são do tipo mista ou idiossincrática. Os investimentos especializados em ativos impõem altos custos de transferência para uma terceira parte devido à sua alta especificidade;
- c) Governança por Transação Específica: regida pelo contrato relacional. Existem duas subcategorias:
 - c.1.) Estrutura de governança especializada: transações recorrentes do tipo misto e idiossincrático;
 - c.2.) Governança bilateral: contrato de obrigações. No caso de transações altamente idiossincráticas, não existem ganhos evidentes de escala entre as firmas de sorte que o comprador ou fornecedor se sinta compelido a verticalizar. Já para transações do tipo mista, a busca de alternativas externas pode levar a economias de escalas;

- d) Governança Unificada: quanto mais idiossincráticos forem os investimentos, maior é o incentivo para o abandono das estruturas de comercialização de mercado e a adoção da verticalização.

O quadro 2 reproduz a classificação acima:

Quadro 2

Estruturas de Governança

		Característica dos Investimentos		
		Não Específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Governança de Mercado Contrato Clássico	Governança Trilateral Contrato neoclássico	
	Recurrent		Governança Bilateral Contrato Relacional	Governança Unificada Contrato Relacional

De fundamental importância para esse estudo são as três proposições (18) que seguem a estes modelos de estruturas de governança:

- Transações altamente padronizadas não requerem uma estrutura de governança especializada;
- Somente transações recorrentes suportam uma estrutura de governança altamente especializada;

- c) Apesar de transações ocasionais, do tipo não padronizadas, não demandarem uma estrutura de governança específica, requerem, mesmo assim, atenção especial.

Assim vemos que a questão central da Teoria da Economia dos Custos de Transação é de caráter normativo, ou de como a firma deve selecionar uma estrutura de governança que minimize os custos de transação, sendo que essa educação pode ocorrer através do mercado ou no limite oposto via verticalização.

3. SELEÇÃO DE CANAL

Já foi visto que, sob a perspectiva de Economia dos Custos de Transação, a busca da mais eficiente estrutura de governança refere-se à decisão última de qual estratégia de seleção de canal será adotada: num extremo o mercado e no outro a verticalização.

Anderson e Weitz (3) definem quatro tipos de padrões organizacionais podem ser adotados, e pode-se analisá-los como pontos ao longo de um contínuo:

- a) Canal convencional - as atividades de canal de marketing são realizadas por empresas independentes;
- b) Canal corporativo - as atividades de canal de marketing são desempenhadas por unidades de propriedade e operadas pela firma;
- c) Canal administrado;
- d) Canal contratual - são facetas de integração vertical, onde a empresa exerce mais controle do que num canal convencional mas menos do que num canal corporativo.

Ainda de acordo com os mesmos autores (3) existem dois motivos para a integração vertical: redução de custos e controle ambiental, que estão perfeitamente alinhados ao argumento desenvolvido até agora. A redução de custos sobrevem quando o desempenho das atividades do canal exige maior esforço de coordenação. Já o controle ambiental visa a proteção contra comportamentos monopolistas por parte dos fornecedores ou membros do canal [díade - meu comentário].

Enfim, sob uma perspectiva econômica, a integração vertical objetiva antecipar imperfeições de mercado, que em termos de custo de transação refere-se à existência de investimentos mistos ou idiossincráticos que incitam algum comportamento oportunista por parte dos elementos da díade (3). Ampliar-se-á esta proposição na direção de uma verticalização para a frente, onde os agentes procuram evitar comportamentos de monopsônio para bens/serviços oferecidos. A decisão de verticalizar ou não refere-se à qual das estruturas de governança será a mais eficiente e eficaz possível. Agora, o que ocorre se o mesmo agente, como parte da verticalização, assume o controle de uma atividade fim, diretamente relacionada com o cliente/consumidor final, e que não seja diretamente relacionada com a sua atividade fim original?

O artigo de Joanes e Ill (10) sob a perspectiva da análise de custos de transação apresenta um estudo de como selecionar a melhor estratégia/estrutura de expansão. O que a empresa busca determinar é dentro de qual estrutura (internalizada ou de mercado) obterá os menores custos de transação? A resposta não é simples, uma vez que, como já apresentado anteriormente, os custos possuem dimensões objetivas e subjetivas, porém, sob a perspectiva dos custos de transação, a escolha da melhor estratégia será uma função de qual das duas estruturas de governança apresenta o menor custo. Sob essa perspectiva, os custos da estrutura burocrática, que gerirá o conjunto de empresas, fazem parte dos custos de transação.

Independentemente da metodologia de custos utilizada, os autores sugerem três tipos distintos de estratégias:

- a) Integração vertical. Nesse caso a empresa combina processos econômicos tecnologicamente distintos dentro dos limites de uma só empresa (3).
- b) Diversificação relacionada. A empresa adquire outras que possuem processos e tecnologias sinérgicos entre si.
- c) Diversificação não relacionada. A empresa penetra em mercados e tecnologia com os quais não possui sinergias ou experiências anteriores.

Cada uma dessas alternativas apresenta vantagens que vão além do escopo desse trabalho, mas no momento o que interessa é tentar-se combinar as visões destes autores sob a ótica dos custos de transação.

Se forem cruzadas as estruturas de governança propostas e as estratégias de diversificação, pode-se sugerir a seguinte tipologia de canais de marketing:

- a) Mercado (agentes independentes e especializados);
- b) Integração vertical. Neste caso pode-se subdividi-la em:
 - integração vertical via propriedade dos agentes;
 - integração vertical via controle dos agentes;
- c) Diversificação relacionada;
- d) Diversificação não relacionada.

Isto posto propõe-se um paralelo, que deverá ser melhor elaborado e justificado, com o modelo de Williamson, onde:

Quadro 3

Matriz de Estratégia Governança

Mercado	Integração vertical - propriedade	Integração vertical - controle	Diversificação Relacionada
Governança Não Especializada	Governança Unificada	Governança por Transação Específica	Governança Trilateral

Os dois casos de mercado e integração vertical por propriedade são auto explicativos à luz do que foi visto até o momento. Para a integração vertical por controle a estrutura de governança é do tipo transação específica por que não existe a relação de propriedade, porém, o valor de transferência de ativos para uma outra atividade praticamente torna a saída dessa relação impraticável, devido à alta especialização dos ativos. A governança trilateral foi proposta para a diversificação relacionada, uma vez que por se tratar de firmas independentes, no momento em que as transações entre elas ocorrer e algum problema surgir, há a interferência de uma terceira parte (no caso supomos ser a holding).

Se este paralelo puder realmente ser traçado, então é possível propor-se que a decisão de "make" (mercado) ou "buy" (propriedade dos agentes do canal de marketing) é uma função de custos de transação, controle do ambiente, custos de controle, investimentos e frequência da transação. Aqui acredito existir um caminho para estudos futuros de modelagem do processo de seleção de canais.

Um fenômeno ainda não citado, mas que desempenha fundamental papel na estrutura de poder entre os membros do canal de marketing e que pode ser utilizada

como um elemento de recompensa ou coerção de um agente sobre o outro e por conseguinte controlar o surgimento de comportamentos oportunistas é o "quasi-rental".

Define-se "quasi-rental" (12) como sendo o excesso de valor de um ativo sobre o valor gerado na sua próxima melhor aplicação. Assim, a distribuição deste valor entre os membros de uma díade deve ser uma função da capacidade de cada um de apropriar-se deste valor. A estrutura de governança adotada determinará em grande medida a maneira de distribuição desse excedente. Por outro lado, já que o "quasi-rental" constitui um resíduo financeiro, se o mesmo for gerado planejadamente pelo agente controlador do canal, como uma forma de criar uma relação idiossincrática (ou seja, os custos de mudança da relação das díades são muito elevados, desestimulando tal ação), então o mesmo constitui um investimento no estabelecimento da transação e conseqüentemente no de sua estrutura. Veja-se: hipoteticamente uma empresa pode crer que a melhor estratégia seja a verticalização, com uma estrutura de governança unificada, por outro lado, se através da criação de um "quasi-rental" ela puder criar um outro tipo de estrutura de governança, provavelmente do tipo transação específica, onde não precise investir em ativos idiossincráticos, mas estimular a outra parte a fazê-lo em troca de um custo de oportunidade maior do que o obtido em qualquer outra atividade. Esta é uma estratégia que exige um melhor entendimento sobre a maneira como determina uma estrutura de governança.

4. FRANCHISING

Segundo Justis e Judd (11), "franchising é uma oportunidade de negócio através da qual um proprietário (produtor ou distribuidor) de um serviço ou produto com marca registrada, garante direitos exclusivos para um indivíduo para a distribuição e/ou venda local do serviço ou produto, de acordo com padrões de qualidade, em troca de pagamento ou royalties."

A legislação brasileira (7), por sua vez, estabelece que "franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos e serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício."

Como vemos, franquia é um tipo de negócio, mas ao mesmo tempo é uma estratégia de canal de distribuição. Para o franqueador, este negócio pode ser simplesmente verticalização, ou diversificação relacionada ou não relacionada. Além da sua amplitude sob o ponto de vista estratégico, também, de acordo com as definições apresentadas, seus limites são difíceis de serem estabelecidos, mesmo estando claro que só se referem à modalidade de franquia empresarial.

Stern e El-Ansary (17) consideram franchising como sendo um sistema verticalizado do tipo contratual, definição que se aplica perfeitamente bem quando numa ponta está o fornecedor e na outra o franqueado, sendo que o fornecedor não é proprietário de pontos de venda. Se o for, temos verticalização mista: por propriedade e contratual. E se a franquia for apenas de marca e sistema operacional, sendo que o franqueador não está e não tem interesse em controlar diretamente o sistema de distribuição do produto até o franqueado? Tem-se, neste caso, uma sistema de diversificação relacionada. Fica claro que o tipo de estratégia é função da definição do negócio de franchising que cada empresa estabelece (1,4,15 e 19).

Quando uma empresa cria uma estrutura de governança própria, pelo que vimos até agora, é porque ela está buscando maior eficácia econômica. Franchising sob essa ótica é uma estrutura de governança que substitui o mercado e que, por hipótese, para existir, exige um grau de investimento que permita o controle por parte do franqueador, ao mesmo tempo que reduz o comportamento oportunista pela especialização dos ativos, levando o custo de oportunidade a zero. Assim, segundo a

perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, o primeiro passo a ser dado para a tomada de decisão por franquear é o entendimento do tipo de investimento envolvido nesse tipo de negócio: se é de fato idiossincrático e se não, quais são as implicações decorrentes? Logo, existem investimentos idiossincráticos quando falamos de franchising? Se eles existem, que tipo de investimento pode ser considerado idiossincrático? Essa pesquisa pretende ser um ponto inicial na busca dessas respostas.

Baseado nas referências bibliográficas clássicas (8, 13, 17) propôs-se inicialmente um conjunto dos itens que podem ser considerados como investimentos idiossincráticos pela sua escassez econômica e diferenciação mercadológica, a saber:

- a) Ponto;
- b) Marca;
- c) Produto;
- d) Decoração e instalações;
- e) Software operacional;
- f) Treinamento.

A partir deles construiu-se o questionário, cujos resultados seguem.

VII. ANÁLISE DOS RESULTADOS

1. QUALIFICAÇÃO DA AMOSTRA

Foram recebidos 23 questionários distribuídos por onze (11) categorias, conforme a Tabela 1:

Tabela 1

Ramo de Atividade

Atividade	Respostas	%
EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	4	17%
LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	4	17%
ALIMENTAÇÃO	3	13%
PRODUTOS E SERVIÇOS PARA VEÍCULOS	3	13%
ESPORTE, SAÚDE E BELEZA	2	9%
LAZER, TURISMO E HOTELARIA	2	9%
DIVERSOS	1	4%
IMPRESSÃO, SINALIZAÇÃO E FOTOGRAFIA	1	4%
LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	1	4%
LOJAS DE CONVENIÊNCIA	1	4%
PERFUMARIA E COSMÉTICOS	1	4%
Total	23	100%

A Tabela 2 apresenta a distribuição da amostra por ano de fundação.

Tabela 2**Ano de Fundação**

Ano	Freq.	Freq. Rel.
1994	6	26%
1992	4	17%
1993	3	13%
1996	3	13%
1988	2	9%
1991	2	9%
1983	1	4%
1995	1	4%
1997	1	4%
Total Global	23	100%

É interessante notar que 69% das franquias que responderam tem menos de 7 anos de operação, revelando, supondo que não há vício na amostra, que esse é um mercado jovem ainda no Brasil.

A relação entre lojas próprias e franqueadas é de 1: 6, ou seja, para cada 6 lojas franqueadas existe uma loja própria. Há que se notar que o investimento em ponto, para essa amostra, é de responsabilidade do franqueado.

O prazo médio de retorno sobre investimento declarado foi de 23,8 meses, contudo, 52% dos entrevistados não informou qual era a taxa de retorno utilizada para desconto dos fluxos de caixa, deixando no ar a dúvida de qual é a metodologia utilizada – pay-back, valor presente líquido, ou outra.

Em 59% dos casos a operação de franquia é um departamento e 96% da amostra possui um contrato formal com seus franqueados.

2. RESULTADOS GERAIS

No que se refere à origem do negócio de franquia, levantou-se que 38% da amostra iniciou sua atividade a partir de uma operação inicial de varejo e outros 30% já iniciaram operando como franquias. Agregando-se por tipo de canal, a origem da operação de franquia já como varejo é de 68%. A Tabela 3 apresenta esses resultados:

Tabela 3

Origem da Operação

Era varejista com menos de duas lojas e quis expandir via franchising.....	21%
Era varejista, com mais de duas lojas e quis expandir via franchising.....	17%
Iniciei a atividade já como franchising com marca e know how internacionais.....	17%
Iniciei a atividade já como franchising com marca e know how próprios.....	13%
Era atacadista/distribuidor com uma operação própria de varejo e quis ampliar essa distribuição via franchising.....	13%
Era fabricante com uma operação própria de varejo e quis ampliar a distribuição via franchising.....	8%
Era atacadista/distribuidor e criei um canal próprio de distribuição com o franchising.....	8%
Era fabricante e criei um canal próprio de distribuição com o franchising.....	4%

Quando questionados sobre que razão os levou a tomar a decisão por franquear, 82,61% respondeu que possuía marca própria com forte apelo junto ao público, seguido pela sua operação ser lucrativa e possuir um diferencial mercadológico. A Tabela 4 reproduz as respostas.

Tabela 4
Razões de Franqueamento

Tinha marca registrada e com forte apelo junto ao público	82,61%
Tinha uma operação lucrativa	69,57%
Possuía um diferencial mercadológico	47,83%
Fui encorajado por pessoas que me procuraram solicitando uma franquia do meu negócio	39,13%
Segui a experiência de outros concorrentes nesse mercado	39,13%
Outras razões	8,70%

Dos que responderam possuir marca registrada e com forte apelo junto ao público, 74% possuíam uma operação lucrativa e 53% declararam possuir algum diferencial mercadológico. Dos respondentes que possuíam uma operação lucrativa, 62% tinham algum diferencial mercadológico. É necessário compreender o que os franqueadores entendem por marca com forte apelo junto ao público, uma vez que apenas metade declara possuí-los e dos que os possuem, 62% tinham uma operação lucrativa. São resultados intrigantes e que contrariam certos princípios de criação de diferenciais competitivos.

Do total das declarações, 65,22% decidiram franquear porque pretendiam sedimentar a marca junto ao seu público-alvo, seguido por um desejo de crescimento acelerado através do franchising. Veja a Tabela 5.

Tabela 5**Objetivo com o Franchising**

Sedimentação da marca junto ao público consumidor	65,22%
Crescimento de faturamento via aumento acelerado da distribuição	47,83%
Expectativa de melhora de rentabilidade	43,48%
Expectativa de melhora na previsão e resultados de vendas	34,78%
Outras	30,00%
Redução de custos de equipe de vendas	26,09%
Redução de custos de supervisão de vendas	17,39%
Redução do grau de concorrência direta ao produto	17,39%
Redução de custos de administração de vendas	13,04%
Redução de Custos de Manuseio e despacho de mercadorias	8,70%
Redução dos custos de cobrança	8,70%
Redução dos índices de atrasos e inadimplência	8,70%
Expectativa de melhora dos preços de venda	8,70%

As menções classificadas como outras referem-se ao aproveitamento de oportunidades mercadológicas que cada ramo de atividade oferecia particularmente.

Cruzando-se a origem da operação com as razões de franqueamento e o objetivo com o franchising percebe-se que a estratégia de franchising, nesta amostra, foi mais utilizada para a expansão de um conceito de negócio do que como uma alternativa de canal de distribuição. Ao cruzar-se as declarações de sedimentação da marca junto ao público consumidor com aquelas relativas a possuir uma marca com forte apelo junto ao público tem-se um índice de 79 % de coincidências. Por outro

lado, 100 % dos que desejavam crescimento do faturamento via aumento acelerado da distribuição acreditam possuir uma marca com penetração junto ao público, mas apenas 73% deles possuía uma operação lucrativa. Apesar dessa aparente contradição entre lucratividade e expansão, 91% dos que responderam não possuir uma operação lucrativa esperam melhorá-la através do franchising. O que se apreende é que existe uma certa coerência entre as razões de franqueamento e os objetivos com o franchising.

Quando questionados sobre seus diferenciais sobre outros concorrentes em seus ramos de atividade, as menções mais freqüentes foram treinamento, marca e produto, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6
Diferenciais

Treinamento	60,87%
Marca	60,87%
Produto	60,87%
Experiência Operacional	52,17%
Relacionamento com os franqueados	52,17%
Desenvolvimento de know how operacional	47,83%
Conhecimento de Mercado	43,48%
Conhecimento do Consumidor	43,48%
Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos e Serviços	43,48%
Marketing	39,13%
Menores Custos Operacionais	34,78%
Tradição	34,78%
Tamanho da Rede	30,43%
Política Comercial	30,43%
Custos Menores de Mercadorias	17,39%

O interessante é que a seguir vem o relacionamento com os franqueados, com 52,17% das menções. Supõe-se que para essa resposta o franqueador deva ter-se baseado em algum indicador próprio de satisfação do franqueado. Valeria a pena entender-se um pouco melhor em futura oportunidade como medir esse relacionamento e como ele pode ser utilizado como diferencial, se é que pode.

Dos 61 % que declararam ser a marca o fator-chave de sucesso, 74% pertencem ao grupo que afirmava possuir marca com forte apelo junto ao público.

Quis-se determinar como se distribuía essas respostas sobre diferenciais comparativamente à menção de o franqueador ter iniciado sua operação por possuir algum diferencial mercadológico. Os resultados podem ser resumidos da seguinte forma: daqueles que iniciaram franquias crendo possuir um diferencial mercadológicos, 79 % apontam treinamento, marca e produto; 92 % mencionam conhecimento do consumidor e 58 % o relacionamento com franqueados. Por esses resultados, se é levado a acreditar que os franqueadores consideram o conhecimento do consumidor como diferencial e não como um gerador de possibilidades de diferenciação. Esse resultado merece maior aprofundamento em vista das implicações estratégicas associadas.

Os fatores-chave de sucesso mencionados estão apresentados na Tabela 7:

Tabela 7

Fatores-chave de Sucesso

Preço	73,91%
Atendimento	73,91%
Localização	65,22%
Comunicação	60,87%
Promoções	56,52%
Variedade de Produto	47,83%
Decoração	43,48%
Tamanho da Loja	34,78%
Exposição de Produtos	26,09%

Preço, atendimento, localização e comunicação são os fatores mais mencionados para o sucesso de uma operação de varejo, com prioridade para atendimento e preço.

A taxa de franquia cobre, na sua esmagadora maioria, o treinamento, o apoio técnico para a abertura de loja e a análise de localização e avaliação de potencial do ponto de venda. O projeto arquitetônico é incluído na taxa em menos de 50% dos casos. Existia uma opção de resposta aberta para menção de outros serviços, mas no geral os serviços listados referem-se a apoio na abertura e na primeira compra, bem como acompanhamento no primeiro mês. Acredita-se que as demais menções estão mais relacionadas aos diferenciais mercadológicos da operação e não à abertura propriamente dita. Houve apenas uma menção à simples cobrança para a adesão ao sistema.

Tabela 8

Serviços Cobertos pela Taxa de Franquia

Treinamento Inicial	91,30%
Apoio Técnico para a Montagem de Loja	86,96%
Análise de Localização e potencial de venda do ponto	73,91%
Projeto Arquitetônico	43,48%

Como regra geral, as despesas operacionais e de desenvolvimento de produto compõe a estrutura do preço chamado royalties. É interessante mencionar que 67% daqueles que oferecem o treinamento inicial citaram essa atividade como um fator-chave de sucesso, ao mesmo tempo, 88 % daqueles que oferecem o serviço de localização acreditam ser ele um fator de sucesso. Porque não se obtém 100 % de concordância constitui uma fonte de pesquisa posterior pois pode-se levantar a hipótese que alguns franqueadores oferecem serviços que não necessariamente acreditam ou que os utilizem como fatores de diferenciação.

A duração média do treinamento de novos franqueados é de 26 dias, com sua distribuição descrita na Tabela 9.

Tabela 9**Duração do Treinamento**

15 dias	13	57%
de 15 a 30 dias	3	13%
de 30 a 45 dias	3	13%
de 45 a 60 dias	1	4%
mais de 60 dias	3	13%

Quanto ao software de gerenciamento, 78% declaram que este foi desenvolvido exclusivamente para a franqueadora, sendo que 55% o cedem em comodato ao franqueado.

No que se refere aos itens de decoração e equipamentos que foram criados exclusivamente para a franquia e que não podem ser encontrados no mercado, a distribuição é como segue:

Tabela 10**Itens Exclusivos**

Entre 0 e 10%	15	71%
De 30 a 40%	5	24%
De 10 a 20%	1	5%

Como se pode constatar 71% das respostas indicam que até 10% do investimento total é feito em itens exclusivos para aquela operação, sendo que 100% das respostas situam os investimentos exclusivos em até 50% do total.

Todos os respondentes declararam possuir alguma forma de acompanhamento e controle de resultados, na maioria das vezes estabelecidos por critérios objetivos de potencial de vendas e com a participação e comprometimento do franqueado. No que se refere ao tratamento dos franqueados que não atingiram os resultados traçados 91% das respostas giraram em torno de levantamento das razões de insucesso e correção através de uma maior supervisão e/ou treinamento. Uma resposta foi definitiva, afirmando que o franqueado é eliminado após 90 dias de avaliação e uma outra afirmou que o próprio mercado tem se encarregado de selecionar os franqueados.

O conselho de franqueados ainda não é uma prática da maioria, existindo em 43% das empresas analisadas.

VIII. CONCLUSÃO

Propôs-se testar estatisticamente a hipótese de existência de investimentos idiossincráticos em franchising, porém, de acordo com os resultados obtidos notou-se que existem muitas dificuldades a serem superadas antes de se ter tal pretensão.

Ao longo da pesquisa, através dos resultados apurados, percebeu-se que praticamente todos os itens levantados como pertencentes à categoria idiossincrática foram considerados relevantes, sem exceção. A tal ponto de perder o sentido tentar ordená-los conforme proposto no protocolo da pesquisa: todas as respostas válidas consideraram os itens muito importante ou importante.

Posto isso surge uma dúvida: até que ponto a estruturação do questionário não induziu a resposta?

De fato o que é investimento idiossincrático? Conforme a bibliografia estudada é um investimento em ativos (físicos ou humanos) que somente gera valor naquela

atividade específica, ou seja, não existe uma segunda melhor alternativa de investimento para comparação. Pelo tipo de resposta obtida não ficou claro se os respondentes tem essa perspectiva em mente, principalmente porque a moda da amostra é constituída por varejistas que expandiram reproduzindo-se com capital de terceiros. Não houve uma avaliação prévia de qual seria a melhor estrutura de governança adotar, afinal eles já constituíam uma alternativa ao mercado a partir do momento que, pelo menos sob sua ótica, possuíam uma marca com apelo junto ao consumidor.

Mas novamente, como identificar o que seja investimento idiossincrático? Pode-se associá-lo ao canal de marketing franchising ou ele relaciona-se a estruturas de mercados?

Como teoria positiva, a Teoria dos Custos de Transação, é consistente uma vez que estuda um problema definido e estabelece limites de área de conhecimento, contudo, parece que há uma necessidade de uma melhor caracterização de seus conceito no campo normativo, principalmente no que se refere a investimentos idiossincráticos.

A pesquisa não foi totalmente frustrante por que revelou alguns dados sobre a configuração atual do mercado de franchising no Brasil. Ao mesmo tempo incita a sugerir que mais pesquisas sejam desenvolvidas sobre a Teoria dos Custos de Transação e sua aplicabilidade prática como uma teoria normativa em marketing, visto que a proposta original do trabalho era desenvolver um entendimento da estrutura de decisão de seleção desse canal de marketing. Quando se fala em marca, nível de investimentos exclusivos para a montagem de uma loja e software proprietário delineia-se um conjunto de variáveis que, melhor definidas e exploradas, podem caracterizar a existência de investimentos idiossincráticos nesse tipo de arranjo de canal.

Ficam as perguntas: é possível identificar investimentos idiossincráticos? Como medi-los? De fato determinam uma estrutura de governança de transações? Se sim, como o fazem?

Acredita-se que uma pesquisa bibliográfica mais profunda e específica sobre custos de transação é necessária, seguida da aplicação de uma nova pesquisa de campo.

IX. BIBLIOGRAFIA

1. ABELL, Derek, HAMMOND, J. S. Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approach: Prentice Hall. Cap. 8. 1979.
2. ACHROL, Ravi Singh; REVE, Toger; STERN, Louis W. The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. Journal of Marketing, s.l. : AMA, 47, p. 55-67, Fall. 1983.
3. ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton A. Make-Or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. Sloan Management Review, s.l.: s.n., p. 3-19, Spring. 1986.
4. ANSOFF, H.I. Administração Estratégica: Atlas. 1983.
5. BOWERSOX, Donald J.; COOPER M. Bixby. Strategic Marketing Management: McGraw-Hill International Editions, Cap. 8, p. 225-230. 1992.
6. BUCKLIN, Louis P. A Theory of Channel Control. Journal of Marketing, s.l.: AMA, 37, p. 39-47, January. 1973.

7. BRASIL. Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Disciplina os contratos de franchising ou de franquia empresarial. DOU de 16 de dezembro de 1994. Brasília.
8. COBRA, Marcos. Marketing Competitivo. Atlas, Cap. 1, p. 24. 1993.
9. DWYER, Robert F.; OH, Sejo. A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies. Journal of Marketing, s.l. : AMA, 52, p. 21-34, April. 1988.
10. JONES, Gareth R.; HILL, Charles W.L. Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. Strategic Management Journal, s.l. : John Wiley & Sons, Ltd., 9, 2, p. 159-172, 1988.
11. JUSTIS, Robert; JUDD, Richard. Franchising. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., Cap. 1, p. 6. 1989.
12. KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert G.; ALCHIAN Armen A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. The Journal of Law and Economics, s.l. : s.n., XXI, p.297-326, October. 1978.
13. KOTLER, Phillip. Marketing Management. Prentice Hall: 6th. Cap. 1, p. 3. 1988.
14. PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. Guia do Franchising. s.l.: Globo, 102-A, Julho. 1997. 146 páginas. Edição Especial.
15. PORTER, M. E. Competitive Strategy: The Free Press. 1980.

16. STERN, Louis W.; REVE, Toger. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. Journal of Marketing, s.l.: AMA, 44, p. 52-64, Summer. 1980.
17. _____; EL-ANSARY, Adel. Marketing Channels. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Cap. 7, p. 337. 1988.
18. WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, s.l.: s.n., XXII, p. 233-261, October. 1975.
19. LEVITT, T. Marketing Myopia. Harvard Business Review, Set-Out. 1975.
20. MALHORTA, N. K. Marketing Research: An Applied Orientation. New Jersey. Prentice Hall. 2nd. Ed. 1996.
21. MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: Edição Compacta. São Paulo. Ed. Atlas. 1996.
22. ZIKMUND, W. G. Exploring Marketing Research. Fort Worth. The Dryden Press. 6 th. Edition. 1997.

X. ANEXO

Carta de apresentação e questionário postados com envelope resposta para retorno entre os dias 29 de junho e 3 de julho de 1998.

