
Contratos interfirmas em diferentes ambientes institucionais: o caso McDonald's França versus Brasil

Vivian Lara dos Santos Silva
Paulo Furquim de Azevedo

RESUMO

Neste artigo, tem-se como objetivo investigar a influência exercida pela diversidade institucional sobre as escolhas organizacionais de redes de franquias organizadas sob o *business format franchising*. Dada a exigência de padronização intrínseca a esse formato organizacional, um estudo comparado de uma mesma rede de franquia, sujeita a diferentes regras do jogo, permite identificar as relações entre variáveis do ambiente institucional e os arranjos organizacionais. Optou-se pela análise comparada da experiência do McDonald's na França e no Brasil — países que, além de se destacarem na prática do franchising e nos negócios mundiais do McDonald's, apresentam regras do jogo distintas. Foi utilizada a metodologia de estudos de caso, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes da rede nos referidos países. Como principal conclusão, há, no Brasil, maior predomínio de práticas contratuais que proporcionam maior controle sobre a transação, tanto na relação franqueador-franqueado, quanto no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos. De acordo com os resultados da pesquisa, esse fato decorre de três características distintas dos ambientes institucionais de cada país: menor estabilidade institucional e macroeconômica no Brasil; maiores restrições às práticas verticais na França, devido à legislação de defesa da concorrência mais restritiva; e maior controle de padrões na indústria de alimentos na Europa, particularmente na França.

Palavras-chave: diversidade institucional, franchising, McDonald's.

1. INTRODUÇÃO

Comer um *Big Mac* é sentir o mesmo sabor — bom ou ruim — em qualquer lugar do mundo. O que mais chama a atenção nessa afirmação não é a dispersão geográfica, mesmo sendo essa a maior imaginável, mas a diversidade de ambientes institucionais (valores, cultura, leis, aparato jurídico etc.) a que uma mesma estratégia empresarial pode estar submetida. Essa diversidade afeta as

Recebido em 14/julho/2005
Aprovado em 02/dezembro/2005
Atualizado em 24/novembro/2006

Vivian Lara dos Santos Silva, Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, é Professora da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (CEP 13635-900 — Pirassununga/SP, Brasil). Foi *Visiting Scholar* na Sorbonne (Universidade de Paris 1), no Centro ATOM.
E-mail: vivianlara@fzea.usp.br
Endereço:
Universidade de São Paulo
Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos
Departamento de Engenharia de Alimentos
Avenida Duque de Caxias Norte, 225
13635-900 — Pirassununga — SP

Paulo Furquim de Azevedo, Doutor em Economia pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (CEP 01332-000 — São Paulo/SP, Brasil). Foi *Visiting Scholar* na University of California at Berkeley.
E-mail: pfa@fgvsp.br

escolhas organizacionais das empresas em geral e, particularmente, dessa famosa rede de franquias, o McDonald's, em termos, por exemplo, dos modos de coordenação da cadeia produtiva e da relação contratual entre franqueador e franqueado. Investigar o efeito dessas diferenças de ambiente institucional sobre a escolha das estruturas de governança utilizadas pelas redes de franquias é o propósito deste artigo.

As regras formais e informais que definem o espaço das interações entre os atores econômicos — caracterizando ambiente institucional segundo a clássica definição de North (1990) — afetam as dimensões das transações, como incerteza e frequência, e também atuam diretamente sobre os custos de transação, como a definição e implementação (*enforcement*) de direitos de propriedade. Por esse motivo, elementos do ambiente institucional desempenham o papel de parâmetros de deslocamento nos modelos de escolha de estruturas de governança, conforme proposto por Williamson (1996). Embora a identificação dos efeitos de diferenças nos diversos aspectos do ambiente institucional sobre o estabelecimento de arranjos contratuais interfirmas seja reconhecidamente de grande relevância, ela tem sido objeto de poucos estudos empíricos, em face, ao menos em parte, da dificuldade de identificar-se e isolar os efeitos de uma mudança institucional. Por essa razão, a maior parte das pesquisas são casos históricos, em que se comparam as situações antes e depois da mudança institucional. Uma alternativa de estudo é a análise comparada entre países — a exemplo de Aoki (1990), que discute qualitativamente as diferenças organizacionais entre as firmas japonesas e americanas. Entretanto, quando são comparadas empresas que diferem em termos de estratégias e produtos, é difícil creditar os distintos padrões de arranjos organizacionais às diferenças entre os respectivos ambientes institucionais. Por esse motivo, um estudo comparado que permita o controle sobre outras variáveis, como tipo de produto e estratégias empresariais, pode identificar com maior precisão as possíveis relações entre variáveis do ambiente institucional e os arranjos organizacionais.

Essa investigação é particularmente interessante no caso das redes de franquias organizadas sob o *business format franchising*, em que a relação firmada entre franqueador e franqueado inclui não apenas produtos, serviços e marca, mas o formato do negócio em si, em termos de estratégia e plano de *marketing*, manuais e padrões de operação, controle de qualidade e comunicação contínua entre as partes. Como esse modelo de franchising exige padronização, a comparação da operação de uma mesma rede em diferentes países permite controlar os efeitos das características dos produtos e serviços a eles associados, isolando o efeito das diferenças do ambiente institucional. A exigência de uniformidade de todas as unidades pertencentes a uma mesma rede — em especial nos produtos e serviços diretamente associados à marca (AZEVEDO e SILVA, 2003) — coloca desafios adicionais às franquias que optam pela internacionalização, por conta da diversidade de ambientes institucionais. Essa diversidade pode induzir o estabelecimento

de diferentes estruturas por parte das redes na governança do suprimento de suas unidades (próprias e franqueadas), assim como na relação entre franqueador e seus franqueados.

É esse efeito que este artigo se propõe a estudar, utilizando, para tanto, um estudo comparado da atuação do McDonald's nos mercados brasileiro e francês. A proposição central é que o modo de organização do McDonald's na França e no Brasil é distinto devido às diferenças no ambiente institucional dos dois países. A próxima seção descreve as características da regulação de contratos de franquia em cada país, com ênfase nos instrumentos legais específicos que tratam desses contratos e nas restrições decorrentes da política de Defesa da Concorrência. Demais aspectos do ambiente institucional de cada país — como normas e convenções sociais, entre eles os hábitos alimentares — não são objeto desta exposição, embora possam desempenhar um papel relevante na escolha das estruturas de governança utilizadas pelas redes de franchising. A análise comparada dos casos de Brasil e França, apresentada na seção 4, procura captar todos os efeitos relevantes por meio de entrevistas semi-estruturadas, reservando as principais conclusões e implicações gerenciais para a quinta e última seção.

2. ENTENDIMENTO LEGAL DO FRANCHISING NA FRANÇA E NO BRASIL

Sob influência direta do entendimento americano — em que a designação dos contratos de franquia faz menção à transferência do direito de uso da marca e, **eventualmente**, do formato do negócio franqueado —, a legislação brasileira, em sua Lei n.8955/94⁽¹⁾, artigo 2º, define franchising como:

- “Sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

Diferentemente do entendimento americano, a legislação brasileira não limita a existência dos contratos de franquia ao pagamento de alguma quantia por parte do franqueado ao franqueador — restrição feita pelo *Federal Trade Commission Franchising Rule*, estipulando quantia mínima de US\$ 500,00 durante os seis primeiros meses de operação do negócio.

Na França, o franchising não é regido por legislação específica — ausência observada na quase totalidade dos países europeus⁽²⁾ —, sendo regulamentado pelo Código Europeu de Franquias, bem como pelo Direito Francês e Europeu de contratos e de concorrência, caso do Tratado de Roma e dos Regulamentos de Isenção n.4087/88⁽³⁾ e n.2790/99⁽⁴⁾ da Comunidade Européia (BENSOUSSAN, 1997). Esse quadro legal atribui ao entendimento francês uma maior rigidez, comparativa-

mente ao americano e ao brasileiro, quanto à designação legal dos contratos de franquia, referindo-se a um arranjo contratual caracterizado pela “(i) utilização de nome ou símbolo comum e de uma uniformidade do local e/ou das formas de transporte previstas em contrato; (ii) transferência do conhecimento detido pelo franqueador ao franqueado; e (iii) fornecimento contínuo ao franqueado de assistência comercial ou técnica durante a vigência contratual” (Art. 1-3 do Regulamento de Isenção n.4087/88 da Comunidade Européia). Além dessas três obrigações legais, o Código Europeu de Franquias estipula que, antes de iniciar o sistema, o potencial franqueador detenha no mínimo uma unidade-piloto (ou seja, uma loja própria), bem como tenha encerrado pelo menos um exercício fiscal.

Deve-se destacar ainda que o Direito Europeu de concorrência, de acordo com o Regulamento de Isenção n.2790/99, restringe os acordos verticais de distribuição, dentre os quais os contratos de franquia, estipulando que apenas as empresas com participação de mercado inferior a 30% poderão estipular cláusulas pós-contratuais, por período máximo de um ano, restringindo a atuação do ex-franqueado em atividade similar à do franqueador; fixação de preços e delimitação de preços mínimos, embora preços máximos e preços sugeridos sejam autorizados; e exclusividade de suprimento. O Regulamento n.2790/99 interpreta exclusividade de suprimento como toda situação em que o franqueado compra do franqueador, ou de empresa por ele designada, quantia superior a 80% do volume anual. Essa prática torna-se legalmente autorizada desde que não seja imposta ao franqueado por mais de cinco anos, ou que não possua uma duração contratual ilimitada. Em situações contrárias, o franqueador deverá provar que a exclusividade de suprimento é indispensável para a manutenção da identidade comum e para a reputação de sua rede — resolução pioneiramente tomada em 1986 pela Corte de Justiça da Comunidade Européia.

Entendendo que a legislação brasileira que rege os contratos de franquia poderia ser atualizada, incorporando os avanços que o mundo dos negócios passou a fazer do franchising em acréscimo às contribuições da jurisprudência, encontra-se em discussão um Projeto de Lei da Câmara dos Deputados n.2.921-A, de 2000, que propõe a alteração dos artigos 2º, 3º, 4º e 8º da Lei n.8.955 (BARROSO, 2002). As propostas de alteração na legislação vigente têm por objetivo, entre outros, definir o entendimento brasileiro sobre prática da sublocação de imóveis pelo franqueador a seus franqueados, por valor superior ao da locação ou do valor de mercado do imóvel, prática adotada em diversos países. Por um lado, os defensores da legitimidade dessa estratégia justificam a valorização do preço praticado na sublocação tendo em vista as construções e os melhoramentos efetuados pelo franqueador no imóvel. Os críticos, por sua vez, voltam-se para os lucros obtidos pelo locador (franqueador) às custas de especulação imobiliária. Na falta de um claro entendimento legal brasileiro a esse respeito, as decisões do judiciário são muitas vezes contraditórias e imprevisíveis.

Esse foi o caso, por exemplo, do desencontro nas decisões das ações movidas por franqueados descontentes com a política do McDonald's de sublocação mantida no Brasil⁽⁵⁾. Diferentemente do cenário brasileiro, nos Estados Unidos e na Europa o entendimento legal não vê impedimentos na sublocação de imóveis pelo franqueador por valor superior ao da locação, representando política de expansão amplamente difundida.

3. O CASO MCDONALD'S — FRANÇA VERSUS BRASIL

O estudo empírico baseou-se em entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de suprimento e de expansão do McDonald's na França e no Brasil, tendo sido aplicado um questionário focado nas políticas de suprimento e no padrão contratual adotado pela rede nesses países. Adicionalmente, foram utilizadas diversas fontes documentais, da própria rede ou veiculadas na imprensa. Dessa forma, procurou-se definir o contexto em que as decisões sobre a forma de organização da rede foram definidas, a fim de captar o efeito de variáveis não contempladas na análise dos sistemas legais a que a rede se submete no Brasil e na França. A análise empírica limitou-se à ótica do franqueador, não tendo sido coletadas informações junto a fornecedores e franqueados, que poderiam ser úteis para ratificar as informações obtidas junto ao franqueador, assim como para captar conflitos não reportados pela gerência da rede e não disponíveis nos documentos pesquisados. Outra limitação da pesquisa é o número de casos realizados ante a atuação internacional do McDonald's. Justifica-se, porém, a análise comparada da atuação da rede McDonald's na França e no Brasil dada a representatividade desses países no franchising internacional, nos negócios do McDonald's e por estarem circunstanciados por regras do jogo muito particulares — permitindo evidenciar alguns resultados a respeito da influência exercida pela diversidade institucional no delineamento de arranjos contratuais interfirmas.

Fundada em 1955, a rede McDonald's encerrou o ano de 2003 marcando presença em 119 países, com média diária de 47 milhões de clientes em uma estrutura superior a 31 mil restaurantes e 1,5 milhão de funcionários, com faturamento de US\$ 45,9 bilhões. Esses números conferem ao McDonald's (oitava marca mais valiosa em todo o mundo, segundo INTERBRAND e MORGAN CHASE, 2005), o título mundial da maior cadeia de *fast food*, responsável por quase metade das redes internacionais de restaurantes fora dos Estados Unidos e cerca de dois terços das vendas globais nesse segmento. O início do franqueamento da marca McDonald's data de meados da década de 1950, no interesse do caixeiro viajante Ray Kroc em formatar o lucrativo negócio dos irmãos *McDonald* na comercialização de hambúrgueres, a fim de poder reproduzi-lo com sucesso em outras localidades. Até então, a prática organizacional do franchising limitava-se a um arranjo contratual em que o detentor da marca apenas se comprometia com o

fornecimento dos produtos a serem revendidos por terceiros (franqueados), em pontos-de-venda, porém não necessariamente exclusivos e sob uma mesma marca.

Fugindo desse padrão, Ray Kroc inovou ao idealizar um arranjo organizacional em que o direito de uso da marca passa a ser concedido juntamente com a transferência do conhecimento gerado e detido pelo franqueador, em termos de, por exemplo, rotinas, práticas operacionais, ferramentas administrativas, controle e gerenciamento da cadeia de suprimentos (fornecimento e distribuição), bem como de assistência técnica e comercial contínua. Por meio da internacionalização da rede McDonald's, esse novo modelo de franchising, conhecido como *business format franchising*, difundiu-se por todo o mundo, tornando-se uma das mais importantes formas de comercialização da atualidade. Por todo o mundo, o McDonald's emprega o franchising como a principal estratégia de expansão. A rede estima que 80% de seus restaurantes sejam gerenciados por contratos de franquia, sendo os demais 20% administrados diretamente pela rede.

Apesar da relevância econômica obtida pela rede ao longo de sua história, o segundo trimestre de 2002 marcou o primeiro prejuízo financeiro do McDonald's. Além de resquícios da crise sanitária que assolou, no início dos anos 2000, o mercado mundial de alimentação, especialmente o europeu e o americano, o prejuízo registrado pelo McDonald's teria sido agravado pelo mau desempenho da rede nos últimos anos em seu principal mercado, os Estados Unidos. Dentre outros fatores, o desempenho da rede no mercado americano foi afetado pelo fortalecimento de novas tendências de consumo, assim como pelas inúmeras disputas legais entre a rede e seus ex-franqueados e, mais recentemente, com consumidores, na busca de indenizações por alegados danos à saúde decorrentes do consumo de produtos McDonald's (GOGOI e ARNDT, 2003). A despeito da crise internacional vivida pela rede, os negócios do McDonald's nos mercados francês e latino-americano vêm conseguindo sustentar sua lucratividade. Na França, a rede registrou um lucro inédito em 2002, com um crescimento de 10% em relação ao ano anterior. Por sua vez, a América Latina representa uma das regiões de maior crescimento do McDonald's, cerca de 8% a 10% do faturamento global da rede, ocupando o Brasil posição de destaque em relação aos demais países latino-americanos em que a rede está presente. O Brasil também se destaca em termos dos negócios mundiais do McDonald's, mantendo nos últimos anos a oitava posição entre os países mais lucrativos aos negócios da rede, já tendo sido o sexto antes da desvalorização do real ante o dólar. A seguir as operações do McDonald's no Brasil e na França são discutidas em detalhe.

3.1. McDonald's — Brasil

Presente no Brasil desde 1979, o primeiro restaurante da rede foi inaugurado em Copacabana, no Rio de Janeiro. Dois

anos depois, por meio de uma expansão ainda verticalizada, a rede chegou a São Paulo, abrindo um restaurante na Avenida Paulista. A primeira unidade franqueada foi inaugurada apenas em 1987, após oito anos de experiência no mercado brasileiro. Cinco anos depois, em 1992, o McDonald's já contava com 100 restaurantes, entre próprios e franqueados, distribuídos pelo mercado brasileiro. A estrutura foi ampliada para 300 restaurantes em 1998, quando a rede comemorava 19 anos de trajetória no Brasil; 500 em 2000; e 582 em 2002, após 23 anos de experiência no país. Aos restaurantes registrados no final de 2002, somavam-se 630 quiosques, um *McMóvel* e 30 *McCafés* (dos quais apenas três franqueados), estrutura alocada em 128 cidades brasileiras de 21 Estados, além do Distrito Federal. O faturamento da rede, oriundo de suas atividades no mercado brasileiro, também registrou uma projeção positiva: R\$ 1,30 bilhão em 1999, R\$ 1,46 bilhão em 2000, R\$ 1,60 bilhão em 2001 e R\$ 1,70 bilhão em 2002.

O ano de 2003 foi encerrado com os mesmos números de 2002 em termos de faturamento (R\$ 1,7 bilhão) e de número total de restaurantes (582), embora sob maior cobertura da rede no mercado brasileiro. Focando esforços nos mesmos 21 Estados e no Distrito Federal em que a rede atuava em 2002, o McDonald's encerrou 2003 em 149 cidades brasileiras (um acréscimo de 21 cidades com relação ao mesmo período do ano anterior), gerando mais de 36 mil empregos diretos e atendendo a uma média diária de 1,5 milhão de clientes. No referido período, destaca-se, ainda, um aumento comparativo do percentual de lojas próprias operacionalizado pela rede com relação ao de unidades franqueadas, passando de 58% do total de restaurantes em 2002 para 67% no final de 2003. Conforme a revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios* (PEGN, 2004), a proporção de lojas próprias encontrava-se ainda maior em 2004 (67,5%), quando o McDonald's comemorou os 25 anos de atuação no Brasil (1979-2004), em decorrência de um enxugamento da rede (549 restaurantes e faturamento de R\$ 1,50 bilhão). Estimativas do McDonald's para os anos subsequentes giravam em torno de uma estrutura estabilizada em 70% de lojas próprias. A operação do McDonald's no mercado brasileiro confere à rede o título de maior cadeia de *fast food* no País, detendo, conforme estimativas de Garcia *et al.* (2004), 0,75% do mercado nacional de alimentos e cerca de 9% do mercado brasileiro de bares, restaurantes e lanchonetes.

3.1.1. Coordenação da cadeia de suprimentos

Historicamente, a política de suprimentos adotada pelo McDonald's no mercado brasileiro baseia-se na escolha de um único parceiro por item transacionado, com os fornecedores alocados em três principais categorias: exclusivos, dedicados e de mercado.

Com seus tradicionais fornecedores exclusivos — o frigorífico Braslo, a operadora logística Martin Brower e a empresa

de panificação FSB Foods —, o McDonald's desfruta de uma relação de quase-integração. Esses três fornecedores responsabilizaram-se financeiramente pela construção e operação de um complexo de produção e distribuição de alimentos, conhecido como *Food Town*. Inaugurada em 1999, a partir de um investimento superior a US\$ 70 milhões, a *Food Town* brasileira rivaliza apenas com as encontradas na Alemanha e Rússia. Embora os investimentos dedicados na *Food Town* tenham sido compartilhados por Braslo, Martin Brower e FSB Foods, alguns deles possuem plantas em outras localidades. Enquanto as instalações físicas da Braslo são concentradas na *Food Town*, a Martin Brower conta com mais três centros de distribuição (nos estados do Rio de Janeiro, de Santa Catarina e de Pernambuco) e a FSB Foods, que também atende a Paraguai e Uruguai, opera uma outra planta industrial em Minas Gerais.

Dentre os fornecedores dedicados, o McDonald's-Brasil conta com a Vally (tortas e cones de sorvete), a Refricom (hortifrúti) e a McCain — empresa canadense que responde pela quase totalidade do suprimento mundial de batatas pré-fritas congeladas ao McDonald's, sendo o mercado brasileiro suprido integralmente por sua filial na Argentina. Fundada em 1956, a McCain iniciou seu processo produtivo em 1957, por ocasião da inauguração de sua primeira unidade processadora no Canadá. Sempre como fornecedora dedicada à rede McDonald's, a McCain possui plantas industriais nos Estados Unidos, México, Polônia, Inglaterra, Argentina, África, Japão, Austrália e Nova Zelândia.

O McDonald's-Brasil conta ainda com fornecedores que, mesmo não tendo suas origens atreladas às da rede americana, dedicam a maior parte de sua produção ao abastecimento dos restaurantes da rede, a exemplo da empresa Junior, que destina 50% de sua produção de mostarda e *catchup* ao McDonald's, respeitando uma receita mundialmente padronizada pela rede. No leque dos fornecedores de mercado, o McDonald's-Brasil mantém relações comerciais com diferentes empresas, como a Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV) e a Coca-Cola (esta, também responsável pelo abastecimento de sucos de frutas comercializados mundialmente na rede sob a marca *Minute Maid*); a Parmalat, que abastece a rede com uma mistura à base de cereais e confeitos empregados nos sorvetes; e a Polenghi, responsável pelo suprimento de queijo fatiado. Destaca-se ainda a Nestlé, responsável pelo desenvolvimento, em parceria com o McDonald's, do *menu* comercializado nos *McCafés*. Dentre os produtos comercializados, o *brownie* é suprido pelo McDonald's francês. Esse típico produto da culinária americana e as batatas pré-fritas e congeladas supridas pela filial argentina da McCain são os únicos produtos importados pelo McDonald's-Brasil.

As parcerias exclusivas e os contratos de quase-integração firmados entre o McDonald's e seus fornecedores brasileiros — em um posicionamento atípico comparado à sua atuação em outros países, como a França — poderiam ser interpretados como formas de incentivo para que seus parceiros realizassem

os investimentos específicos necessários ao atendimento dos padrões de qualidade demandados pela rede. Nas parcerias estabelecidas no Brasil, há mecanismos adicionais para estabelecer um compromisso confiável⁽⁶⁾ que assegure a apropriação do retorno de investimentos específicos, como compromissos contratuais de compra por dez anos com o fornecedor, ou mesmo a majoração do preço unitário do insumo a ser pago pelo McDonald's, como forma de remuneração dos investimentos realizados.

Em meados de 2003, após 24 anos no Brasil, o McDonald's deu os primeiros passos rumo à reestruturação de sua tradicional política brasileira de suprimentos. Dentre outros pontos, planejava-se o início da diversificação de seus três fornecedores-chave, originalmente 100% dedicados à operação da rede (Braslo, Martin Brower e FSB Foods), embora com a salvaguarda contratual de respeitarem a exclusividade de suprimento dos produtos especificamente desenvolvidos para a rede. Assim, a Braslo passou a comercializar os cortes de carne não empregados na fabricação dos hambúrgueres comercializados pelo McDonald's (até então simplesmente descartados), enquanto que a Martin Brower começou a priorizar a otimização de sua atividade logística, negociando, por exemplo, a volta de seus caminhões, após o abastecimento das unidades da rede, com o frete de outras empresas. Por sua vez, a FSB Foods iniciou seu processo de diversificação em 2004, firmando um acordo com a rede de *fast food* Giraffas, quarta maior no Brasil.

Caracterizando um outro ajuste em sua política de suprimentos, o McDonald's passou a priorizar a ampliação e a pulverização pelo mercado brasileiro de seu corpo de fornecedores, com o objetivo de ter mais de um fornecedor para cada item transacionado. Apesar desses planos, a rede não pretende promover uma competição direta entre seus fornecedores — como em seus outros mercados, caso da França —, garantindo no Brasil áreas exclusivas de atuação. O início desse processo foi marcado pela parceria estabelecida, em julho de 2002, com a Sadia, exclusivamente no que se refere ao suprimento da região Sul brasileira do hambúrguer de carne bovina destinado ao *Big Mac*. Em 2003, cogitava-se ampliar o leque de produtos supridos pela Sadia, ainda para a mesma região, para outras variedades de hambúrguer de carne bovina, em especial o destinado aos sanduíches *Quartirão* e *McMax*, além do abastecimento de carne de frango, empregada nos *nuggets* e no hambúrguer do *McChicken*.

Visando reduzir ainda mais os custos operacionais e logísticos, no início de 2005 o McDonald's planejava atrair novos fornecedores à *Food Town*. Especulações iniciais diziam respeito às intenções de construção, no complexo, de uma unidade da Cutrale dedicada à fabricação de sucos de fruta *Minute Maid*. Paralelamente, negociações estariam sendo feitas com os parceiros de embalagens da rede, particularmente a fornecedora de descartáveis Dixie Toga e a de caixas de sanduíches Brasilgrafica (TELCH, 2005).

3.1.2. Contrato de franquia

Mantendo sua política internacional de crescimento, no Brasil, invariavelmente, a rede controla o ponto-de-venda no qual será explorada a atividade franqueada por meio da compra ou locação do imóvel, seguida de sua locação ou sublocação aos franqueados. O controle exercido pela rede sobre o ponto comercial determina a duração do contrato de franquia. Quando o ponto é de propriedade da rede, estipula-se uma duração contratual de 20 anos. Caso contrário, quando a rede aluga o ponto comercial, sublocando-o ao franqueado, o término do contrato é estipulado de acordo com o contrato de locação do imóvel. Procura-se, porém, não firmar um contrato de franquia com duração inferior a dez anos, a fim de proporcionar ao franqueado um período mínimo suficiente para o retorno do capital investido (estimado em cinco anos). Em ambos os cenários, diante da renovação contratual, o franqueado sempre deverá pagar uma nova taxa de franquia, prática que foge da usualmente identificada no mercado brasileiro. Independentemente do mercado considerado e do controle sobre o ponto-de-venda (proprietária ou locatária), o McDonald's sempre assume os custos relativos à construção ou à reforma do estabelecimento, transferindo a seus franqueados as despesas decorrentes da aquisição dos equipamentos, mobiliários, luminosos, além das despesas pré-operacionais de contratação e formação da equipe de funcionários e dos gastos iniciais de publicidade do restaurante.

Diferentemente, porém, de seu modelo internacional, no Brasil o McDonald's adota a política de eliminação de todos os candidatos, independentemente de seu perfil e qualificação, cujo capital próprio disponível não atenda a pelo menos 40% do investimento mínimo necessário — em torno de US\$ 500 mil, fora a taxa de franquia e as despesas com sua manutenção ao longo do período de treinamento. Nesses termos, embora a experiência profissional e a idade mínima, em torno de 28 anos, sejam pré-requisitos valorizados, no Brasil o aporte financeiro representa fator decisivo para a seleção do candidato. Para o financiamento, o franqueado conta com linhas de crédito especiais desenvolvidas pelo McDonald's junto ao CitiBank e ao BankBoston — financiamento feito em dólar, ficando como garantia os equipamentos do restaurante.

Apesar dessa restrição financeira, a rede mantém no mercado brasileiro sua postura internacional de não conceder franquias para uma sociedade, devendo o franqueado ser uma única pessoa física com dedicação exclusiva ao sistema McDonald's. Dessa forma, o lucro da unidade franqueada é atribuído à pessoa responsável pela gestão, atenuando os problemas de risco moral. Vale a ressalva de que a rede pode vir a aceitar a abertura de uma sociedade limitada, em que o sócio, no entanto, deverá ser ascendente, descendente ou cônjuge, tendo no máximo 25% das quotas, dando o contrato social plenos poderes de gestão ao franqueado. A rede no Brasil também não concede franquias territoriais, de forma que o franqueado não possui garantias

prévias de operação exclusiva de um restaurante em determinada área, bairro, cidade ou região geográfica. Em 2003, a rede praticava uma taxa de franquia no valor de US\$ 60 mil. Além do pagamento dessa taxa inicial fixa e do montante referente ao investimento mínimo necessário à abertura e à operacionalização da unidade (US\$ 500 mil), mensalmente o franqueado destina à rede um percentual de seu faturamento bruto na forma de *royalties* e de taxa de publicidade — totalizando 10% em 2003 (5% cada). Nesse mesmo ano, o aluguel do ponto-de-venda girava em torno de 10% a 20%, também calculado sobre o faturamento bruto do restaurante, mais um valor mínimo — ambos (aluguel e valor mínimo) variáveis de acordo com os investimentos imobiliários e de construção realizados pelo McDonald's.

3.2. McDonald's — França

O início das operações do McDonald's no mercado francês data de 1972. Após sete anos de experiência, a rede inaugurou seu primeiro restaurante franqueado em Estrasburgo, extremo leste francês, divisa com a Alemanha — país em que, juntamente com a Holanda, o McDonald's marcou sua entrada na Europa. Mais de uma década após o início de suas operações no mercado francês, o primeiro restaurante parisiense foi inaugurado em 1984, em uma das principais regiões turísticas da cidade, a Rue de Montmartre. Ainda no mesmo ano, a Bolsa de Paris registrou o lançamento do McDonald's-Corporation — estratégia de abertura de capital não observada na atuação do McDonald's no mercado brasileiro.

Também apresentando uma evolução exponencial de crescimento, o McDonald's na França atingiu 100 restaurantes após 17 anos de experiência (1972-1989), 500 em 23 anos (1995) e 800 após 28 anos de trajetória no mercado francês (2000). Embora no início da atuação da rede na França os grandes municípios tenham sido o alvo da expansão do McDonald's, em 2001 cerca de 30% dos restaurantes localizavam-se em cidades com menos de 50 mil habitantes. Nesse mesmo ano, presente em mais de 660 cidades francesas, o McDonald's atendeu a uma média diária de um milhão de clientes, gerando 35 mil empregos diretos e um faturamento de 1,9 milhão de euros em uma estrutura de 914 restaurantes. Desse total, 87% caracterizavam-se por unidades franqueadas, controladas por 237 franqueados: uma média de 3,35 unidades por franqueado. Dois anos depois, em 2003, marcando o início das comemorações de seus 32 anos no mercado francês, a rede contava com 1.009 restaurantes em 753 municípios e era responsável por 40 mil empregos diretos e um faturamento de 2,2 milhões de euros. Embora não na mesma proporção da registrada no Brasil, também se observa na França uma queda comparativa da representatividade das unidades franqueadas com relação às lojas próprias, passando o franqueamento a representar 83%, com uma média de 3,23 restaurantes por franqueado.

Apesar da crise internacional vivida pelo McDonald's desde o início dos anos 2000, a rede atribui a recuperação no mercado francês à diversificação arquitetônica e decorativa de seus restaurantes, além da variedade do *menu* comercializado. Um restaurante McDonald's na França possui, por exemplo, mais do dobro de produtos oferecidos por um restaurante na Alemanha. Além disso, seguindo uma tendência identificada no segmento europeu de *fast food*, o McDonald's na França procurou atenuar os efeitos da crise da vaca louca, adicionando em seu cardápio produtos sem carne bovina.

A padronização do *menu* limita-se ao *mix* de produtos oferecidos, uma vez que o preço varia entre as unidades. Como apresentado na seção 3, a legislação européia de Defesa da Concorrência impede que o franqueador imponha a seus franqueados o preço de venda dos produtos comercializados e que restrinja contratualmente seus fornecedores. Desse modo, a política tradicionalmente empregada refere-se a uma recomendação de preços, que, todavia, mostra-se sensível diante da sazonalidade da oferta — principalmente quando se trata de insumos fornecidos localmente. Por outro lado, a fim de contornar a restrição legal no tocante à exclusividade de suprimento, as redes, entre elas o McDonald's, optam por uma detalhada especificação contratual quanto ao insumo a ser adquirido — cláusula contratual em muitos casos suficiente para a relação, mesmo que informal, dos franqueados com os fornecedores credenciados pela rede.

3.2.1. Coordenação da cadeia de suprimentos

Mantendo o padrão internacional, na França o McDonald's conta exclusivamente com relações contratuais de suprimento, efetivadas por parceiros dedicados e os fornecedores de mercado. Dentre seus parceiros dedicados, o McDonald's-França conta com a McCain como sua principal fornecedora de batatas pré-fritas congeladas. Tendo inaugurado sua primeira planta industrial em 1981 no norte da França, em 2001, a McCain instalou na região nordeste sua segunda usina francesa de processamento. Parte significativa da matéria-prima processada pela McCain provém da Bélgica e da Holanda — cerca de duas vezes mais do que o volume suprido pelos produtores franceses. Um outro fornecedor dedicado ao McDonald's-França é a empresa de panificação East Balt Boulangerie, responsável pela quase integralidade do abastecimento (98%) dos tradicionais pães empregados nos sanduíches comercializados pela rede. Da mesma forma que a McCain, a East Balt Boulangerie conta com a importação de grande parte de sua matéria-prima básica, oriunda particularmente de moinhos alemães (em média duas vezes mais do que o volume francês). Quanto ao suprimento de pães comercializados em caráter promocional, na França, a rede beneficia-se de fornecedores desenvolvidos pelo McDonald's na Inglaterra e na Alemanha. Por sua vez, os hambúrgueres de carne bovina são supridos

exclusivamente pela McKey. Inaugurada em 1987, nas vizinhanças de Orleans, graças a uma *joint venture* entre a companhia americana Keystone Foods e a cooperativa francesa Sicavyl, a McKey foi integralmente adquirida pela Keystone Foods em 1990. Após alguns anos de dedicação exclusiva ao McDonald's-França, a McKey diversificou sua carteira de clientes, mantendo-se, porém, dedicada à rede. Em 2001, 90% da produção da McKey foi destinada ao McDonald's-França, enquanto os 10% restantes foram comercializados em outros mercados do McDonald's, especialmente na Bélgica, na Holanda e no Líbano, além de iniciar o suprimento de uma empresa do grupo Nestlé (Davigel) e da Euro Disney.

Por meio dos fornecedores de mercado, a rede estrutura o suprimento de *steaks* de frango, *bacon*, presunto e hortifrúteis. A CFF é a principal fornecedora da rede dos *steaks* de frango, empregados na produção do *McNuggets*. Nos mesmos moldes da produção de hambúrgueres de carne bovina, suprido pela McKey, a CFF também garante a rastreabilidade de toda a cadeia produtiva. No fornecimento de *bacon* empregado na produção do *McBacon*, a rede conta com a Sodebo, enquanto dois outros fornecedores, Herta e Madrange, abastecem o McDonald's-França do presunto necessário ao *CroqueMcDo*. Essas empresas coordenam cerca de 20 cooperativas da região da Bretanha. Por fim, grande parte do suprimento de hortifrúteis é de responsabilidade da Crudi, que coordena, para isso, produtores franceses e espanhóis. A Crudi define contratualmente o preço de compra a ser efetuado na safra, a área que cada produtor deverá dedicar exclusivamente para seu fornecimento, assim como uma série de procedimentos de controle da qualidade a serem rigorosamente atendidos pelos produtores em pontos/fases específicos da produção. Esse modelo contratual é também empregado pela McCain com seus fornecedores de batatas.

O McDonald's estruturou o território francês em seis regiões principais — Paris, Nancy, Rennes, Lyon, Aix e Bordeaux —, cada uma delas atendida por uma central de distribuição. Em média, duas a três entregas semanais por restaurante são realizadas, havendo comunicação direta entre o franqueado e sua respectiva plataforma. A maioria dos insumos fornecidos encontra-se pré-processada e congelada, exigindo um estrito controle sobre a cadeia de frios (temperatura mínima de 18°C). Além das saladas, cujo congelamento é inviabilizado, o pão na região controlada pela plataforma parisiense é fornecido fresco, em vista da proximidade de seu principal fornecedor, a East Balt Boulangerie.

3.2.2. Contrato de franquia

Mantendo sua estratégia internacional de expansão, na França o McDonald's assume, invariavelmente, o controle sobre o ponto comercial, responsabilizando-se pela compra/locação do imóvel e construção/reforma do estabelecimento. A rede

também não elimina potenciais franqueados com restrições financeiras, utilizando duas formas contratuais dependendo do aporte financeiro do candidato: contrato de locação geral e de franquia facilitada. Essa possibilidade contratual não é identificada no Brasil, onde o franqueamento da marca McDonald's limita-se à primeira forma praticada na França, o contrato de locação geral, conforme designação da rede.

No contrato de locação — forma contratual semelhante à praticada pelo McDonald's no Brasil —, o franqueado responsabiliza-se pelas despesas de aquisição de equipamentos, mobília, decoração e luminosos, assim como pelos gastos iniciais em publicidade, na formação e contratação dos funcionários e na inauguração do restaurante. A rede ainda cobra do franqueado um depósito de garantia (quantia caução) a ser devolvido com o término contratual, além do pagamento de uma taxa de inscrição referente a sua candidatura, ou seja, o direito de adesão ao sistema, configurando a taxa de franquia. Em 2001, essas cobranças estavam cotadas em 10 mil e 45 mil euros, respectivamente. Somando-se a essas despesas o investimento inicial mínimo a ser realizado na unidade pelo franqueado, a introdução no sistema de franquias McDonald's sob o contrato de locação girava, em 2001, em torno de 600 mil euros, quantia variável conforme localização da unidade. Desse total, 75% podem ser financiados pelo franqueado por meio de crédito bancário.

No caso em que um candidato com boas qualificações apresente restrições financeiras que não lhe permitam dispor do capital inicial necessário, a rede pode optar pelo contrato de franquia facilitada — segunda forma contratual praticada pela rede. Sob essa forma contratual, além de responder pelos investimentos imobiliários, mantendo-se como proprietário/locatário do imóvel, o McDonald's arca com a aquisição da mobília e dos equipamentos do restaurante, cobrando, em troca, uma taxa de 4,5% do faturamento bruto mensal do restaurante franqueado. Em contrapartida, o franqueado responsabiliza-se pelos custos de aquisição dos equipamentos de pequeno porte, despesas iniciais de publicidade e de formação da equipe, bem como pelo depósito da quantia caução e do pagamento da taxa de adesão. Estabelece-se contratualmente, porém, que o franqueado deverá recomprar os equipamentos e a mobília, assim como efetuar a taxa de franquia nos primeiros 13 a 36 meses após a inauguração do restaurante.

Independentemente da forma contratual empregada, a duração média é de 20 anos — nos casos de renovação, uma nova taxa de franquia deverá ser efetuada. Sendo a rede a proprietária ou principal locatária do imóvel, o franqueado firma um contrato de (sub)locação com o McDonald's, referindo-se a um percentual do faturamento bruto mensal do restaurante (entre 10% a 20%), calculado com base nos investimentos realizados por ambas as partes. Mensalmente, o franqueado ainda destina para a rede um percentual sobre seu faturamento bruto na forma de *royalties* e de taxa de publicidade, respectivamente de 5% e 4,5%.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A comparação entre os casos do McDonald's na França e no Brasil revela o papel de algumas características do ambiente institucional na escolha das formas de organização empregadas pela rede. Como principais resultados, verifica-se que:

- o McDonald's-Brasil utiliza estruturas de governança que lhe conferem maior controle sobre sua cadeia de suprimentos, do que aquelas empregadas na França;
- o McDonald's-França emprega diversas formas contratuais em sua relação com a rede de lojas, diferentemente do que ocorre no Brasil, onde as lojas são próprias ou sujeitas a um único tipo de contrato de franquia;
- a proporção de lojas próprias, ou seja, o grau de integração vertical para frente, é maior e crescente no Brasil.

A explicação para essas diferenças observadas na forma de organização da rede está nas diferenças do ambiente institucional em cada país, relação que é detalhada ao longo desta seção.

4.1. McDonald's França versus Brasil: particularidades na coordenação da cadeia de suprimentos

O modo de coordenação da cadeia de suprimentos é uma das principais diferenças entre as operações do McDonald's no Brasil e na França. Diferentemente do padrão francês, no Brasil o McDonald's manteve historicamente parceiras exclusivas por item transacionado, algumas das quais caracterizadas por uma relação de quase-integração, com elevado grau de controle. Uma vez que os insumos requeridos e a estratégia de posicionamento dos produtos são os mesmos, uma possível explicação para essas diferenças são elementos do ambiente institucional⁽⁷⁾. A legislação europeia de Defesa da Concorrência limita práticas contratuais que restrinjam as estratégias de suprimento em redes cuja participação de mercado seja superior a 30% (Regulamento n.2790/99), como é o caso do McDonald's, inviabilizando o estabelecimento de estruturas de governança que permitam maior controle. Em contraposição, embora o sistema brasileiro de Defesa da Concorrência tenha instrumentos para inibir práticas verticais anticompetitivas, tais restrições não são expressas para o caso de redes de franquias. Ademais, o McDonald's não detém posição dominante no Brasil, seja pela concorrência com outras redes de *fast food*, seja pela concorrência de restaurantes por quilo que atuam no mercado relevante de alimentação rápida.

Ao mesmo tempo em que se defronta com restrições legais à coordenação vertical, o McDonald's na França beneficia-se da regulação de qualidade da produção de alimentos na Europa, em especial na França. Devido ao controle público sobre a produção de produtos agrícolas, a variabilidade de qualidade é bastante inferior àquela encontrada no Brasil, o que pos-

sibilitou ao McDonald's francês despendar menores esforços no controle de sua cadeia de suprimentos. Portanto, embora não seja possível utilizar contratos de exclusividade de fornecimento na França, a necessidade de controle da cadeia produtiva é menor devido à maior padronização dos insumos, como decorreria da regulação de qualidade dos alimentos. Ainda assim, as redes atuantes no mercado europeu/francês, dentre as quais o McDonald's, muitas vezes definem contratualmente critérios de qualidade e padronização a serem atendidos na aquisição dos insumos — cláusula em muitos casos suficiente para a relação dos franqueados com os fornecedores credenciados pela rede.

No Brasil, em contrapartida, as parcerias exclusivas e os contratos de quase-integração firmados entre o McDonald's e seus fornecedores representariam algumas das formas de incentivo empregadas pela rede para que seus parceiros realizassem os investimentos, muitos dos quais específicos, necessários ao atendimento dos padrões demandados pela rede. O exemplo máximo desse caso é a *Food Town*. Espera-se que, a longo prazo, o processo de difusão do padrão organizacional e competitivo do McDonald's no mercado brasileiro favoreça a atuação de contratos menos idiossincráticos, a partir da diminuição da especificidade dos ativos, por meio do aumento na oferta e demanda por insumos específicos. Corroborando essa hipótese, vale retomar a reestruturação, efetuada pela rede a partir de meados de 2003, em sua tradicional política de suprimentos — especialmente, no incentivo dado a seus históricos parceiros exclusivos na diversificação de sua carteira de clientes, aliado à procura por parte do McDonald's de ampliação e pulverização de seu corpo de fornecedores no Brasil.

4.2. McDonald's França versus Brasil: particularidades no franqueamento da marca

A política mundial do McDonald's é reger o franqueamento de seu sistema por meio da combinação de dois diferentes formatos contratuais: o contrato de franquia parcial e o de locação de gerência. Conforme discutido na descrição do caso, esses formatos contratuais diferem entre si em termos do papel do franqueado no aporte de capital destinado à rede, guardando a essência do controle do McDonald's sobre o ponto comercial, a ser locado ou sublocado a seus franqueados por algo em torno de 10% a 20% do faturamento bruto da unidade (em adição a um valor fixo, fora as demais taxas, como *royalties* e taxa de publicidade). Essas formas contratuais praticadas pelo McDonald's são alternativas ao contrato de franquia consagrado na literatura econômica, segundo o qual cabe ao franqueado a integralidade dos investimentos iniciais de sua unidade (de pessoal e de instalação, inclusive sobre o imóvel, referindo-se à compra ou locação).

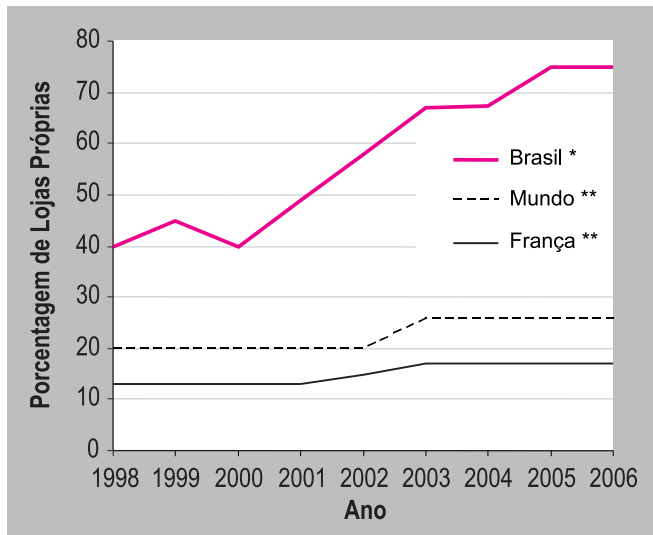
Diferentemente da política mundial, no Brasil a rede restringe o franqueamento de seu sistema ao contrato de franquia parcial, não praticando a locação de gerência. Essa diferença

no uso de práticas de franchising tem implicações nas exigências financeiras impostas aos franqueados. Como evidenciado pelo estudo de caso, no Brasil o franqueamento do sistema McDonald's descarta todo e qualquer candidato cujo capital próprio disponível não atenda a pelo menos 40% do investimento total. Em contrapartida, na França, além de as restrições financeiras serem significativamente menores, 25% do capital inicial, a rede pode vir a conceder, por um período de 13 a 36 meses, o contrato de franquia facilitada. Nesses termos, do total mínimo a ser investido por um franqueado brasileiro (US\$ 550 mil, incluindo a taxa de franquia), no máximo 60% podem ser financiados, enquanto um franqueado francês pode beneficiar-se de um financiamento de até 75% do investimento total (no caso da franquia parcial, no valor de 600 mil euros, fora a taxa de franquia de 45 mil euros)⁽⁸⁾.

A maior restrição financeira praticada pelo McDonald's no mercado brasileiro pode ser justificada pela menor garantia à execução contratual no Brasil, fruto da menor estabilidade institucional e macroeconômica nacional. Essa menor garantia manifesta-se não apenas nos dados obtidos diretamente a partir dos estudos de caso, mas também de análise secundária do judiciário brasileiro. Pinheiro (2005), por meio de uma extensa pesquisa com juízes brasileiros, conclui que o Judiciário brasileiro é moroso e imprevisível, o que torna a contratação formal relativamente mais custosa. Particularmente no caso de contratos de franquia parcial, em que o entendimento legal não é claro no Brasil, esses problemas são agravados. A consequência esperada desse quadro é, de um lado, o uso de contratos de franquia que requerem elevados investimentos específicos por parte do franqueado, que funcionam como um refém para a relação com o franqueador, e, de outro, o aumento do uso de integração vertical, por meio de lojas próprias. De fato, o gráfico da página seguinte evidencia que o percentual de lojas próprias da rede McDonald's no Brasil sempre se manteve superior ao observado internacionalmente e na França, tendo crescido acentuadamente com os conflitos com franqueados após o ano 2000. Os motivos para esse crescimento são detalhados na sequência.

4.3. McDonald's França versus Brasil: especificidades no nível de controle organizacional sobre a comercialização e a distribuição (grau de integração vertical)

No que se refere ao nível de controle exercido pelo McDonald's na comercialização e na distribuição de seus produtos e serviços, expresso pelo percentual de lojas próprias da rede, chama a atenção o fato de que, diferentemente da estabilidade observada na França e no mundo, no Brasil se registra uma acentuada inflexão no final dos anos 1990, alterando seu comportamento relativamente estável, em torno de 40%, para um patamar próximo a 70% a partir do final de 2003, conforme ilustra o gráfico. Basicamente, a alteração registrada pode ser



Evolução do Percentual de Lojas Próprias Operacionalizado pelo McDonald's no Brasil, na França e no Mundo

Notas: * Previsão de estabilidade em torno de 70% para os próximos anos.
 ** Estimativa da rede.

Fonte: Baseado em dados primários e em Correa (2003) e Gazeta Mercantil (2003).

creditada a um quadro de conflitos entre a rede e seus franqueados, majorado, essencialmente, pelo ambiente institucional brasileiro. O início da crise ocorreu em 1996, quando o McDonald's partiu para uma acelerada estratégia de expansão no mercado nacional — o que, na visão dos franqueados, teria culminado na canibalização da rede, expressa em uma queda de 29,5% na venda mensal média por restaurante (FERRAZ, 2000). É importante notar que parte dos ganhos do franqueador advém de uma taxa inicial fixa por unidade, o que o induziria a maximizar o número de unidades. No caso específico do McDonald's, chama a atenção, ainda, o fato de a rede cobrar uma nova taxa de franquia, em sua integralidade, por ocasião da renovação contratual — prática não observada entre outras redes. Embasando essa discussão, Ferraz (2000) aponta que, diferentemente de anos anteriores, entre 1996 e 2000 o número de restaurantes cresceu mais do que o faturamento global da rede, resultando em maior disputa entre os próprios franqueados.

A partir de 1999, com a desvalorização do real ante o dólar, a situação de conflitos agravou-se, uma vez que as dívidas assumidas pelos franqueados no financiamento de suas unidades eram indexadas à moeda americana, colocando aqueles que ainda não haviam quitado suas dívidas em dificuldades financeiras. Ferraz (2000) estima que cerca de 76% dos franqueados McDonald's de 2000 haviam aderido ao sistema em 1998. Agravando ainda mais a situação dos franqueados brasileiros, o esquema de pagamento transfere ao franqueador cerca de 20% a 30% do faturamento bruto da unidade, depen-

dendo da taxa de aluguel efetuada (variável entre 10% e 20% em acréscimo aos 10% a título de *royalties* e taxa de publicidade).

Diante desse quadro, os franqueados brasileiros viram nas lacunas existentes na interpretação legal nacional, no que se refere à prática da estratégia de sublocação de unidades franqueadas (conforme discussão realizada na seção 2), uma forma de atenuar seus prejuízos, acionando judicialmente o McDonald's contra sua política de expansão. Como resultado, a rede passou a envolver-se em uma série de onerosos processos judiciais. A incerteza jurisdicional brasileira está na base da opção por aumento do grau de integração vertical no Brasil, conforme mostra o gráfico apresentado. Ao aumentar os custos da utilização de contratos de franquia no Brasil, os conflitos entre a rede e seus franqueados resultaram em maior interesse comparativo por parte do McDonald's pela verticalização de sua rede no mercado brasileiro, guiando, assim, aos ajustes observados no percentual de lojas próprias da rede.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um grande desafio surge quando uma organização opta pela internacionalização de sua marca. Se por um lado essa estratégia abre frente para novos mercados e maiores ganhos em comunicação e *marketing*, por outro, a diversidade institucional a que uma mesma organização se submete — expressa nos hábitos e padrões alimentares, crenças, valores e leis, por exemplo — impõe limites para a simples réplica do sistema de negócio originalmente concebido, exigindo adaptações de gestão (inter e intra-organizacionais) particulares a cada ambiente. O desafio é conduzir os ajustes necessários sem ocasionar danos à imagem da marca, em termos do sinal informacional por ela transmitido (BARZEL, 1982). No caso do *business format franchising*, esse desafio toma proporções ainda maiores. Independentemente da localização de determinada unidade, toda a rede deve ser capaz de sinalizar ao consumidor a padronização do ambiente de consumo (apresentação das unidades), do serviço prestado e também do *mix* de produtos, particularmente daqueles itens diretamente associados à marca e cujo consumidor se revele sensível a sutis variações na qualidade.

A despeito de preferências pessoais, a líder mundial no segmento de *fast food*, a rede americana McDonald's, consegue, como poucas no mundo, lidar com o desafio da internacionalização de uma marca e um sistema de negócio imposto pela diversidade de ambientes institucionais. Como enfatizado por Rubin (1978, p.230), “quando eu pego a minha família para ir ao McDonald's é porque eu sei o que esperar não importando sua localização”. Revela-se, portanto, valioso ao McDonald's investir na manutenção da capacidade de sua marca em informar, reduzindo qualquer variação dos produtos/serviços sob seu nome/símbolo comercializados. Para tanto, o McDonald's atua por meio de duas principais frentes.

Primeiro, por todo o mundo, a rede trabalha com um cardápio-padrão, procurando adicionar a esse *mix*-chave de produtos opções que melhor satisfaçam o paladar local, ou mesmo realizando adaptações (pontuais) em alguns de seus clássicos produtos que melhor atendam às particularidades do mercado em questão⁽⁹⁾. Toda e qualquer proposta de modificação/inclusão de produtos ao cardápio-padrão passa, porém, obrigatoriamente, pelo crivo da corporação americana. Quando a relação envolve produtos *Trade Mark* McDonald's, caso clássico do *Big Mac*, o controle exercido revela-se ainda mais estrito: cabe à corporação americana fornecer à *master*-franquia (grupo que detém os direitos de exploração da marca em determinado país/região) a formulação desejada dentro das especificações mundiais do grupo.

Por outro lado, a diversidade institucional induz o estabelecimento de diferentes estruturas na regência da cadeia de suprimentos, com a finalidade de prover produtos e serviços com o mesmo padrão. Ante as regras do jogo brasileiras, a corporação americana optou por uma coordenação que lhe garantia mais controle sobre a cadeia de suprimentos, comparativamente ao constatado na França. Os diferentes modelos de coordenação observados são respostas organizacionais a cada ambiente institucional, reunindo características voltadas a lidar com as regras do jogo particulares de Brasil e França, ambos entre os principais mercados da corporação americana. Dessa forma, as particularidades evidenciadas no estudo comparado do McDonald's na França e no Brasil sinalizam os efeitos da diversidade institucional sobre o delineamento de arranjos contratuais interfirmas. Em síntese, as maiores garantias aos contratos de franquia na França, fruto de maior estabilidade institucional, favorecem a prática do franquea-

mento em comparação às lojas próprias, diferentemente do que ocorre no Brasil. Por fim, a menor variabilidade da qualidade dos alimentos na França, em parte resultado da intensidade de regulação de qualidade de alimentos, e as restrições de defesa da concorrência ao uso de fornecedores exclusivos por parte de grandes franqueadores podem explicar o porquê do uso, na França, de contratos que asseguram menor controle da cadeia de suprimentos.

Os estudos de caso evidenciaram também que o alinhamento das formas de organização às características do ambiente institucional não é automático. Embora o McDonald's-Brasil sempre tenha se utilizado mais intensamente da forma hierárquica (lojas próprias) do que na França e no mundo em geral, a rede incorreu em processos judiciais custosos, a partir do final da década de 1990, que a levaram a ampliar profundamente o nível de integração vertical.

O crescente interesse de redes brasileiras pelo franqueamento internacional de suas marcas, levando o Brasil a destacar-se dentre os principais países exportadores de marcas por meio do franchising, realça a importância da discussão pretendida neste artigo. Embora a metodologia dos estudos de caso inviabilize a generalização dos resultados, algumas evidências empíricas observadas devem ser ponderadas por redes que se interessam pelo franqueamento internacional de suas marcas. As redes que buscam sua internacionalização devem analisar cuidadosamente as diferenças do ambiente institucional dos países em que pretendem atuar. Do mesmo modo, a utilização de casos de outros países, como um parâmetro para a decisão estratégica de franquias no Brasil, deve ser feita com cuidado, levando em consideração as diferenças de ambiente em que as redes pretendem operar. ♦

NOTAS

- (1) Lei de Franquias de 15 de dezembro de 1994.
- (2) Dentre as exceções há a Espanha, na qual a legislação exige o registro do contrato de franquia, e a Bélgica, em que até meados de 2002 o projeto de lei se encontrava em debate.
- (3) De 30 de novembro de 1988, regula contratos de franquia. Aplicação do Art. 85, § 3 do Tratado de Roma.
- (4) De 22 de dezembro de 1999, substitui o Regulamento de Isenção n.4087/88. Regula todos os acordos verticais de distribuição. Aplicação do Art. 81, § 3 (ex-Art. 85, § 3) do Tratado de Roma.
- (5) Como exemplo, a decisão judicial da 8ª Vara Cível de São Paulo, em 4 de novembro de 2003, deu ganho de causa ao McDonald's, determinando que o franqueado devolvesse à rede os dois restaurantes que operava na cidade de Manaus. Em contrapartida, a 6ª Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ), respeitando a decisão do Tribunal do Estado de Sergipe, decretou a redução do aluguel pago por um franqueado de 14,5% para 4% sobre a venda bruta mensal da unidade franqueada (GAZETA MERCANTIL, 2003).
- (6) Nas palavras de Williamson (1985), *credible commitment*.
- (7) Há também elementos econômicos, como renda *per capita*, e de preferências dos consumidores de cada país que podem explicar as diferenças observadas. Entretanto, as entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de expansão da rede não indicaram serem essas variáveis relevantes para explicar as opções organizacionais empregadas.

NOTAS

- (8) Independentemente do mercado de atuação (França, Brasil, bem como os demais 117 países em que a rede atua), os franqueados McDonald's devem recorrer às linhas de crédito especialmente desenvolvidas pela rede junto a bancos americanos (*Citi-Bank* e *BankBoston*), sendo o empréstimo indexado ao dólar.
- (9) Na França, procurando atenuar os efeitos da crise da vaca louca, o McDonald's adicionou em seu cardápio-chave produtos sem carne bovina, no intuito de atrair o consumidor mesmo no auge da epidemia. Seguindo uma clássica receita da culinária francesa, o sanduíche *CroqueMcDo* é preparado com pão de forma, presunto e queijo (uma espécie do misto quente brasileiro). Lançado em novembro de 2000, o *CroqueMcDo* ocupa juntamente com o *Big Mac* a liderança dentre os produtos mais comercializados na França, tendo sido exportado para outros McDonald's na Europa. Ainda com o propósito de difundir sua marca no mercado francês, o McDonald's procura desenvolver parcerias com redes de grande expressão, inaugurando restaurantes temáticos nas próprias instalações de seus parceiros — caso especial das redes Virgin e Galerie Lafayette, onde temas musicais e infantis são respectivamente

explorados. A rede também vem apostando em patrocínios esportivos — acompanhando o posicionamento estratégico identificado no segmento europeu de *fast food* —, como, por exemplo, em 1998, quando patrocinou a Seleção Francesa de Futebol na Copa do Mundo. No Brasil, visando aproximar-se ainda mais dos hábitos nacionais de alimentação, o McDonald's desenvolveu dois produtos com ingredientes genuinamente brasileiros, a torta de banana e o suco de maracujá, além de ser o único mercado em que a rede comercializa uma marca de refrigerante concorrente à Coca-Cola, o Guaraná Antarctica. As particularidades do mercado brasileiro também levaram a rede a modificar a original formatação dos *McCafés*. Criado na Austrália, o *McCafé* foi originalmente concebido a fim de estimular as vendas nos restaurantes da rede entre 14 e 17 horas, sendo exportado sob essa concepção para Portugal, França, Canadá e Argentina. No Brasil, optou-se pelo desenvolvimento de uma identidade própria, totalmente desvinculada da operação do restaurante McDonald's, em uma área exclusivamente destinada à degustação do café. O projeto brasileiro, em operação desde 2000, apostou em uma decoração diferenciada, nos moldes dos tradicionais cafés franceses, contando com porcelana personalizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AOKI, M. Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, Stanford, v.28, p.1-27, Mar. 1990.
- AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S. Food franchising and backward coordination: an empirical analysis on Brazilian firms. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v.3, n.1, p.33-44, May 2003.
- BARROSO, L.F. *Franchising & direito*. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2002. 360p.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v.25, p.27-48, Apr. 1982.
- BENSOUSSAN, H. *Le droit de la franchise*. Paris: Apogée, 1997.
- CORREA, C. Dieta amarga. *Revista Exame*, São Paulo, nov. 2003. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/pgMain.html?ch=ch06&sc=sc0601&pg=pgart_0601_071103_57220.html>. Acesso em: nov. 2003.
- FERRAZ, E. Sinal amarelo: ter uma franquia do McDonald's

não é mais garantia de sucesso. *Revista Exame*, São Paulo, v.6, p.50-54, set. 2000.

GARCIA, F.; CÉSAR DE SOUZA, R.; HARTMAN, R.; PEDROSO, E. *O impacto econômico dos 25 anos de atuação do McDonald's no Brasil*. São Paulo: FGV Consult, 2004.

GAZETA MERCANTIL. Disputa está acirrada entre McDonald's e franqueados. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 nov. 2003. Disponível em: <http://www.invertia.com.br/inter.asp?tipo=N&n=200311111448_GZM_27433720>. Acesso em: nov. 2003.

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

INTERBRAND E MORGAN CHASE. The 100 top brands. *Business Week*, New York, 01 Aug. 2005. Disponível em: <<http://bwnt.businessweek.com/brand/2005/>>. Acesso em: nov. 2006.

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

PEGN. *Guia do franchising: as melhores franquias do Brasil*.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

São Paulo: Editora Globo, Edição Especial Pequenas Empresas Grandes Negócios, jun. 2004.

PINHEIRO, A.C. Magistrados, judiciário e economia no Brasil. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. *Direito & economia: análise econômica do direito e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RUBIN, P.H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v.21, n.1, p.223-233, Apr. 1978.

TELCH, D.H. Hambúrguer em linha de montagem. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, jan. 2005. Disponível em: <[http://www.mcdonalds.com.br/mcdonalds na mídia](http://www.mcdonalds.com.br/mcdonalds%20na%20midia)>. Acesso em: fev. 2005.

WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985. 450p.

_____. *Mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996. 429p.

ABSTRACT

Interfirm arrangements in different institutional environments: McDonald's France and Brazil case study

This paper aims to investigate the effect of the institutional environment variables on the organizational choice by franchise chains that share a business format (business format franchising). Inasmuch as this type of franchising requires strict standardization, a comparative analysis of the same franchise chain operating in different institutional environments allows for the control of several variables, such as product and firm strategies, so that the observed organizational differences may be attributed to institutional variables. We compare McDonald's operations in France and Brazil, countries that are important players in the international franchising, are relevant locations for McDonald's, and present quite different institutional environments. We did case studies based on semi-structured interviews with procurement and franchising managers of McDonald's in France and Brazil. The main finding is that McDonald's uses in Brazil governance structures that provide more control on transactions, both in the transactions with their outlets and their suppliers. In accordance with our results, three institutional environment features explains differences in the organizational choice in each country: lower institutional and macroeconomic stability in Brazil; limits to vertical restraints by the competition policy in France; and more rigorous food regulation standards in Europe, particularly in France.

Uniterms: institutional diversity, franchising, McDonald's.

RESUMEN

Contratos entre empresas en diferentes ambientes institucionales: el caso de McDonald's en Francia y Brasil

El objetivo de este artículo es investigar la influencia que ejerce la diversidad institucional sobre la elección del modo de organización de redes de franquicias, con base en el *business format franchising*. Dada la exigencia de patrones intrínsecos a esa forma organizacional, un estudio comparativo de una misma red de franquicia, sujeta a diferentes reglas, permite identificar las relaciones entre variables del ambiente institucional y los arreglos organizacionales. Se optó por el análisis comparado de la experiencia de McDonald's en Francia y en Brasil — países que, además de destacarse en la práctica del franchising y en los negocios mundiales de McDonald's, presentan “reglas del juego” distintas. Se utilizó la metodología de estudios de caso, por medio de entrevistas semiestructuradas con los gerentes de la red en los referidos países. Como principal conclusión, se observa que hay en Brasil mayor predominio de prácticas contractuales que proporcionan mayor control sobre la transacción, tanto en la relación franquiciador-franquiciado, como en la administración de su cadena de suministros. De acuerdo con los resultados de la investigación, ese hecho resulta de tres características distintas de los ambientes institucionales de cada país: menor estabilidad institucional y macroeconómica en Brasil; mayores restricciones a las prácticas verticales en Francia, dada la legislación de defensa de la competencia más restrictiva; y mayor control de patrones en la industria de alimentos en Europa, particularmente en Francia.

Palabras-claves: diversidad institucional, *franchising*, McDonald's.