

Silvia Aparecida Guarnieri Ortigoza

RUA

NOVAS ESTRATÉGIAS
DO COMÉRCIO URBANO NO BRASIL

1710001508



G330.B7

0771

ex 2

1710001508

AS

unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO

AS FRANQUIAS E AS NOVAS ESTRATÉGIAS
DO COMÉRCIO URBANO NO BRASIL

Silvia Aparecida Guarnieri Ortigoza

INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS E CIÊNCIAS EXATAS

RIO CLARO

1996

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Instituto de Geociências e Ciências Exatas

Câmpus de Rio Claro



T12508G



**AS FRANQUIAS E AS NOVAS ESTRATÉGIAS DO
COMÉRCIO URBANO NO BRASIL**

Silvia Aparecida Guarnieri Ortigoza

Orientadora: Prof^a Dr^a Silvana Maria Pintaudi

Dissertação de Mestrado elaborada junto ao
Curso de Pós-Graduação em Geografia -
Área de Concentração em Organização do
Espaço, para obtenção do Título de Mestre
em Geografia

Rio Claro (SP)
1996

O771 Ortigoza, Silvia Aparecida Guarnieri
As franquias e as novas estratégias do comércio urbano no
Brasil./ Silvia Aparecida Guarnieri Ortigoza.--1996.
180 p: il.

Dissertação (Mestrado em Organização do Espaço). Rio
Claro: IGCE-Cp.de Rio Claro-UNESP, 1996.
Orientador: Silvana Maria Pintaui

1.Comércio varejista. 2. Sistema de franquias. 3. Fast-food.
4. Globalização

1. Comércio varejista. 2. Sistema de franquias. 3. Fast-food. 4. Globalização

Ficha catalográfica preparada pelo SERVIÇO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO
IGCE - CP DE RIO CLARO - UNESP
Bibliotecária: Terezinha Regina Lorenzon Rodrigues CRB 8/1609

- aluno(a)

Rio Claro, _____ de _____ de 199___.

Resultado: _____

Dedico com amor e carinho essa pesquisa:

- a **Luiz Carlos** (meu esposo)
- a **Nayara e Letícia** (minhas filhas)

*Desculpando-me, pelas minhas ausências e meu escasso tempo
dedicado à família no decorrer do mestrado.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a minha família, em especial a **JOSÉ GUARNIERI** (meu pai) e **JOSEFA B. B. GUARNIERI** (minha sogra e segunda mãe), pela confiança e incentivo ao meu trabalho, afinal, sem eles realmente eu não teria conseguido chegar ao final.

As amizades que cultivei durante o período do mestrado, foram também muito importantes para mim, pois no momento de dúvidas, incertezas, algumas pessoas estavam ali ao meu lado, e eu sabia que podia contar com elas, entre essas amigas **KERLI, MARILENE, REGINA e WANDA**, merecem destaque.

Pelo apoio nas fases de processamento de dados, digitação e impressão da dissertação, demonstro meus sinceros agradecimentos aos monitores do Laboratório de Pós-Graduação, que em todos os momentos prestaram ajuda: **CÉLIO, FABRÍCIO e ROBINSON**.

Ao **CNPq**, agradeço, pelo apoio financeiro, através da bolsa de estudo recebida.

Ao Prof. **WAGNER LUIZ VOLPE** e Prof.^ª Dr.^ª **ARILDA SCHMIDT GODOY**, agradeço pela orientação na fase de coleta de dados e entrevistas.

A Prof.^ª **MARISA CAMPOS**, pela paciência e dedicação durante as exaustivas traduções que juntas fizemos no decorrer de todo o mestrado.

Os “artistas” **RIANI COSTA** (Amélia e Chico), merecem meu apreço pelo magnífico trabalho nas ilustrações de abertura dos capítulos dessa dissertação.

Agradeço a todas as **EMPRESAS FRANQUEADORAS** entrevistadas, pela disponibilidade e compromisso demonstrados durante todo o processo de coleta de dados e informações.

Pela importante colaboração durante o exame de qualificação, pelas sugestões e incentivos, agradeço ao Prof. Dr. **ELSON LUCIANO DA SILVA PIRES** do Depto. de Planejamento Regional da UNESP - Rio Claro, e a Prof.^ª Dr.^ª **ANA FANI ALEXANDRI CARLOS** do Depto. Geografia da USP.

A todos os **PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS DO IGCE** - Rio Claro, meu muito obrigado, principalmente as **BIBLIOTECÁRIAS**, e a **JORGINA, ELISABETE, ADRIANA e ARNALDO** do Depto. de Planejamento Regional, pelas freqüentes ajudas prestadas durante esta pesquisa.

A Profª Drª **SILVANA MARIA PINTAUDI**, reservo a minha maior gratidão, como profissional, pela responsabilidade, dedicação e competência demonstrada durante todo o processo de orientação do trabalho; como amiga, pelo respeito as minhas idéias e opiniões, pela generosidade e compreensão nos momentos difíceis, enfim, pela valiosa amizade que passamos a desfrutar.

EU, ETIQUETA

Em minha calça está grudado um nome
Que não é meu de batismo ou de cartório
Um nome... estranho.
Meu bluzão traz lembrete de bebida
Que jamais pus na boca, nessa vida.
Em minha camiseta, a marca de cigarro
Que não fumo, até hoje não fumei.
Minhas meias falam de produtos
Que nunca experimentei
Mas são comunicados a meus pés.
Meu tênis é proclama colorido
De alguma coisa não provada
Por este provador de longa idade.
Meu lenço, meu relógio, meu chaveiro,
Minha gravata e cinto e escova e pente,
Meu copo, minha xícara,
Meu isso, meu aquilo.
Desde a cabeça ao bico dos sapatos,
São mensagens,
Letras falantes,
Gritos visuais,
Ordens de uso, abuso, reincidências,
Costume, hábito, premência,
Indispensabilidade,
E fazem de mim homem-anúncio
itinerante,
Escravo da matéria anunciada.
Estou, estou na moda.
É duro andar na moda, ainda que a
moda
Seja negar minha identidade,
Trocá-la por mil, acambarcando
Todas as marcas registradas,
Todos os logotipos do mercado.
Com que inocência demito-me de ser
Eu que antes era e me sabia
Tão diverso de outros, tão mim mesmo,

ser pensante sentinte e solitário
Com outros seres diversos e conscientes
De sua humana, invencível condição.
Ora vulgar ora bizarro.

Em língua nacional ou em qualquer
língua
(Qualquer, principalmente.)
E nisto me comprazo, tiro glória
De minha anulação.
Não sou - vê lá - anúncio contratado.
Eu é que mimosamente pago
Para anunciar, para vender
Em bares festas praias pégulas piscinas,
E bem à vista exibo esta etiqueta
Global no corpo que desiste
De ser veste e sandália de uma essência
Tão viva, independente,
Que moda ou suborno algum a
compromete.
Onde terei jogado fora
Meu gosto e capacidade de escolher,
Minhas idiossincrasias tão pessoais,
Tão minhas que no rosto se espelhavam
E cada vinco de roupa
Sou gravado de forma universal,
Saio da estamperia, não de casa,
Da vitrine me tiram, recolocam,
Objeto pulsante mas objeto
Que se oferece como signo de outros
Objetos estáticos, tarifados.
Por me ostentar assim, tão orgulhoso
De não ser eu mas artigo industrial,
Peço que meu nome retifiquem.
Já não me convém o título de homem.
Meu nome novo é coisa
Eu sou a Coisa, coisamente.

SUMÁRIO

	<u>Páginas</u>
ÍNDICE	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	III
ÍNDICE DE QUADROS.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - REESTRUTURAÇÃO DO SETOR COMERCIAL BRASILEIRO...	9
CAPÍTULO II - O SISTEMA DE FRANQUIAS	52
CAPÍTULO III - FAST FOOD: PANORAMA ATUAL E PERSPECTIVAS	101
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
BIBLIOGRAFIA	173

ÍNDICE

	<u>Páginas</u>
INTRODUÇÃO	1
Metodologia da Pesquisa.....	4
CAPÍTULO I - REESTRUTURAÇÃO DO SETOR COMERCIAL BRASILEIRO	
1.1. Síntese da evolução econômica brasileira	9
1.2. As novas estratégias do varejo	18
1.3. A materialização das mudanças comerciais no espaço urbano.....	42
CAPÍTULO II - O SISTEMA DE FRANQUIAS	
2.1. A estruturação do sistema de franquia no mundo	52
2.2. As condições do surgimento e desenvolvimento do sistema de franquia no Brasil.....	60
CAPÍTULO III - FAST FOOD: PANORAMA ATUAL E PERSPECTIVAS	
3.1. Apresentação e análise do caso fast food	101
3.2. O domínio das marcas e a normatização do consumo.....	111
3.2.1. O significado e a importância da formação nas redes de fast food...	115
3.3. As entrevistas:	119
3.3.1. Método de Trabalho	119
3.3.2. Reflexões sobre o conteúdo do discurso empresarial.....	132
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
BIBLIOGRAFIA	173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<u>Páginas</u>
GRÁFICO1 - Unidades Franqueadas Instaladas	56
GRÁFICO 2 - Quantidade de Franqueadores em Operação.....	59
GRÁFICO 3 - Crescimento do número de Franqueadores.....	62
GRÁFICO 4 - Expansão das Franquias na Década de 1985-1995.....	64
GRÁFICO 5 - O que significa uma franquia para mim?.....	69
GRÁFICO 6 - Sexo do potencial Franqueado Brasileiro	73
GRÁFICO 7 - Idade do Potencial Franqueado Brasileiro	73
GRÁFICO 8 - Disponibilidade para Investir.....	74
GRÁFICO 9 - Expectativa do Franqueado em Relação ao Franqueador	75
GRÁFICO 10 - Distribuição Geográfica das Unidades.....	82
GRÁFICO 11 - Master-Franquias Internacionais em Operação no Brasil- 1994.....	84
GRÁFICO 12 - Concentração de Interesse Regional na Expansão	89
GRÁFICO 13 - Gastos com comida rápida per cápita ao ano - em dolares.....	110
GRÁFICO 14 - Participação dos Franqueadores por segmentos	125

ÍNDICE DE QUADROS

	<u>Páginas</u>
QUADRO 1 - Os financiamentos que os bancos oferecem	71
QUADRO 2 - Desistência de Empresas Franqueadoras - 1995.....	76
QUADRO 3 - O Negócio Típico	79
QUADRO 4- As 50 melhores cidades do país para investimentos em franquias.....	88
QUADRO 5 - Características das 20 melhores cidades do país para investimentos em franquias.....	91
QUADRO 6 -As Dez Redes de Franquias mais Admiradas do País	96
QUADRO 7 - Empregos Diretos	104
QUADRO 8 - Os Dez maiores Franqueadores no Setor de Alimentação	106
QUADRO 9 - Número de Empresas Franqueadoras no Brasil - 1995.....	120 a 124
QUADRO 10 - Opções de Mercado no Ramo de fast food.....	128
QUADRO 11 - Opções de Mercado no Ramo de fast food.....	129
QUADRO 12 - Opções de Mercado no Ramo de fast food.....	130
QUADRO 13 - Empresas Entrevistadas	131
QUADRO 14 - Municípios do Estado de São Paulo onde estão localizadas as lojas das empresas entrevistadas.....	152

ÍNDICE DE QUADROS

	<u>Páginas</u>
QUADRO 1 - Os financiamentos que os bancos oferecem	71
QUADRO 2 - Desistência de Empresas Franqueadoras - 1995.....	76
QUADRO 3 - O Negócio Típico	79
QUADRO 4- As 50 melhores cidades do país para investimentos em franquias.....	88
QUADRO 5 - Características das 20 melhores cidades do país para investimentos em franquias.....	91
QUADRO 6 -As Dez Redes de Franquias mais Admiradas do País	96
QUADRO 7 - Empregos Diretos	104
QUADRO 8 - Os Dez maiores Franqueadores no Setor de Alimentação	106
QUADRO 9 - Número de Empresas Franqueadoras no Brasil - 1995.....	120 a 124
QUADRO 10 - Opções de Mercado no Ramo de fast food.....	128
QUADRO 11 - Opções de Mercado no Ramo de fast food.....	129
QUADRO 12 - Opções de Mercado no Ramo de fast food.....	130
QUADRO 13 - Empresas Entrevistadas	131
QUADRO 14 - Municípios do Estado de São Paulo onde estão localizadas as lojas das empresas entrevistadas.....	152

ÍNDICE DE FIGURAS

	<u>Páginas</u>
FIGURA 1 - Cartograma: Localização das Empresas Franqueadoras do Setor de <i>Fast food</i> (por Estados) - 1995	126
FIGURA 2 - Organograma: Divisão Empresarial da Região Sudeste	143
FIGURA 3 - Localização das Lojas <i>Mc Donald's</i> na cidade de São Paulo	146
FIGURA 4 - Mapa do Metrô- São Paulo: <i>Mc Donald's</i>	148
FIGURA 5 - Cartograma: Localização das Lojas das Empresas Entrevistadas - Por Municípios do Estado de São Paulo - 1996	155
FIGURA 6 - Região de Influência de São Paulo	156
FIGURA 7 - Região de Influência de São Paulo	157

Resumo

Esta pesquisa faz uma análise crítica do sistema de franquias, enquanto tendência do comércio varejista brasileiro, dando ênfase à capacidade de padronização de suas atividades estruturais e à conseqüente homogeneização dos gostos. Esse estudo não se preocupa somente com a descrição dos fenômenos do consumo, mas também com as relações sociais advindas das inovações nos modelos produtivos e sua materialização no espaço. Procura ainda caminhar numa investigação, o mais profunda possível, para entender o espaço urbano como o espaço da prática social, do vivido. O papel da mídia é relevante, pois invade o cotidiano, num jogo de símbolos e signos, com significados pré-determinados. O sistema de franquias mostra-se capaz de criar imagens e códigos decifráveis por grupos, sugerindo e encadeando comportamentos. É, pois, na perspectiva da busca de relações entre o sistema de franquias e o processo de globalização e suas respectivas contradições nos lugares, que esse tema avança dentro de um processo reflexivo.

Palavras chave: comércio varejista, sistema de franquias, Fast food, cidades, globalização.

Abstract

This research carries out a critical analysis of the franchising system while a tendency in the Brazilian retail trade, pointing out the capacity of standardization of its structural activities and the consequent homogenization of the likings. This study is not only concerned with the description of the consumption phenomena, but also with the social relations resulting from the innovations of the productive models and their materialization in space. It also aims at going into an investigation, as deep as possible, to understand the urban space as the space of the social practice, the lived. The role of the media is relevant, since it invades the quotidian in a game of symbols and signs, with pre-determined meanings. The franchising system shows to be able to create images and codes decipherable by groups, suggesting and linking behaviors. It is, therefore, in the perspective of the search of the relations between the franchising system and the process of globalization and its respective contradictions in the places, that this theme goes further within a reflexive process.

Key words: *retail trade, franchising system, fast food, cities, globalization*

INTRODUÇÃO

Na sociedade de consumo atual o espaço urbano dedicado ao comércio apresenta uma nova dimensão; pesquisar as diversas formas que o comércio urbano brasileiro vem adquirindo no tempo e no espaço é muito importante para os geógrafos, já que o padrão territorial de localização e suas estratégias são a tradução da racionalidade da economia global. Este assunto é vasto e requer estudos mais direcionados e aprofundados. A pesquisa proposta está inserida em um projeto de estudo maior e mais abrangente, que tem como tema: *As formas do comércio no lugar e no tempo*¹.

Esse projeto prevê vários estudos, que procurarão dar conta de problemas específicos e concretos, os quais serão levantados em cada um dos setores selecionados do comércio varejista. As formas comerciais serão identificadas, localizadas e analisadas, podendo então contribuir para uma melhor leitura do espaço comercial urbano na atualidade, pois pretende-se aperfeiçoar conceitos e compor um quadro teórico-metodológico para um melhor entendimento do urbano.

Nesse sentido é que o presente estudo foi desenvolvido, a partir da análise do sistema de franquias, buscando sua essência e procurando mostrar que

¹ Projeto coordenado pela Profª Drª Silvana Maria Pintaudi junto ao Laboratório de Estudos Urbanos e Ambientais do Departamento de Planejamento Regional - Instituto de Geociências e Ciências Exatas da UNESP - Rio Claro - SP.

por trás de toda a sua organização e eficiência há uma complexidade humana envolvida, ou seja, o “domínio” do indivíduo pelo consumo permeia todo o processo de desenvolvimento dessa forma comercial.

Na primeira parte do trabalho, procuramos, através de um breve histórico, mostrar as principais alterações que o arranjo espacial urbano vem sofrendo com o desenvolvimento qualitativo e quantitativo do consumo, enfatizando os aspectos comerciais. A seguir, elaboramos um quadro atual das novas tendências do comércio varejista no Brasil e a materialização dessas inovações nas cidades (lugar concreto das relações sociais).

Durante todo o desenrolar do tema buscamos refletir sobre as relações produção-consumo. Esse relacionamento mútuo é, a nosso ver, um dos caminhos para se chegar ao entendimento de parte do complexo mundo moderno.

Na segunda fase de desenvolvimento do tema, apresentamos as diferentes faces que o sistema de franquia tem demonstrado no decorrer da história. Elaboramos um modelo conceitual, com base em várias obras de consultores do assunto, procurando demonstrar a parte estrutural do sistema. Fizemos uso de quadros e gráficos, como recurso demonstrativo do panorama atual do sistema. Ainda nessa fase do estudo, discutimos as condições de surgimento e desenvolvimento desse sistema no Brasil.

Em todo o estudo do tema analisamos o comércio, na perspectiva de que ele é parte integrante da vida urbana, buscando encontrar elementos que justifiquem o sucesso alcançado pelo sistema de franquias, principalmente na última década, no Brasil. Para isso tornou-se necessário fazer um paralelo com o quadro econômico nacional na mesma época, o que nos propiciou o entendimento do sistema de franquias como um produto “necessário” para a atual fase do capitalismo. Afinal, o sistema de franquia só conseguiu se realizar e se expandir

no Brasil, quando as condições sociais, materiais e econômicas lhe deram sustentação.

No terceiro capítulo destacamos o setor de alimentação/*fast food*, mostrando suas principais diferenciações em relação ao comércio tradicional.

O estudo do setor de alimentação *fast food* foi o caminho, através do qual julgamos mais claro demonstrar como se procede a manipulação dos hábitos de consumo no Brasil. Em todo momento procuramos não limitar o cotidiano nessa relação econômica, pois a vida cotidiana é vida total, estando relacionada com todos os processos sociais, econômicos e políticos no mundo. Ela não é local e nem se restringe a nenhum desses processos separadamente.

Nas considerações finais, preocupamo-nos em deixar mais questionamentos do que respostas, pois, apesar de um assunto ser muito divulgado -**sistema de franquias**, a abordagem e a área de pesquisa escolhida - **comércio urbano**, ao nosso ver, está apenas engatinhando no que diz respeito à ciência geográfica.

Desenvolver este tema significou o primeiro contato para tomarmos conhecimento das problemáticas que norteiam o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil, bem como sua interação nesta sociedade tão fragmentada e globalizada. É um trabalho que deixa muitas margens para ser retomado, pois há um leque enorme de segmentos dentro desse sistema, os quais não nos foi possível analisar.

Metodologia da pesquisa:

No que concerne à metodologia do trabalho, primeiramente executamos um extenso levantamento bibliográfico sobre o tema, o que nos permitiu perceber que não existe nenhum trabalho, desenvolvido por geógrafos, que tenha como tema central o sistema de franquia e as cidades. Após uma rigorosa seleção das obras a serem utilizadas, caminhamos no sentido de escolher autores que se preocupavam, como nós, com a crítica da sociedade de consumo e que poderiam assim contribuir com fundamentação para o rumo das análises que pretendíamos desenvolver. A leitura e análise dessas obras foi nosso primeiro passo.

O referencial teórico desse estudo baseia-se em algumas das obras e idéias de LEFÈBVRE, BAUDRILLARD e VIRILIO pois, segundo nossa concepção, o método crítico utilizado por esses autores é o que mais nos aproxima do entendimento da atual sociedade de consumo e toda sua complexidade. PINTAUDI e GAETA foram os geógrafos nacionais, nos quais nos embasamos, já que atuam dentro da mesma área de pesquisa e linha teórica privilegiada por nós; seus trabalhos serviram-nos como instrumentos de desenvolvimento do tema, principalmente para nossa análise das inovações no setor comercial nas cidades brasileiras.

Traçado o rumo teórico de nosso estudo, ficou mais fácil determinar qual metodologia de trabalho seria empregada, e nos preparamos então para o conhecimento da estruturação, funcionamento e história do sistema de franquias.

Nova etapa de levantamento bibliográfico se fez necessário, agora com a preocupação mais restrita e específica em relação ao tema central. Os livros encontrados e que satisfaziam nossas expectativas foram os editados pelo Instituto *Franchising* e pela empresa Cherto e Rizzo *Franchising*, pois trazem, de maneira bastante detalhada, toda a trajetória desse sistema no Brasil e no mundo. Contudo, não podemos deixar de admitir que o discurso otimista e empresarial pese bastante nesses trabalhos, afinal esses livros foram elaborados para atender aos empreendedores potenciais interessados no sistema. Por isso, a todo momento sentimos a preocupação desses autores em “vender” o produto franquia.

Já nos primeiros contatos com o tema, percebemos que suas estratégias se confundem, em muitos momentos, com a essência do processo de globalização. O sistema de franquia, enquanto conceito, se aplica à produção, distribuição e consumo de bens e serviços, organizada a partir de uma estratégia mundial, e voltada para o mercado mundial. Estávamos, então, diante do próprio retrato da globalização.

A partir desse primeiro contato, observamos que tínhamos pela frente a superação da forte inclinação economicista que o tema sugeria, pois se confunde em sua síntese com a própria evolução do capitalismo. Daí a importância em resgatar as manifestações culturais e relações sociais que dele emergem, relações essas que são as práticas cotidianas dos homens. E é nessas práticas sociais que esse sistema, para se desenvolver, enraiza-se, tornando o mundo cada vez menor e “idêntico”.

Para entender como se processam essas articulações de mundialização cultural no Brasil, através do sistema de franquia, foi necessário limitarmos um pouco a abrangência do leque de questões que esse tema nos apresentava. Foi nesse momento que decidimos optar pelo estudo mais detalhado

do segmento de alimentação/*fast food*, pois ele nos permitiria compreender melhor como se processa a mundialização dos gostos.

Antes da implementação do sistema de alimentação/*fast food*, o momento da refeição e todo o seu ritual tinha outro significado. A partir de sua disseminação, o *fast food* impõe seu ritmo ao tempo e ao espaço dedicados à alimentação, que passam a entrar em sintonia com as novas exigências da sociedade. A padronização torna-se condição para a crescente aceleração do movimento dentro das cidades. Nossa paisagem é modificada, pois os produtos mundializados, com seus símbolos e “marcas” ocupam o espaço nacional, tornando-o mundial. A “mercadoria” é, ao nosso ver, o fator globalizante.

O setor de alimentação/*fast food* passa a caracterizar a modernidade, pois o ato de comer ganha, a partir dele, funcionalidade e mobilidade, não se identificando mais com o território, pois se adapta às circunstâncias que a mundialidade impõe.

Não é mais possível identificar a origem das empresas pelos produtos que ela oferece. É a mundialização das mercadorias. O que tem a ver a Pizza Hut com a Itália?

As empresas nacionais de *fast food* também não se importam mais com os antigos costumes alimentares nacionais, não há mais oposição nacional - internacional no setor dos alimentos, eles se misturam, formando um todo mundial.

Notadamente no Brasil, há soma de interesses a respeito do sistema de franquias, dando-lhe um papel de destaque na economia. Nesse sentido, desenvolvemos a pesquisa, partindo da hipótese de que esse sistema, no momento, é uma das principais estratégias de crescimento do varejo e do setor de

serviços, e que a marca e a distribuição tornaram-se fatores de dominância no competitivo mercado global de hoje.

Seguindo a metodologia proposta, foram desenvolvidas duas etapas de coleta de dados: primeiramente os dados **secundários** foram, na sua maioria, pesquisados junto ao Instituto *Franchsing* e a Associação Brasileira de *Franchising*. A fase de coleta de dados, através de **pesquisa direta**, se deu a partir da aplicação de entrevistas junto a algumas empresas selecionadas do setor de *fast food*. Os dados obtidos nessas fases da pesquisa foram demonstrados através de quadros e gráficos, no decorrer do texto, e o resultado das entrevistas complementou e mesmo ampliou o nível de discussão que havíamos nos proposto a desenvolver.

Explorar as cidades, no sentido de discutir as formas materiais e sociais provocadas pelo sistema de franquias foi o grande problema metodológico que encontramos, ao desenvolver essa pesquisa, pois no Brasil algumas cidades demoram mais para incorporar as mudanças, e outras, como por exemplo a cidade de São Paulo, sempre demonstraram um ritmo de adaptação muito rápido e as inovações se deram de imediato. Como as cidades brasileiras se apresentam de forma bastante diversificada, a fragmentação nesse processo globalizante ganha importância, e é nesse sentido que a todo momento precisamos estar atentos, para não generalizar as ocorrências inovadoras, pois no caso do Brasil, frisamos novamente, são bastante localizadas.

Percebemos entretanto que, embora existam diversos níveis de adaptação das cidades, no que concerne à modernização do comércio, as relações sociais vão sendo programadas e reorganizadas de maneira sutil, através de inovações graduais. É por isso que as relações sociais não se rompem, vão apenas se reproduzindo no tempo e no espaço. Compreendemos, a partir dessa

constatação, que as cidades podem, na mesma dimensão, (já que são produzidas pelas relações sociais de produção) ser entendidas como um espaço que está em contínuo processo de reprodução.

Concorrência



Amelia & Chico (019) 524-2706

o Conselho
Secretários
o Pacto pel
movimen
condi

CAPÍTULO I - REESTRUTURAÇÃO DO SETOR COMERCIAL BRASILEIRO

1.1. Síntese da evolução econômica brasileira

As grandes transformações que ocorreram no mundo, a partir da Primeira Guerra Mundial são de extrema importância, para melhor compreensão das mudanças que se operaram na sociedade brasileira. Os EUA passaram a ser o novo centro do poder no mundo capitalista, e o Brasil vincula-se a ele de forma dependente. A Europa passou por um período de indefinições e recomposição após a Guerra e o socialismo foi colocado em prática na Rússia, passando a englobar e dominar alguns países, adaptando-os ao novo sistema. O Brasil, que até então tinha sua economia baseada na expansão de bens primários destinados à exportação e importação de produtos manufaturados, se vê paulatinamente, a partir da restrição nas importações, obrigado a deslocar os capitais gerados na lavoura para investimentos no setor industrial. O centro dinâmico da economia se volta ao mercado interno, dando margem à iniciativa nacional. Isso acaba fortalecendo o crescimento urbano, principalmente no estado de São Paulo, que é onde se concentra o excedente de capital oriundo do café. Muitos fazendeiros de

café tornam-se empresários capitalistas e muitos imigrantes dirigem-se para o comércio ou outras atividades urbanas. /

É importante dizer que a história econômica brasileira, resumidamente falando, sempre foi calcada em conflitos, e sua transformação maior se caracteriza pelo desenvolvimento, crise e substituição da economia cafeeira. A reprodução do capital cafeeiro levou ao nascimento e desenvolvimento da indústria nacional. A partir da crise econômica mundial de 1929, emerge a substituição de artigos importados. O Estado Moderno pós-revolução de 30 passou a implantar e subsidiar indústrias básicas, estabelecendo inclusive legislação trabalhista, a fim de garantir a demanda interna. O governo deu continuidade a uma sistemática política de industrialização, favorecendo a implantação de capital e de empresas estrangeiras no país, e novas forças se movem: a burguesia industrial e a classe operária.

O domínio absoluto das oligarquias rurais vão sendo rompidos após a revolução de 1930, iniciando-se o processo de ascensão do liberalismo burguês urbano. No entanto, esse novo arranjo não rompe totalmente com o passado, pois há ainda uma relativa conciliação com os interesses do poder agrário e do capital estrangeiro.

Sem nenhuma base científica e tecnológica, o Brasil ingressa na era industrial com muito tempo de atraso em relação as nações pioneiras. O processo industrial brasileiro foi se materializando de diversas formas e com ritmos bastante diferentes em cada região.

No período de 1945 a 1961 se deu a consolidação do desenvolvimento industrial, e a implantação da indústria automobilística teve um papel de destaque nesse momento, gerando oportunidades de novos empregos, novos investimentos para a indústria de autopeças e indústrias de base, além de

desenvolver o setor de comercialização de veículos. A industrialização, desde então, acelerou o processo de urbanização, alterando os padrões de consumo e carregando consigo profundas transformações sociais.

Esse novo direcionamento econômico nacional passou a exigir a ampliação e o aperfeiçoamento de infra-estruturas, como a energia, comunicação e transporte, para aumentar a capacidade de produção, agilizar os contatos e as decisões e acelerar a distribuição das matérias primas para os centros produtores e dos produtos para os centros de consumo.

A mídia ganha importância neste novo cenário nacional; comandada por estratégias mundiais, ela vai se tornando eficiente, principalmente no que concerne à divulgação dos produtos e na ampliação da faixa de consumidores, tornando aparente a necessidade de ajustar e melhorar o sistema de distribuição.

A indústria, enquanto atividade econômica rentável, passa a estruturar a sociedade brasileira, sob a perspectiva de seus interesses, domina e influencia os demais setores da economia, passando a exigir uma nova rearticulação das forças produtivas e da sociedade como um todo. É a reprodução das relações de produção que se realiza, beneficiando a nova classe dominante, proporcionando mais lucro e gerando condições de maior velocidade na acumulação.

Nos países capitalistas, no fim dos anos 60 e início dos anos 70, o setor industrial era tipicamente “fordista” e passava por período de crise, com muito desemprego, fechamento de unidades de produção, diminuição dos lucros e aumento da competitividade, forçando as empresas a se reestruturarem economicamente, incorporando novas tecnologias nos processos de produção, de administração e comercial. Isso acabou gerando dois modelos mais aperfeiçoados de produção: o **neo-fordismo** e o **pós-fordismo** ou **especialização flexível**. O

primeiro modelo é a reestruturação das indústrias de produção em massa, particularmente das montadoras de automóveis; o segundo relaciona-se mais à produção de artigos sofisticados, com alta tecnologia, feitos sob encomenda ou destinados a novos “nichos” de mercado. Essas mudanças na produção requerem capacitação técnica, diminuição do tamanho dos estabelecimentos industriais e, quanto às exigências locacionais, estas passam a ser bem mais específicas, pois o mercado, fonte de matéria-prima, e a energia já não orientam mais a escolha dos lugares das instalações: o que passa a importar é a proximidade de polos de alta tecnologia e centros de pesquisas, conjugados, é claro, com as características técnicas, sociais, econômicas e político-regionais. (JOIA, 1992)

Com essa dinâmica espacial própria, aliada a avançadas tecnologias, as indústrias vão criando novas formas de produção, fortalecendo sobretudo a reprodução do capital.

“Em virtude do seu carácter racional, o espaço parece implicar uma coerência que já de si implica uma coesão prática; ao ordenamento do espaço incumbem portanto simultaneamente a reprodução das relações de produção, a reprodução dos meios de produção (força de trabalho, as máquinas, etc.), a organização do “meio ambiente” das empresas, quer dizer, de toda a sociedade, a construção dum puzzle de regiões e de cidades, o anúncio de uma vida social nova, etc. Através deste esquema tão “positivo” surge (SIC) a contradição que se agrava - entre as condições da dominação capitalista e as condições da vida social.” (LEFÈBVRE. 1973, p.29)

A reorganização no espaço industrial provém de um processo de desconcentração das unidades produtivas e de racionalização das taxas de lucro. Nessa estratégia de deslocamento os setores produtivos passam a dar preferência às áreas periféricas, abandonando as antigas áreas de concentração industrial,

visando diminuir o custo com a produção através de vantagens, como subsídios fiscais e municipais, mão-de-obra barata e localização privilegiada; isso ocorre em escala mundial, nacional e regional. No Brasil, o Estado, através do Governo de São Paulo, acelerou o processo de desconcentração das atividades econômicas produtivas, utilizando-se de medidas concretas, como a constituição de um moderno sistema viário ligando a capital ao interior do estado. Essa reorganização, aliada aos avanços nos meios de telecomunicações e transportes, permitiu que as empresas se desmembrassem em unidades técnicas, produtivas e administrativas e instalassem muitas dessas unidades no interior do estado de São Paulo.

A “flexibilidade” é a característica mais importante dessa nova forma da atividade produtiva, pois, com grande rapidez, as empresas passam a ter condições de alterar as especificações dos produtos ou dos processos e de ajustar, aumentar, diminuir a produção num curto espaço de tempo, mantendo a eficiência. No entanto, para que o sistema de produção flexível se realize, torna-se necessário manter o planejamento, a produção, a distribuição e os equipamentos na mesma sintonia.

Notadamente, essas mudanças no sistema produtivo provocaram transformações marcantes no espaço e na sociedade, significando, num sentido geral, a reestruturação do mercado consumidor interno, alterando a demanda e acelerando o processo de acumulação.

Nesse sentido, temos que destacar, dentro do percurso histórico, a década de 1970, pois é nela que se destacam em nosso país essas influências externas, através do rápido desenvolvimento industrial, fortemente dirigido pelos interesses norte-americanos, que passam a ocupar progressivamente os ramos mais importantes, mais dinâmicos e mais rentáveis da indústria brasileira.

Internamente o Brasil reflete e reafirma a nova divisão internacional do trabalho, ou seja, privilegia um centro dinâmico, a Região Sudeste e mais especificamente o Estado de São Paulo, que já possui um dinamismo econômico crescente e com forte concentração da renda. Tal preferência torna esse Estado cada vez mais industrializado, e urbanizado em detrimento das demais regiões estagnadas, produtoras de bens primários; essas desigualdades geram disparidades regionais de riqueza e de renda, propiciando o empobrecimento de grande parte da população brasileira, que fica totalmente à margem do crescimento econômico vivenciado por uma pequena parte do país. É possível concluir que o crescimento econômico brasileiro sempre foi desigual, dependente e subordinado aos centros mundiais de expansão capitalista. Faltou ao Brasil, nos períodos de ascensão econômica industrial, investir numa política social, para que as condições de vida, saúde, educação crescessem juntas e o tão almejado desenvolvimento pudesse ocorrer. Como isso não ocorreu, carregamos até hoje o desemprego, a miséria e a marginalidade, que adquirem formas cada vez mais críticas em nosso país.(BRUM, 1991)

O que assistimos em todo o período do regime autoritário, que se iniciou em 1964, com a intervenção militar na vida política, foi o aprofundamento da internacionalização dependente da economia brasileira e o afastamento da influência das forças populares reformistas. Isso tudo propiciou ao poder empresarial operar ainda mais, no sentido de aumentar a velocidade da concentração da propriedade, do capital, do mercado. Além disso, todo o esforço produtivo era orientado para atender à demanda dos estratos de rendimentos mais altos da sociedade.

A concorrência e a dependência tecnológica, durante anos, foi cultivando e gerando um empresariado brasileiro com pouca capacidade gerencial, sem tradição, com carência de capital.

Nesse período, muito pouco foi investido em tecnologia, embora não possamos negar que o Brasil recebeu grande impulso modernizador, porém totalmente importado, dando à empresa privada nacional uma posição secundária, periférica e deixando-a restrita aos setores tradicionais da economia. Essa dependência financeira e tecnológica em relação aos países centrais levou o poder estatal a ampliar a entrada de multinacionais, ocorrendo inclusive a compra de empresas nacionais por grupos transnacionais e mesmo a associação de empresas estrangeiras com empresas nacionais.

Durante 21 anos - de 1964 à 1985 - o país desenvolveu um modelo econômico, que foi somando uma grande dívida externa e acelerando a desnacionalização da economia, isso porque o Estado, através de seus representantes, sempre atuou "mais em função do capital do que da nação" (BRUM, 1991). O período que acabamos de discutir é muito bem descrito por esse mesmo autor, quando diz que:

"...um processo de industrialização baseado na produção de bens duráveis sofisticados e de alta tecnologia, como o que ocorre no Brasil, tem forte tendência concentradora, tanto empresarial como espacial. Poucas empresas, localizadas em áreas geográficas restritas, passam a controlar a produção e o mercado em nível nacional, ao mesmo tempo que se criam condições para aumentar sua lucratividade e acumulação e se estabelecem relações de dominação/subordinação/dependência entre elas e as demais empresas menores e as outras áreas geoeconômicas. Enquanto que, por outro lado, uma industrialização menos sofisticada, de acordo com os padrões médios da realidade social do país, e voltada para a integração das camadas populares ao conjunto da Nação, suscitaria o surgimento de grande número de pequenas e médias empresas especialmente distribuídas no território do país, contemplando e impulsionando um processo de ampla integração econômica

e social, com uma mais saudável distribuição da riqueza e da renda. Os governos do ciclo militar consolidam a primeira opção, com as consequências decorrentes.” (BRUM, 1991, p. 173)

A partir da década de 1980, a crise continuou e os períodos que outrora eram considerados de expansão mostravam-se agora seguidos de desaceleração e mesmo de recessão. Embora tenha ocorrido uma rápida e dinâmica acumulação de capital e incorporação de progresso técnico em nosso país, principalmente nos últimos 30 anos, as transformações não foram apenas econômicas, mas também sociais, políticas e culturais.

Somando os altos índices apresentados pela inflação e a perda do poder aquisitivo, grande parte da população foi levada a uma situação de subconsumo. Entretanto, a crise econômica brasileira faz parte de uma crise mundial; essas crises notadamente não são totais e permanentes mas sim fracionárias e desiguais.

“Durante quase quarenta anos, de 1945 até o final da década de 70, a estratégia do capital orientou-se no sentido da descentralização, transnacionalização e internacionalização. Ao espalhar-se em todas as direções o capital realizou também uma acumulação sem precedentes na História da Humanidade. Com a multinacionalização do capital operaram-se grandes transformações no mundo, já que o capital tem a força de mudar o mundo. Entre outras, a globalização ou planetarização da economia.” (BRUM, 1991, pp. 42,43)

No Brasil, a atividade industrial, que se tornara até então o setor mais dinâmico comandando a economia, passa a apresentar, na década de 1980, queda em seu crescimento, e o setor terciário ganha destaque. O comércio, sob um novo modelo mundial, vai se consolidando, principalmente através da expansão das

redes e lojas de departamento, hipermercados e franquias. A capacidade gerencial, a tecnologia e o capital presente nessas empresas comerciais dão condições de espalharem-se pelo mundo, inovando as estratégias, transformando hábitos de consumo, crescendo e dominando mercados, características que anteriormente pertenciam ao setor industrial.

O Brasil recebeu muitas empresas comerciais estrangeiras, sobretudo na década de 1980, devido ao modelo de desenvolvimento mantido no país, que é concentrador e que favorece a grande empresa, em detrimento da média e da pequena. Isso estimulou a fusão de empresas industriais, comerciais e financeiras. Essa concentração beneficiou ainda mais a expansão econômica nos estados e regiões mais ricas, pois é onde as grandes empresas comerciais se instalaram - e se instalam - à procura dos consumidores. Afinal, é nas regiões Sul e Sudeste que estão concentradas grandes massas populacionais, movidas pela expansão industrial vivida anteriormente. Assistimos, novamente, as demais regiões ficarem em segundo plano no novo modelo de desenvolvimento econômico do país - agora com forte participação do setor terciário. O exposto nos revela que as formas econômicas e as relações sociais se realizam segundo um modelo determinado: o da reprodução das relações de produção; nada é por acaso, como pode às vezes parecer. "Em boa verdade, no mundo "moderno", o que parece mudar permanece imutável, e o que parece estagnar modifica-se. O que não exclui estranhas complicações, nem simplificações brutais!" (LEFÈBVRE, 1973, p. 67).

Hoje, na segunda metade da década de 1990, podemos considerar que estamos em uma nova era de relacionamentos econômicos mundiais, os quais foram sendo exigidos, para que as relações de produção continuassem a se reproduzir. Nesse sentido, compreender os problemas que a economia brasileira apresenta, sua complexidade e profundidade, significa aliá-los aos fundamentos econômicos mundiais. Além disso, para entender qualquer um dos setores

econômicos é necessário transcendê-lo e investigar os demais, para que não corramos o sério risco de simplificar e mesmo autonomizar as fases de um processo, que é maior e global. Foi com essa preocupação que desenvolvemos este capítulo.

1.2. As novas estratégias do varejo

O mundo atual tem como característica marcante “a vida urbana” e, com isso, a atividade comercial tem merecido papel de destaque, pois novas formas comerciais foram sendo criadas, para atingir um número crescente de população presente nas cidades. A indústria, no decorrer de seu desenvolvimento, foi produzindo uma gama tão grande de objetos diferenciados, que se tornou necessária uma nova articulação do espaço, para que a produção, distribuição e consumo se realizassem.

A sintonia e a interdependência entre essas fases do processo produtivo são expressivas; o texto que segue trata dessa relação e aproximação entre produção e consumo.

“A produção é, pois, imediatamente consumo; o consumo é, imediatamente, produção. Cada qual é imediatamente seu contrário. Mas, ao mesmo tempo, opera-se um movimento mediador entre ambos. A produção é mediadora do consumo, cujos materiais cria e sem os quais não teria objeto. Mas o consumo é também mediador da produção ao criar para os produtos o sujeito, para o qual são produtos. O produto recebe seu acabamento final no consumo. Uma estrada de ferro em que não se viaja e que, por conseguinte, não se gasta, não se consome, não é mais que uma estrada de ferro *dynamei*, e não é efetiva. Sem produção não há consumo. mas sem consumo tampouco

há produção. O consumo produz de uma dupla maneira a produção: 1ª porque o produto não se torna produto efetivo senão no consumo (...) 2ª porque o consumo cria a necessidade de uma *nova* produção...” (MARX, 1974, p.115)

MARX (1974, p.116), ainda nos diz que: “A produção não produz, pois unicamente o objeto do consumo, mas também o modo de consumo, ou seja, não só objetiva, como subjetivamente. Logo, a produção cria o consumidor”.

No que concerne à distribuição dos produtos, podemos dizer que é um resultado incluído no próprio processo de produção, por isso sua articulação é inteiramente determinada pela articulação da produção. Pela própria cumplicidade existente nessas fases produtivas é que a circulação é somente um momento da troca. MARX (1974)

Diminuir os custos do processo de circulação, bem como o tempo da circulação (rotação), é uma necessidade dentro do capitalismo, pois isso é de extrema importância para se obter um lucro extra. Nestas condições é que a localização dos pontos de venda, a partir do momento que podem propiciar uma rotação mais rápida, tornam-se fatores cruciais dentro das estratégias do comércio.

Quando eram as necessidades que geravam a produção, as relações entre sujeito e objeto tornavam-se menos complexas. Com o amadurecimento do capitalismo, a produção passa a determinar o consumo, e a reprodução das relações de produção são marcadas por novos entrosamentos entre indústria e comércio. Ocorre uma forte interdependência entre essas duas fases do processo capitalista de produção, o comércio deixa de ser uma etapa meramente distributiva dos produtos, pois passa a interferir em todo o processo. Concomitantemente, vai ocorrendo a expansão do valor de troca, que se sobressai

ao valor de uso, e se perde a característica própria da produção, que era a satisfação das necessidades. “A *obsolescência* foi estudada e transformada em técnica”. (LEFÈBVRE, 1991, p.91). Esse autor ainda nos diz mais a esse respeito:

“Aqueles que manipulam os objetos para torná-los efêmeros manipulam também as motivações, e é talvez a elas, expressão social do desejo, que eles atacam dissolvendo-as (...) é preciso também que as necessidades envelheçam, que jovens necessidades as substituam. É a estratégia do desejo!”

Nesse sentido, a mídia ganha importância no atual modelo de reprodução, pois começa a ter papel de agente dinâmico na introdução de novos produtos no mercado consumidor, passando a manipular as necessidades.

Com base nesse processo de manipulação das necessidades, BRUM, que faz uma análise histórica da economia brasileira, nos esclarece o seguinte:

“...ocorre o assalariamento de expressivos segmentos das camadas médias da sociedade e o aguçamento de suas necessidades de consumo de bens modernos, pois o processo de modernização altera sensivelmente os padrões de consumo da sociedade. As expectativas salariais dos integrantes das camadas médias se orientam para a perspectiva de garantir o acesso a esses novos padrões de consumo.” (BRUM, 1991, p. 217)

O consumo, neste contexto, torna-se muito mais amplo, complexo e relativo e, embora alguns pesquisadores estejam preocupados com esse tema, há poucos estudos geográficos procurando responder a alguns dos questionamentos

que, com frequência, aparecem, quando temos que analisar o assunto. Afinal, a produção, distribuição e consumo devem ser observados como agentes construtores do espaço urbano, e é nesta perspectiva que deveremos tratá-los.

A estratégia industrial transcende as relações de trabalho de dentro das fábricas e invade a vida social, administrando, programando e redefinindo os comportamentos, e o cotidiano não é mais “o abandonado”, “o lugar neutro”, é ele que permite ao modo de produção continuar se reproduzindo.

No Brasil, com a aceleração da produção industrial, a partir da década de 1970, a circulação de pessoas dentro das cidades foi aumentando significativamente. O ritmo se intensificava, quanto mais diversificado se tornava o rol de mercadorias oferecidas à população.

O crescente movimento no espaço urbano permitiu que as trocas de informações também se acelerassem e muitos objetos e novos comportamentos de compra foram incorporados ao cotidiano dos cidadãos. A fábrica impõe seu ritmo à cidade.

Entre essas novas mercadorias introduzidas, a TV merece destaque, pois passou a gestionar o tempo do lar de uma nova forma, passando a ser o principal veículo utilizado pela mídia, para que as relações de consumo continuassem a se desenvolver. Todas essas alterações foram gerando uma sociedade direcionada ao consumo, pois a mídia, como estratégia da reprodução capitalista, utiliza-se dos veículos de informações, criando novos hábitos e necessidades.

Através de um levantamento do uso da TV no Brasil, junto à FIBGE, PINTAUDI nos esclarece que:

“Esse veículo, que entre outras coisas é um estímulo ao consumo, está presente no Brasil desde a década de 1950 com 2.000 aparelhos, mas é a partir de meados da década de 1960 que ele se difunde, chegando em 1980 à cifra de 18.300.000 aparelhos instalados, estando 61,3% desta cifra na região sudeste.” (PINTAUDI, 1989, p. 83)

Com a participação cada vez mais ativa da mulher no mercado de trabalho, o processo de “abandono do lar” foi se firmando. Enfim, o trabalho foi saindo, cada vez mais, dos domicílios e se estabelecendo em lugares impessoais, passando a ser regido por novas leis e coletividades. A família, por sua vez, também sofreu mudanças, pois como explica PROST & VICENT (1992), o indivíduo conquistou o tempo e o espaço de uma vida pessoal.

As necessidades são bastante variadas, existindo diferentes motivações capazes de gerar o consumo, como explica GALBRAITH (apud CARRERAS, 1992,): a do desejo instintivo, como necessidade biológica, a do desejo criado pelos produtores, utilizando-se da força da publicidade e demais estratégias comerciais, a do desejo regido passivamente, a partir da imitação do outro -a moda, a marca. Notadamente há muitas contradições envolvendo as atitudes consumistas, pois a sociedade não é igualitária e sim contraditória. Porém, independente do motivo que leva ou não as pessoas ao “consumismo”, o aumento do consumo em nossa sociedade é um fato que foi capaz de converter os *shopping centers* nos principais centros de socialização. O espaço, por sua vez, veio, no decorrer da história, absorvendo essas tendências. Todas essas questões nos evidenciam a importância do estudo do comércio e serviços no entendimento da dinâmica do processo de reconstrução das cidades.

O significado do consumo na organização da sociedade atual é preponderante. Novos centros de compras são criados, permitindo um movimento

de desconcentração dos equipamentos comerciais. A dependência dos consumidores, em relação aos bens de consumo, é tão forte, que eles se locomovem num vai e vem incessante à procura dos “objetos” e, nesse sentido, o poder de atração que um *shopping center* possui é marcante, pois os signos e símbolos são sinais que, combinados com a distribuição espacial dos produtos, fatalmente repercutem na escolha feita pela população.

Outro fator de peso nesse processo foi o uso maciço do **automóvel**, colaborando para que ocorresse aumento qualitativo do consumo, permitindo ampliar o raio de locomoção dentro do espaço urbano, propiciando novas formas de arranjos espaciais. A opção, cada vez mais freqüente, pelo transporte individual passou a exigir a construção de enormes infra-estruturas, as quais foram transformando gradualmente o território, possibilitando, inclusive, que diversas e densas redes de estações de serviço se consolidassem e, com elas, novas profissões.

“Além da distorção anti-social do parque industrial sofisticado em contraste com a pobreza da maioria da população brasileira, ocorre também a distorção antinacional do sistema de transporte, que privilegia o transporte particular em detrimento do coletivo e o transporte rodoviário em detrimento do ferroviário e do marítimo, ambos mais baratos. Pesam nessa orientação não apenas os interesses das poderosas multinacionais montadoras de veículos, mas também os das empreiteiras de estradas de rodagens e de toda infra-estrutura de pontes, elevados e vias expressas, predominantemente voltadas para o transporte individual da minoria situada no topo da pirâmide de renda.” (BRUM, 1991, p. 186)

O aumento quantitativo do consumo estimulou o aparecimento de várias formas de comércio renovadas, cujas estratégias foram sistematicamente aperfeiçoadas. Elas foram surgindo no Brasil no decorrer da história, com o objetivo de expandir as redes de distribuição, aumentando as vendas e,

conseqüentemente, o lucro. Porém, o Brasil demorou para incorporar certas mudanças, é o que nos informa LIMA FILHO (1975, p. 46):

“Até 1965, a filosofia brasileira de lucro partia do pressuposto que as instituições deveriam adotar políticas de alta margem de lucro e baixo volume de vendas, enquanto que nos Estados Unidos essas atitudes mudaram antes mesmo da II Guerra Mundial.”

Estes aspectos mencionados devem ser analisados com certa reserva, pois sabemos que os Estados Unidos sempre foram o “centro do mundo”, sempre estiveram à frente no que concerne à racionalidade do processo de acumulação, por isso foram capazes de disseminar, pelo mundo todo, formas, usos e hábitos, entre eles: o *jeans*, *chiclets*, *coca-cola*, *self service* e *fast food*.

Essa nossa colocação pode ser muito bem ilustrada com a citação de BAUDRILLARD (1986, p.26), que, ao referir-se aos Estados Unidos, nos diz: “A América não é nem um sonho nem uma realidade; é uma hiper-realidade. É uma hiper-realidade porque é uma utopia que desde o começo foi vivida como realizada”.

Num outro trecho, o mesmo Autor reflete: “Por que iria eu descentralizar-me na França, no étnico e no local que nada mais são do que as migalhas e os vestígios da centralidade?” e segue:

“Quero excentrar-me, tornar-me excêntrico, mas num lugar que seja o centro do mundo. E nesse sentido, o último *fast-food*, o mais banal *suburb*, o mais insípido dos imensos calhambeques americanos ou a mais insignificante das *majorettes* de história em quadrinhos está mais no centro do mundo do que não importa que manifestação cultural da velha Europa. É o único país que oferece essa possibilidade de brutal ingenuidade; peçam às coisas, aos rostos, aos céus e aos desertos que sejam apenas aquilo que são, *just as it is*.” (BAUDRILLARD, 1986, pp.25,26)

Nesse momento consideramos importante elaborar um quadro de tendências, que foram se desenvolvendo nas cidades e que criaram novas áreas comerciais bastante complexas, colocando em questão a antiga organização comercial do centro, modificando-a. Consideraremos como “novo” as instituições que apresentaram inovações em seu significado, no decorrer da história, através de seus elementos específicos de forma, função, método, e tecnologia. Nesse sentido, ressaltamos que essas “novidades”, consideradas importantes em nosso país - **lojas de departamentos, galerias, supermercados, hipermercados, shopping centers e franquias** - , devem ser interpretados em termos relativos, pois podem não ter possuído o mesmo significado em outros países ou regiões.

O que nos interessa nesse momento é perceber que essas novas formas comerciais conseguiram provocar alterações nos antigos hábitos de compra dos indivíduos ou famílias, dentro de sua área de influência; por isso, não basta apenas identificá-las como “formas inovadoras” que mudaram as cidades, é preciso entendê-las dentro da dinâmica da produção como um todo, pois é através delas que se dá a verdadeira renovação e alteração das cidades.

A cidade é produzida para atender ao capital e este tem em vista a homogeneização do espaço, para haver maior fluidez das mercadorias, dinamizando a acumulação. Assim sendo, a cidade foi perdendo sua estrutura funcional e foi sendo reproduzida. Seu espaço passou a ser mais controlado e programado. O comércio, como continuidade e parte desse processo, reproduz novas formas, cada qual dando margem para que outras ainda mais “modernas” se estabeleçam.

O comércio “tradicional” e o “moderno” se sobrepõem nas diversas áreas comerciais, associando-se ou não. A reprodução das cidades, através da expansão territorial dos grandes estabelecimentos comerciais (bem capitalizados), se faz de maneira planejada, organizada, disciplinada. As formas antigas, vão aos poucos, sendo incorporadas, afinal, a racionalidade capitalista está presente e conduz o comércio e os serviços, assim como a fábrica.

Podemos dizer que a expansão da rede de distribuição, através de inovações no varejo, é uma tendência genérica em nosso país, desde meados da década de 1960 (essa expansão se intensifica muito, a partir da segunda metade da década de 1970). A produção em massa de aparelhos eletrodomésticos, a substituição de importações, favoreceram e dinamizaram esse processo de renovação.

Novas oportunidades surgiram, para que os estabelecimentos comerciais ampliassem a oferta; afinal, a variedade dos produtos no mercado foi se tornando cada vez maior.

As necessidades de uma distribuição mais veloz e eficaz foram aumentando, com o fortalecimento da indústria no Brasil, permitindo que o comércio inovasse e passasse a fazer uso de promoções, propaganda sistemática, crédito parcelado e horário de funcionamento mais flexível.

A primeira estratégia do comércio varejista, sobre a qual teceremos alguns comentários, são as **lojas de departamentos**, pois surgem como solução para a necessidade de ajustar e melhorar o sistema de distribuição. Compreendendo esse momento de oportunidade que o mercado brasileiro oferecia, para distribuir a maciça produção industrial, vários grupos nacionais se organizaram e muitas empresas estrangeiras se instalaram na capital do estado de São Paulo.

As lojas de departamentos são controladas pelo grande capital, instalam-se em edifícios próprios e modernos. As primeiras redes a se instalarem no Brasil foram: Mappin (1913), Mesbla e Sears, as quais dispunham de um mix bastante variado de produtos para o vestuário e a decoração. Normalmente reproduziam os padrões locacionais dos seus países de origem, e algumas delas (Sears, Sandiz e Mesbla) se adaptaram, mais recentemente, aos *shopping centers* brasileiros.

Comentando as lojas de departamentos, em ruas de comércio, GAETA (1995, pp. 169/170) nos diz o seguinte:

“De um lado, elas também estão submetidas à cidade no já *constituído* mais imediato (a rua de comércio ou a área central e tradicional de comércio). **Acompanham** a cidade no seu movimento (como o caso da Mesbla da rua Butantã). Mas, por outro lado, a loja de departamentos *interioriza a rua* (como as galerias também interiorizam) e concentra uma “diversidade de lojas” sob a disciplina de um mesmo proprietário ou sociedade. Ela introduz, no seu interior, os elementos de uma nova circulação de consumidores, uma nova visualização comunicativa e sinalizadora e um novo sistema de fazer compras. Este se aproxima do self-service.”

Nesse sentido podemos dizer que, embora as grandes empresas comerciais (*shopping centers*, lojas de departamentos, redes de franquias) possuam estratégias próprias de desenvolvimento e tenham sido criadas diferentemente dentro do capitalismo monopolista, elas se unem através da mútua colaboração, já que essas lojas de departamento funcionam como “lojas âncoras” e são de fundamental importância para o fortalecimento dos *shopping centers*. Por outro lado, as lojas de departamentos e lojas franqueadas dão preferência aos *shopping centers*, pois eles significam uma eficaz estratégia locacional, já que toda uma pesquisa de mercado foi executada para sua instalação.

Em relação à expansão territorial das lojas de departamentos, PINTAUDI (1989, p. 147) coloca o seguinte:

“No seu desenvolvimento, elas foram se transformando: se a princípio eram Grandes Lojas destinadas a um público sofisticado, elas se popularizaram entre 1930 e 1945 e se expandiram territorialmente, a partir de então, não só na cidade de São Paulo como em outras cidades brasileiras, principalmente nas capitais (exceção feita ao Mappin, cuja expansão é recente e se restringe a São Paulo).”

O segundo modelo que consideramos como inovação comercial se refere às **galerias**, que geralmente se localizam nas ruas comerciais das áreas centrais das cidades. São unidades comerciais autônomas, que se agregam sem uma coordenação em comum, tendo cada uma apenas o controle de seu pequeno estabelecimento comercial; atuam de forma independente e geralmente não existe rigidez administrativa coletiva. As lojas podem ser alugadas ou mesmo próprias.

As galerias promoveram a expansão do centro no próprio centro, entretanto, pelo seu caráter locacional central, elas normalmente, não oferecem estacionamentos a seus clientes.

“O *lay out* das galerias pode ser comparado com as antigas arcadas comerciais cobertas do velho estilo europeu, as quais eram geralmente perpendiculares à rua principal e tinham de 3 a 4 andares ligados por escadas ou elevadores. Os inquilinos mais comuns destes centros são butiques, lojas de especialidades sofisticadas, com uma linha de produtos limitada e tendo uma política de alta margem de lucro e preços altos. O sucesso das galerias foi relativo e pode-se afirmar que elas apresentaram um baixo nível em termos de adaptação e lucratividade. Exceção feita àquelas que estavam muito bem localizadas, mas o insucesso da maioria poderá ser avaliado se levarmos em consideração que muitas das suas pequenas lojas de 50 m²

permaneceram desocupadas por muitos anos, após a conclusão da construção do edifício.” (LIMA FILHO, 1975, p. 44)

As galerias foram contituídas para o comércio de passagem e não motorizado, porém, mesmo assim, elas podem ser consideradas as precursoras dos *shopping centers*; há inclusive coincidência de empreendedores “ A Construtora Alfredo Mathias, por exemplo, foi responsável. tanto pelas “grandes galerias” (Rua 24 de maio com saída para a Avenida São João - 450 salas) como pelo Shopping Center Iguatemi” (GAETA, p. 47, 1988)

Atualmente a função das galerias tem se alterado bastante; isso já era sentido em 1983, quando a Folha de São Paulo, com o título “Galerias do centro da cidade deterioram-se” (apud GAETA, p. 47, 1988), comentava o seguinte:

“Esta aglutinação sem associação, sem coordenação centralizada, sem definição unificada de mercado, permitiu que as galerias do centro da cidade de São Paulo passassem de ponto de encontro da burguesia paulistana, com lojas especializadas e requintadas, para uma área principalmente de passagem (comunicação entre ruas) e com comércio secundário de cabelereiras, reformas, jogo de bicho, etc...”.

Outros motivos, como a falta de estacionamentos particulares e a impossibilidade de ampliação e reformas das lojas de galeria, foram importantes, para que elas perdessem a importância enquanto tendências do comércio varejista das grandes cidades.

Enquanto o tráfego dos centros das cidades se tornava caótico, as novas formas comerciais descentralizadas passavam a oferecer facilidades de acesso e estacionamentos. Isso quer dizer que as condições sócio-econômicas de

algumas cidades davam condições para que aparecessem e se fortalecessem outros tipos de estabelecimentos varejistas. É o caso dos *shopping centers* e hipermercados.

A terceira forma selecionada para este estudo cronológico das inovações mais significativas são os **supermercados**. A primeira rede a se instalar em nosso país, na cidade de São Paulo, foi a “Sirva-se em 1953”, (PINTAUDI, 1981).

Com os supermercados, iniciam-se as alterações mais importantes, no que tange aos hábitos de compras no Brasil. Estas instituições comerciais causaram enormes impactos, através do auto-serviço, arranjo estratégico das mercadorias nas gôndolas e política agressiva dos preços.

Os supermercados conseguiram baixar os custos de circulação significativamente, aumentando o lucro. O volume de vendas passou a operar no sentido de redução dos preços ao consumidor e, a partir daí, a concorrência, principalmente no setor de alimentos, tornou-se acirrada.

“O supermercado, sem sombra de dúvida, foi uma das respostas encontradas na esfera da troca de mercadorias para atender às necessidades da produção e do próprio comércio, ao reduzir significativamente os custos no sistema de vendas ao consumidor, permitindo o superlucro para os capitalistas do comércio que optaram por este tipo de empreendimento (pelo menos inicialmente). Assim, no modo capitalista de produção o supermercado surge no processo de concentração e centralização do capital, como resposta às necessidades de lucro, e, no seu desenvolvimento histórico, tende também aos processos de concentração e centralização.” (PINTAUDI, 1981, p. 28)

Entre todas as alterações qualitativas do comércio que estamos analisando, o supermercado foi o que apresentou maior índice de crescimento na história de nosso país. Além do que, estes tipos de estabelecimentos comerciais,

apesar de terem se implantado primeiramente na área central da cidade de São Paulo, logo passaram a fazer uso de um novo padrão de localização: eles se generalizaram, não só pelos bairros das grandes cidades, bem como por todo o país de um modo geral. PINTAUDI, ao estudar os supermercados na grande São Paulo, trata das fases de seu desenvolvimento e nos diz que, na sua primeira fase de implantação,

“É esse também o momento de experiência do supermercado que vinha “questionar” todo um aparelho comercial já existente, que implicava romper uma estrutura de comércio já implantada. Basta lembrarmos, como exemplo, a embalagem dos produtos que a partir daí sofreram uma grande transformação, não só em termos visuais (porque agora o consumidor ia vender para si mesmo), mas também em termos de segurança para roubos (um produto de tamanho reduzido ganha maiores dimensões com uma embalagem, ou numa mesma embalagem são colocadas várias unidades de um mesmo produto).” (PINTAUDI, 1981, pp. 89.90)

Outros autores concordam que o supermercado foi o responsável pela introdução de uma nova racionalidade no setor comercial. Passam a se preocupar, a partir daí, com as condições espaciais, com os métodos operacionais, de trabalho, de administração, alterando o processo de produção como um todo. GAETA, por exemplo, nos diz que:

“Nos supermercados, a “racionalização” do espaço contempla desde a largura dos corredores até a disposição das mercadorias e gôndolas, de forma não só a dirigir a circulação como também a induzir à compra. Estes grandes espaços de venda, unificados (diferente das feiras ou mercearias), têm um problema que não se resume, como antes, à exposição da mercadoria. O consumidor deve circular por ela. A mercadoria não vai até ele.” (GAETA, 1995, p. 185.)

A partir da introdução dos supermercados, criam-se condições para a implantação dos **hipermercados** (quarta estratégia comercial), que é uma ampliação destes. Nos hipermercados a concentração do capital se dá de forma mais visível.

Os hipermercados em essência, formam um enorme complexo, que combina, de forma planejada, loja departamental, supermercados, revenda de automóveis, além de uma extensa área de serviços.

Esta estratégia comercial veio para ficar. Mostra-se capaz de inovar-se com muita frequência, facilidade e velocidade, atitudes outrora não concebíveis. Um trecho de BAUDRILLARD ilustra muito bem o que o hipermercado representa:

“O hipermercado parece-se com uma grande fábrica de montagem, de tal maneira que, em vez de estarem ligados à cadeia de trabalho por uma limitação racional contínua, os agentes (ou os pacientes), móveis e descentrados, dão a impressão de passarem de um ponto a outro da cadeia segundo circuitos aleatórios, contrariamente às práticas de trabalho. Mas trata-se mesmo assim, de facto, de uma cadeia, de uma disciplina programática, cujas interdições se apagaram por detrás de um verniz de tolerância, de facilidade e de hiper-realidade. O hipermercado é já, para além da fábrica e das instituições tradicionais do capital, o modelo de toda a forma futura de socialização controlada: retotalização num espaço-tempo homogêneo de todas as funções dispersas do corpo e da vida social (trabalho, tempos livres, alimentação, higiene, transportes, *media*, cultura); retranscrição de todos os fluxos contraditórios em termos de circuitos integrados; espaço-tempo de toda uma simulação operacional da vida social, de toda uma estrutura de *habitat* e de tráfego.” (BAUDRILLARD, 1991, P. 99)

Assim como ocorreu com a indústria, estamos assistindo uma desnacionalização do comércio, no sentido de que vem adquirindo cada vez mais

forma mundial, o que se torna possível, através da entrada maciça de empresas comerciais internacionais, e, com elas, modelos de distribuição totalmente importados.

A *Wal Mart* - maior cadeia mundial de comércio - teve sua primeira unidade implantada no Brasil, no município de Osasco, que é integrante da Grande São Paulo, no ano de 1995. Esta empresa opera dentro da moderna mentalidade capitalista, utilizando-se de diversos tipos de parcerias, através de associações com outras empresas ou entre seus empregados, concedendo participações e ações da empresa, *joint venture*, dentre outras. Atua tanto no varejo como no atacado e possui uma enorme variedade de mercadorias originárias dos mais diversos países. Como seu volume de compras é muito alto para conseguir abastecer as quase 3.000 lojas no mundo, possui grande poder de barganha junto aos fornecedores, podendo com isso fazer uso da estratégia do menor preço. Utilizando-se dessas estratégias, acaba por vencer grande parte de seus concorrentes e, conseqüentemente, aumentar seu volume de vendas. Muitas empresas ligadas ao setor de hipermercados já começaram a reforçar suas campanhas institucionais, pois sabem que a concorrência que terão que enfrentar, a partir de agora, será acirrada; afinal, a *Wal Mart* tem divulgado que os planos de expansão da empresa no Brasil são ambiciosos.

Esses grandes estabelecimentos comerciais participam de uma outra dinâmica de competitividade, chegando a ser violenta e desleal, utilizam-se de todas as estratégias possíveis para ganhar novos mercados. Sua existência mudou a vida do consumidor. A citação que segue é bastante crítica nessa análise,

“O hipermercado é a expressão de todo um modo de vida do qual desapareceram não apenas o campo mas também a cidade, para dar lugar à «aglomeração» - *zoning* urbana funcional inteiramente sinalizada, da qual é o equivalente, o micromodelo no plano do consumo. Mas o seu papel ultrapassa de longe o «consumo» e os objetos já não têm aí realidade específica: o que é preponderante é a sua disposição social, circular, espetacular, futuro modelo das relações sociais.” (BAUDRILLARD, 1991, p. 99)

Quando deparamos com a análise dos hipermercados, o que se sente é que, trava-se em nosso território uma verdadeira “guerra” dos gigantes do varejo, o que vem demonstrar ainda mais que a produção monopolista do espaço é uma tendência muito importante a ser considerada atualmente no Brasil, principalmente nas grandes metrópoles. Isso poderá, por outro lado, gerar uma nova onda de desconcentração comercial, pois as cidades grandes e médias do interior paulista, particularmente, terão grandes chances de receberem os hipermercados, que estarão em busca de novos mercados e regiões menos competitivas.

A quinta estratégia comercial são os *Shopping Centers*, exemplos das inovações no comércio varejista e que continuam enquanto tendência. Representam, em termos gerais, uma reprodução dos empreendimentos norte-americanos: um centro comercial planejado, sob administração centralizada; isso faz com que desenvolvam características especiais frente ao comércio tradicional brasileiro, passando a propiciar um lucro extraordinário para os lojistas e, para os empreendedores, uma volumosa extração de renda.

Retomando uma das questões expostas anteriormente, sobre a difusão do uso do automóvel, gostaríamos de reforçar a idéia de que a expansão

dessas novas formas comerciais está vinculada diretamente a esse tipo de transporte, que passou a permitir um deslocamento maior de consumidores.

Os diversos estudos sobre os *shopping centers* no Brasil concluem que seu desenvolvimento tem significado uma alteração transformadora de substancial importância, não só para a atividade comercial, mas também na geografia da cidade. Para isso, apontam três períodos diferentes desse desenvolvimento: de 1966 a 1970, período de instalação e experiência; de 1971 a 1979, período de consolidação e, a partir de 1980, o período de expansão.

A respeito da continuidade que alguns vêem entre as galerias e os *shopping centers*, GAETA conclui o seguinte:

“Estas ligações existem. *A (SIC) nível local*, estas referências foram importantes para o Shopping Iguatemi. Porém, a existência do shopping equivale a uma mudança *qualitativa*, que rompe com a linearidade então existente, sobrepõe-se a esquemas locais, cria *subitamente* uma realidade comercial nova, que *regula e administra* toda uma dinâmica de comércio *escolhendo* sua composição e se ligando *organicamente* a outras frações de capital.” (p. 28, 1995)

Com o passar do tempo, os *shopping centers* foram impondo sua “racionalidade” e transformando-se em paraíso das compras, onde tudo é funcional, o planejamento é minucioso, para que o consumidor perca a noção de tempo e seja governado apenas pela “vontade de consumir”. Foram capazes de introduzir uma nova realidade comercial e imobiliária no Brasil, gerando a descontinuidade no espaço urbano. Os *shopping centers* trazem em sua arquitetura grandes inovações, que alteraram as relações urbanas tradicionais e, para que estas inovações, fortalecidas pelo *marketing*, se estabelecessem, a

padronização e homogeneização (que é mundial), que desconsidera as diferenças regionais e culturais, foram muito importantes.

A proliferação dos *shopping centers* foi visivelmente contínua, a partir da década de 1970, tendo esse ritmo aumentado ainda mais, a partir da década de 1980. PINTAUDI (1989, p.149) entende isso da seguinte forma:

“O crescimento do número de *shopping-centers* no Brasil e particularmente em São Paulo, num momento de pouco crescimento da economia, parece estranho, mas não o é. Na realidade está ocorrendo a concentração territorial do comércio, que anteriormente estava disseminado no espaço urbano, pelas ruas comerciais do centro da cidade ou nos seus subcentros comerciais. Porém não nos podemos esquecer que esta concentração territorial implica antes uma concentração do capital, que em momentos de crise precisa investir no ramo mais favorável do ponto de vista de seu retorno ampliado.”

Com esse aumento no número de *shopping centers* no Brasil, cresceu o nível de maturidade do setor comercial nacional, e novas estratégias locacionais foram incorporadas. O mercado brasileiro, através da implantação sistemática dessas novas estratégias comerciais e locacionais, passou a despertar ainda mais o interesse nas empresas internacionais, das quais, muitas, originárias de diversos países, vieram se instalar no Brasil.

Notadamente, as empresas que estão atuando no setor comercial são bastante capitalizadas, por isso o sistema de distribuição está adquirindo as mais diversas formas de organização e o sistema de franquias é uma delas.

Atualmente estão surgindo outras estratégias comerciais, que vêm se firmando enquanto tendência do comércio varejista, podendo ser consideradas como uma continuidade dos *shopping centers*: são os *outlets*, ou **varejo de desconto**, sexta modalidade que selecionamos, criada em 1972 por um industrial norte-americano (Revista PEGN, n.70 - Novembro/94, p.64). Até o final de 1994

foram inaugurados seis deles no Brasil. Os maiores são o *Shopping D*, com 300 lojas, e o *SP Market*, com capacidade para 405 lojas, implantados numa antiga fábrica de tratores, ambos na capital paulista. Notadamente esta é uma estratégia comercial que vem evoluindo e se generalizando nas capitais brasileiras e no interior do estado de São Paulo, às margens das rodovias. Quanto ao *Shopping das Fábricas*, trata-se também de uma modalidade similar à dos *outlets* e que envolve, principalmente, os ramos de tecidos, confecções e calçados (casos típicos são os municípios de Americana, Jaú e Franca, todos no interior do estado de São Paulo).

O **sistema de franquia** não é uma estratégia tão nova quanto as citadas acima, porém, apresenta-se agora com uma nova roupagem, e é, também, uma das formas que o comércio encontrou para continuar se desenvolvendo. Trata-se de uma das diversas formas de organização de um sistema de distribuição que se encontra atualmente, na opinião dos consultores do assunto, em sua fase de “neo-crescimento”. (Ver Capítulo II)

Essas novas estratégias, cada qual dentro de suas técnicas organizacionais, estão aperfeiçoando e desenvolvendo a automação comercial, fator fundamental para poderem competir no mercado local e global. Esta automação faz parte de uma estrutura moderna de comercialização, envolvendo operações de vendas, modernização dos sistemas de controle e gerenciamento de estoques, contando com o uso intensivo da informática (o uso do código de barras e leitura ótica) e das telecomunicações (transferência eletrônica de fundos, acesso à Internet). Entretanto, não podemos generalizar esses aperfeiçoamentos, pois no caso do Brasil isto ainda é incipiente, já que somente os grandes estabelecimentos comerciais, geralmente localizados na Região Sudeste, estão incorporando essas tecnologias. Trata-se, porém, de uma perspectiva para o futuro, já que a

globalização econômica exige novos direcionamentos, para se atingir a tão almejada competitividade. A proliferação do auto-serviço acaba gerando a escassez na demanda da mão-de-obra, e isso é facilmente observado nos setores econômicos mais dinâmicos e modernos.

“A concentração da economia e da renda se dá em três dimensões principais: concentração regional, com regiões ricas e dominantes e regiões mais pobres e dominadas economicamente; concentração em grandes unidades produtoras ou de comércio (indústrias, bancos, redes de lojas ou de supermercados), com grandes poder na formação de preços e no controle do mercado; concentração pessoal, com indivíduos relativamente mais ricos e a maioria proporcionalmente mais pobre.”(BRUM, 1991, p. 187)

A expansão dos bens de consumo foi qualitativa e quantitativa, a **TV**, a **geladeira** e o **automóvel**, como já dissemos, marcaram uma época, no que diz respeito à transformação nos hábitos de consumo. Atualmente, com a introdução maciça dos **computadores**, novas e ainda mais profundas transformações acontecem, e já se sente agora que: “A explosão da computação doméstica interfere na organização da vida privada e faz antever uma mudança comportamental ainda mais contundente do que aquela causada pela televisão a partir dos anos 60.” (EXAME, n.6, 15/março/95, p.41)

O uso generalizado da informática nos leva a uma outra reflexão sobre as novas relações de trabalho: a “vida cibernética” vem levando milhões de pessoas a um “retorno ao lar”. Atualmente você pode trabalhar sem ir ao escritório, pois tem condições perfeitas de executar tarefas profissionais em qualquer lugar onde caibam você e sua ciberpasta executiva (são os teletrabalhadores). Isso significa que, embora você esteja a maior parte do tempo “longe do local de trabalho”, permanece “o tempo todo conectado a ele” (é a

comunicação móvel). Assim, muitas empresas estão reduzindo significativamente seus investimentos em instalações e estruturas físicas, graças ao uso experimental do teletrabalho. No Brasil essas mudanças são ainda incipientes. O lar sofrerá uma reorganização interna, o relacionamento entre as pessoas da família será o mais afetado, ao menos para uma parte da sociedade, pois a vida doméstica estará intrinsicamente ligada ao trabalho.

Todas essas alterações vão gerando uma sociedade ainda mais direcionada ao consumo, pois a mídia coloca dentro da casa das pessoas, utilizando-se dos computadores, uma diversidade enorme de produtos e serviços, inteiramente à disposição. Segundo BAUDRILLARD (1991, p. 15), "vivemos o tempo dos objetos: quero dizer que existimos segundo o seu ritmo e em conformidade com a sua sucessão permanente."

Com o rumo que a sociedade atual está tomando, novas formas comerciais estão sendo necessárias e novas vitrines se abrirão:

"O *teleshopping* é outro grande mercado aberto, que começa a tomar fôlego através da Internet... De carro a flores, vinhos a *blazers*, dentro de bem pouco tempo a melhor vitrine da cidade será a tela de seu micro." (VIP - EXAME, n. 4, abril/1995, p. 41)

O *teleshopping* ou o **varejo virtual** (comprar sem sair de casa) é uma forma bastante recente que o comércio vem incorporando. No caso do Brasil, devemos tratá-la como tendência, pois a sua expansão requer mudanças no hábito de compra muito intensa, além do que, depende da implementação de outros serviços, como cartões de crédito, telefone, correios, que deverão, primeiramente, ter a confiabilidade do consumidor.

Sabemos que a modernização é fragmentada e desigual. Neste sentido, é importante salientar que no Brasil convivem juntas atividades comerciais altamente inovadoras, de um lado, possuindo um alto poder de atratividade, detendo um setor de publicidade funcional e direcionado; de outro lado, estabelecimentos totalmente tradicionais, geralmente formados por micros, pequenos e médios empresários brasileiros, que não contam com uma estrutura operacional e administrativa. Soma-se a isso a falta de informações, impossibilitando a aquisição de parâmetros para avaliar o mercado. Essa modernização desigual no setor comercial é notável em nosso país. O comércio tradicional, por estar direcionado para atender a um outro segmento da população, permanece e, no Brasil, devido à grande massa de população pobre, possuindo hábitos de compra totalmente diferenciados, existem condições desse comércio tradicional continuar se desenvolvendo; seu crescimento se dá com mais frequência nas pequenas cidades e nos Estados menos desenvolvidos, pois nas metrópoles o que se desenvolve são os grandes e modernos equipamentos.

PINTAUDI, já em 1981, estava atenta a essas inovações e mais ainda às diferenças na capacidade de consumo da sociedade, e isso, com certeza, em nosso país muito se agravou nesses últimos anos.

“... ainda que o aumento e a diversificação da produção tenha aumentado a riqueza material da sociedade, colocando a sua disposição valores de uso em quantidades maiores e cada vez mais diferenciadas e a preços mais baixos, isto não significa que toda a sociedade participe do consumo igualitariamente pois o aumento de produtividade não significa, para os trabalhadores, um aumento correspondente de salário. E as lutas empreendidas por estes últimos, por melhores condições de vida, são a prova de sua participação deficitária no consumo, e, o que é mais trágico, a participação deficitária no consumo de alimentos.” (PINTAUDI, 1981, p. 39)

Percebemos, ao longo desse estudo, que a história do capitalismo mundial exigiu aos poucos, que a minimização dos gastos com circulação fosse sistematicamente aumentada; que a ampliação da produção se tornasse contínua (produzir e realizar uma massa cada vez maior de mercadorias); e que, acima de tudo, a rotatividade do capital se acelerasse, para que a acumulação se ampliasse cada vez mais. É dentro dessa nova realidade -“a da racionalidade”- que novas formas de vendas a varejo são geradas. O processo de transformação da troca de mercadorias é necessidade para que o modo capitalista de produção se reproduza.

A recapitulação feita nos capítulos precedentes, embora de forma sucinta, teve a intenção de mostrar algumas das estratégias comerciais que foram sendo introduzidas no decorrer da história de nosso país, tentando demonstrar que as inovações se desenvolvem no momento em que há condições sociais, materiais e econômicas para isso. Foi com esse intuito que nos baseamos principalmente nos trabalhos de PINTAUDI, GAETA, LIMA FILHO e BAUDRILLARD, pois cada um desses autores desenvolveu pesquisas na área do comércio e consumo na sociedade capitalista atual.

Certamente o tema deste capítulo é muito fértil, e cada uma das estratégias comerciais citadas sugere estudos mais detalhados. Os vários temas dentro da geografia do comércio estão demandando novas pesquisas, para que se supere a deficiência teórica desta área da ciência geográfica. A nossa contribuição, no momento, será a investigação e discussão de uma dessas tendências comerciais: o **sistema de franquias**, que, assim como as demais, precisou do momento propício, para que se desse o seu desenvolvimento em nosso país.

1.3. A materialização das mudanças comerciais no espaço urbano brasileiro

Para que possamos refletir sobre a produção do espaço urbano, vamos concebê-lo enquanto espaço social - produto e condição das relações sociais de produção. As transformações que se verificam nas cidades, por exemplo, podem ser explicadas pelo desenvolvimento, historicamente determinado, do processo de produção e sua formação social. Nesse sentido, não podemos esquecer que, embora o processo de produção se concretize sob diversas formas no mundo, sua reprodução recebe direcionamentos globais. O local e o global, tornam-se, sob esse enfoque, motivo de preocupação freqüente, durante todas as fases de nossos estudos, pois em muitos momentos eles se confundem, gerando o local globalizado.

MILTON SANTOS (1994, p. 31) nos diz que: "O espaço se globaliza, mas não é mundial como um todo, senão como metáfora. Todos os lugares são mundiais, mas não há espaço mundial. Quem se globaliza, mesmo, são as pessoas e os lugares". E acrescentaríamos: **"as mercadorias"**.

Neste momento histórico, quando todas as relações se mundializam, somos convidados a buscar o indivíduo, procurar no cotidiano a existência individual, a autenticidade, a liberação, a imaginação, para entendermos a vida social e seu espaço.

A tecnologia atinge a classe média mundial e seu ritmo é veloz. A informática invade os lares, fazendo um rearranjo interno dentro das residências; o tempo e o espaço estão sendo geridos de uma forma nova; as cidades estão convivendo, absorvendo e materializando essas mudanças.

“A meta dos novos iluministas, os cibercriadores de hoje, é reunir no espaço de seu apartamento não só toda a informação do planeta, mas o máximo de conforto e *savoir-vivre* acumulados em vinte séculos de civilização.” (VIP-EXAME, n.4, abril/1995, p. 41)

A partir de então procuramos apreender a cidade como o “lugar” do consumo, tendo como base a articulação do processo produtivo. Afinal, o arranjo espacial urbano foi e está sendo configurado, para atender às necessidades da reprodução do capital mundial, concentrando e possibilitando sua circulação.

Eis o que é o espaço urbano: fragmentado e articulado, reflexo (SIC) e condicionante social, um conjunto de símbolos e campos de lutas. É assim a própria sociedade em uma de suas dimensões, aquela mais aparente, materializada nas formas espaciais. É esse o nosso objeto de estudo.” (CORRÊA, 1989, p. 9)

Concebendo o espaço urbano desse modo, podemos compreender o comércio e sua dinâmica a serviço e se servindo dessas articulações espaciais e sociais. O comércio, para se desenvolver, faz uso de vários instrumentos de atração, tendo como objetivo despertar o consumo, criando a ilusão da necessidade. A mídia é a sua principal aliada. Nela os sinais são combinados por signos e imagens, direcionando o consumo, permitindo que a simulação se estabeleça. Segundo BAUDRILLARD (1991, p. 14) “a simulação é uma estratégia de real, de neo-real e de hiper-real, que faz por todo o lado a abordagem de uma estratégia de dissuação.”

Os signos invadiram o cotidiano de tal modo, que hoje é impossível concebê-lo sem essa super organização programada. Desta forma, concordamos com LEFÈBVRE (1991, p. 71), quando diz que:

“O sinal e o sistema de sinais fornecem um modelo cômodo de *manipulação* das pessoas e das consciências, o que não exclui outros meios mais sutis.”

Neste sentido, o cotidiano é “sutilmente” reprogramado e muita coisa vem se alterando nas relações sociais, passando-nos a impressão de que a modernidade é plena. Mas não é bem assim, pois as pessoas marginalizadas nesse processo também convivem com essas transformações, de modo que as diferenças se reforçam e as fragmentações se acentuam. A rapidez desse processo é extrema e, sendo assim, em todas as partes do mundo a modernização, a globalização econômica e o desenvolvimento caminham de forma desigual e contraditória, acentuando a complexidade inerente às lutas de classes. A vida cotidiana reflete esses conflitos, pois eles se chocam no seu dia-a-dia, na sua rotina.

Para discutirmos a materialização das mudanças comerciais no espaço urbano brasileiro, devemos considerar que o processo de localização sempre foi calcado na lógica de segregação historicamente construída. Além disso, é preciso salientar que nenhum outro setor do mercado reage tão rapidamente às mudanças no meio ambiente urbano como o varejo.

Para os propósitos deste estudo, pode-se tomar como ponto de partida e exemplo o estado de São Paulo, afinal é onde se formulam as relações mais complexas, já que é, por excelência, o lugar da gênese, desenvolvimento e crise de grande parte da evolução do processo produtivo nacional. É nesse Estado

então, que pretendemos aprofundar os estudos para o desenvolvimento deste capítulo, procurando demonstrar sobretudo a importância da reprodução das relações de produção na reconstrução do espaço urbano.

Sabemos, entretanto, que a generalização dessa problemática para o restante do país torna-se perigosa, pois o Brasil possui um enorme território, com mais de 8,5 milhões de km², e o resultado das análises da produção do espaço pode se dar de forma bastante diferenciada em cada Região ou Estado.

Como já dissemos anteriormente, há uma enorme interdependência entre a indústria e o comércio, ambos obedecem às estratégias mundiais, reproduzindo-as localmente. Essas estratégias são bem delineadas e, nesse sentido, o espaço é a primeira condição para que os objetivos do capitalismo mundial sejam alcançados.

A partir das colocações feitas até aqui é possível continuar a discussão no que concerne aos padrões de localização da indústria e do comércio em nosso país. Desde a gênese de seu desenvolvimento histórico, o Brasil concentra na Região Sudeste o peso de toda a sua riqueza econômica. No item 1.1. "Síntese da evolução econômica brasileira" deste capítulo, tratamos de tais aspectos, o que nos permite agora iniciar os estudos sobre as mudanças nos padrões e modelos locacionais no estado de São Paulo, a partir do início dos anos 70.

A década de 1970 pode ser considerada como o período em que ocorre a mais visível sistematização das alterações no espaço urbano paulista, a partir do crescente peso da desconcentração industrial na capital, rumo ao interior do Estado.

Assim como a indústria, o comércio também se desconcentra, acompanhando o mesmo rumo seguido pelas indústrias, ou seja, se desenvolve no

interior paulista, propiciando que grandes equipamentos comerciais comecem a se instalar nas maiores cidades desse estado.

Antes de nos determos na desconcentração dos equipamentos comerciais, é preciso salientar que esse processo não foi e não é tão limpo e claro como pode parecer. Ele sempre esteve calcado em profundos conflitos, pois essas mudanças rápidas, profundas e desiguais geram novas formas de configuração espacial e estabelecem um novo ritmo de vida, novos valores e, conseqüentemente, novos relacionamentos entre as pessoas. A cidade torna-se então, sob esse enfoque, o *locus* da segregação espacial e das desigualdades sociais marcadas pela divisão mundial do trabalho.

A desconcentração das atividades comerciais se dá em dois níveis: internamente no espaço urbano - a partir do antigo centro da cidade, e no espaço estadual e nacional - a partir da metrópole paulistana.

No primeiro caso, a incorporação de novas estratégias econômicas mundiais implica não privilegiar as antigas áreas centrais das cidades pela própria dificuldade de circulação de veículos, causado pelo congestionamento do trânsito e falta de condições de ampliação da edificação dos estabelecimentos. Concomitantemente, ocorreu o aumento do número de automóveis, alterando os hábitos de compras, em termos de maior liberdade de escolha do local, e a área central da cidade, o centro tradicional, perdeu seu poder de atração enquanto área comercial. Outro fator que contribuiu muito para essa desconcentração urbana foi o aumento da área urbanizada provocado pela expansão industrial. Por outro lado, as próprias modificações estruturais do comércio varejista passaram a exigir a desconcentração. Conforme GAETA (1988, p.1),

“...a partir do momento em que os empreendedores imobiliários, os capitalistas do comércio, apoiados pelo Estado, iniciaram a montagem de uma nova estratégia Locacional, (SIC) em consonância com a própria transformação do capitalismo no Brasil, o centro da cidade entrou no chamado “processo de decadência”.

Esses efeitos são mais fáceis de serem observados, nas grandes cidades, onde a transformação se dá mais rapidamente e de forma mais intensa. Entretanto, não podemos generalizar essa “decadência” do antigo centro da cidade, pois alguns tipos de comércio continuam ali instalados, servindo a alguns estratos sociais, que, por sua vez, continuam privilegiando o “centro”, como o local de compras.

As áreas periféricas da cidade passam a ser privilegiadas nesse processo de descentralização comercial urbana, pois além de não terem os problemas acumulados das antigas áreas centrais, os imóveis oferecem preços menores. Entretanto, os grandes estabelecimentos comerciais, os centros de bairros e os *shopping centers* valorizam os imóveis em seu entorno, e, ao contrário do que ocorreu com a indústria, propiciam a formação de uma nova zona populacional de classe média e média-alta, transformando-se em locais estratégicos e reforçando a oportunidade de desconcentração do varejo. Esses empreendimentos não são meramente comerciais, pois têm colaboração direta do setor imobiliário, que acompanha as tendências locacionais, despertando valores diferenciais no espaço. E é em função dos interesses históricos do capital que as cidades vão se expandindo, transformando-se, e criando novos valores de uso do espaço local, sob a orientação do mundial.

Nesse sentido é que a segregação e as diferenciações sociais presentes nas cidades ganham importância, traduzindo-se sobretudo pela ocupação diversificada do espaço. A maior velocidade na expansão do capital

dentro do espaço urbano e as lutas de classes, cada vez mais acirradas no Brasil, dão maior complexidade aos estudos das cidades, pois entendê-las significa compreender as estratégias que estão por traz das novas formas produtivas.

Com base no exposto, podemos nomear alguns agentes promotores dessa nova estruturação do espaço urbano, a partir dessas ondas de desconcentração: o *poder estatal*, através de investimentos e infra-estruturas, o *capital privado imobiliário*, através de ações de loteamentos e as *empresas industriais e comerciais*, buscando uma localização estratégica favorecida pela fluidez do acesso (anel viário, radiais, marginais e mesmo rodovias).

PINTAUDI, ao estudar a estratégia de localização dos *shopping centers* no Brasil, chega à seguinte conclusão:

“... ele não é fruto do prolongamento, da expansão comercial de um lugar, mas fruto de uma ruptura com o virtual destino de um lugar. Os *shopping-centers* não são implantados em locais tradicionalmente comerciais, a não ser eventualmente, quando as condições o permitem e esta localização não é condição necessária.” (PINTAUDI, 1989, p.152)

O comércio, já não necessitava mais ficar enraizado junto ao “centro comercial”, geralmente localizado no centro da cidade, passando então a existir um novo planejamento locacional urbano e os locais de compra foram redefinidos. Cabe observar que este “planejamento” não se deu de forma tão rigorosa no Brasil, pois o processo de urbanização fez com que as instalações dos equipamentos comerciais passassem por outra dinâmica, dependente sobretudo das realidades locais.

“... o processo mercadológico numa economia como a do Brasil tem características específicas, tais como uma rápida dinâmica de mudança e profundas diferenças regionais, as quais exigem uma abordagem analítica que focalize suas particularidades.” (LIMA FILHO, 1975, p. 31)

A desconcentração comercial foi possível, primeiramente aos estabelecimentos de grande porte -os hipermercados, *shopping-centers*, grandes lojas de *fast-food*, etc., que passaram a se instalar preferencialmente no interior de áreas periféricas urbanizadas, mas que dispunham de amplos terrenos livres, ou ainda em áreas próximas às rodovias, facilitando o tráfego de pessoas de outros centros urbanos afluentes.

Alguns estudos foram desenvolvidos sobre o papel dos *shopping centers* nas cidades brasileiras, um deles foi desenvolvido por GAETA, sobre os *shoppings* da cidade de São Paulo. Neste estudo o autor conclui que:

“A presença dos shoppings, em São Paulo, tem significado uma mudança das áreas comerciais, um deslocamento delas, uma redefinição valorativa da geografia comercial da cidade. Estas mudanças do comércio se associam as mudanças nas áreas residenciais, valorizando novos espaços, verticalizando áreas. O próprio fluxo de automóveis muda, já que se criam pontos importantes de atração, principalmente para este tipo de consumidores.” (GAETA, 1988, p. 180)

Os pequenos e médios estabelecimentos comerciais, por sua vez, participam de outra dinâmica, agregando-se a alguns desses “centros de compras”, ou continuando a participar dos subcentros urbanos (comércio de bairros) ou ainda, mantendo-se no antigo centro comercial, na área central urbana. Tais tipos de comércio necessitam unir-se a outras unidades comerciais, para que

possam atrair os consumidores, pois o isolamento comercial, nesses casos, raramente leva-os ao sucesso. Porém, a força da “marca”, às vezes, pode permitir o isolamento dos centros comerciais, mas isso é mais comum nas metrópoles, onde já existe grande número de centros de tamanhos diferentes e hierarquizados. Há casos de algumas lojas que se separaram dos centros comerciais e tornaram-se pioneiras, em alguns locais, atraindo, posteriormente, muitas lojas ao seu redor, passando a criar um novo centro comercial. Esses locais são normalmente muito bem selecionados, principalmente no que tange ao fluxo de público consumidor potencial e à facilidade de acesso.

A “marca” emite mensagens que atraem, e o poder de atração pode ir além do poder concentrador dos centros comerciais. Concordamos com PINTAUDI (1992, p.29), quando afirma que: “os lugares escolhidos para a troca de produtos sempre implicaram em situações estratégicas do ponto de vista espacial (geográfico)”. Dessa forma, o que estamos dizendo é que os signos e símbolos são sinais que, combinados com a distribuição espacial dos produtos, fatalmente repercutem na escolha feita pela população, fazendo com que nem distâncias, nem tempo prejudiquem a leitura e, conseqüentemente, o consumo.

Retomando a questão sobre os níveis de desconcentração, no segundo caso, ela se efetiva a partir da metrópole paulista. A articulação do espaço, através da ampliação das marginais na capital do estado e a melhoria e criação de Rodovias rumo ao interior paulista (Anhangüera, Bandeirantes, Washington Luiz, D. Pedro, entre outras), notadamente, indicaram o sentido do desenvolvimento do processo de desconcentração das atividades econômicas. Isso vem nos demonstrar o papel do Estado frente às grandes mudanças no processo de reprodução do espaço.

É necessário, entretanto, perceber que nem todas as atividades e setores econômicos se desconcentram, pois o sistema financeiro, os escritórios centrais das indústrias, os centros decisórios, de um modo geral, além das atividades quaternárias, permaneceram instalados na Capital do Estado, acentuando ainda mais a presença hegemônica da metrópole de São Paulo.

Nesse sentido, o processo de desconcentração industrial e comercial faz parte do processo da nova divisão social do trabalho, da diversificação e modernização da economia como um todo, pois o setor terciário foi sofisticando-se e o número de estabelecimentos ligados a prestações de serviços foi aumentando consideravelmente. Isso significou uma transformação acelerada do espaço urbano, redefinindo funções e especializações.

A produção do espaço nas cidades do interior paulista que receberam essas atividades econômicas, se deu de forma brusca, desencadeando vários problemas urbanos. Essas transformações no processo produtivo, ao redistribuir espacialmente as atividades econômicas, carrega consigo grande contingente populacional, alterando as estruturas urbanas. Como consequência, temos um novo espaço, remodelado segundo as necessidades das novas relações de produção que emergem.

[illegible]

pin tem
novo dono e
abre franquia



CAPÍTULO II - O SISTEMA DE FRANQUIA

2.1 - A estruturação do sistema de franquia no mundo

Os assuntos tratados nos capítulos precedentes nos permitem, a partir de agora, discutir o sistema de franquia (SF²), como uma forma ímpar dentro do processo produtivo global deste século, e refletir sobre seu desenvolvimento e estrutura de funcionamento.

O termo franquia teve sua origem na língua francesa e era entendido como "liberdade ou dispensa de servidão", mas seu significado, a partir daí, tem se diversificado. Na língua inglesa "*franchise*" é sinônimo de "direito". No Brasil, o termo significa: "liberdade de direitos, imunidade, privilégio, regalia", de acordo com FERREIRA (1986, p.809).

No decorrer da história, o termo franquia designou diversas formas. Na sociedade urbana medieval, como nos informa LE GOFF (1992), a franquia funcionava como garantia a certas liberdades ou autonomias. As cidades de franquias eram uma categoria jurídica, frequentemente definida pelo pagamento de uma taxa, a partir da qual eram concedidos direitos, através da carta de franquia. O número e a importância dos artigos contidos nessas cartas diferenciavam de cidade para cidade; todas as funções e poderes eram minuciosamente regulamentados, e isso foi para as cidades a primeira condição de uma organização eficaz. A mais antiga carta de franquia foi outorgada entre 1192

² Sistema de Franquia: utilizar-se-á a sigla SF, no decorrer do trabalho.

e 1195, em Toul. Observamos, assim, que as franquias têm já em sua gênese a preocupação com a rigidez na organização, o que se mantém até os dias de hoje.

A primeira franquia, como forma comercial, aconteceu no ano de 1850, através da autorização concedida pela empresa americana Singer (Sewing Machine Company) a alguns comerciantes, para fazerem uso de sua marca, comercializando seus produtos. Em 1898, a General Motors também começou a fazer uso dessa estratégia, para expandir seus negócios e, em seguida, em 1899, a Coca Cola também utilizou-se do SF. Desde então, esse sistema teve expansão contínua, porém, não havia qualquer padronização ou controle por parte do franqueador.

Em meados do século XX, mais especificamente na década de 40, muitos americanos, ex-combatentes da Segunda Guerra Mundial, sem expectativas de trabalho, tornaram-se franqueados. Como o resultado dessas experiências foi satisfatório, passou a ocorrer, desde então, um aumento significativo no número de lojas franqueadas nos EUA. Temos que salientar o peso do poder Estatal no apoio ao desenvolvimento do SF nos EUA; através desse sistema tentou-se sanar o grave prejuízo social provocado pela guerra, além do que, esse sistema oferecia aos EUA, a participação ativa no mercado mundial.

“Após a Segunda Guerra Mundial, milhares de empreendedores potenciais - os soldados americanos que retornavam - buscavam ter seu próprio negócio, mas lhes faltava o capital. Com a ajuda dos financiamentos da *Small Business Administration* - EUA, o *franchising*, mostrou-se a melhor alternativa para viabilizar o sonho daqueles americanos.” (SOUZA & NEMER, 1993, p.187)

O ano de 1954 é considerado um marco do desenvolvimento do SF; sob nova modalidade, passou a ocorrer a preocupação com a padronização do

negócio como um todo. Isso se deu com a introdução do *Mc Donald's* no sistema e, desde então, a velocidade nesse tipo de negócio aumentou sobremaneira. Apesar dessa empresa ter sido a precursora dos negócios de franquias formatados, nos EUA isso se disseminou logo, e a concorrência foi se tornando acirrada. Novas estratégias de expansão foram necessárias e o mundo foi o limite.

“Assim, quando o McDonald's começou a se expandir internacionalmente, não encontrou nenhum das dúzias de concorrentes com os quais brigava pelo mercado de hambúrgueres nos Estados Unidos. Mas o mercado era até mais virgem do que isso. A maioria dos países não tinha sequer estabelecimentos de *fast food* locais. Na verdade, comer na rua - uma experiência cada vez mais rotineira para os americanos - era incomum na maior parte dos mercados estrangeiros. Na Europa, em particular, os restaurantes estavam ainda presos ao serviço de mesa completo, garçons de gravata-borboleta, atendentes provadores de vinho e refeições com vários pratos. Não existiam praticamente restaurantes informais, e assim comer fora era sempre uma ocasião especial para a classe média.” (LOVE, 1987, pp.498,499)

Na perspectiva de ganhar novos mercados é que a formatação passa a ser fundamental para as empresas ligadas ao **SF**, pois ela dá toda a estruturação, cabendo ao franqueado a tarefa de segui-la passo a passo. Esse controle tem em vista a uniformidade da rede e vai, desde a aparência física da loja (preservando a imagem da “marca”, instrumentalizada nas cores, materiais, mobiliário, “*lay-out*” etc.), à determinação dos produtos e procedimentos técnicos (manuseio com os produtos e atendimento aos clientes).

A formatação, dentro do sistema de **SF**, é de extrema importância, pois é necessariamente uma atividade dinâmica, já que ela cresce junto com a rede e acompanha a evolução da franquia, aperfeiçoando seus procedimentos,

técnicas e produtos. Quanto mais completa a formatação, maior será a chance dos franqueados cumprirem com o compromisso da padronização.

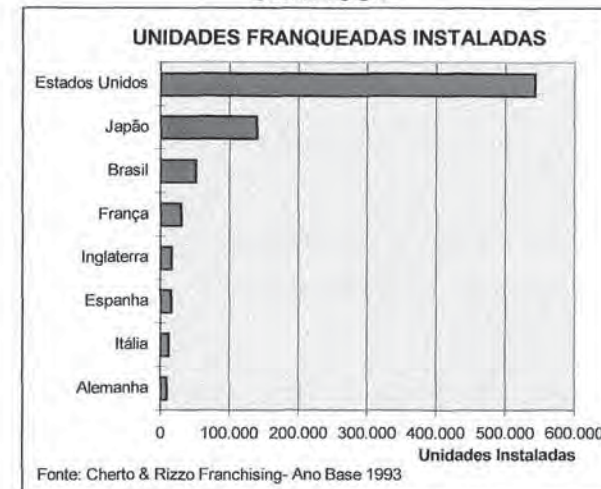
Constata-se que a franquía não teve o mesmo significado no decorrer da história; assim como todo tipo de negócio, foi adaptando-se aos novos modelos econômicos e, sob processo de globalização do capitalismo, é uma das formas que o comércio encontrou para se desenvolver e se expandir territorialmente; nesse sentido, o Brasil é um país que tem despertado o interesse em muitas empresas estrangeiras.

Após uma longa caminhada, hoje o **SF** se estabelece e se fortalece dentro de uma nova maneira de atuar no comércio varejista, através de um sistema de parceria, que envolve dois atores principais: o *franqueador* (o que cede sua marca) e o *franqueado* (o que se propõe a comercializá-la). Esta relação está sujeita a diversas regras e a rigidez no cumprimento delas é que determina o sucesso do empreendimento.

Esse sistema se desenvolve através da rápida expansão de redes de distribuição e serviços, em âmbito global, ancoradas na força das marcas e nos padrões de consumo pré-estabelecidos, passando a ser uma das alternativas mais procuradas como renovação na estratégia de negócios.

Demonstrando o panorama atual, através do gráfico 1, notamos que o Brasil ocupa o terceiro lugar em números de unidades franqueadas instaladas; isso é muito significativo, se levarmos em conta o desenvolvimento recente desse sistema em nosso país.

GRÁFICO1 -



Entre os diversos autores que escrevem sobre o assunto, é comum fazerem uso de uma estruturação do **SF**, que se traduz no seguinte:

-Franchising de Produto e Marca ou Tradicional, que consiste na concessão dos direitos de fabricação ou revenda dos produtos do franqueador, desde que o franqueado trabalhe com exclusividade. Essa forma de **SF** não inclui a transferência de tecnologia, assessoria econômica e jurídica e, muito menos, a formação físico-operacional do empreendimento. Esse tipo de negócio concentra-se, hoje, apenas nas atividades de distribuição e revenda de veículos automotores, na distribuição e revenda de combustível e derivados de petróleo e no engarrafamento e distribuição de bebidas. Deve-se ressaltar que o engarrafamento

e distribuição de bebidas enquadram-se no **SF** industrial, que é uma forma de F.P.M. (Franchising de Produto e Marca).

- Franchising do Formato do Negócio consiste, além do uso da marca e distribuição exclusiva dos produtos do franqueador, na padronização total do negócio, abrangendo desde a parte física da loja (arquitetura, *design*, equipamentos) até conceitos de operação.

A partir desta conceituação inicial, surgiu uma segunda classificação chamada de gerações, e que SOUZA & NEMER (1993) definem como:

-Franquia de 1a. Geração - fundamenta-se apenas na "concessão de direito à exploração comercial da marca", é equivalente ao F.P.M. por definição.

-Franquia de 2a. Geração - agrega à franquia de 1a. Geração a exclusividade no fornecimento. É considerado um estágio intermediário entre a F.P.M. e F.F.N. (Franquia do Formato do Negócio).

-Franquia de 3a. Geração - possui alto grau de profissionalização e padronização, com transferência da tecnologia necessária à implantação, operação, gerenciamento e planejamento da unidade franqueada.

Há geralmente nos **pacotes**³ de franquias a estipulação de taxas, que são cobradas em troca das transferências de conhecimentos, sistemas, processos, informações, marcas, canais de distribuição. As taxas mais comuns são:

1)- a de franquia, que se refere aos serviços de treinamento de pessoal, arquitetura e engenharia, manuais, *know-how*, e que é cobrada pela maioria dos franqueadores brasileiros;

2)- a de royalties e propaganda, cuja cobrança se dá mensalmente e sobre o faturamento bruto do franqueado.

Entretanto, pode ocorrer a alteração desses tipos de taxas, pois isso é dependente da estruturação do “pacote” de cada rede. É a existência dessas taxas que torna franqueador e franqueado sócios, sendo que o primeiro lucra com o sucesso do segundo, pois só dessa forma o franqueado deixa de ser mero distribuidor e revendedor. Cabe lembrar que o *know how* da produção em si normalmente não é repassado, somente o referente à manipulação e comercialização dos produtos.

“... o *saber fazer* é o principal produto do mundo moderno, e quem não domina e não tem capacidade de gerar tecnologias de ponta, na realidade não participa do mercado e da competição mundial, apenas exporta matéria-prima e mão-de-obra baratas. Ainda: nos produtos imprime-se também a concepção de homem, de mundo, de sociedade, de vida e os valores vivenciados no contexto cultural em que são eles gerados, estabelecendo-se, a partir daí, uma ampla e intrincada rede de interesses e relações de solidariedade ou, mais freqüentemente, de dominação e subordinação.” (BRUM, 1991, p. 288)

³ **Pacote**, na linguagem administrativa do SF, é o conjunto de normas, direitos e deveres incluídos no contrato de franquia.

No Brasil tem crescido muito o número de empresas franqueadoras nacionais e muitas delas estão ganhando mercado externo. Nesse sentido, podemos dizer que o “saber fazer” é uma das conquistas que o empresariado brasileiro tem buscado nos últimos anos.

Em nível mundial, o Brasil ocupa o terceiro lugar em número de empresas franqueadoras, sendo superado apenas pelos EUA e Canadá, conforme se pode observar no Gráfico 2.

GRÁFICO 2



A amplitude que o mercado globalizado representa e a forte competição entre as empresas, faz com que as fusões, parcerias (como o SF por exemplo) acelerem a expansão e maximizem os lucros. Essas associações são

respostas às exigências do capitalismo atual, propiciando maior ação global, significando maior controle do mercado.

O SF mascara a nítida tendência da monopolização do setor distributivo, quando passa para terceiros o direito de comercializar seus produtos. No caso do *fast food*, no Brasil (como poderemos observar nos próximos capítulos), a melhor fatia do mercado é explorada por um número reduzido de grandes cadeias, tais como a *Pepsico*, *McDonald's*, entre outras.

No capítulo que segue, assentaremos nossa análise nesses novos comportamentos empresariais, provocados principalmente pela onda de franquias no Brasil.

2.2 - As condições do surgimento e desenvolvimento do SF no Brasil

O breve histórico que apresentamos no capítulo I tornou-se importante, para que pudéssemos situar o SF dentro do panorama econômico brasileiro e avaliarmos por que seu desenvolvimento só foi possível a partir da década de 1980.

Com base no percurso que fizemos, destacando as novas formas do varejo no Brasil, nos foi possível compreender que as condições políticas, econômicas e sociais precisam estar postas, para que inovações ocorram, e foi assim que, como vamos ver no presente capítulo, aconteceu com o SF.

Apesar desse sistema ter se implantado no Brasil com a vinda da General Motors, no ano de 1925, seu desenvolvimento deu-se de forma lenta, até

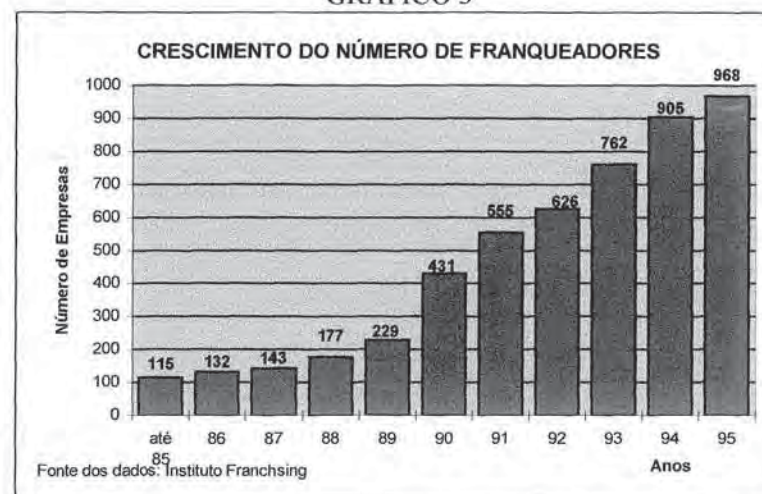
a década de 1960. No período, entre 1960 e início dos anos 80 o SF manteve-se sem muitos avanços quantitativos e/ou qualitativos. Somente no final da década de 1980, com a constituição em São Paulo da ABF-Associação Brasileira de *Franchising* (1987), passou a ocorrer um grande *boom*, pois o sistema foi mais divulgado e nosso país tornou-se um enorme mercado potencial para esse tipo de investimento.

“Os anos 80 marcaram o surgimento, consolidação ou explosão do *franchising*, em diversos países do mundo. Em alguns deles, o sistema caracterizou-se pelo amadurecimento, no sentido de uma maior profissionalização; em outros, vivenciou uma rápida expansão, nem sempre acompanhada por um crescimento qualitativo. O fato é que, em diferentes gradações, a década de 1980 marcou a afirmação do *franchising*, como algo mais que um interessante sistema de distribuição.” (SOUZA e NEMER, 1993, p. 195)

Não podemos ignorar, entretanto, que nesse período o Brasil passava por uma fase de significativas mudanças na ordem econômica, que, após uma longa crise, estava se reestruturando e os setores do terciário ganhavam espaço nas cidades.

Na década de 1990, o crescimento desse sistema continuou no Brasil e passamos a ocupar um lugar de destaque no *ranking* mundial, em número de empresas franqueadoras.

GRÁFICO 3



Para que esse crescimento se desse, (Gráfico 3) somaram-se: as dimensões continentais do país e a baixa qualificação do mercado varejista.

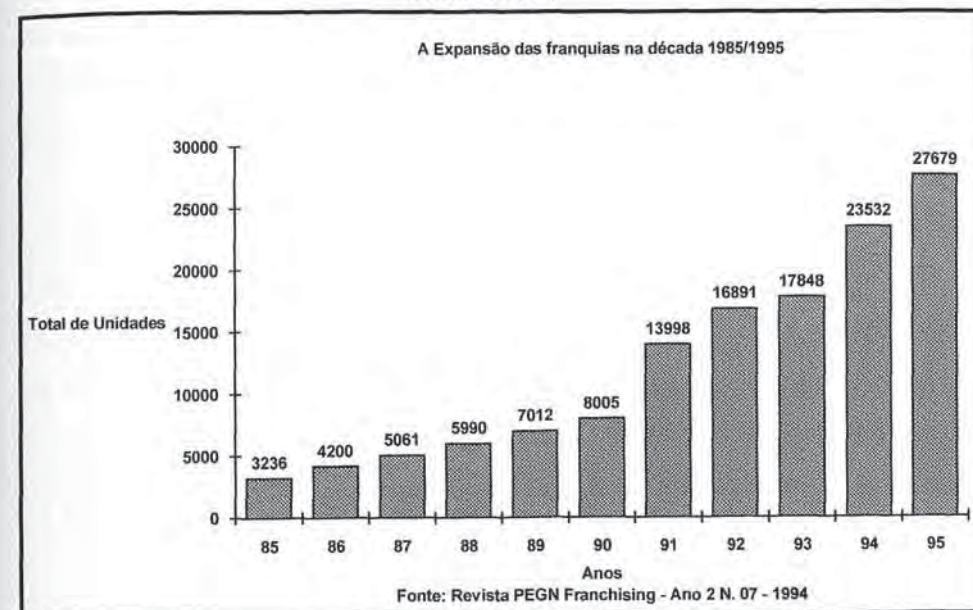
Com base nessa rápida expansão e intensidade de ocorrência, no Brasil esse sistema passou a ser considerado um fenômeno do comércio varejista dos últimos anos. Mesmo na década de 1980, que ficou marcada como um período de crescimento instável e estagnação, foi o setor industrial o que demonstrou maior intensidade de crise e não a economia como um todo.

Esse convívio com a instabilidade acabou gerando desemprego e precariedade no aspecto ocupacional, podendo ser considerada uma fase de enormes transformações sócio-econômicas no país.

“O Brasil vive no final da década de 80/início dos anos 90 uma crise econômica sem precedentes. Suas raízes estão profundamente mergulhadas no processo histórico de nossa formação e seus contornos mais salientes se vinculam às definições feitas e implementadas no século XX, principalmente após as duas guerras mundiais. Além de econômica, a crise é também social, política e moral. A compreensão da crise atual, de sua complexidade e profundidade, e de seus vínculos com a economia mundial é o ponto de partida obrigatório e fundamental para qualquer iniciativa com vistas à sua superação.” (BRUM, 1991, p. 263)

Os períodos de desaceleração e recessão econômica se dão de forma diferenciada, não só entre os países, mas também entre os setores da economia; justamente o período considerado por alguns pesquisadores brasileiros como a “década perdida”- 1980, devido à queda na produção industrial e ao desemprego no setor, foi a “grande década” para o SF, que conseguiu apresentar índices de crescimento surpreendentes, ampliados na primeira metade dos anos 90.(ver Gráfico 4)

GRÁFICO 4



A proliferação das franquias no Brasil foi um fato marcante, promovendo o crescimento econômico deste setor, rumo ao interior de alguns Estados brasileiros, principalmente os Estados da Região Sudeste. Porém, esse processo de interiorização das franquias foi seletivo: as cidades que as podiam acolher deveriam ter uma massa de consumo potencial mínimo (essa exigência varia de empresa para empresa), contar com mais recursos, tais como: infra-estruturas urbanas adequadas (rodovias, anéis viários de rápido acesso, serviço de transporte coletivo, serviços de saneamento básico) e poder de atratividade regional, entre outros.

O estado de São Paulo, na década de 1980, passou por uma reacomodação da economia, provocada pela forte desconcentração industrial da metrópole (nos anos 70) em direção às demais regiões brasileiras e mais intensamente rumo ao interior paulista. Paralelamente ao recebimento dessas atividades produtivas, o interior paulista passou a receber maior especialização e sofisticação no setor terciário, de modo geral. Foi no bojo desse processo que as franquias se estabeleceram, preferencialmente nas maiores cidades desse Estado, fortalecendo a uniformização dos gostos, hábitos e comportamentos através de um amplo apoio publicitário, sob o comando de suas sedes localizadas na metrópole. Como escreveu CANO (1991, p. 53),

“...de forma concomitante a um avanço significativo no grau de concentração e centralização dos capitais nos principais setores terciários, ocorreria uma descentralização progressiva dessas atividades, em direção aos maiores aglomerados urbanos, os que já apresentavam “massa crítica” mínima, econômica e populacional, em nível local ou regional. Com isso, se por um lado tendeu a diminuir o enorme hiato aparente entre as feições urbanas dessas cidades e a capital, por outro a presença de grandes lojas, *shoppings*, supermercados, hotéis ou serviços especializados iria relegar a uma presença secundária os grupos de capital local anteriormente estabelecidos. Ainda, esse

movimento contribuiria para consolidar a hierarquia na rede urbana do Estado, reforçando o papel de pólos regionais das maiores cidades”.

Não podemos, no entanto, generalizar essas tendências, pois no Brasil a intensidade de melhorias e desenvolvimento do setor terciário, nessa década, se deu de forma distinta, tanto entre as regiões como entre os diversos segmentos do setor.

No que tange à franquia, em todas as regiões em que ela se instala, pela sua capacidade de uniformização, acaba proporcionando modernidade nas técnicas gerenciais, oferecendo suporte ao franqueado, libertando-o da parte burocrática do empreendimento. Sendo assim, o franqueado pode dedicar-se às questões-chave do negócio, como atração e atendimento especial aos clientes. Essas “vantagens”, bastante divulgadas pela imprensa nacional, fizeram com que muitos empreendedores aderissem ao sistema, tornando-se franqueados.

Algumas redes franquadoras já têm, atualmente, lojas instaladas em praticamente todas as principais cidades do país. Embora a Região Sudeste conte com o maior número de unidades franqueadas, assiste-se atualmente a uma verdadeira pulverização de lojas, agilizando ainda mais os negócios do setor.

A mão-de-obra no **SF** é especializada, porém, é o treinamento e o formato do negócio que a torna assim. No setor de *fast food*, destacado em nossa análise, o funcionário é “moldado” segundo as características e objetivos da empresa. Nesse sentido, aproveita-se geralmente a mão-de-obra local (da cidade onde se localiza a loja), locomovendo-a para outra unidade em funcionamento, durante um período de estágio, para que não se perca a “identidade” no serviço oferecido.

No setor de *fast food*, pelo peso da padronização, os funcionários das lojas devem abandonar sua subjetividade, pois tudo lhes é imposto: cada gesto e cada minuto seguem um padrão. O trabalho se torna rico em mesmice e pobre em criatividade. Isso não é tão difícil como pode parecer, pois a própria liberdade de escolha dos consumidores é limitada através do *mix* de produtos oferecidos. O homem, enquanto máquina? Isso não nos parece um retrocesso?

“Essa tentativa de conceber o trabalhador como uma máquina para todos os fins, operada pela gerência, é um dos muitos modos assumidos para o mesmo alvo: o deslocamento do trabalho como o elemento subjetivo do processo do trabalho e sua transformação num objeto. No caso, toda operação de trabalho, reduzida ao seu mínimo movimento, é concebida pela gerência e pessoal da engenharia humana, projetada, medida, ajustada com adestramento e padrões de desempenho - inteiramente de antemão. Os instrumentos humanos são adaptados à maquinaria de produção de acordo com especificações que se assemelham a nada mais que especificações das propriedades da máquina. (...) No sistema como um todo pouco é deixado ao acaso, assim como na máquina o movimento dos componentes é rigidamente controlado; os resultados são pré-calculados antes que o sistema seja posto em movimento. Nisto, o gerente apóia-se não apenas nas características fisiológicas do corpo humano como foi codificado nesses dados, mas também na tendência de massa trabalhadora que opera junta, da qual cada trabalhador é, juntamente com as máquinas, um dos membros, a fim de impor ao indivíduo o ritmo médio sobre o qual estão baseados os seus cálculos.” (BRAVERMAN, 1987, p.157)

A discussão desses aspectos referentes à mão-de-obra dentro do sistema de franquia merece um estudo específico e mais detalhado, pois eles se diferenciam muito de setor para setor, dentro do sistema.

Assiste-se hoje a uma onda de privatização em nosso país e essas mudanças abalam ainda mais o quadro de problemas sociais, pois soma-se a isso a crise na economia nacional e a forte tendência de terceirização das grandes

empresas, levando a crer que o nível de desemprego tenderá a crescer e serão lançados maciços contingentes de profissionais no mercado, os quais estarão em busca de novas oportunidades de trabalho.

Ao passar por uma demissão inesperada, os indivíduos atravessam um momento difícil. A busca pela solução dos problemas que se apresentam, apontam para dois principais caminhos: procurar um novo emprego ou tomar um novo rumo, partindo para um negócio próprio?

No primeiro caso, no entanto, a segurança é bem maior, mas as chances de sucesso bem restritas, já que o mercado nacional não oferece muitas vagas.

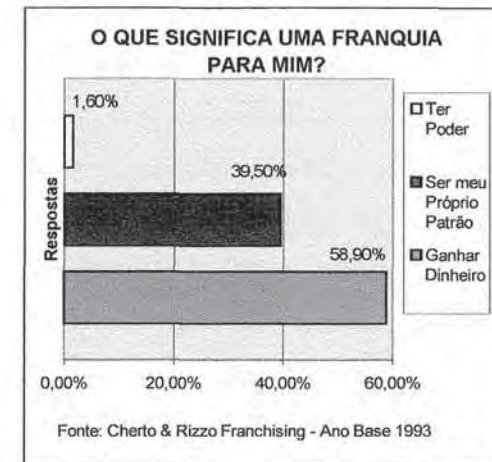
No segundo caso, os riscos envolvidos são muito maiores, pois não basta ter uma grande idéia, é preciso analisar cuidadosamente a viabilidade do projeto, além de ter condições financeiras para o investimento.

A maioria dos brasileiros não têm a mínima condição de arcar com os custos para abrir um negócio próprio e acabam exercendo atividades provisórias e informais, como forma de superar a crise que se apresenta.

Entretanto, existem muitas pessoas desempregadas atualmente no Brasil - principalmente os que ocupavam importantes cargos, os executivos, com um bom nível salarial - que optam por tomar um novo rumo, ou seja, abrem um negócio próprio, mesmo conhecendo os problemas que poderão advir. Essa é uma tendência que estamos tendo oportunidade de observar, a partir desta pesquisa, pois muitos desses "novos empresários" acabam por escolher o **SF** para efetivarem essa nova opção de trabalho.

O gráfico 5 abaixo é resultado de uma pesquisa realizada por CHERTO & RIZZO, junto aos franqueados brasileiros, e que vai de encontro ao que acabamos de discutir.

GRÁFICO 5



Durante o desenvolvimento de nossa pesquisa, através da prática da observação sistemática, fomos visitar as feiras anuais de franquias, e a sensação que se tem nessas ocasiões é a de que tal sistema é visto como uma solução para os problemas de desemprego ou mesmo para novos investimentos. Em junho/95, durante a visita ao “*Franchising Show/95*”, naquele vai e vem de pessoas, sentimos no ar um ambiente de grande ansiedade e nos olhares um brilho de esperança e desconfiança, misturado com temores e incertezas.

A partir dessa visita, muitas questões nos acompanham: Será que essa busca frenética e incessante dos brasileiros não os levarão a experiências desastrosas? O atual interesse pelo SF não faz parte de um modismo passageiro? Não haverá saturação desse tipo de negócio no Brasil? A queda no nível de consumo está sendo avaliada nas devidas proporções? Essas questões se

desdobram em muitas outras, que no momento deixaremos em aberto, pois não só o Brasil, mas o mundo todo vive um momento de muitas incertezas, onde o econômico se globaliza, sem eliminar o desenvolvimento desigual, e com isso, as fragmentações e as contradições se agravam.

O interesse pelo SF no Brasil se deu, concomitantemente, tanto por parte dos franqueadores, como das pessoas que desejavam se tornar franqueadas. Pelos franqueadores, com o intuito de ganhar novos mercados, com nível de competitividade menor, já que no Brasil o SF é pouco desenvolvido; pelos pequenos empreendedores, pelo fato desse sistema, em geral, fornecer condições para aqueles que desejam se tornar seus próprios patrões, mas não dispõem de todos os conhecimentos necessários ao estabelecimento, gerenciamento e operação de um negócio próprio totalmente independente. A tudo isso deve-se somar a falta de perspectiva de emprego e salário, compatível com os anseios de grande parte dessas pessoas.

Tem crescido muito o número de empresas franqueadoras nacionais, cujo interesse pelo SF se deve ao fato de poderem contar com uma série de benefícios, tais como:

- 1)- rápida expansão de sua rede, sem despendar recursos próprios;
- 2)- possibilidade de atender a mercados mais distantes, podendo contar com um parceiro conhecedor desse mercado;
- 3)- administradores dos postos de venda realmente interessados no sucesso do empreendimento;
- 4)- fortalecimento da marca, já que o *marketing* institucional está inserido no ponto de venda.

Verificando o forte interesse de muitas pessoas em ingressarem no SF, alguns Bancos passaram a oferecer linhas de financiamento especiais para franqueados, as quais englobam desde a taxa de franquias até obras civis, passando pela instalação e importação de máquinas, aquisição de veículos, equipamentos de informática e *software*, além do próprio ponto. A empresa franqueadora, no entanto, deve estar atuando no mercado pelo prazo mínimo de dois anos, se for brasileira, ou três, se estrangeira. O problema maior desses financiamentos é que o processo de liberação do crédito é bem trabalhoso e burocrático, e, por esse motivo, muitas vezes as franqueadoras financiam elas mesmas seus parceiros, seja com capital próprio ou recorrendo a outras linhas de financiamentos. A garantia é o próprio equipamento da loja. O quadro 1 nos mostra os financiamentos que estão em vigor atualmente no Brasil.

QUADRO 1 - OS FINANCIAMENTOS QUE OS BANCOS OFERECEM			
	<i>Aplicação</i>	<i>Juros (% ao ano)</i>	<i>Prazo (em meses)</i>
Banco do Brasil	Máquinas e equipamentos	5,33 + TJLP	36
Caixa Econômica Federal	Capital de Giro	12,8	12
Bamerindus	Capital de Giro	60	12
BNDES	Obras e equipamentos	3 a 6,5 + TJLP	60
Fonte: Sebrae e BNDES (apud Revista do Franchising nº 16 - 1996, p.68)			
Obs: A Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) até maio/96 estava em torno de 17,5% ao ano			

No que concerne aos franqueados brasileiros, segundo a Revista “Perfil do Franqueado Brasileiro”, (1993), é possível delineá-los da seguinte maneira:

1)- a maioria dos franqueados brasileiros origina-se da Região Sudeste (58%), seguida pela Região Sul (30%), Região Nordeste (9%) e Região Norte (2%);

2)- geralmente são pessoas jovens (33% deles tem até 29 anos), com formação universitária, possuem renda mensal superior a US\$1.000,00 (74,3%);

3)- procuram na franquia uma nova alternativa profissional, que lhes proporcione uma maior rentabilidade;

4)- 81,7% deles procuram uma pequena franquia com possibilidade de expansão.

Os gráficos 6, 7, 8 e 9, que seguem, demonstram algumas dessas características do perfil do franqueado brasileiro e foram reproduzidos a partir dos dados contidos no livro “Franchising na Prática”.

GRÁFICO 6



GRÁFICO 7

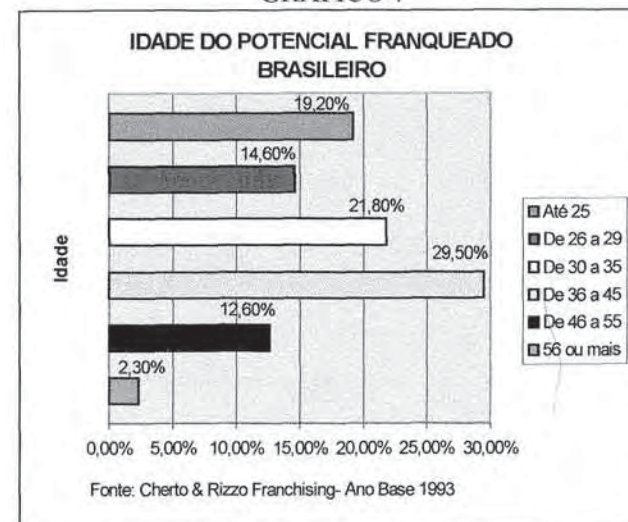
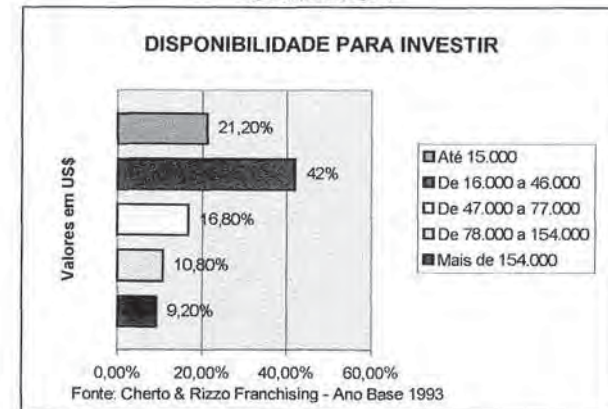


GRÁFICO 8



O desconhecimento do mercado também é outra característica da grande maioria dos candidatos a franqueados e, por isso mesmo, buscam na franquia sua independência financeira, diminuindo ao máximo a margem de risco.

Os candidatos a franqueados são ainda estimulados a participarem do SF, pois ele oferece:

- 1)-A utilização de uma marca de reconhecimento junto ao público consumidor;
- 2)- *Know-how* administrativo, testado pelo franqueador em unidades-piloto;
- 3)-Publicidade mais abrangente, com custo menor;
- 4)- Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas empresariais.

Através da pesquisa desenvolvida pelo Instituto *Franchising*., junto aos franqueados nacionais, fica claro que, atualmente, o que eles buscam, principalmente em seus franqueadores, é a experiência e a parceria, o que vai resumido no gráfico 9:

GRÁFICO 9



Apesar do dinamismo que o SF tem apresentado, surgem em seu caminho sérios problemas que, às vezes, chegam a levar à suspensão de contratos. Isso se dá pelo fato de muitos franqueados desistirem de continuar no ramo, por falta de apoio da própria empresa franqueadora. Daí a necessidade de uma rigorosa análise na hora de fazer a escolha pelo ramo e pela empresa a ser franqueada. Já as empresas franqueadoras solicitam a suspensão de contratos, quando há falta de um planejamento estrutural adequado ou por grande debilidade administrativa por parte do franqueado. Dessa forma, também da parte

das empresas franqueadoras há necessidade de uma fase bem elaborada de seleção dos interessados a franqueados.

Aqueles que entram, esperando encontrar a solução mágica de seus problemas, enganam-se, pois, como ocorre em toda parceria, todas as partes envolvidas são responsáveis pelo empreendimento e torna-se necessário, além do espírito empreendedor, esforço e dedicação constantes e, principalmente, a submissão do franqueado às regras do franqueador.

A sistemática divulgação do SF, a partir da segunda metade dos anos 80, fez dele "uma solução mágica", e isso levou a algumas experiências desastrosas, que resultaram em franqueados desapontados com os resultados, sentindo-se sem apoio, ou mesmo lesados. Existe atualmente, um grande número de empresas de consultoria em SF, especializadas na seleção do franqueado "ideal" para cada uma. A orientação e os testes vocacionais realizados por psicólogos e especialistas no assunto estão dando ao sistema uma maior credibilidade.

Após a aprovação da Lei nº 8955, que regulamenta as atividades do SF, muitas empresas franqueadoras abandonaram o sistema. (ver quadro 2)

QUADRO 2 - Desistência de Empresas Franqueadoras em 1995	
SETORES	Nº DE EMPRESAS
Alimentação	40
Vestuário	37
Saúde e Beleza	20
Demais Setores	89
TOTAL DE EMPRESAS DESISTENTES	186
Fonte: Instituto Franchising . - Apud - Exame (ano 29, nº 6, p. 106 - 13/março/1996)	

Apesar dos setores de alimentação, vestuário, saúde e beleza serem os que mais apresentaram desistências, devemos levar em consideração que são esses setores também os que possuem maior número de empresas franqueadoras. Acredita-se que a principal causa dessas desistências é a Circular de Oferta de Franquias, documento que passou a ser exigido pela legislação e que deve conter:

- os balanços financeiros dos dois últimos anos da empresa franqueadora
- indicação da existência de pendências judiciais resultantes
- os valores das taxas a serem pagas
- as atribuições das duas partes
- informações sobre o perfil ideal do franqueado
- listagem de fornecedores e de franqueados
- relação de empresários que deixaram a rede nos últimos doze meses
- tipo de treinamento que a empresa oferece e sua duração
- a existência de *softwares* administrativos, entre outros.

Todas essas exigências, bem como o seu rigor, deram maior transparência aos negócios, e as empresas que não tinham condições de se adequar às novas regras preferiram se afastar do SF. No entanto, não é essa a única causa responsável pelo grande número de desistências. Muitas empresas franqueadoras necessitavam se estruturar melhor e, por isso, postergaram os projetos de expansão, afastando-se do sistema; outros estão empregando novas nomenclaturas para definir seus negócios, como é o caso do “licenciamento”- que é meramente a concessão de uma marca a terceiros, não estando incluído: sistemática prestação de serviços, assessoria de campo, reciclagem, etc.. É

importante salientar que essas atitudes podem ser medidas preventivas para fugir ao alcance da legislação.

Entretanto, segundo o discurso dos consultores do assunto: é imprescindível constatar que as relações entre franqueador e franqueado estão sujeitas a algumas dificuldades, que poderão surgir no decorrer do processo de trabalho, e que o amadurecimento profissional, a competência e a busca do sucesso é que devem nortear e firmar esta união.

Entendemos que o principal objetivo a ser alcançado por tais empresas é - "o lucro" - é ele que promove a vitória da parceria.

A rápida amortização do capital é objetivo prioritário, tanto para os que investem na indústria como no comércio. Na indústria, o volume de capital investido em renovação tecnológica, compra de equipamentos, matérias-primas, *know-how*, tende a ser maior e, dependendo desse investimento, o retorno pode ser mais lento. Notadamente, quando há investimentos de capitais estrangeiros nos ramos da indústria, eles avaliam o nível de industrialização do país que os acolhe, as infra-estruturas existentes, as possibilidades de amortização rápida e de repatriação dos lucros, a importância destes em relação ao *output*, a estabilidade da situação política, entre outros fatores, conforme abordagem de SANTOS, (1979, p.87). Percebe-se, hoje, que a fabulosa massa de recursos que vaga pelo mundo, diariamente, ajudou a capitalizar milhares de empresas em nosso país.

Para o capital, as fronteiras são meras abstrações, pois o mundo tornou-se menor, mais instável e arriscado e, tanto na indústria como no comércio, os capitais nacionais e mundiais se misturam, tornando difícil a identificação das empresas 100% nacionais.

Ainda no que tange à rápida amortização do capital, no SF é comum utilizarem-se inicialmente unidades-piloto, geralmente de pequeno porte, com pouco estoque de mercadorias. Assim, o investimento tende a ser menor, a

amortização do capital mais rápida do que nas indústrias, e, somente após os testes de mercado, é que se avançam nos investimentos. No entanto, quando nos referimos aos gigantes do varejo, a realidade e o volume de investimentos, bem como seu retorno, ganham diferentes conotações (quadro 3), já que eles buscam a liderança dos setores, espalhando-se pelo mundo, globalizando o varejo.

QUADRO 3 - O Negócio Típico			
	Mínimo	Mediano	Máximo
Investimento inicial (em US\$ 1.000)	3	52	1200
Prazo de retorno (em meses)	3	18	110
Faturamento anual (em US\$ 1.000)	15	150	8.600
Número de empregados	2	11	80
Área (em m ²)	3	50	7.500
<i>Fonte: Revista PEGN.- Franchising - Ed. Globo - ano 2 n.07 - 1994</i>			

Embora o quadro 3 nos mostre, de maneira geral, o volume de investimentos e o prazo de retorno no **SF**, cabe acrescentar que isso não é assim tão exato, podendo oscilar, pois esses fatores estão intrinsicamente ligados e dependem principalmente do tipo de franquia, do “pacote” de franquia e da marca escolhida para franquear. Se, por outro lado, fizemos uma comparação do prazo de retorno de um proprietário individual não ligado ao **SF** com um franqueador, no primeiro caso o retorno sobre o capital investido se dá mais rapidamente, porém, no que concerne à quantidade dos pontos de varejo, a adesão ao **SF** possibilita maior expansão. O empresário ficaria então com duas opções: a

primeira seria a de abrir duas ou três lojas próprias; a segunda, a de instalar 50, 100, ou até mais lojas franqueadas, sendo que na segunda opção, com o mesmo investimento, contaria com a distribuição dos riscos entre os franqueados, além de uma rápida divulgação de sua "marca". A velocidade torna-se, sob esse enfoque, a mola propulsora do crescimento de uma rede de franquias. Cabe observar que no **SF** geralmente coexistem essas duas opções dentro da mesma empresa: são as unidades próprias e as unidades franqueadas.

Em relação aos riscos de negócio, a cautela e o conhecimento do mercado são as melhores alternativas para controlá-los. Há possibilidade de redução, mas os riscos sempre existirão, mesmo que sob novas formas. Atualmente, com a crescente informatização, principalmente nos setores econômicos e financeiros, as negociações tornam-se impessoais e mais frágeis. Assim, constantes análises de riscos das operações são desenvolvidas, além da freqüente avaliação dos impactos decorrentes das novas estratégias do mercado.

Num país de economia instável como o Brasil, que passa por consecutivos planos de estabilização econômica, os empresários, principalmente os pequenos e médios, deixam de prever o futuro e passam a desafiá-lo. Nessa perspectiva, acreditam que o **SF** oferece um menor risco, pois podem contar com um suporte de valor incontestável "uma marca forte". Do ponto de vista do franqueador, o **SF** propicia uma veloz distribuição territorial de sua "marca", em um menor tempo. Essa "velocidade" é de fundamental importância, para que haja um domínio do mercado nacional. No caso do Brasil, este mercado torna-se difuso, ou seja, há diversos focos de consumo espalhados pelo país, geralmente nas capitais e em seu entorno.

Quando nos detemos na análise do discurso empresarial, notadamente persiste a idéia de que o sucesso de uma franquia requer uma base

sólida para o lançamento do programa e que, para isso, várias estratégias são previstas. Dentre elas, selecionamos como as mais importantes na linguagem dos empreendedores: 1)- a estratégia territorial, e 2)- estratégia de *marketing*, para tecermos algumas considerações. Existe ainda uma terceira estratégia também considerada importante, que é a estratégia tecnológica, entretanto ela será tratada no capítulo III no item 3.2.1. Nesta etapa do trabalho nos deteremos na primeira, pois é a que mais nos aproxima da nossa preocupação final, que é o entendimento do espaço urbano, e na segunda estratégia - a de *marketing* - que é o viés por onde penetram todos os recursos, para que a manipulação dos gostos se concretize.

1) Estratégia Territorial:

Há necessidade de se fazer uso de algumas definições, para que essa estratégia possa ser discutida. Para isso, baseamos-nos em CHERTO (1988):

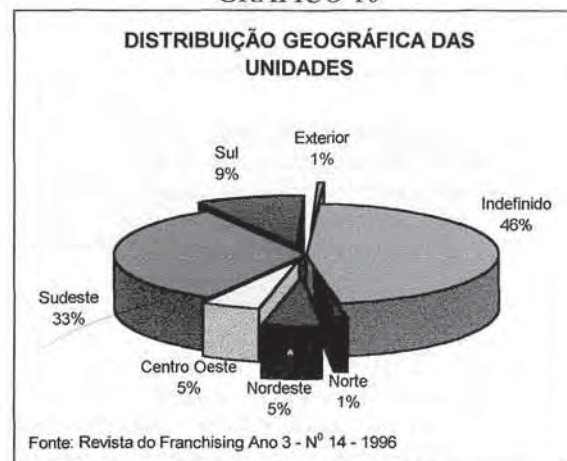
Subfranquia e Master Franquia: adquire-se do franqueador o direito de explorar um determinado território, que pode englobar todo um país ou até mesmo vários, subdividindo-os em miniterritórios e outorgando a terceiros (subfranqueados) o direito de ali instalar e explorar franquias.

Área Franchising: adquire-se do franqueador o direito de explorar **diretamente** um grande território, que muitas vezes chega a cobrir todo um estado ou até mais, sendo pouco provável que atinja todo um país, a não ser que se trate de um país com pequena superfície e população relativamente reduzida. Nesse caso não se outorgam concessões a subfranqueados: os franqueados instalam e exploram eles mesmos todos os pontos de vendas previstos para o território, em relação ao qual adquirem os direitos de exploração.

A estratégia territorial, *a priori*, e de maneira geral, consiste em organizar territorialmente as unidades franqueadas, para que não ocorra a concorrência predatória entre elas: as lojas que representam uma mesma marca devem estar distantes (esta distância é dependente da quantidade de consumidores local e de seu potencial de compra) umas das outras. Os estudos de mercado realizados pelas empresas franqueadoras devem garantir que cada franqueado disponha de um “potencial de faturamento” adequado.

O Gráfico 10 nos mostra a Distribuição Geográfica das Unidades instaladas.

GRÁFICO 10



Devido às dimensões territoriais do Brasil, essa estratégia ganha importância, pois bem administrada ela é capaz de propiciar maior cobertura geográfica, através da contínua exploração de novos territórios, agregando novos

pontos de vendas, significando uma maior velocidade na expansão da rede de distribuição.

A oferta comercial do produto no plano territorial é feita de maneira adequada, tendo em mente mercados (cidades, Estados, Regiões), onde a demanda ainda é latente e, quando for necessário, transformam, através da estratégia de *marketing*, os comportamentos de compra. Neste sentido, fica evidente que todas as estratégias se auxiliam mutuamente para um objetivo em comum - "o sucesso da marca" e o conseqüente lucro para todos os empreendedores envolvidos. Afinal, é o lucro o objetivo maior e, para alcançá-lo, todas as medidas necessárias são tomadas.

A citação que se segue analisa as vantagens do *subfranchising*, e do *master franchising* e foi extraída do livro de CHERTO (1988, p.72):

"Principais vantagens do *subfranchising*, ou *master franchising*:

Para o *franchisor* (franqueador) original

A possibilidade de expandir rapidamente sua rede de *franchises*, sem efetuar grandes investimentos e/ou dispêndios, sendo, em muitos casos, a melhor alternativa para desenvolver suas operações em determinados territórios.

Para o *subfranchisor* (subfranqueador), também chamado *master franchisee*

A chance de ingressar em um negócio próprio, com um nome forte e com a garantia de que alguém mais experiente lhe fornecerá o *know-how* necessário, com uma perspectiva de rentabilidade bem maior do que a obtida por um mero *franchisee* (franqueado).

Para o *subfranchisee* (subfranqueado)

Ter o responsável pela orientação e assistência que lhe são devidas mais próximo de si e, portanto, mais acessível e ciente de suas necessidades e das peculiaridades do mercado onde ele, *subfranchisee* (subfranqueador), atua.

Na lista de master-franquias internacionais em operação no Brasil publicadas pelo Instituto Franchising - 1994, 67 % (Gráfico 11) são provenientes dos EUA.



Embora num primeiro momento possa parecer que a utilização da *master* franquias por uma empresa é necessária para o alcance de uma eficaz distribuição de sua “marca”, os problemas que essa estratégia poderá trazer devem ser sempre levados em conta, revendo os objetivos prioritários da empresa com a preocupação da não deteriorização de sua imagem.

Analisando as desvantagens do *subfranchising* e do *master franchising*, CHERTO (1988, p. 73), nos diz que:

Principais desvantagens

Para o *franchisor* (franqueador) original

Maior risco de perda do controle sobre as unidades que integram sua rede de *franchisees*, especialmente no que se refere à qualidade do atendimento nelas prestado.

Para o *subfranchisor* (subfranqueador) ou master *franchisee*

O risco de que a marca se deteriore, em função da má performance de outros *subfranchisors* (subfranqueadores), de *franchisees* (franqueados) fora de seu território e, portanto, de seu controle, ou do próprio *franchisor* (franqueador) original, pode pôr a perder todo o esforço e o capital que investir no negócio.

Há também, para o *subfranchisor* (subfranqueador), o risco de que o custo dos serviços que é obrigado a prover aos *franchisees* (franqueados) seja, ou venha a se tornar, mais elevado do que as quantias que seus contratos lhe permitam arrecadar dos mesmos.

Para o *subfranchisee* (subfranqueado)

Risco de um possível conflito de interesses entre *franchisor* (franqueador) e *subfranchisor* (subfranqueador)."

É possível, a partir do exposto, constatar que em todas as etapas de planejamento a cautela e pesquisas estão presentes, para que não se corra o risco de fazer uso de uma estratégia inadequada.

Dentro da estratégia territorial, ainda há outro fator de muita importância a ser considerado, ou seja, a localização do ponto comercial. Para que o "lugar" esteja de acordo com os planos da empresa, várias diretrizes são traçadas antes de sua definição. Essa localização passa a ser fortemente vinculada a locais onde haja maior circulação do público consumidor -ruas comerciais, vias de acesso, centros comerciais especializados, *shopping-centers*, entre outros.

Existe uma grande preocupação quanto à seletividade dos diversos pontos geográficos, passando pela escolha do país, estado e cidade que melhor atendam aos objetivos de mercado da empresa. No SF a escolha da cidade é mais minuciosa, pois será preciso combiná-la com o local de interesse do franqueado, já que este, geralmente, tem a pretensão de abrir seu negócio na cidade onde reside.

Após se ter passado por todo o processo de seletividade da cidade, para a implantação de uma loja, o próximo passo é a escolha do ponto comercial. Nesse momento, muitas características do lugar são avaliadas e, cautelosamente, selecionadas. Leva-se em conta a área construída da loja, a extensão da fachada, se é em esquina ou não, recuo da calçada, existência de varanda, estacionamento, a posição do imóvel em relação ao fluxo de veículos e pedestres, perfil do público que transita no local, proximidade da zona comercial, números de lojas concorrentes no mesmo setor e, dependendo do padrão e estilo da loja a ser implantada, este estudo tende a se aprofundar ainda mais. Há várias empresas de consultorias especializadas em assessorar a estruturação de novas franquias, atendendo tanto ao franqueador como ao franqueado.

No que tange à distribuição das lojas franqueadas pelo território brasileiro, é nítida a concentração na Região Sudeste e mais significativamente no estado de São Paulo. Cabe lembrar que a metrópole paulistana, que sempre exerceu fascínio sobre as pessoas de modo geral, passou a exercê-lo ainda mais, com a entrada maciça das multinacionais ligadas ao *fast food*. Esta tendência locacional se intensifica, pois tais empresas geralmente procuram os grandes centros para se instalarem. O ritmo de vida imposto nas grandes cidades é veloz, e isso faz com que as pessoas necessitem de serviços rápidos e eficientes: o *fast food* (segmento que investigaremos mais detalhadamente no próximo capítulo)

entra nessa conjuntura. Para os moradores das grandes cidades não há mais tempo de voltar para casa no horário de almoço, as refeições passam cada vez mais a serem feitas nas proximidades do local de trabalho; desse modo, o nível de crescimento do *fast food* passa a ser surpreendente nas grandes cidades de nosso país.

Vários estudos são desenvolvidos por empresas privadas, com o objetivo de dar melhores condições de escolha às empresas franqueadoras, no que concerne às cidades potenciais para investimento em franquias. Nota-se que o controle dos dados que demonstrem o perfil das cidades é de grande importância para os empresários ligados ao sistema. Percebendo essa necessidade e a deficiência na atualização desses dados pelos órgãos públicos, é que o Instituto *Franchising*, lançou o livro "*Best Cities for Franchising in Brazil*", elaborado por Marcelo Cherto. Este livro propicia um maior controle no que diz respeito à localização eficaz, uma das buscas prioritárias para garantir o sucesso às empresas. Com base nesse livro, a Folha de São Paulo, do dia 12 de maio de 1996, trouxe em seu caderno especial "*Franchising*" - o *ranking* com as 50 melhores cidades do país para investimento em franquias, sendo que a principal base de referências foi o IPC (Índice Potencial de Consumo); o resultado, conforme quadro 4, foi o seguinte:

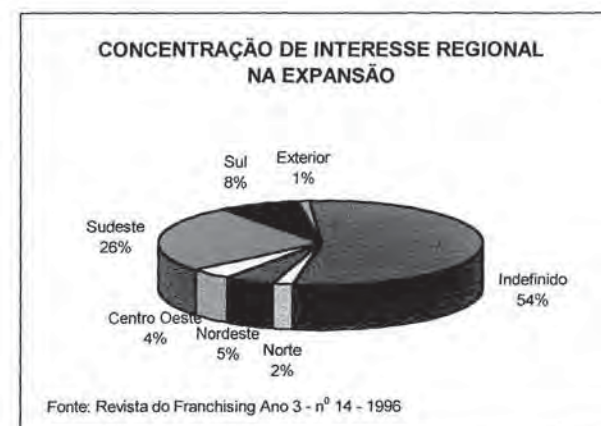
QUADRO 4 - As 50 melhores cidades do país para investimento em franquias

1ª - São Paulo (SP)	18ª - Santos (SP)	35ª - Juiz de Fora (MG)
2ª - Rio de Janeiro (RJ)	19ª - São Gonçalo (RJ)	36ª - Contagem (MG)
3ª - Belo Horizonte (MG)	20ª - São Luiz (MA)	37ª - Uberlândia (MG)
4ª - Salvador (BA)	21ª - Ribeirão Preto (SP)	38ª - Feira de Santana (BA)
5ª - Porto Alegre (RS)	22ª - Maceió (AL)	39ª - S. José do R. Preto (SP)
6ª - Brasília (DF)	23ª - Natal (RN)	40ª - S. João de Meriti (RJ)
7ª - Curitiba (PR)	24ª - Osasco (SP)	41ª - Pelotas (RS)
8ª - Fortaleza (CE)	25ª - Duque de Caxias (RJ)	42ª - Jundiaí (SP)
9ª - Recife (PE)	26ª - Niterói (RJ)	43ª - Vitória (SP)
10ª - Goiânia (GO)	27ª - Campo Grande (MS)	44ª - Caxias do Sul (RS)
11ª - Campinas (SP)	28ª - Teresina (PI)	45ª - Joinville (SC)
12ª - Belém (PA)	29ª - Londrina (PR)	46ª - Piracicaba (SP)
13ª - Nova Iguaçu (RJ)	30ª - João Pessoa (PB)	47ª - Maringá (PR)
14ª - Manaus (AM)	31ª - São José dos Campos (SP)	48ª - Florianópolis (SC)
15ª - Santo André (SP)	32ª - Cuiabá (MT)	49ª - Bauru (SP)
16ª - Guarulhos (SP)	33ª - Aracaju (SE)	50ª - Canoas (RS)
17ª - S. Bernardo do Campo (SP)	34ª - Sorocaba (SP)	
Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO - 12/05/96		

Com base nos dados contidos no quadro 4, percebemos que 50% das cidades relacionadas estão localizadas na Região Sudeste; isto novamente vem confirmar o que já havíamos dito antes, ou seja, esta Região continua sendo a mais procurada pelas redes de franquias, pela sua grande concentração populacional e pelo dinamismo econômico que continua a apresentar.

Dessa forma, mesmo ocorrendo uma evidente irradiação do SF por todo o país, a prioridade ainda é a Região Sudeste e as grandes cidades, constatação esta que se faz quando consultamos os catálogos do Instituto de *Franchising*, que determina as principais praças de interesse para futuras instalações (Gráfico 12).

GRÁFICO 12



A partir desses estudos desenvolvidos pelo Instituto Franchising, acreditamos que o interesse pela Região Sudeste tende a aumentar ainda mais, se levarmos em conta os dados do quadro 4.

Continuando a trabalhar com os dados da publicação da Folha de São Paulo (12/05/96), reproduzimos no quadro 5 as 20 primeiras cidades colocadas no *ranking* das mais propícias ao plano de desenvolvimento de franquias, agora, retratando-as a partir das características do IPC, População, Renda Familiar até dois salários mínimos, Renda Familiar acima de 20 salários mínimos, Faixa Etária até 14 anos, Faixa Etária 3ª idade.

O conhecimento desses dados permite que uma empresa, que tenha como alvo, por exemplo, o público infantil, saiba onde privilegiar as localizações de suas lojas. Neste exemplo, segundo os dados do quadro, seriam as cidades de Manaus (AM) e São Luiz (MA), que têm esse mercado potencial. Muitas outras maneiras interpretativas podem se originar a partir desses dados, e o controle nos planos de expansão das lojas a serem franqueadas pode ser ainda maior.

QUADRO 5 - Características das 20 melhores cidades para investimentos em franquias

Cidades	IPC	População	Renda Fam. até 2 S.M.	Renda Fam. acima de 20 S.M.	Faixa Etária até 14 anos	Faixa Etária 3ª idade
São Paulo	9,667%	9.646.185	28,56%	7,06%	28,59%	8,06%
Rio de Janeiro	5,634%	5.480.768	40,18%	5,38%	25,23%	11,26%
B. Horizonte	1,974%	2.020.161	43,20%	5,84%	29,92%	7,26%
Salvador	1,628%	2.075.273	54,18%	3,75%	33,69%	5,54%
Porto Alegre	1,521%	1.263.403	33,04%	5,76%	26,95%	10,17%
Brasília	1,373%	1.601.094	35,86%	7,46%	33,88%	4,02%
Curitiba	1,361%	1.315.035	31,98%	5,24%	29,59%	7,15%
Fortaleza	1,237%	1.768.637	62,21%	2,80%	34,02%	6,38%
Recife	1,174%	1.298.229	56,56%	4,60%	31,05%	8,01%
Goiânia	0,915%	922.222	45,72%	4,24%	31,31%	5,38%
Campinas	0,865%	847.595	25,52%	6,74%	28,76%	7,97%
Belém	0,839%	1.244.689	50,15%	2,90%	34,25%	5,57%
Nova Iguaçu	0,800%	1.297.704	66,07%	0,30%	32,21%	6,48
Manaus	0,705%	1.011.501	43,32%	3,03%	38,08%	4,10%
Santo André	0,583%	616.991	28,16%	3,84%	28,30%	8,14%
Guarulhos	0,517%	787.866	33,65%	2,15%	33,31%	4,86%
S. Bernardo do Campo	0,512%	566.893	25,58%	5,80%	30,71%	5,45%
Santos	0,510%	428.923	23,87%	5,98%	24,25%	12,75%
São Gonçalo	0,485%	779.832	57,30%	0,41%	28,69%	7,27%
São Luis	0,481%	696.371	62,19%	2,12%	37,36%	4,75%

Fonte: Folha de São Paulo - 12, de maio de 1996

A tendência locacional nas grandes cidades, bem como nos estados mais desenvolvidos, pode ser justificada pela concentração populacional e pelos hábitos de consumo que são mais estimulados, tornando-se mais aguçados em relação às pequenas cidades e aos estados menos desenvolvidos. Ali, o poder da tradição é ainda uma forma de resistência aos novos hábitos, o que faz com que a demanda seja pequena para alguns tipos de comércio e serviços, mas, não podemos negar que em qualquer lugar convivam pessoas dos mais diversos níveis sociais e níveis de consumo extremamente diferenciados; porém, no SF, os extratos sociais médios e superiores são os que se deseja atingir e conquistar.

Neste contexto, embora a cidade de São Paulo esteja passando por um intenso processo de desconcentração industrial, é lá, ainda, o centro de decisão (os escritórios, as diretorias, os setores financeiros e institucionais). E o comércio, atento a estes fatos, prioriza a grande cidade e, quando possível, abre novas unidades nos locais em desenvolvimento, ou seja, os que vão recebendo os setores econômicos e/ou produtivos que estão se deslocando. Neste sentido, concordamos com GOTTDIENER (1993, p. 266), quando afirma:

"A abordagem convencional gostaria que todos nós acreditássemos que as cidades centrais perderam sua antiga importância na sociedade. Nada poderia estar mais longe da verdade: elas foram simplesmente transformadas, como todos os lugares, pelas ações anárquicas do crescimento capitalista tardio. Embora tenham mudado algumas de suas funções econômicas, as cidades mantiveram e mesmo melhoraram seu papel significativo na criação de riqueza."

Ainda dentro da estratégia territorial, o tamanho do ponto de venda também é uma variável preocupante, e que muda muito, de setor para setor, porém, as instalações de mini-franquias estão passando a ocorrer com maior frequência. Existe um forte interesse por parte dos franqueadores em diminuir o tamanho dos investimentos, através de soluções econômicas, como *corners*, quiosques e franquias compactas, as quais têm perfeitas condições de funcionamento em lojas conjugadas, saguão de galerias ou *shopping centers*, exigindo pequenos espaços e menores investimentos, passando a ser uma das maneiras de se efetivar uma franquia com menos capital.

A busca por estratégias inovadoras e que viabilizem a criação de novos pontos comerciais é preocupação constante dentro do SF. Exemplo disso são as unidades móveis que estão se firmando enquanto tendência, por propiciarem uma exploração em qualquer tempo e/ou espaço.

“Diz um dos mandamentos dos negócios do varejo que não há virtude capaz de tornar bem-sucedida uma loja instalada em ponto ruim. A definição do melhor local para um empreendimento, no entanto, não é fácil. Até porque os melhores pontos, se já não estão ocupados, são muito disputados, e não são raros os casos em que o preço inviabiliza novos empreendimentos antes mesmo de eles nascerem. Para driblar os riscos de má escolha e fugir de custos excessivamente altos, um número cada vez maior de franqueadores vem incorporando às suas redes unidades móveis, que se deslocam em busca dos clientes. Bob's, McDonald's, Amor aos Pedacos, Future Kids e Auto Express são algumas das marcas com franquias sobre rodas. Seja em *trailers*, furgões ou carretas, essas franquias descem o litoral no verão, sobem a serra no inverno, ou estacionam em feiras e festas tradicionais. Elas vão onde estiverem os consumidores de seus produtos e serviços” (REVISTA PEGN, n.79 AGOSTO/95, p. 58).

Entre uma tendência e outra, fica evidente que a criatividade e a pesquisa são as maiores armas do varejo competitivo, e embora o SF seja o pioneiro em algumas dessas novas estratégias, elas, provavelmente, serão incorporadas por comerciantes de outros setores e fora do sistema, pois, afinal de contas, atualmente a modernização das relações comerciais é objetivo de todos os que se enquadram nesse setor econômico.

2) Estratégia de Marketing

A organização do *franchising*, como de todo processo produtivo, tem como objetivo a conquista dos consumidores. Seu *marketing* é dirigido ao estímulo do consumo, e isso não é tão difícil, já que o consumo não chega a uma saturação, nem caminha para a satisfação, ele é compulsivo, pois deseja-se consumir cada vez mais, e não pode ser medido pela necessidade, porque esta não é mais real, é criada. Nesse sentido, BAUDRILLARD (1991) acredita que a sociedade de consumo é rica em tédio e pobre em felicidade, e que a satisfação e a liberdade de escolhas individuais não passam de mistificação.

A estratégia de *marketing* no SF pressupõe, primeiramente, que a empresa tenha uma “marca” com identidade distinta e protegida por lei (patenteada ou registrada nos devidos órgãos oficiais), possua uma aparência uniforme de sinais, “*lay-out*”, “*slogans*” de sua imagem global. Como diz CHERTO (1988, p. 88):

"Fazer" uma marca, tornando-a aceita, reconhecida e respeitada pelos consumidores, é tarefa que requer muito trabalho e grandes investimentos e, portanto, a marca é, especialmente em *franchising*, ativo do mais alto valor, a ser preservado a todo custo."

No **SF** o controle de qualidade de seus produtos e serviços é rigoroso, para evitar mudanças nas preferências de consumidores já conquistados. As empresas franqueadoras têm sempre à mão as tendências do setor, as ações dos competidores diretos e indiretos e eventuais "novidades" no consumo global. A partir do controle sistemático dessas questões, que a empresa se dedica à estratégia de *marketing* propriamente dito, ou seja, à "campanha publicitária", pois é a partir dela que sua "marca" recebe a devida aceitação dos consumidores. Mesmo a "marca" sendo mundial, o programa deve ter parâmetros local, regional e nacional, com base em cada unidade estabelecida (sem abandonar, é claro, a uniformidade de sua imagem comercial), para que não corra o risco da evasão de seu público-alvo rumo a algum concorrente.

A Revista Exame lança anualmente uma lista das 100 maiores e as 10 melhores redes de franquias, segundo membros da *Franchising University*. Na última lista publicada pela EXAME, (nº 9 - 26/abril/95, p.124): referente às dez redes de franquia mais admiradas do país, , cinco eram do setor de *fast food*. Isso vem confirmar que as redes de *fast food* estão sempre muito preocupadas com a conquista dos consumidores e com sua "imagem". O quadro 6, que segue, reproduz o último resultado divulgado:

QUADRO 6 - As dez redes de franquias mais admiradas do país

Avis	<i>locação de carros</i>
Bob's	<i>fast food</i>
Flytour	<i>agência de viagens</i>
Habib's	<i>fast food</i>
Localiza	<i>locação de carros</i>
McDonald's	<i>fast food</i>
Mister Pizza	<i>fast food</i>
Multicoisas	<i>utilidades domésticas</i>
Pizza Hut	<i>fast food</i>
Sign Express	<i>sinalização eletrônica</i>
Fonte: EXAME, (nº 9 - 26/abril/95, p.124), grifo nosso.	

Notadamente, com o acirramento da competição, provocado pela abertura do mercado às importações e o advento do código do consumidor, o cliente vem aumentando suas expectativas de atendimento e estabelecendo padrões cada vez mais elevados na qualidade dos serviços. Os comerciantes que não corresponderem a essas novas exigências, poderão estar perdendo fregueses. Aí é que se encontra o peso de uma estratégia de *marketing* bem sucedida, pois ela “convence” o consumidor de que seus serviços e produtos “são os melhores”.

O SEBRAE tem papel importante nesse processo, no sentido de despertar o espírito de oportunidade nos pequenos empresários, para que possam

enfrentar o mercado, que se torna cada vez mais competitivo. Faz isso através de cursos de reciclagem e qualidade total, orientação técnica/jurídica e metodológica.

Outro órgão que tem merecido destaque é o PROCOM, que dá assessoria jurídica no caso de queixas registradas por consumidores que se sentem de alguma forma lesados. Este órgão funciona mais como um suporte moral, pois dá ao consumidor segurança de poder "brigar" pelos seus direitos, frente aos abusos cometidos por alguns comerciantes. Entretanto, não sabemos até que ponto o consumidor brasileiro está informado da existência desses órgãos e da possibilidade de ser atendido por eles.

O ato de consumir envolve prazer, contagia, porém atualmente o consumidor passou a perceber a importância do seu papel no jogo do mercado, criou novas exigências (preço, qualidade, prazo), as quais deverão ser repassadas entre os produtores e distribuidores em geral.

A fim de atender aos consumidores em suas exigências, que se tornam cada vez maiores, o planejamento constante passa a ser fundamental, para que as empresas comerciais ofereçam serviços de qualidade aos clientes e para que consigam identificar os problemas e a melhor maneira de saná-los, não se limitando a atribuir os fracassos apenas à instabilidade econômica do país.

O papel do consumidor é o de "ator principal" neste grande teatro do mercado varejista. A sociedade de consumo é a sociedade do espetáculo. Concordamos com DEBORD (1992, p. 16), quando nos diz: "O espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediatizada pelas imagens." Essa característica espetacular do mundo das mercadorias é resultado e projeto do modo de produção existente.

Na sociedade de consumo atual, o cidadão foi reduzido a consumidor, o sujeito perde a sua identidade, afinal, é ele que faz circular as mercadorias através do consumo. Esta valorização do sujeito, enquanto

consumidor, fica cada vez mais nítida e, para atraí-lo, os comerciantes utilizam-se de vários mecanismos, como: promoções, brindes, cartões preferenciais e até mesmo de programas especiais, como é o caso do *database marketing* utilizado por vários *shopping centers*.

"O fim é sempre o mesmo: usar o marketing de relacionamento com o consumidor para levantar o caixa. Um banco de dados pode dar dicas sobre o que a clientela quer encontrar no shopping, o tipo de promoção preferido e os serviços que a estimulam a manter-se fiel. Permite, assim, criar promoções sob medida para públicos distintos e, mais importante, fazer o cliente saber disso."(REVISTA EXAME, n. 22, 26/10/94, p. 99)

A conquista e a fidelidade do cliente é a meta do varejo e os comerciantes investem na estratégia de *marketing*, para sobreviver no mercado.

No caso do SF, os custos de propaganda são menores e atingem melhores resultados, pois são administrados de forma coletiva, entre franqueador e seus franqueados. Enfim, o *marketing* geralmente é feito sob medida para reproduzir o sucesso. As campanhas são bem elaboradas, e seus objetivos normalmente são atingidos, ou seja, através de vários mecanismos de atração (que não convém tratá-los agora), conseguem transmitir a "mensagem" pretendida e conquistar o público alvo. Isso, notadamente, implica mudanças nos hábitos de consumo, que indicam uma nova configuração social.

Separar o consumidor da publicidade é praticamente impossível, a relação entre ambos é muito intensa, eles se complementam. Como diz BAUDRILLARD (1989, p.183):

“Uma das primeiras reivindicações do homem no seu acesso ao bem-estar é a de que alguém se preocupe com seus desejos, com formulá-los e imaginá-los diante de seus próprios olhos (...) A publicidade desempenha essa função fútil, regressiva, inessencial, mas, com isso, tanto mais profundamente exigida.”

Daí a importância de apreendermos a cidade como produto social da humanidade, onde todos os conflitos se entrelaçam. Nesse sentido é que a busca pela totalidade é infinita e o conhecimento requer um trabalho de apreensão paulatina, não precisando de constatações imediatas, pois a ciência contribui também, ao levantar questões que nos remetam a discutir o mundo moderno, tão complexo e dinâmico.

O mundo atual é o mundo das mercadorias. Elas estabelecem a reprodução das relações sociais, elas permitem todas as trocas, todos os fluxos do cotidiano, elas são as produtoras de realidade e permitem o acesso ao mundial.

As cidades, nesse contexto, reproduzem as contradições e fragmentação dessa vida global:

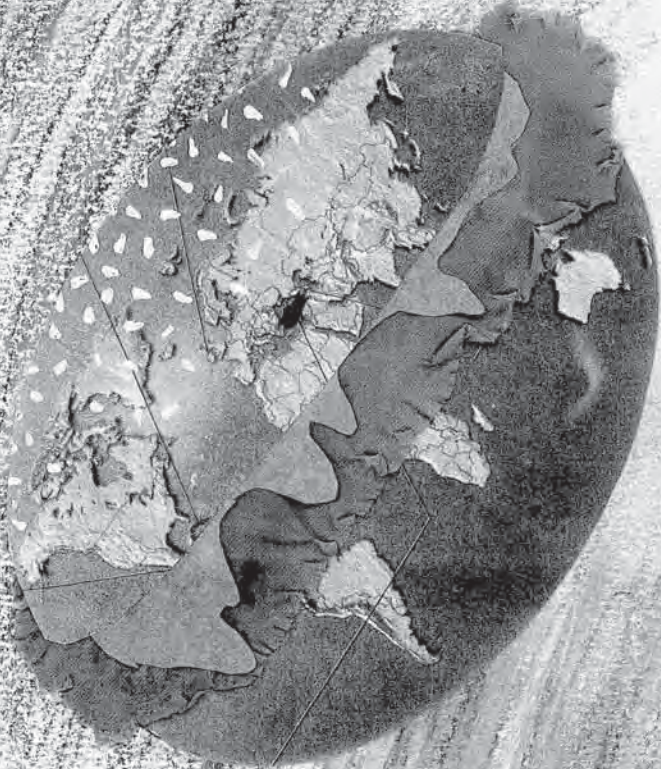
“Assistimos a um processo em que a realidade urbana se generaliza, não sem conflitos nem tampouco de forma homogênea. A vida urbana se acentua e se reforma através de múltiplas contradições e aponta para um urbano em constante realização. A cidade espelha esse fato; ela não está pronta e acabada. Nela parece evitar-se cunhar o definitivo. Os guindastes, motosserras, as britadeiras, os caminhões de concreto são metáforas da criação de formas fluidas, efêmeras; isto se reflete nos pontos de referência da vida cotidiana onde os usos guardam a dimensão da totalidade espacial.” (CARLOS, 1994, p.91)

Para que a compreensão da realidade se dê, através desse estudo, é necessário considerar o papel do **SF** no cotidiano atual, pois esse sistema tem demonstrado ser capaz de introduzir novos hábitos de consumo, fazendo o indivíduo sonhar, imaginar e agir concretamente, sem que ele perceba que vai sendo conquistado, programado, com sutileza. A publicidade faz tudo parecer normal, livre, e, sómente através de um profundo trabalho de observação, podemos perceber e avaliar o grau dessa manipulação do cotidiano via consumo.

Entretanto, não queremos transformar o **SF** no vilão da vida cotidiana, pois sabemos que essa dominação não é restrita a ele, mas engloba sobretudo o Estado e sua burocratização, e tem como sustentáculo a chamada "classe média". Segundo LEFÈBVRE (1991, p.203), "a estratégia que visa à programação do cotidiano é global, é uma estratégia de classe."



T.15086



CAPÍTULO III - FAST FOOD: PANORAMA ATUAL E PERSPECTIVAS

3.1. - Apresentação e Análise do caso Fast food

Os segmentos mais procurados atualmente pelos novos franqueados são: o *fast food*, prestações de serviços, lazer e turismo e locação de veículos, o que demonstra a tendência do mercado. O ramo de *fast food* tem se destacado, devido ao grande crescimento dos negócios nesse setor e ao seu adiantado estágio de evolução no sentido de formatação e padronização das operações. Dos gigantes internacionais, deste setor, só falta desembarcar no Brasil o *Burger King*.

Com base no apoio que as empresas ligadas ao ramo de alimentação repassam aos seus franqueados, acredita-se que operar uma franquia de alimentos não requer prática nem habilidade. Como é o ramo mais forte das franquias internacionais, desenvolveu um nível de profissionalismo tal, que os seus programas de treinamento são capazes de transformar um leigo na cozinha em um ótimo preparador de sanduíches, sorvetes, saladas ou pães perfeitos. Como formato, são também as franquias mais bem acabadas. Como retorno de investimento, as franquias de *fast food* são quase imbatíveis. Equipamentos, gerenciamento e treinamento para funcionários estão incluídos na maior parte dos “pacotes” que o mercado oferece hoje aos candidatos a franqueados.

No setor de alimentação a concorrência é violenta, e as redes de *fast food* ameaçam "roubar" o público que frequenta os bares, restaurantes e lanchonetes tradicionais. O grau de profissionalização é tão eficaz, que as lanchonetes tradicionais estão se adaptando a um sistema programado, objetivando melhorias, para não correrem o risco de serem vencidas pelas grandes redes franqueadoras.

No Brasil, o mercado de *fast food* ainda é pouco explorado, mas, dentro de algum tempo, essa realidade provavelmente será outra, se nos basearmos no crescente interesse por este segmento por parte dos novos investidores.

Outro fato que motiva este crescimento é a grande quantidade de pessoas que fazem suas refeições fora de casa, principalmente nas grandes cidades.

"Pela projeção feita pela Arby's, que em apenas dois anos já montou 15 lojas para vender sanduíches à base de rosbife, até o final do século metade da população brasileira que trabalha na área urbana estará fazendo refeições fora de casa. Isso significa ter quase 15 milhões de pessoas entrando em lojas e quiosques das grandes redes." (JORNAL: O ESTADO DE SÃO PAULO, 31/07/95, Economia - B8).

O perfil das redes de *fast food* continua se aperfeiçoando, agora com um novo modelo, o "*quick service restaurant*" - restaurante de serviço rápido. A rede de franquias *Subway* se enquadra nesse novo modelo, é a segunda maior rede de *fast food* dos Estados Unidos e já se encontra instalada no Brasil.

Outra novidade no setor de alimentos, uma espécie de especialização do *fast food*, são os restaurantes informais ou *casual dining*; sua principal

diferença é o serviço mais personalizado e cardápio razoavelmente variado. São lugares onde se pode entrar de bermuda, camiseta e tênis e desfrutar um jantar sem pressa. Sua maior inovação é a volta dos garçons, sob uma nova modalidade: são profissionais treinados para fazerem mágicas, malabarismos com garrafas e copos, com o objetivo de divertir o cliente. No Brasil, a *Friday's* foi o primeiro restaurante dessa nova modalidade a se instalar.

Como já dissemos anteriormente, a década de 1980 foi o período de crescimento e consolidação do SF no Brasil, o que se deu juntamente com uma séria crise econômica nacional e um alto nível de desemprego. Essa instabilidade econômica acabou gerando precariedade no aspecto ocupacional, intensificando o aparecimento de novas formas de trabalhos informais e mais precários. Neste contexto, o SF teve condições, graças ao seu crescimento, de gerar novos postos de trabalho, ao mesmo tempo que atendia uma clientela que não só desejava uma comida servida com maior rapidez, mas às vezes mais barata.

O último Censo *Franchising*, publicado pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, demonstrou que este sistema respondia por 865.842 empregos e, se nos basearmos nas perspectivas dos consultores do assunto, esse quadro tende a melhorar muito, pois várias unidades entraram em funcionamento neste último ano. O setor de alimentação, por sua vez, responde por 28,29% do emprego dos negócios formatados. (Ver quadro 7 a seguir)

QUADRO 7 - Empregos Diretos

	Total	Próprias	Franqueadas
NEGÓCIOS FORMATADOS	194.807	62.832	131.975
Alimentação	55.109	22.044	33.065
Lojas de conveniência	7812	5.859	1.953
Decoração, utilidades e construção	12.243	3.061	9.182
Educação e treinamento	34.380	1.375	33.005
Esporte, saúde e beleza	6.608	3.865	2.743
Impressão, sinalização e fotografia	4.515	460	4.055
Informática e eletrônica	1.827	916	911
Lazer, turismo e hotelaria	11.393	7.048	4.345
Limpeza e conservação	3.657	725	2.932
Locação de veículos	3.627	1.020	2.607
Perfumaria e cosméticos	14.774	504	14.270
Produtos e serviços para veículos	4.535	2.625	1.910
Vestuário	22.177	7.984	14.193
Diversos	12.150	5.346	6.804
PRODUTOS E MARCAS	671.035	17.500	653.535
TOTAL GERAL	865.842	80.332	785.510

Fonte: Revista PEGN - Franchising - Ed. Globo - ano 2 - n. 07 - 1994.

Apoiando-se na fidelidade da clientela e no atendimento personalizado, as lanchonetes e restaurantes tradicionais, estabelecimentos individuais desvinculados de marca conceituada, acreditam vencer a competitividade no setor. Porém, se levarmos em conta a força da marca e a eficiência do marketing dessas empresas de *fast food*, em sua maioria redes norte-americanas, tal fidelidade passa a ser questionável.

No SF, o segmento de alimentação está hoje dividido em três sub-setores:

1)- especializado - bebidas, chocolates, churrascaria, comidas prontas, congelados, comidas típicas, dietéticos, doces e salgados, massas e pastéis, restaurantes e bares, sorvetes;

2)- fast food - aves e peixes, batatas, cachorro quente, café, crepes, hamburger, pão de queijo, pizzas, sanduíches;

3)- varejo - carnes e frios, conveniências, supermercados, padarias.

A seguir, através do quadro 8, indicamos as empresas que mais se destacam no setor de alimentação.

QUADRO 8 - Os dez maiores franqueadores no setor de alimentação

	Total	Franqueadas
Café do Ponto	170	157
Casa do Pão de Queijo	109	107
Mc Donald's	154	89
Fry Chicken	78	73
Mister Pizza	95	68
Chicken-In	64	60
Pão de Queijo Tinho	60	52
Pizza Hut	89	47
P & C - Pão e Companhia	52	46
Espetinhos Mimi	43	41

Fonte: Revista PEGN - Franchising - Ed. Globo - ano 2 - n. 07 - 1994.

Abordando o *fast food*, acreditamos estar entrando, de certa forma, no cotidiano dos cidadãos (principalmente dos metropolitanos). E, ao refletirmos sobre o cotidiano, estamos ao mesmo tempo tratando a sociedade de consumo atual, definindo suas transformações, perspectivas e sobretudo penetrando-a. O presente estudo tem como um de seus objetivos refletir sobre essa sociedade de consumo, que é onde se formulam os problemas concretos da produção e reprodução, em seu sentido mais amplo. Percorrendo esse caminho, percebemos

que o assunto é complexo e que seu entendimento depende de um longo processo reflexivo, que estamos iniciando, a partir desse primeiro trabalho. Nesse sentido é que a escolha do caso *fast food* foi proposital, para que pudéssemos mostrar as mudanças mais significativas no consumo alimentar em nosso país, pois, afinal, há um novo cotidiano que passa a ser exigido pelo tempo produtivista na sociedade atual: torna-se necessário controlar atos, gestos, desejos. O horário dedicado às refeições é escasso e o *fast food* entra nessa conjuntura de um “novo tempo” no urbano. A existência desse espaço indica que o *fast food* é produto e condição, e dá sustentação a esse “novo” cotidiano.

O SF carrega consigo, além de uma “marca” forte, um “produto” que tem um “uso” pré-determinado: ele vem pronto e acabado, é igual em todos os pontos de vendas e, no local em que se instala, ele dita as regras: quem vai consumir, como vai consumir, como vai manipulá-lo, etc..

Tomemos como exemplo dessa determinação as franquias formatadas, principalmente as do setor de alimentação-*fast food*. Quando as primeiras redes americanas começaram a vender seus lanches do tipo *hamburger* no Brasil, uma espécie de “americanismo” surgiu no país. Isto vai de encontro ao pensamento de LEFÈBVRE (1991, p.32), quando diz que na França: “Um certo americanismo se introduzia, não tanto pela ideologia, como pelo cotidiano.”

Essas empresas, que num primeiro momento foram as americanas e, posteriormente passaram a ser originárias de diversos países, elaboraram um “ritual” formatado e aos consumidores cabia apenas segui-lo: a expansão do *McDonald's* é um exemplo claro dessa formatação.

Embora isso se mantenha até hoje, muitas coisas mudaram e esse processo se intensificou: comer em *fast food* é um “novo hábito” do brasileiro, principalmente os que residem nas grandes cidades. O *fast food* aparece também

em outras cidades (mesmo quando não é necessário), como signo da participação no mundo global, moderno, onde a velocidade está presente.

O *fast food*, nas metrópoles, faz parte do “cotidiano”, nas cidades menores ele representa a “festa”. De um modo ou de outro, ele exerce seu fascínio, pois enquanto uns vêem nessa “forma de comer” uma necessidade, outros, encontram nela prazer, realização, lazer.

LEFÈBVRE (1991) coloca em evidência a degenerescência simultânea do “Estilo” e da “Festa” na sociedade, onde o cotidiano se estabeleceu. Segundo esse Autor, o Estilo se degrada em cultura cotidiana (de massa) e é arrastado para a fragmentação e decomposição. A Festa não desaparece totalmente, são agradáveis miniaturas do que já foram.

A expansão do *fast food* no Brasil foi uma conquista gradual e totalmente importada. Entretanto, essa “americanização” (gosto global), não se deu somente no Brasil, espalhou-se pelo mundo.

Atualmente, com o avanço do processo de globalização, exigindo mobilidade e descentralização, a centralidade ganha um novo sentido. Entretanto, no que concerne ao *fast food*, os EUA continuam a ser o “centro”, pois é a partir de lá que se irradiou esse fenômeno, capaz de normatizar os hábitos de consumo alimentar no mundo; a citação de BAUDRILLARD, na pag.24, vem de encontro ao que estamos dizendo.

Fica claro que todas as mudanças ocorridas no âmbito da produção e consumo acabaram reprogramando o cotidiano de algumas pessoas, em alguns lugares, e muitos outros fatores acabaram auxiliando, para que ele se desse desta forma.

A distância-tempo necessária para se ir e vir da casa ao trabalho tem aumentado, principalmente nas grandes metrópoles, o que leva algumas pessoas a se adaptarem ao que o ambiente próximo lhes oferece. Neste sentido, as lanchonetes de serviço rápido vêm sanar tais dificuldades, oferecendo lanches e refeições rápidas, serviço eficiente e menor preço. Entretanto, no que concerne à qualidade do “produto comida”, é no mínimo questionável, pois trata-se de uma alimentação incompleta, totalmente industrializada, à base de conservantes, com muita energia, calorias e pouca vitamina. Se pesarmos estas, entre outras variáveis, veremos que não é uma alimentação saudável, para que seja utilizada diariamente. Esse foi um assunto amplamente tratado na obra de GREFE et al (1988). Porém, a qualidade nem sempre é levada em consideração pelas pessoas que, normalmente, não oferecem resistência ao **comer formatado**⁴. Esse novo estilo de comer passa a ser uma opção imposta pelo próprio modo de vida, pela sua adequação e comodidade. Isto se torna evidente, se observarmos o cotidiano dos metropolitanos: eles realmente aderiram a esse novo estilo de comer, ver Gráfico 13, que segue.

⁴ Expressão criada por nós para enfatizar o estilo da comida **pronta e padronizada** das redes de *fast food*.

GRÁFICO 13



Nas cidades médias e pequenas, particularmente do estado de São Paulo, como observamos, isso não se dá com a mesma intensidade, pois normalmente as pessoas não necessitam de muito tempo para se locomoverem entre um ponto e outro da cidade. Neste caso, a opção pelo “comer formatado” é “mais livre”; no dia-a-dia essas lanchonetes são frequentadas, principalmente por pessoas mais jovens e nos finais de semana funcionam como lazer para as famílias. As crianças e adolescentes se realizam nesses ambientes, elas fazem parte de uma geração onde os alimentos industrializados estão sistematicamente presentes, já que as propagandas, através da TV, foram criando novos hábitos de consumo. Nesse sentido, frequentar um *fast food* significa frequentar um lugar que, sem ser central, tem uma conotação de centro. Através do *fast food* o

“americano” pode estar virtualmente em qualquer lugar. Os EUA, através desse “comer formatado”, impuseram e impõem toda a sua ideologia, seus valores e condutas. O *fast food* é um produto que traz com ele um modo de vida normatizado e, desse modo, mexe com o imaginário das pessoas, fazendo-as se sentir no centro do mundo. BAUDRILLARD, em seu livro *América*, trabalha muito bem com essa hiper-realidade que os produtos americanos são capazes de criar. Acreditamos que o *fast food* é mais um desses “produtos”.

3.2. - O domínio das marcas e a normatização do consumo

Atualmente, o Brasil tem despertado um grande interesse nos franqueadores estrangeiros, principalmente os norte-americanos. Embora nosso país tenha mais da metade de sua população classificada como miserável e pobre, as outras pessoas que não se enquadram nessa massa de pobreza significam muitos consumidores ativos, que poderão ser conquistados pelas empresas comerciais. Outro fator que colabora para que este interesse se dê é o “charme” criado pela mídia mundial, despertando a preferência pelas franquias internacionais junto ao consumidor brasileiro. Esse “gosto global” faz com que muitos investidores nacionais se interessem por franquias estrangeiras. Nos logotipos também constatamos que, mesmo as empresas sendo nacionais, existe uma forte tendência em se “vestirem” de internacionais, para conquistarem o mercado interno. Entretanto, isso não ocorre só no Brasil; hoje assiste-se a uma mundialização da cultura, já que o consumidor deixa de ser nacional e torna-se

mundial. Concordamos com CORBISIER (apud ORTIZ, 1994, p.183) quando afirma que:

“Importar o produto acabado é importar o Ser, a forma que encarna e reflete a cosmovisão daqueles que a produziram. Ao importar o cadillac, o chicletes, a Coca-Cola e o cinema, não importamos apenas objetos e mercadorias, mas também todo um complexo de valores e de condutas que se acham implicados nesses produtos.”

A globalização dos gostos favorece significativamente ao SF, pois nesse sistema o global se faz presente em todas as suas fases de desenvolvimento. Ele próprio é um sistema importado, melhor, tem origem num centro - os EUA, e isto também encerra um significado, como já foi dito anteriormente.

Atualmente, torna-se cada vez mais evidente e generalizado o dinamismo das forças que operam no mercado mundial: intensificam-se as lutas por novos espaços, os negócios ganham velocidade. A busca pela liderança do setor torna-se objetivo prioritário dentro das empresas. Como essa velocidade é decisiva, os negócios ganham agilidade e alguns produtos proliferam nesse mercado, agora global, gerando mudanças nos hábitos de consumo. Tudo isso faz com que a homogeneização dos gostos se concretize mais rapidamente. Para que esta velocidade se dê, o espaço necessita de fluidez. É neste sentido que: “a distância-tempo vai sendo abolida pelos diversos meios de comunicação e telecomunicação, e a arquitetura urbana passa então a relacionar-se com a abertura de um espaço-tempo tecnológico” (VIRILIO, 1993, p.10).

Assiste-se atualmente a uma intensificação das relações sociais em escala global. A tecnologia propicia novas relações espaço-tempo, o local e o global se confundem, inibindo o nacional, e fica-nos cada vez mais difícil

identificá-los. No **SF** essas relações mundiais são nítidas, já que a homogeneização dos gostos está sendo concretizada a largos passos e as ligações íntimas com o nacional estão sendo abolidas.

No Brasil, o gosto global vem se estabelecendo progressivamente e o **SF** muito tem lucrado com isso, pois vem demonstrando nos últimos anos alto nível de crescimento.

A lógica econômica mundial invade mentes, corações e privacidades, e através do dinamismo e da força tecnológica derruba fronteiras e nacionalismos. A mídia internacional, neste contexto, não permite somente o consumo dos objetos, faz também o consumo das ideologias, se fazendo consumir. Como afirma BAUDRILLARD (1989, p.206):

“O consumo não é nem uma prática material, nem uma fenomenologia da “abundância”, não se define nem pelo alimento que se digere, nem pelo vestuário que se veste, nem pelo carro que se usa, nem pela substância significante; é ele a totalidade virtual de todos os objetos e mensagens constituídos de agora então em um discurso cada vez mais coerente. O consumo, pelo fato de possuir um sentido, é uma atividade de manipulação sistemática de signos.”

Para discutir essa “manipulação” via consumo, nos deteremos no **SF** como forma comercial, e não no comércio de forma geral. Para isso, daremos destaque à “marca”, esquanto linguagem do consumo, pois é através dela que o **SF** exerce seu poder.

Atreladas a uma “marca” específica e conceituada, as redes de franquias divulgam sua mensagem, elaborando signos distintos e despertando novas formas de consumo. Os produtos oferecidos têm um código mundial,

decifrável e identificável por grupos. Embora haja “liberdade” de escolha, esse tipo de comércio seleciona seu público pela sua própria “imagem”.

Embora tenhamos, a todo momento, nos referido à globalização dos gostos, gostaríamos de complementar, dizendo que: a globalização se realiza também através da diferenciação, pois a globalização é, ao mesmo tempo, a fragmentação; a padronização e a diferença; o local e o global não se contrapõem, pelo contrário, são faces de um mesmo processo. Afinal “um mundo nivelado não é um mundo homogêneo”, afirma ORTIZ (1994, p. 181). Esse autor acredita que a idéia de nivelamento cultural parece ser mais adequada do que a de homogeneização. “Ela nos permite apreender o processo de convergência dos hábitos culturais, mas preservando as diferenças entre os diversos níveis de vida. A padronização não é neste caso negada, mas se vincula apenas a alguns segmentos sociais”.

A idéia que agora colocamos é a de que o modelo de reprodução do mundo capitalista atual tem nos levado a uma nova perspectiva do tempo e do espaço, governada pelo tempo produtivista. Acreditamos que, com o avanço desse processo, as velhas funções das cidades ficarão ainda mais subordinadas e serão sistematicamente redefinidas. A citação que segue, complementa o que estamos dizendo:

“A cidade transforma-se em simulacro, preenchida por signos e imagens. Os sinais emitem ordem: Beba Coca Cola, Fume Marlboro, Compre um Mazda. Use Nike, More em Alphaville, Ande (farol verde), Pare (Vermelho). Diminua o passo (amarelo). Proibido estacionar, Proibido virar à esquerda... Os objetos se dispõem numa ordem hierarquizada, reduzidos ao signo, criando um modelo cômodo para manipular pessoas e consciências na medida em que o signo separa-se do significado e do significante, tornando o objeto mágico que entra no sonho das pessoas. Transforma-se numa ordem que regulariza comportamentos e determina ações. Ao sentido do uso prático se superpõe o consumo do signo. A mercadoria passa a ser produtora de uma

realidade, pois transforma em objeto valorizado e desejado. A mídia se instala na vida cotidiana como programação da duração do tempo da jornada de trabalho - não-trabalho através da publicidade." (CARLOS, 1993, p. 94)

Ao percorrermos esse caminho de análise, entendemos que a normatização dos gostos passa a ser fundamental, para que esse modelo de produção continue a se reproduzir. No SF a produção e a troca, o administrável e o tecnológico passam a fazer parte de um mesmo processo; essas transformações no processo produtivo conduzem o mercado, o gosto, a necessidade e passam a requerer um novo tempo e um novo espaço.

3.2.1. - O significado e a importância da formatação nas redes de fast food

Como já dissemos anteriormente, a formatação é a própria garantia da padronização; e a padronização, por sua vez, é a garantia da qualidade dos produtos e serviços, principalmente dentro do setor *fast food*.

Segundo o discurso empresarial, dentro do SF existem algumas estratégias de peso, das quais duas (estratégia territorial e estratégia de *marketing*) já foram discutidas no capítulo II no item 2.2. Nesse momento trataremos da estratégia tecnológica, que se encontra embutida dentro da formatação do negócio como um todo. Essa estratégia é de grande peso, pois é nela que se concentra a capacidade de desenvolverem novos produtos e serviços de modo contínuo, aperfeiçoando os procedimentos. Ela é a própria garantia, para

que a empresa se torne competitiva, pois o sucesso dessa estratégia prevê o sucesso da própria empresa, sendo ela que instrumentaliza todas as demais.

Para isso os consultores frisam a necessidade de uma base sólida para o lançamento do “pacote” ou programa de SF. As opiniões dos pesquisadores desse assunto apontam vários caminhos para a realização de um programa eficaz e, com base em várias leituras, nos foi possível selecionar e nomear alguns dos componentes que mais aparecem nos textos trabalhados especializados em franquias.

a)- **A unidade-piloto:** É a base do programa. Esta unidade deve estar testada, refinada e operando no mercado, oferecendo condições de transferir o *know-how* e a experiência acumulada.

b)- **A gestão do SF como método de expansão:** Prevê um corpo administrativo competente que conheça as peculiaridades do setor de atuação e os aspectos legais do sistema.

c)- **Suporte capitalizador:** A necessidade da existência de capital suficiente para lançar e sustentar o programa em todas as suas etapas.

d)- **Treinamento para os franqueados:** Através de manuais de operação de fácil compreensão, treinamento e cursos de reciclagens profissionais aos franqueados.

e)- **Monitoriamento contínuo:** Assistência periódica aos franqueados, assistindo-os no que for necessário, além de supervisionar os padrões de qualidade estabelecidos.

f)- Pesquisa de mercado: Contínua e eficaz, capaz de avaliar a competição real a ser enfrentada, bem como a demanda latente prevista para o setor.

g)- Sistema de seleção: Capaz de identificar, entre os interessados, os que realmente estão qualificados para assumir o comando de uma nova unidade.

A partir da rigidez no controle desses pontos, os empreendedores acreditam que uma operação de franquia possa ter maiores chances de ser bem sucedida, e, para isso, a formatação de todo o sistema deve ser muito bem elaborada e testada.

Nesse sentido é que a generalizada aplicação da gerência científica propicia a revolução técnica, não só na indústria como no comércio. As transformações geradas pelo gerenciamento são fundamentais para a estruturação, funcionamento e controle das redes de franquias.

BRAVERMAN, ao analisar os principais efeitos da gerência científica, nos diz:

“O conceito de controle adotado pela gerência moderna exige que cada atividade na produção tenha suas diversas atividades paralelas no centro gerencial: cada uma delas deve ser prevista, pré-calculada, experimentada, comunicada, atribuída, ordenada, conferida, inspecionada, registrada através de toda a sua duração e após conclusão. O resultado é que o processo de produção é reproduzido em papel antes e depois que adquire forma concreta. Desse modo, como o trabalho humano exige que o seu processo ocorra no cérebro e na atividade física do trabalhador, do mesmo modo agora a imagem do processo, tirada da produção para um lugar separado e grupo distinto, controla o próprio processo.” (BRAVERMAN, 1987, p. 113)

As redes de *fast food*, através de um sistema operacional rígido altamente disciplinado, vêm assegurando o padrão de qualidade em todos os pontos de venda. Os equipamentos são sob medida, para agilizar o serviço de *fast food*. O cardápio é limitado, as técnicas de produção são refinadas, divididas em procedimentos detalhados, com o objetivo de poupar tempo. A máquina substitui o principal obstáculo ao serviço "idêntico" do *fast food* - o elemento humano. Afinal, acabaram descobrindo como atender à principal característica do *fast food*: **a velocidade.**

Esse ritmo combina muito bem com a sociedade atual e com as necessidades que lhe são impostas pelo modo de produção. A cozinha deixa de ser considerada uma arte pessoal e se especializa, tornando-se industrial e comercial perdendo a criatividade e a identidade. Com todo esse formato moderno, o *fast food* torna-se um lugar impessoal, um lugar sem memória. Um não-lugar?

Segundo AUGÉ, a supermodernidade é produtora de não-lugares:

"Se um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico definirá um não-lugar." (1994, p.73)

Essa teoria abre novas perspectivas de discussão e parece-nos bastante oportuna para o que estamos pensando no momento sobre o *fast food*: um espaço que é símbolo da supermodernidade.

3.3. - As entrevistas

3.3.1. - Método de Trabalho

Ao iniciarmos a etapa da pesquisa direta de nosso estudo, percebemos que havia necessidade de termos em mãos o panorama atual de todos os segmentos, e mais, de conhecermos o universo com o qual iríamos mais diretamente trabalhar: *fast food*.

Através da manipulação dos dados publicados pelo Guia de Oportunidades do Instituto *Franchising* - 1996, foi-nos possível elaborar o quadro 9. A construção desse quadro teve como objetivo demonstrar o panorama atual do **SF**, qualificar e quantificar as empresas franqueadoras instaladas no Brasil até 1995.

O conhecimento desses dados permitiu que identificássemos a significância do *fast food* dentro do panorama global do sistema, ou seja, esse segmento é o segundo maior em números de empresas atuantes no mercado.

QUADRO 9: NÚMERO DE EMPRESAS FRANQUEADORAS NO BRASIL - 1995		
<i>Segmento de Atuação</i>	<i>Ramos de Atividades</i>	<i>N^o Empresas</i>
1)-Acessórios Pessoal	Calçados	17
	Joias & Bijuterias	05
	Malas & Bolsas	03
	TOTAL	25
2)- Alimentação/Especializada	Bebidas/Distr. & Produção	09
	Chocolates	06
	Comidas Prontas	04
	Congelados	06
	Dietéticos	06
	Doces e Salgados	30
	Restaurantes e Bares	09
	Sorvetes	28
	TOTAL	98
3)-Alimentação/ <i>Fast Food</i>	Aves & Peixes	06
	Batatas	07
	Cachorro-Quente	03
	Café	06
	Comidas Típicas	20
	Crepes	02
	Hamburguers & Grelhados	10
	Pão de Queijo	03
	Pastéis	07
	Pizzas & Massas	32
	Sandwiches	13
	TOTAL	109
4)-Alimentação/Varejo	Carnes & Frios	07
	Conveniências & Supermercados	15
	Padarias	02
	TOTAL	24

Continua...

<i>Segmento de Atuação</i>	<i>Ramos de Atividades</i>	<i>Nº Empresas</i>
5)-Automotivo	Automóveis & Caminhões	11
	Autopeças & Acessórios	10
	Combustíveis	07
	Estacionamentos	04
	Lavagem de Veículos	01
	Locação de Veículos	12
	Lubrificação	03
	Motos & Bicicletas	06
	Pneus	04
	Reparos de Veículos	16
	Transportadoras	05
	Veículos Fora de Estrada	01
	TOTAL	80
6)-Comunicação	Correios	02
	Emissoras de Rádio	04
	Jornais	04
	Publicidade	02
	Telefonia	09
	TV & TV por Assinatura	03
	TOTAL	24
7)-Construção	Materiais de Construção	07
	Revestimentos	05
	Serviços	02
	TOTAL	14
8)-Educação & Treinamento	Colégios & Cursos	07
	Cursos Especializados	09
	Escolas de Idiomas	29
	TOTAL	45
9)-Entretenimento	Discos & Fitas	06
	Jogos & Diversões	09
	Video & Games	12
	TOTAL	27

Continua...

<i>Segmento de Atuação</i>	<i>Ramos de Atividades</i>	<i>Nº Empresas</i>
10)-Equipamentos	Eletrônicos, eletrodomésticos & Assistência	01
	Sistema de Segurança	02
	TOTAL	03
11)-Esportes & Acessórios	Artigos & Materiais	09
	Escolas de Esportes	03
	TOTAL	12
12)-Fotografia	Revelação & Ampliações	07
	TOTAL	07
13)-Gráficas & Sinalização	Gráficas Rápidas	06
	Sinalização & Identificação	04
	TOTAL	10
14)-Hotelaria & Turismo	Agências de Turismo	07
	Hotéis	06
	TOTAL	13
15)-Infantil	Brinquedos	05
	Festas	04
	Variedades	08
	TOTAL	17
16)-Informática	Escolas de Informática	23
	Software & Serviços	17
	Suprimentos & Equipamentos	14
	TOTAL	54
17)-Limpeza & conservação	Desentupidoras & Dedetização	02
	Lavanderias	09
	Produtos & Serviços de Limpeza	08
	TOTAL	19
18)-Livros & Papéis	Livrarias	02
	Papelarias	03
	TOTAL	05

Continua...

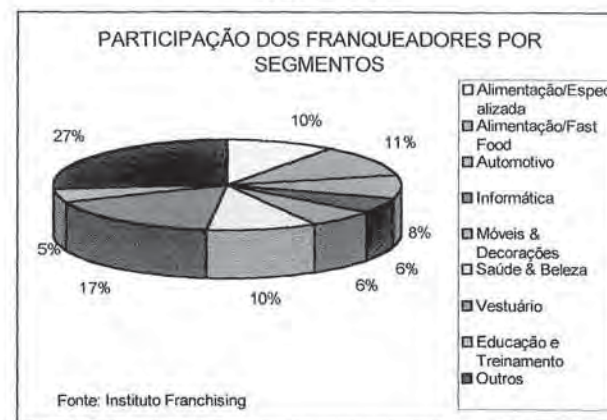
<i>Segmento de Atuação</i>	<i>Ramos de Atividades</i>	<i>Nº Empresas</i>
19)-Móveis & Decorações	Armários & Divisórias	02
	Cama, Mesa & Banho	03
	Decorações	08
	Floriculturas & Paisagismo	05
	Iluminação	04
	Móveis/Cozinhas & Banheiros	05
	Móveis/Estilizados	04
	Móveis/Quartos	03
	Móveis/Residenciais & Escritórios	15
	Presentes	04
	Tapetes	01
	Tecidos	05
	Vídeos	02
	TOTAL	61
20)-Negócios & Serviços	Consultorias	07
	Embalagens	01
	Imobiliárias	05
	Seguros	04
	Serviços Especializados	13
	Serviços Financeiros	02
	TOTAL	32
21)-Residência/Produtos & Serviços	Equipamentos e Utensílios	04
	Importados	14
	Serviços/Utilidades & Reparos	06
	TOTAL	24

Continua...

<i>Segmento de Atuação</i>	<i>Ramos de Atividades</i>	<i>Nº Empresas</i>
22)-Saúde & Beleza	Academias de Ginástica	11
	Assist. Médica & Odontológica	12
	Cosméticos & Perfumes (lojas)	34
	Cosméticos & Perfumes (porta a)	12
	Estética	04
	Farmácias	11
	Laboratórios & Clínicas	09
	Óticas	02
	Salões de Beleza	05
	TOTAL	100
23)-Vestuário	Camisarias	02
	Feminino	28
	Ginástica & Dança	02
	Infantil	18
	Íntimo	05
	Jeans	12
	Malharia	10
	Masculino	11
	Praia	03
	Profissional	03
	Sportwear	16
	Surfwear	09
	Unisex	46
	TOTAL	165
TOTAL GERAL		968
Fonte dos Dados: Instituto Franchising -1996 - Org. Ortigoza, SAG		

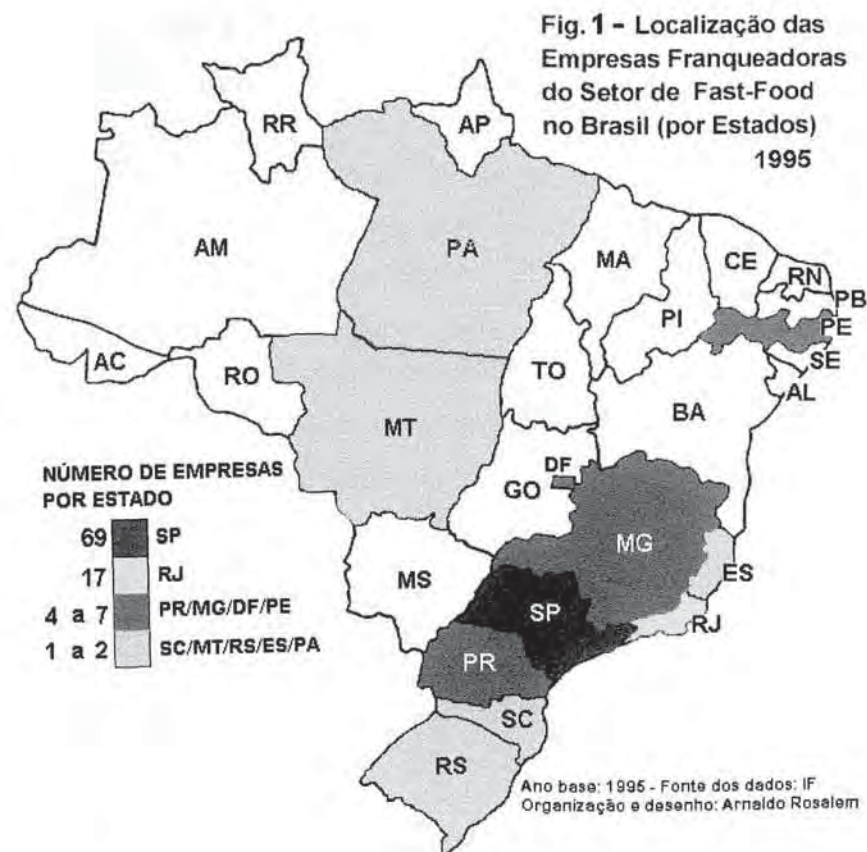
Para demonstrar mais claramente os segmentos que se destacam dentro do SF, elaboramos o gráfico 14, que segue:

GRÁFICO 14



Localizar as sedes das empresas franqueadoras do segmento de *fast food* foi nosso próximo passo e o resultado dessa pesquisa deu origem à figura 1. Observando a referida figura, constata-se que a grande maioria das empresas franqueadoras localizam-se no estado de São Paulo, e principalmente na cidade de São Paulo. Isso vai de encontro com o que colocamos no capítulo I a respeito da desconcentração em nosso país, ou seja, a capital paulista continua a ser o lugar mais propício para receber e manter os centros de decisões das empresas. Tal

poder de atração que essa metrópole exerce nos diversos setores administrativos se repete em relação às empresas franqueadoras de *fast food*.



Através do conhecimento desses dados referente à localização das empresas, selecionamos os dois critérios principais que iriam nortear nossa pesquisa direta, ou seja, as empresas a serem entrevistadas deveriam: ser do segmento de *fast food* e estarem sediadas na cidade de São Paulo. A escolha pelas empresas sediadas na cidade de São Paulo se justifica, primeiramente por ser o local em que encontramos maior número de empresas franqueadoras de *fast food*, e por estarmos também localizados (Rio Claro-SP) mais próximos dessa cidade, o que facilitaria o agendamento e a execução das diversas entrevistas que teríamos que realizar.

Porém, mesmo tendo escolhido esses dois critérios para a seleção das empresas a serem entrevistadas, o universo de pesquisa se mostrava bastante grande, o que poderia dificultar nosso trabalho, já que tínhamos a pretensão de fazer uso de entrevistas qualitativas, ou seja, com perguntas abertas, com uso de gravador, e não questionários. Foi nesse momento de delimitação do nosso universo de pesquisa, que tivemos contato com a Revista do *Franchising* da Editora Globo - nº 13, 1995, que publicou a relação de 73 negócios no segmento de alimentação/*fast food*, entre 15 mil e 600 mil dólares; foi com esses dados que elaboramos os quadros 10, 11, e 12.

QUADRO 10 - Opções de Mercado no ramo de *Fast food*
(Investimento de 15 a 46 mil dólares)

EMPRESA	CONCEITO	UP	UF	INV. INICAL (US\$ MIL)
Meu Favorito Pão de Queijo	pão de queijo	1	0	15
Snookies Cookies	biscoitos	1	16	16
Breik-Breik Sanduíches	sanduíches em trailler	12	0	17
RZ Donutus	donutus	1	14	18
Casa Búlgara	salgados e doces	3	0	23
Diet Frutamin	alimentos diet e light	0	10	25
Tutto Pasta	massas e saladas	1	1	26
Rock'n Dog	cachorro-quente e pratos rápidos	4	4	28
Love Toast	crepes e waffels no palito	1	34	29
Crepelito	crepes e waffels no palito	1	34	29
Oficina de Cachorro Quente	sanduicheria	2	2	29,5 a 37,5
Frère Jacques Croissants	pâtisserie francesa	1	3	32
Pizza Pronta	pizza	2	1	37
Toppin'Pizza	pizza e sorvete	1	1	38
Pão de Queijo Tinho	pães, salgados e doces	1	57	38
Batatas & Poemas	batata recheada, pães e pizzas	4	0	38
Speed Food Pizza A Metro	pizzas	0	2	39
Expresso Pão de Queijo	pão de queijo	7	7	41
Koskenkorva	comida típica	3	1	41
Good Good	pizza	4	23	41 a 76
Cafeteria Ryco	pão de queijo, batata e café	0	1	43
Jet Pizza	pizza	1	3	44
Trim Trim Chinese Fast Food	comida chinesa	3	3	45 a 70

Fonte: Revista PEGN *Franchising* - nº 13 - 1995

QUADRO 11 - Opções de Mercado no ramo de *Fast food*
(Investimento de 50 a 100 mil dolares)

EMPRESA	CONCEITO	UP	UF	INV. INICIAL (US\$ MIL)
Torthellycia	tortas, massa e doces	1	0	50
Batata Quente	batatas e derivados	3	0	50
Croissanterie	croissants, cafés e doces	1	0	50
Dunkin' Donuts	donuts	15	40	50
Hot & Cold	hot-dogs e sorvetes	1	4	51
Z'Light	pizza e massa	1	1	52
Mult Food	várias especialidades	1	7	53
Chiken Loose	frango frito	1	3	56
Pastel & Amor	pastel e suco	3	10	59
Delinea Cul. Light	comida light	1	0	60
Le Mignon	carnes grelhadas	1	1	64
Casa do Pão de Queijo	pão de queijo	0	115	65
Big Pastel	pastel e salgaados	4	6	65
Chanterelle Mix	sanduíches	4	2	65
Chiken-in	frango frito	3	30	65
Mister Sheik	comida árabe	7	35	66
Pizzamille	pizza	2	50	68
Metlee Fast Food	comida variada	1	0	70
Cupim Pão de Batata	pão de batata	8	4	70
I Can't Believe It's Yogurt!	frozen yogurt e lanches	1	0	70 a 170
kilo Chic	comida por quilo	1	3	71
Pastel Mel	pastel	3	6	80 a 170
El Rachid	comida árabe	2	0	83
Spedini Trattoria	comida italiana	1	1	84
True's	hambúrguer e sanduíches	10	31	85
Fry Chicken	frango frito	4	86	85
Micheluccio	pizza e pasta	10	13	86
Fran's Café	café e lanche rápido	7	24	90
Chez Michou	crepe	2	6	90
Família Busca-Crepe	crepes e sorvetes	7	1	95
Henri's Grill	grelhados	1	0	95
Bravo!	massas	1	0	96
Subway	sanduíches e saladas	1	0	100

Fonte: Revista PEGN *Franchising* - nº 13 - 1995

QUADRO 12 - Opções de Mercado no ramo de *Fast food*
(Investimento mais de 100 mil dólares)

EMPRESA	CONCEITO	UP	UF	INV. INICIAL (US\$ MIL)
Engenheiro dos Sanduíches	sanduíche	1	0	105
Mr. Fish	pratos e sanduíches de peixe	1	3	115
Cantina da China	comida oriental	2	1	119
Mei Mei	comida chinesa	9	1	125
Jin Jin	comida chinesa	7	3	126
All Parmigiana	pratos e sanduíches à parmigiana	10	0	145
Bon Grillê	grelhados	6	0	150
Bigburger	hambúrguer	28	9	160 a 260
Mister Pizza	pizza e massa	31	73	175
Xodó	lanchonete	4	0	212
Giraffas	sanduíches e bufê	6	21	253
Pizza Hut	restaurante e pizzeria	55	65	280 a 600
Arby's	sanduíche de roast beef	14	0	300
Habib's	comida árabe	24	16	370
Bob's	sanduíches e sorvete	48	21	420
McDonald's	hambúrguer	80	77	560

Fonte: Revista PEGN *Franchising* - nº 13 - 1995

Através desses quadros selecionamos as empresas a serem entrevistadas, levando em conta os seguintes critérios:

» **segmento de atuação:** *fast food*

» **sede da empresa:** em São Paulo

» **classe de investimento:** três empresas de cada classe de investimento.

» **número de unidades:** as empresas que tivessem maior n^o de lojas, somando as unidades próprias e as unidades franqueadas.

Respeitando os critérios descritos, chegamos à seleção definitiva das empresas a serem entrevistadas, e o quadro 13 nos mostra o resultado:

QUADRO 13 - <i>Empresas Entrevistadas</i>	
GRUPOS	EMPRESAS FRANQUEADORAS
<u>Grupo 1:</u> Investimento de 15 a 49 mil dólares	Diet Frutamin Pão de Queijo Tinho Expresso Pão de Queijo
<u>Grupo 2:</u> Investimento de 50 a 100 mil dólares	Dunkin Donuts Casa do Pão de Queijo Fry Chicken
<u>Grupo 3:</u> Investimento mais de 100 mil dólares	Pizza Hut Habib's McDonald's
Fonte dos Dados: Revista PEGN <i>Franchising</i> - n ^o 13 - 1995 - Org. Ortigoza, SAG.	

A fim de não identificar as empresas entrevistadas, utilizaremos, no capítulo seguinte, os grupos (1, 2 ou 3) das empresas conforme o quadro 13.

A realização das entrevistas se deu no mês de janeiro de 1996, e seus resultados discutiremos a seguir.

3.3.2. - Reflexões sobre o conteúdo do discurso empresarial

Primeiramente, gostaríamos de esclarecer que as reflexões, discussões e conclusões a respeito das entrevistas desenvolvidas no decorrer desse estudo vão se basear nas “contradições” e nas “diferenças”. Já que o SF, como um todo, tem como ponto de partida o fortalecimento da homogeneização e padronização, tão presentes no mundo atual, vamos analisá-lo, para ver até que ponto isso está se verificando.

A formatação, como já dissemos, é a base que dá a esse sistema tal dinamismo e velocidade de expansão, preservando a qualidade dos serviços. Nesse sentido é que as redes de franquias se especializam, formatam seus negócios, divulgam suas “marcas” e se fortalecem dentro de um sistema bastante homogêneo.

Porém, algumas redes, a fim de ganhar novos mercados ou nichos menos competitivos, buscam diferenciações entre as demais. E é na busca por essas particularidades que vamos desenvolver o presente capítulo, procurando, sobretudo, entender esse sistema sob a luz de uma análise crítica.

Embora na fase de seleção das empresas não estivéssemos preocupados com seus países de origem, constatamos que 44% delas eram originárias de outros países, sendo que deste total, 75% eram dos EUA. Observamos ainda que o nível de formatação e administração é mais elaborado nessas empresas, podendo isso ser atribuído ao amadurecimento do sistema no país de origem.

Entretanto, isso não quer dizer que as empresas nacionais contactadas não estejam preparadas e equipadas para competirem no mercado dos negócios de franquias formatadas; pelo contrário, o nível de formatação das empresas nacionais chega a surpreender. Entre todas as empresas visitadas, apenas duas (uma italiana e outra brasileira), ambas do **grupo 1**, se diferenciaram das demais, no que diz respeito à formatação do negócio. A italiana, por não fornecer a seus franqueados os suportes gerenciais, contábeis, financeiros, fiscais, gestão de recursos humanos, treinamento comercial e de serviços. A justificativa dada pela empresa para a ausência de apoio nesses serviços é “estar preocupada com a qualidade de seus produtos”, sendo que os demais serviços futuramente serão repassados a empresas especializadas, para que possam atender a seus franqueados. Existe no caso dessa empresa a preocupação exclusiva de comercialização de seus produtos, onde a qualidade e quantidade de serviços prestados ao franqueado é mínima: não há, inclusive, a rigidez de padronização visual, as exigências estão ligadas apenas à exposição da marca e do produto, as lojas franqueadas podem comercializar outros produtos, *diet* e *light*, com a pré-aprovação da empresa. Em contrapartida, a empresa franqueadora também tem a liberdade de vender os seus produtos a outros pontos de vendas não franqueados, inclusive na mesma área de atuação da loja franqueada. A diferença entre os pontos franqueados e os não franqueados pela empresa é que no primeiro caso a

loja leva o nome da empresa franqueadora e seu *lay out* externo é padronizado; e no segundo caso, só o balcão interno da loja (o que armazena os produtos) é identificado pela “marca”. A partir do exposto, acreditamos que esta empresa difere bastante das demais e se encaixaria na categoria denominada de: franquia de produto e marca, de primeira geração ou ainda do tradicional *franchising*, categorias essas definidas no Capítulo II, no item 2.1. “A estruturação do sistema de franquias no mundo”.

Uma das empresas entrevistadas se diferencia bastante das demais, principalmente no conceito de **SF**, o que a fez, a partir de 1995, utilizar-se de outra denominação para identificar seus negócios: “**licenciamento**”. Tal sistema se apresenta nesta empresa da seguinte forma:

CARACTERÍSTICAS DA LOJA:

Sistema: *fast food*

Localização: *Shopping Centers*, galerias, ruas e avenidas

Metragem: A partir de 30 m²

Produtos: Linha de produtos de acordo com as marcas selecionadas

SERVIÇOS DO LICENCIADOR:

- * Escolha e avaliação do ponto
- * Estudo do mix de produtos
- * Projeto de arquitetura/comunicação visual
- * Assessoramento na compra do mobiliário da loja
- * Assessoramento na abertura da empresa
- * Assessoramento na seleção de funcionários
- * Treinamento gerencial
- * Treinamento operacional aos funcionários
- * Acompanhamento na abertura da loja
- * Sistemas operacionais e de controles/manuais de treinamento
- * Estratégia de marketing comercial do negócio

INVESTIMENTOS DO LICENCIADO:

- * Custo com serviços do licenciador R\$ 18.000,00
- * Estimativa de custo com instalações/equipamentos R\$ 600,00 a 1.000,00 o m²
- * Taxa de administração da rede

obs: Não há cobranças de *royalties* e taxa de publicidade

INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

montagem da loja: tempo previsto de 40 a 50 dias
ponto de equilíbrio: previsão de 6 a 8 meses
faturamento bruto anual: previsão a partir de R\$250.000,00
retorno do investimento: previsão de 18 a 24 meses
lucratividade da loja: variação de 25 a 35%

Muitas das empresas que vêm abandonando o SF no Brasil, estão introduzindo esse novo conceito de negócio, o licenciamento. Em entrevista realizada junto a empresa franqueadora - agora licenciadora - seu gerente nos informou que: *“O Sistema de Franquias é um sistema equivocado para a situação cultural econômica do país. É um sistema que importa não só as idéias e a padronização dos produtos e serviços, como também hábitos de consumo, mudando forçosamente a maneira natural dos brasileiros em consumir livremente. É um sistema que limita o comerciante, pois não lhe dá margem de criar - uma atitude de grande importância no mundo comercial -, e, conseqüentemente, aprisiona o consumidor. No Sistema de Franquias o contato pessoal, personalizado e descontraído é jogado fora, dando uma característica fria ao serviço comercial (o que não combina). Acreditamos ainda que o comerciante deve ter criatividade, jogo de cintura, atendimento diferenciado para a realidade (individual, local e regional) e o Sistema de Franquias não lhe dá essa margem de liberdade, pois ele massifica, transforma todos os consumidores num só padrão.”*

A maior diferença encontrada neste depoimento é a flexibilização na padronização, pois apenas o produto básico, é padronizado, mesmo o recheio pode ser modificado conforme a área de localização da loja e preferência da clientela; por exemplo: no litoral utilizam-se frutos do mar para o recheio, no estado de Minas Gerais abusam mais do queijo, em São Paulo os recheios recebem outras variações, e assim por diante. Notadamente, essa empresa não se preocupa muito com os detalhes, e sua padronização, por não ser rígida, se perde.

Com base nos depoimentos e contrapondo-os ao modelo predominante de reprodução capitalista, notadamente, o SF se encaixa mais perfeitamente aos novos relacionamentos, pois, como foi dito, esse sistema

padroniza, massifica, homogeniza os consumidores, e é justamente para esse caminho que o modelo econômico mundial aponta. Os prós e os contras dessa nova mentalidade do mundo dos negócios, são assuntos muito ricos e merecem discussões mais exaustivas.

Retomando as análises das entrevistas, constatou-se que o potencial do mercado brasileiro foi o que mais atraiu as empresas, cerca de 90% das empresas entrevistadas, e sendo a Região Sudeste a escolhida por 100% delas para introduzirem a sua marca. Isso demonstra o que já discutimos anteriormente, ou seja, as empresas comerciais, assim como as industriais, priorizam as regiões mais dinâmicas, essa é uma tendência que persiste em nosso país. É consenso entre as empresas que o Brasil representa um mercado muito grande e pouco explorado, o que o torna prioridade para elas, no que diz respeito à ampliação das redes. Entretanto, os planos de expansão não param por aqui, pois 89% das empresas têm interesse em se expandir para outros países e a América do Sul aparece como o local mais procurado.

No que concerne ao público-alvo, notamos que apenas duas das empresas entrevistadas determinam seu público, o de uma é o "*infanto-juvenil*" e o da outra é a "*faixa etária de 20 a 50 anos*"; mesmo assim, um público bastante generalizado.

É importante salientar ainda que a conquista do público infantil é prioridade para muitas das empresas entrevistadas, para isto estão desenvolvendo campanhas e promoções direcionadas, adaptando embalagens, distribuição de brindes, etc.. Demonstraram interesse em cativar o público infantil particularmente as empresas dos **grupos 2 e 3**. Afinal esse público é muito grande e representa um nicho de mercado pouco concorrido ainda no Brasil, por isso merece a devida atenção.

Uma das empresas do **grupo 3** já notou há mais tempo o poder de consumo desse público e sempre desenvolveu campanhas nessa direção.

As demais empresas preferem dizer que “*não existe um público-alvo determinado*”, no entanto, quando pedimos para que descrevessem o perfil do consumidor que mais frequenta suas lojas, temos que: nos casos de duas empresas do **grupo 3** uma respondeu que são os adultos, de classe média-baixa, e a outra que é o público familiar; as empresas do **grupo 2** uma informou que é a classe média C e B, faixa etária de 20 a 40 anos, outra diz que são os jovens de 20 a 50 anos, classe B para C, e a outra que é a faixa etária de 20 a 50 anos.

Com base na descrição do público-alvo das empresas, percebe-se que, embora muitas empresas não delimitem rigorosamente esse público, elas o selecionam pela sua própria imagem. A sociedade atual se divide em grupos, que se revelam verdadeiras “tribos”. Esses grupos se formam, tendo um elo de ligação forte, uma espécie de identidade entre os indivíduos que os compõem, seja pela idade, sexo, ou preferências materiais, morais e sociais. Isto acaba criando, nos lugares, ambientes diferenciados e identificados por grupos.

Os *teens*, atualmente, formam um enorme grupo mundial, segundo uma recente pesquisa desenvolvida em 41 países e publicada pela FOLHA DE SÃO PAULO (28/07/96, 3^o caderno, pp.1);

“Alimentados pelas informações trazidas pelas TV, inclusive pelas televisões a cabo, pelo computador e pela Internet, os *teens* estão cada vez mais parecidos. Apesar das dramáticas diferenças entre Hong Kong, Brasil e Polônia, por exemplo, adolescentes ao redor do mundo formam hoje a primeira geração com a mesma cabeça, um exército vestido com as mesmas marcas de *jeans* e camiseta, que consome os mesmos refrigerantes, *fast food* e aparelhos eletrônicos.”

Outro fato que constatamos é que 78% das empresas deram início em suas atividades no Brasil na década de 1980, fato que comprova os dados discutidos anteriormente, e atribuíram a essa década uma fase de grande desenvolvimento comercial em nosso país. No que se refere à introdução dessas empresas no **SF**, notamos que 89% delas o fizeram entre os anos de 1983 a 1992, passando por um período de adaptação comercial e lançamento da marca no mercado, para posteriormente introduzirem-se no sistema. Apenas uma das empresas, do **grupo 1**, entrou direto no **SF**, sem passar por esse período de adaptação e foi essa mesma empresa que abandonou o sistema no ano de 1995. Duas empresas do **grupo 3**, como já vieram para o Brasil após longa experiência em outros países, tinham o negócio formatado e puderam entrar direto no sistema. Isso mostra que as empresas dão importância à experiência, ou seja, desenvolvem durante um certo período de tempo as atividades em lojas próprias, para posteriormente lançarem-se no sistema. Essa parte prática é importante, pois dá a tais empresas certa confiabilidade, despertando o interesse em novos franqueados. Tivemos oportunidade de fazer contato com alguns contratos de franquias (das empresas entrevistadas), o que nos deu certa margem de comprovação que o “tempo de vida” da empresa é de muito valor. Esse tempo de experiência no negócio significa prestígio e é utilizado como fator de divulgação. As empresas americanas, de um modo geral, têm maior facilidade em formatar seus serviços, operar lojas em menor tempo, o que pode ser justificado pela própria experiência do país no que concerne ao **SF**.

Quando perguntamos quais os motivos que as levaram a entrar no **SF**, as justificativas, resumidamente falando, foram: “*expansão, velocidade, popularização, rapidez, dinamismo, solidez, sucesso*”. Isso nos leva a crer que o

SF pode propiciar ao detentor da “marca” uma velocidade espaço-tempo inconcebível para o comércio tradicional. Como já destacamos nos capítulos precedentes, atualmente essa busca pela velocidade torna-se prioritária, norteando todo o mundo dos negócios, o que acaba por dar a tal sistema tão elevado índice de crescimento e aceitabilidade pelas empresas.

Todas as empresas deram como indeterminado o tempo de vida de sua franquia, pois acreditam que: “*a pesquisa permanente, a introdução sistemática de novos produtos e a flexibilização da produção*” podem levá-las à variação de seu *mix*, quando se fizer necessário, para que a “marca” não envelheça e permaneça forte no mercado. Essa capacidade de gerar o novo é processo inerente ao capitalismo e a escolha do sujeito, desse modo, vai se esvaziando: o que existe é uma criação industrial da necessidade.

A gerência científica, planejada e articulada, penetra no SF, e a manipulação do gosto passa a ser a expressão dessa dinâmica. Tal gerenciamento reduz o caráter autônomo da demanda, e é nesse sentido que a busca do controle do mercado pelas empresas faz com que, não só os consumidores sejam induzidos como também o próprio território se torne dominado. A partir do SF, a produção planejada passa a estar presente como nunca nas formas urbanas, através da padronização e formatação das redes. Desenvolvem-se condições materiais capazes de permitir que a racionalidade da mercadoria, através do produto-marca, se estabeleça e o valor de troca sobressaia.

A partir dessa nova racionalidade criada dentro do capitalismo, a franquia é um dos produtos. A fim de atender a esse dinamismo e a essa mudança de ritmo no urbano, as redes de franquias fazem uso de várias estratégias, tudo com o objetivo de acelerar sua expansão. A *master* franquia e a franquia empresarial são exemplos das estratégias de expansão territorial (já foram

anteriormente definidas), as quais propiciam maior velocidade na conquista do espaço e do tempo, isto é, num menor tempo ganham mais espaço. As telecomunicações são de fundamental importância nesse processo, pois articulam as redes de franquias, diminuindo as distâncias e promovendo uma nova regionalização do espaço, conforme o interesse empresarial.

“O espaço geográfico do consumo nos países do Sul não é homogêneo, ele concentra riqueza e pobreza em determinadas áreas. Aos executivos globais interessam as *core area*, nas quais se encontram uma população com um potencial de consumo próximo ao dos níveis internacionais. São nesses espaços, em determinados segmentos, que os objetos da modernidade-mundo - automóveis, telefones, geladeiras, eletrodomésticos - se concentram.” (ORTIZ, 1994, pp.177,178)

Pudemos compreender, através das entrevistas, que as estratégias de expansão territorial são utilizadas sistematicamente pelas redes de franquias, em nível mundial. No caso das empresas estrangeiras, para cada país existe uma *master* franquia, que fica responsável pelo desenvolvimento da marca naquele território. Das empresas entrevistadas uma do **grupo 2** e duas do **grupo 3** são *master* franquias internacionais responsáveis pela expansão da marca no Brasil.

Duas delas, mesmo sendo *master* franquias, utilizam-se da franquia empresarial ou franquia territorial para acelerarem o processo de expansão no nosso território. Notadamente, cada rede de franquia tem planos de desenvolvimento territorial diferenciados. A seguir, comentaremos os casos que na nossa opinião se destacam:

- No **grupo 2**, uma das empresas se utiliza de uma técnica específica de expansão territorial, preferindo trabalhar com parceiros menores sendo os pontos avaliados de acordo com os oferecidos pelos interessados.

- No **grupo 1**, uma das empresas tem uma estratégia particular de localização de suas lojas próprias, já que todas elas se localizam em terminais rodoviários, onde o fluxo de pedestres passa a ser uma garantia de demanda para seus produtos.

- Em uma empresa do **grupo 3** (mais por problemas de deterioração dos produtos do que pela estratégia territorial) tem um limite de distância de 200 km, entre seus pontos de venda e sua cozinha industrial. Por isso é que esse raio no entorno da Grande São Paulo é e continuará sendo muito bem explorado pela empresa, para só posteriormente ocorrer a ampliação territorial no restante do país. Mesmo porque, para esta expansão serão necessárias outras cozinhas industriais, o que significa um investimento bastante alto. A fim de resolver esses problemas, está em processo de planejamento dentro da empresa a elaboração de *master* franquias regionais, as quais assumiriam as despesas com as novas cozinhas industriais.

É importante ressaltar que duas empresas do **grupo 3** são as que maior nível de amadurecimento e planejamento estratégico apresentam, e por isso nos deteremos mais nesses dois casos em nossas análises.

Para uma delas, somente a Grande São Paulo é considerada território de expansão da própria empresa, sendo o restante do país dividido em diversas regiões de desenvolvimento da marca, cada qual pertencente a um grupo empresarial. A partir da concessão dessa franquia territorial o compromisso e prazo de expansão passa a ser cobrado dessas empresas. Pelos dados coletados junto à empresa, percebemos, nesse processo de desenvolvimento da marca, a importância da Região Sudeste, e mais ainda, a do Estado de São Paulo. Para melhor esclarecimento da estratégia regionalizada adotada por essa empresa, descrevemos como o território brasileiro foi dividido:

* Região A⁵: Composta pelos Estados do RS., SC., PR.

* Região B: Composta pelos Estados da BA., SE., AL.

* Região C: Composta pelos Estados de PE., RN., PB.

* Região D: Composta pelos Estados de GO. e DF.

* Região E: Composta pelos Estados do CE., MA., PI.

Já a Região Sudeste sofreu subdivisões, pois é um território que tem maior margem de desenvolvimento (ver organograma que segue).



O estado de São Paulo, como pode ser observado, foi o único Estado que sofreu uma subdivisão interna, são as consideradas “core área” de desenvolvimento. Nessas sub regiões, provavelmente a expansão da empresa se dará mais rapidamente, pois tem mercado potencial para isso.

⁵ As letras utilizadas para identificar as regiões foram sugeridas e escolhidas aleatoriamente por nós. Os demais Estados não relacionados estão em processo de planejamento para formarem futuras regiões de expansão.

A empresa *McDonald's*⁶ é uma das empresas, como já dissemos, que se utiliza de método de expansão territorial diferenciado, pois tem suas metas muito bem traçadas e é dentro delas que aprova a concessão de novas unidades franqueadas. Além do que, todos os pontos de vendas são de sua propriedade, o franqueado paga aluguel pelo uso do ponto. Isso passou a ser operado com a nova diretoria da empresa, na década de 1960, a qual fez ali uma grande reformulação, principalmente através da introdução do programa de expansão intensiva, incrementando as regiões da cadeia, aumentando o número de escritórios regionais. Junto a essa descentralização deu-se início à compra de títulos de propriedade das novas lojas:

“Embora a aquisição de terrenos fosse mais dispendiosa a princípio do que o arrendamento, as parcelas de pagamento tendem a cessar e o local se torna propriedade livre e desimpedida. As obrigações de locação se prolongam, raciocinava Turner, e à medida que o negócio progride e o valor do terreno sobe, os custos de arrendamento sobem também - triplicam ou mais, talvez - , quando os contratos de locação expiram e são renegociados (...) A estratégia de aquisição de terrenos refletia o tipo de perspectiva de lucro a longo prazo que em geral estava ausente de outras organizações. aquelas que nos anos 60 e 70 maximizavam seus lucros. Contudo, isto acarretava consideráveis riscos a curto prazo, pois quase duplicava o capital que o McDonald's tinha que reservar para cada nova loja. Por outro lado as compensações eram bem maiores. (...) Turner colocou o McDonald's na invejável posição de maior proprietária mundial de propriedades isoladas.” (LOVE, 1987, pp.341, 343)

O tipo de gerenciamento utilizado por essa empresa merece uma reflexão mais profunda, pois é ainda mais rigoroso, quando comparado com as outras. Podemos dizer que é uma espécie de monopólio administrativo, pois eleva

⁶ Podemos nesse momento identificar a empresa pois essa sua característica já foi divulgada através do livro: “a verdadeira História do Sucesso: *McDonald's*” de LOVE, J.F.

a renda fundiária, propiciando assim um lucro acima dos padrões normais. O ponto comercial, nesse caso, não se restringe à atividade comercial pois passa a ser também um empreendimento imobiliário. É aí que a localização ganha ainda mais importância, pois é uma estratégia que propicia valor, gerando o lucro. A *McDonald's* domina o ponto, as normas de funcionamento, a produção e a “marca”, ficando a autonomia do franqueado praticamente nula. Com tal controle de padronização comercial, essa empresa alcança o verdadeiro processo de racionalização produtiva do espaço.

No momento, convém considerar o nível de amadurecimento comercial dessa empresa, levando-se em conta sobretudo sua história, - desde a implantação até sua mundialização. Para os interessados em conhecer a trajetória da empresa *Mc Donald's*, há o livro de JOHN F. LOVE, que traz o relato completo de todo o processo de desenvolvimento dessa empresa, com o seguinte título: “A verdadeira história do sucesso: *McDonald's*”.

Ao observarmos a Figura 3 que mostra a localização das lojas *Mc Donald's* na cidade de São Paulo, fica visível o nível profissional da equipe encarregada por essa empresa em situar seus pontos de venda, afinal, esses locais, como podemos notar, são estratégicos no que tange à quantidade de público consumidor. Em todos os importantes entroncamentos das principais avenidas, em todos os centros: administrativos, de serviços e de comércio, em quase todos os *shopping centers*, de São Paulo, há um *Mc Donald's*.



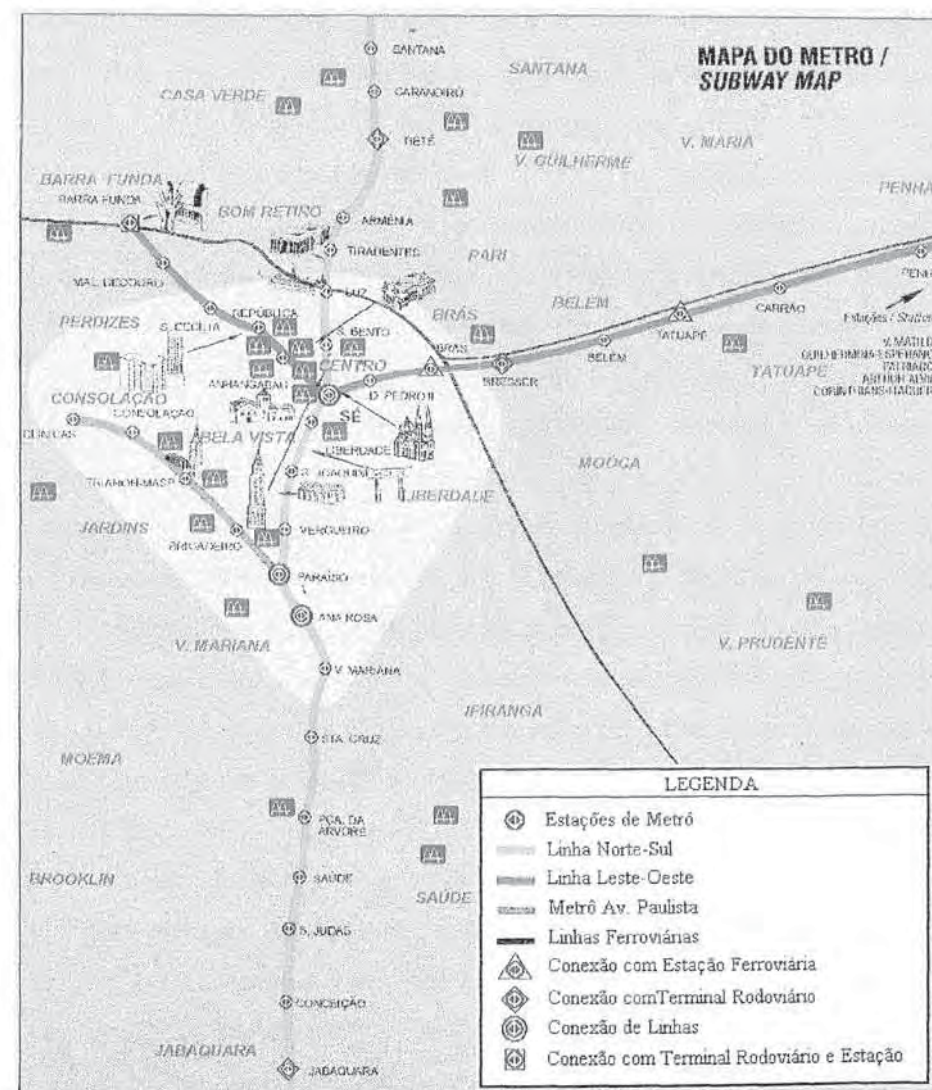
FIGURA 3 - Localização das Lojas McDonald's na cidade de São Paulo



Para se beneficiar do elevado fluxo de pedestres, essa empresa tem uma estratégia especial, ou seja, tem pontos de venda espalhados por quase toda a linha do metrô da cidade de São Paulo; podemos notar nitidamente essa tendência locacional, através da Figura 4 - Mapa do Metrô. Ao se localizar nas proximidades das estações de metrô, consegue conciliar o ritmo veloz das pessoas ao seu ritmo. Tal empresa sempre teve como característica marcante de seus serviços: a velocidade.

Em freqüentes pesquisas participativas e observações sistemáticas, nesses pontos de vendas (perto das estações de metrô), percebemos que há realmente uma sintonia, uma combinação “perfeita”, entre os *fast foods* e as pessoas que se utilizam desse tipo de transporte diariamente. Naquele movimento incessante de pessoas, nota-se a escassez do tempo, as pessoas não têm um instante para pensar, para descansar, para se alimentar, e num *fast food* elas realmente não pensam, não descansam, elas apenas “comem e bebem” algo que lhes conceda a oportunidade de continuar no mesmo ritmo. É por isso talvez, que quando perguntamos a essas pessoas, se elas se sentem bem nesses ambientes, a resposta é afirmativa: criou-se a necessidade. A necessidade e o desejo, formam aí, mais um par dialético.

Nas entradas e saídas das estações de metrô, na metrópole paulista, passa-nos a impressão de que, os interesses do *fast food* (vender rápido) e o do consumidor (comer rápido), nesses locais, estão em constante sintonia.

FIGURA 3 - Mapa do Metrô - São Paulo: *McDonald's*

Fonte: Folheto de Divulgação da Empresa - 1995.

Notadamente, o processo de escolha do ponto comercial é um fator de muita importância para as redes de franquias. Observamos isso durante a fase das entrevistas. Com exceção de uma empresa do **grupo 1**, todas as demais empresas participam dessa fase de seleção dos pontos de vendas.

Os estudos são feitos de forma bem detalhada e, embora o franqueado participe desse processo, é a empresa franqueadora quem dá a decisão final. Em algumas empresas a seleção do ponto comercial é mais rigorosa, desenvolvida através de pesquisas de campo, com o auxílio de um *check list*, onde vão sendo pesados as vantagens e desvantagens locacionais de cada ponto sugerido; são montadas estruturas específicas, contratados funcionários especializados no assunto, “os olheiros” (como são chamados), que são os caçadores de pontos ideais. Essas empresas utilizam-se ainda do SIG (Sistema de Informações Geográficas) e outros programas, que auxiliam os levantamentos sócio-econômicos e fornecem mapas com as condições gerais do meio ambiente natural e construído. Há casos de empresas que terceirizam esses serviços de seleção dos pontos comerciais para empresas especializadas. São empresas que geralmente seguem critérios, como análise de fluxo de pedestres e veículos, hábitos de compra e poder aquisitivo dos consumidores. Através desses estudos, muitas lojas de *fast food* que possuem uma “marca” conceituada desafiam e tornam-se pioneiras em alguns locais; não seguem a orientação qualificada e acabam gerando ao seu redor uma concentração comercial, provocando a valorização dos imóveis.

As lojas franqueadas, principalmente as dos setores de *fast food* e confecções, têm forte tendência de se localizarem em *shopping centers*, pelo seu poder de concentração e seletividade da clientela. Essa preferência ficou

constatada durante as entrevistas que realizamos. Afinal, como já nos esclareceu PINTAUDI (1989), o ambiente artificial criado nestes locais leva o consumidor a pensar que os problemas sociais são externos. Ali, o luxo e o aconchego prevalecem e isso propicia bem estar, gerando prazer ao público que frequenta esses locais.

Outra opção que tem muita aceitabilidade entre as redes de *fast food* são as unidades móveis. Entre as empresas entrevistadas, 55% têm interesse nesses tipos de lojas, cuja principal vantagem "*é a possibilidade de ir ao encontro dos consumidores*". Os locais apontados como preferência para as unidades móveis foram: "*Estádios de Futebol, todo o Litoral Brasileiro e lugares turísticos em geral, Congressos, Feiras, Festas Regionais (uvas, flores, etc.), a cidade de Aparecida do Norte*".

À medida que o *fast food* foi ganhando mercado, tornando-se hábito entre os brasileiros residentes nas grandes cidades e uma necessidade ao tempo produtivista provocado pela aceleração no ritmo das atividades produtivas, foi necessário que novos espaços se anexassem ao referido processo de desenvolvimento dessa forma comercial. E é por isso que os planos de expansão dentro das redes de *fast food* não param. Quando perguntamos quais os lugares de interesses para novas unidades, 44% das empresas responderam que é o Brasil todo; 33% têm como prioridade o interior do Estado de São Paulo, seguidos na ordem de preferência pela Região Sudeste, Região Sul, Região Nordeste, Região Norte. Além disso, não é qualquer cidade dessas Regiões que tem condições de receber as lojas de *fast food*. As empresas têm várias exigências em relação às cidades espaços-potenciais, tais como: número de habitantes, poder aquisitivo da população residente, nível de emprego, poder de atração regional do município, entre outras. Essas exigências variam em qualidade e quantidade entre as redes de

franquias. Para uma empresa do **grupo 3**, por exemplo, a cidade tem que ter uma população mínima de 250 mil habitantes.

Ao observarmos as relações das lojas em funcionamento fornecidas pelas empresas entrevistadas, notamos que as cidades que compõem a Grande São Paulo possuem grande número de lojas. As demais cidades, que já as receberam, são geralmente as capitais de Estados, cidades turísticas, capitais regionais, pólos industriais e agrários, e agora, mais recentemente, cidades médias do interior do estado de São Paulo. Para avaliar a importância dos municípios selecionados, pelas empresas entrevistadas, fizemos um levantamento junto aos dados do SEADE-1993, e alguns desses dados destacamos no quadro 14.

QUADRO 14 - Municípios do Estado de São Paulo onde estão localizadas as lojas das empresas entrevistadas

Cidade	Taxa Urb. (1993 -%)	Dens. Demog. (1991) (hab/km ²)	Taxa Cresc. Anual Pop.(%) 1980/91	População (1993)	Pessoal Ocupado na Indústria (1993)	Pessoal Ocupado no Comércio (1993)	Pessoal Ocupado em Serviços (1993)
Barueri	100,	2.137,43	5,11	139.928	21.765	7.532	17.169
Carapicuíba	100,	7.879,25	3,92	301.486	4.898	2.460	4.203
Guarulhos	98,73	2.354,36	3,60	830.056	105.781	24.562	65.631
Mogi das Cruzes	90,37	373,81	2,97	286.055	17.190	8.738	19.114
Osasco	100,	8.337,49	1,63	579.110	31.366	16.953	47.017
Santo André	100,	3.398,41	0,97	619.904	51.906	22.053	52.548
S. Bernardo do Campo	97,99	1.377,93	2,63	587.854	125.119	18.853	65.341
S. C. do Sul	100,	12.433,58	0,81	145.501	27.209	10.380	22.201
São Paulo	97,58	6.379,65	1,15	9.800.997	965.138	523.649	1.471.267
Taboão da Serra	100,	7.994,70	4,58	170.156	10.055	2.463	23.831
Guarujá	99,99	1.531,49	3,03	219.665	2.529	6.551	20.055
Santos	99,61	569,07	0,25	417.714	12.967	24.521	82.682
São Vicente	99,90	1.840,63	3,05	281.504	1.797	6.146	12.661
São Sebastião	99,44	70,39	5,35	36.867	398	1.572	3.425
Ubatuba	97,71	69,40	5,18	51.475	466	1.255	3.360
Jacarei	95,82	353,87	3,21	172.191	13.556	5.097	9.277
S. José dos Campos	96,19	387,05	3,99	470.069	44.221	15.982	35.778
Campos do Jordão	98,90	128,70	3,24	39.071	790	1.233	4.222
Taubaté	95,56	338,94	1,82	211.678	13.301	6.714	14.553
São Roque	75,67	140,95	2,29	58.698	6.208	1.797	3.280
Americana	99,88	1.067,91	2,13	158.526	28.706	8.428	19.552
Campinas	97,33	951,05	2,22	873.612	71.106	42.870	107.091
Indaiatuba	91,01	337,18	5,45	110.515	10.877	3.548	5.044
Nova Odessa	93,86	549,95	4,11	36.484	6.052	996	1.153
Jundiaí	92,02	641,43	1,00	291.219	35.374	14.652	28.466
Limeira	85,62	358,23	2,96	217.071	23.052	6.882	14.838
Piracicaba	95,11	195,34	2,58	289.832	21.793	13.535	26.037
Rio Claro	96,03	263,86	2,03	141.593	10.715	7.345	10.174
Sorocaba	98,70	854,10	3,12	397.060	34.949	17.432	33.922
Rib. Preto	97,75	416,15	2,90	449.683	21.119	25.603	54.441
Bauru	97,92	386,89	3,09	273.753	14.405	13.060	28.115
Catanduva	96,35	241,16	2,28	94.015	5.135	4.634	7.748
S. José do Rio Preto	97,07	492,77	3,77	300.993	15.899	16.554	31.463
P. Prudente	96,35	298,05	1,74	169.371	5.989	10.029	15.056
São Carlos	93,80	139,74	2,58	164.753	16.343	6.819	14.162
Barretos	93,61	60,85	2,51	99.261	7.035	3.263	6.106
Bebedouro	91,49	100,52	3,58	71.749	6.315	3.310	7.156

Fonte dos dados: SEADE - 1993 - Org. ORTIGOZA, SAG.

Analisando brevemente o quadro 14, notamos que, 54% das cidades selecionadas pelas empresas, tem população superior a 200 mil habitantes, 24% tem população entre 100 mil e 200 mil habitantes. O restante das cidades, ou seja, 22%, apresentam uma população menor que 100 mil habitantes, entretanto é preciso salientar que, 75% delas são cidades turísticas, e por isso devemos levar em consideração o aumento da população em determinadas épocas do ano. Apenas duas cidades (São Roque e Limeira) apresentam taxa de urbanização inferior a 90%.

No que concerne ao pessoal ocupado, o setor terciário (comércio e serviços) se destaca nessas cidades, embora algumas delas apresentem um elevado número de pessoal ocupado no setor secundário, são portanto, cidades com grande potencial de desenvolvimento econômico.

As cidades turísticas (Guarujá, Santos, São Vicente, São Sebastião, Ubatuba, Campos do Jordão), como já dissemos, apresentam uma população menor em relação às demais, entretanto, no caso do *fast food* a população “flutuante” presente nesses lugares, em determinadas épocas do ano, são de extrema importância para esse tipo de comércio, além do que, podem dissimular e proliferar o “gosto global”, a partir dessas cidades para o restante do país.

Quando nos remetemos à análise da localização desses municípios (Figura 5), percebemos, mais uma vez, a importância das Rodovias (Anhangüera, Washington Luiz, D. Pedro, Imigrantes, entre outras), como indicadoras do processo de deslocamento das indústrias, comércio, serviços, e agora, mais recentemente do *fast food*. Esse direcionamento ficou bastante visível no cartograma apresentado, possibilitando-nos, inclusive, traçar linhas quase contínuas, ligando os municípios, em determinadas faixas do Estado. As

localidades destacadas, nesse cartograma, constituem-se em centros urbanos que cristalizam as materializações espaciais articuladas através da distribuição, dos processos de produção, da circulação e do consumo. Essa localização seletiva, demonstra, sobretudo, o conjunto de centros privilegiados de consumo, que concentram além dos setores econômicos produtivos, o sistema de decisão de gestão política e controle social do Estado.

Com objetivo de enriquecimento desse estudo, consultamos a opinião da FUNDAÇÃO IBGE, através da pesquisa “Regiões de Influência das Cidades - 1987”. Foi importante constatar que, dentre as cidades que estamos analisando, oito (Santos, Sorocaba, São José dos Campos, Taubaté, Piraciaba, São José do Rio Preto, Presidente Prudente e Bauru), foram consideradas Capitais Regionais (figura 6 e 7). Além do destaque maior à metrópole paulista, Campinas e Ribeirão Preto, representam Centros Submetropolitanos. Esse material publicado pela FIBGE, possibilitou-nos a confirmação do destaque e da importância do papel desses municípios, selecionados pelas empresas, no conjunto do Estado.

Fazendo uma análise comparativa entre os dados do quadro 14 e as figuras 5, 6 e 7, nota-se que algumas dessas cidades apresentam números inferiores na sua taxa de crescimento anual de população; entretanto, essas cidades representam uma interligação de áreas de influências de centro de nível hierárquico maior. Nossa pesquisa detectou que há necessidade de uma certa continuidade espacial, na implantação de *fast foods*, melhor dizendo, mesmo que a cidade tenha um nível hierárquico inferior às outras, a localização na passagem é fundamental para que não haja grandes rupturas espaciais, o que por sua vez, altera os padrões de consumo.

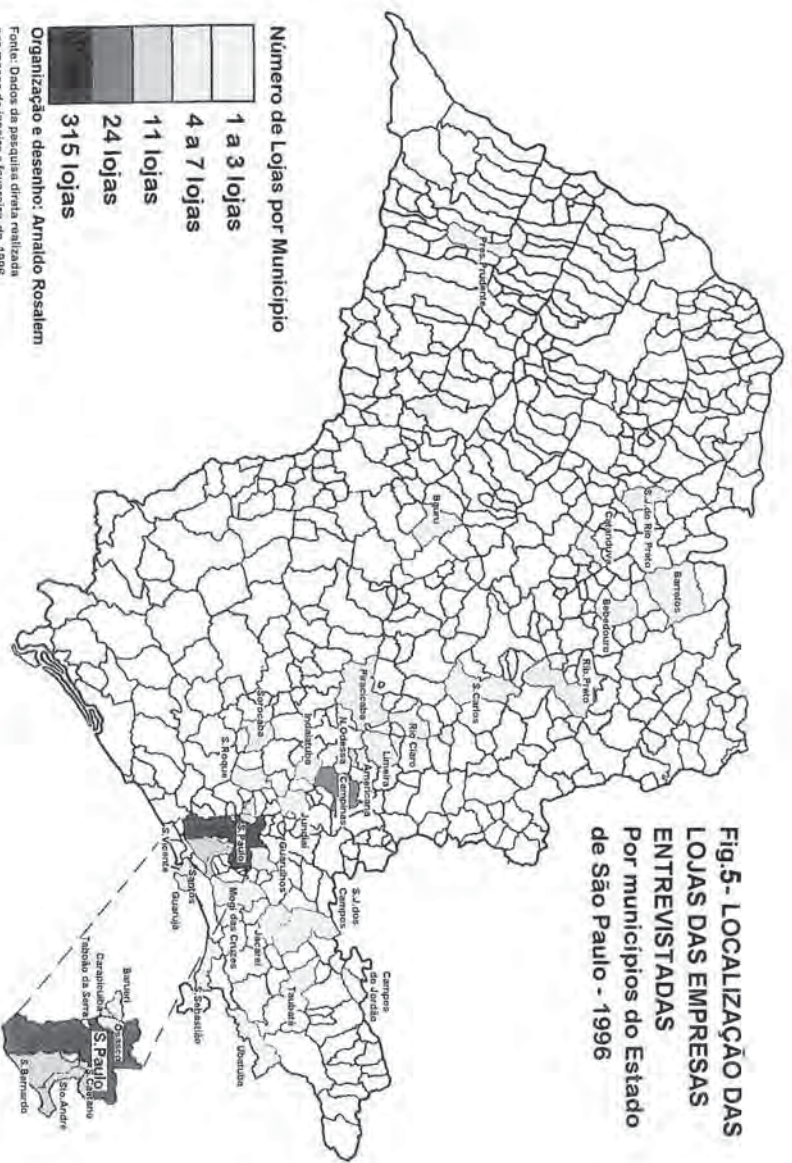
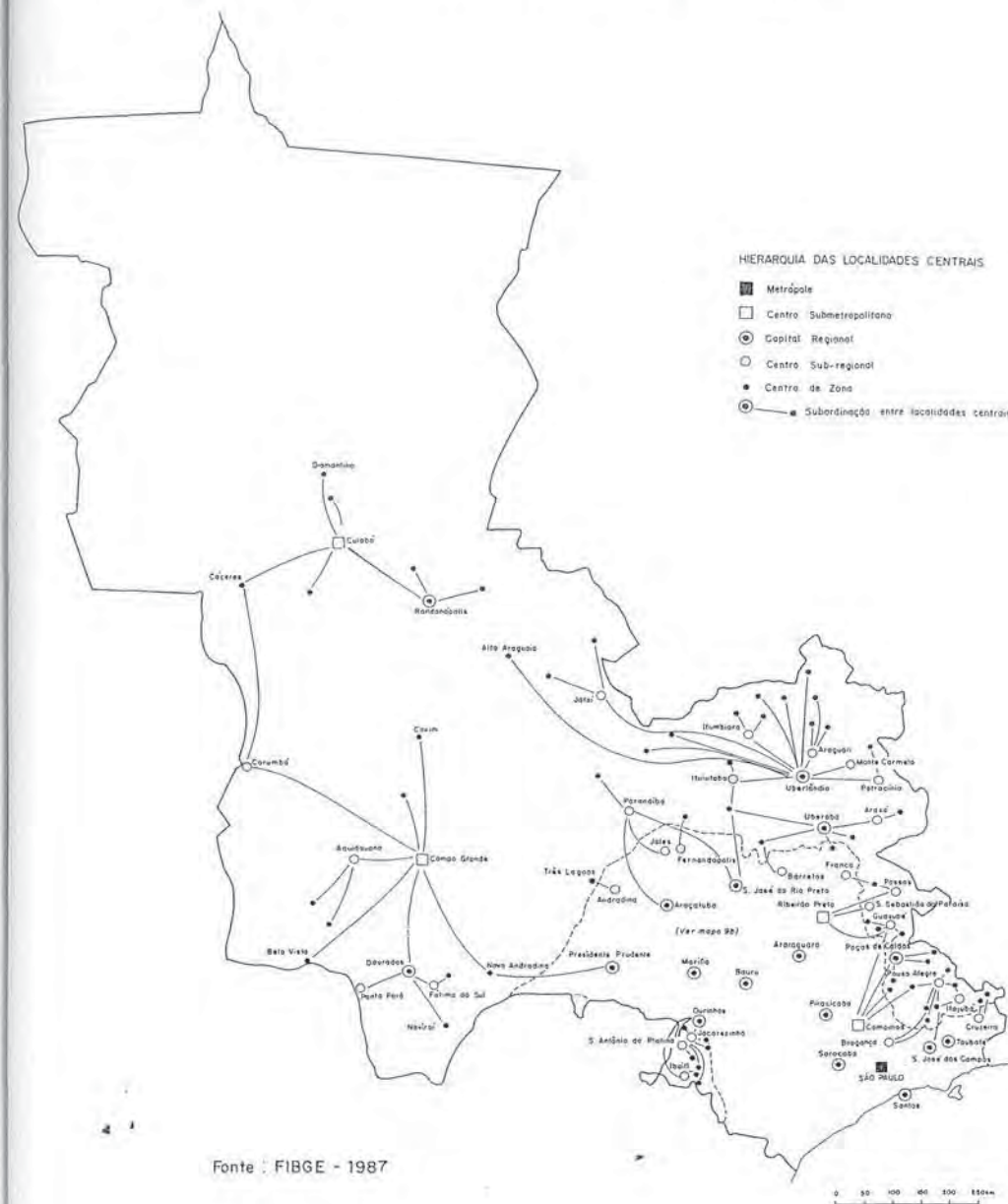


FIG. 6- REGIÃO DE INFLUÊNCIA DE SÃO PAULO





Mesmo que com certa margem de generalização (já que o apontamento desses municípios fazem parte da seleção de uma pequena amostra de empresas franqueadoras), acreditamos que as entrevistas realizadas, possibilitaram-nos, de alguma forma, comprovar as tendências locacionais do *fast food* no Estado de São Paulo.

Outros dados coletados nas entrevistas, diz respeito ao contrato, como por exemplo: período de vigência, cobrança de taxas de franquias, de *royalties*, de publicidade, variam de acordo com o plano de desenvolvimento de cada empresa, bem como o tipo de suportes oferecidos.

No que concerne aos tipos de suporte oferecidos pelas empresas, a maioria delas (78%) fornecem: o gerencial, treinamento, contábil, financeiro, fiscal, gestão de recursos humanos e *marketing*. Há uma estreita ligação entre os suportes que a empresa oferece e o nível de padronização exigida. O treinamento que o franqueado faz na empresa franqueadora é o que lhe garante a continuidade de seu formato de negócio.

Encontramos flexibilidade na padronização dos equipamentos e serviços somente em duas empresas do **grupo 1**, justamente as empresas que no início das discussões desse capítulo foram apontadas como casos diferenciados.

Atribuímos grande importância à padronização dentro do sistema de franquia e, mais ainda, no setor de *fast food*, pois é ela que garante a qualidade e a identidade da “marca”, além do que, a valorização dessa questão é muito encontrada também no discurso empresarial. Com a preocupação de discutir melhor a padronização e formatação dentro das redes de *fast food*, que criamos durante esse estudo um sub-ítem especial (3.2.1. “O significado e a importância

da formação nas redes de fast food"), onde refletimos um pouco mais sobre o assunto.

Analisando o controle dos fornecedores através do resultado das entrevistas, podemos dizer que, de modo geral, são as empresas que os introduzem, pois oferecem uma "carteira de fornecedores" (que é uma relação de fornecedores cadastrados, testados e aprovados). A partir deles, o franqueado pode "escolher" o que melhor lhe convém. Em alguns casos, entretanto, o franqueado não tem nenhuma liberdade de escolha, pois a empresa franqueadora já possui um contrato fechado no plano mundial: isso ocorre principalmente para com os fornecedores de refrigerantes e cervejas. O controle dos serviços prestados por esses fornecedores é feito em conjunto entre o franqueado e a empresa franqueadora.

O controle da qualidade dos produtos e serviços é um aspecto que tem merecido muita atenção por parte das empresas entrevistadas, pois a busca pela qualidade é o que mantém a "marca" fortalecida no mercado e, para manter essa qualidade, o controle tem que ser eficaz em todas as fases produtivas. Por isso o SF vem gerando uma nova dependência (ou interdependência?) entre os setores da economia, afinal, para que ocorra a padronização total, os produtos, sua distribuição e consumo final têm que estar em permanente sintonia. O *know how* produtivo é às vezes repassado, porém a qualidade é sistematicamente controlada, sendo que nos locais de vendas (lojas próprias e franqueadas) há uma supervisão periódica, aplicação de *check list*, chegando a fazer uso, inclusive, de consumidor espião, tudo com o objetivo de testar com firmeza os produtos e serviços.

Quanto à existência de cota mínima para a compra dos produtos, somente uma empresa do **grupo 2** faz uso dessa exigência. Justificam esse

controle do fornecimento através da cota mínima, por trabalharem com produtos muito perecíveis; mesmo no caso de alteração, a fim de aumentar a cota, o franqueado tem que avisar com antecedência para poder ser atendido.

Entre todas as empresas entrevistadas existem duas, uma do **grupo 1** e outra do **grupo 3**, que o processo de seleção é terceirizado, porém os critérios para a seleção são discriminados pela empresa franqueadora e o aceite final também é dela.

De maneira geral e resumidamente falando, os candidatos a franqueados, para serem aceitos nas empresas entrevistadas, devem ter as seguintes características: *“dedicação integral do tempo, iniciativa, noção empresarial, no mínimo o segundo grau completo, entre outras”*. As maiores exigências que sentimos e que diferem de alguma forma das demais foram encontradas em três empresas: uma do **grupo 1** e duas do **grupo 3**.

Na empresa do **grupo 1** o principal requisito para a seleção do franqueado é que ele tenha o capital necessário para investir no negócio.

Para uma das empresas do **grupo 3**, o candidato não pode ser uma pessoa física e sim jurídica, ou seja, deve ser um grupo empresarial, atuando em outros setores, com interesse em diversificar os negócios, o mercado, e ter conhecimento da região onde deverá atuar.

Já a outra empresa do **grupo 3** exige que o candidato tenha no mínimo U\$200.000,00 e condições de financiar mais U\$300.000,00; não aceita como franqueado, sociedades, grupos ou empresas, o candidato deve ser sempre uma pessoa física, que terá de dedicar-se com exclusividade à administração diária do seu restaurante, não podendo engajar-se direta ou indiretamente em qualquer outra espécie de negócio (aspectos que a diferem completamente da outra empresa do mesmo grupo, comentada a cima). O candidato deve ter ainda

disponibilidade para participar de um treinamento que, em regime de tempo integral, levará até onze meses para ser concluído, e sobretudo concordar em residir na localidade onde funcionará o restaurante. As exigências não param por aí, existem muitas mais e por elas que é feito o processo de seleção, pois, como nos informou a empresa, o interesse de pessoas para se tornarem franqueados de sua "marca" no Brasil é bastante expressivo.

Embora as empresas não assumam que ocorrem problemas de relacionamento com seus franqueados, com frequência, algumas dizem que o principal deles é a resistência em seguir a padronização rígida e a insistência em introduzir novos produtos e serviços em seus pontos de vendas. Esses tipos de problemas geralmente são resolvidos sem grandes atritos, não havendo reincidências, mesmo porque, as empresas franqueadoras estão sempre muito bem amparadas pelos seus contratos de franquias. Em nenhuma das empresas entrevistadas os problemas de relacionamento entre a empresa franqueadora e seus franqueados chegaram a criar casos de litígio.

A comunicação entre franqueado e franqueador normalmente se dá de maneira informal, e isso também auxilia para que os problemas não se agravem ou se acumulem.

Entretanto, 67% das empresas formalizam reuniões semestrais, anuais ou extraordinárias, com o objetivo de reunir os franqueados, estimulá-los e incentivá-los. Dando ênfase maior a esses dois últimos objetivos, encontramos, entre as entrevistadas, algumas empresas (uma em cada grupo), que realizam concursos anuais e premiação interna na rede. Nesses concursos levam em conta: *"a performance geral do franqueado durante o ano todo, verificam se as metas previstas durante o ano foram atingidas (desempenho geral do franqueado e o volume de vendas das lojas)"*.

Existem ainda outros tipos de promoções, que estimulam as vendas, promoções essas que geralmente fazem parte de campanhas centralizadas na empresa franqueadora e repassadas aos franqueados. Essas promoções são periódicas e podem se dar no plano regional ou nacional. Notadamente, nas empresas do **grupo 3**, as campanhas são mais bem elaboradas, existindo inclusive um calendário anual de marketing, onde elas são totalmente planejadas e direcionadas.

O nível de relacionamento com a Associação Brasileira de *Franchising* e com o Instituto *Franchising* foi, de maneira geral, considerado bom (não ótimo, nem regular), consistindo principalmente no oferecimento de palestras e materiais impressos, como livros, jornais e revistas. O apoio e acompanhamento mais sistemáticos não existem ainda. As feiras promovidas por essas instituições também são bem aceitas pelas empresas, pois ajudam a divulgar os produtos e marcas.

Como foi possível observar, os resultados das entrevistas, possibilitou-nos comprovar algumas das reflexões já discutidas em plano teórico - homogeneização dos gostos, padronização excessiva dos serviços e produtos, preferências territoriais, o espaço como produto, condição e meio pelo qual esse sistema se reproduz no espaço nacional. Isso tudo vem reforçar a importância do trabalho de campo para o enriquecimento da pesquisa geográfica.

Os critérios selecionados para a escolha das empresas entrevistadas nos permitiram obter contatos com empresas de diversos níveis: de capital, de formação, de exigências e mesmo de amadurecimento profissional dentro do sistema, o que de alguma forma tornou o nosso universo de pesquisa direta bastante heterogêneo. Entretanto, durante as análises dos discursos contidos nas entrevistas, preferimos não fazer uma separação rigorosa das empresas por

grupos de investimentos (e sim uma comparação entre todas), pois acreditamos que desse modo a análise do conteúdo ficaria menos fragmentada.

Após todos os aspectos discutidos e considerando as principais diferenças entre as empresas, constatamos que existe uma espécie de “identidade” entre as empresas do mesmo grupo.

Aquelas empresas que exigem maior investimento fornecem maior apoio técnico, comercial e produtivo e geralmente são mais rigorosas no que concerne à padronização dos produtos e serviços, o que nos permite dizer que existe uma espécie de identificação entre as grandes empresas (**grupo 3**).

Com as pequenas empresas (**grupo 1**) também se percebe um certo grau de identificação (embora menor, em relação às grandes), isto é, a padronização dos equipamentos e serviços não se dá de forma muito rígida.

Já as empresas do **grupo 2**, o grau de identificação entre elas é bem menor, ou seja, duas delas possuem exigências rigorosas na padronização dos produtos e serviços, a outra porém, utiliza-se de uma padronização flexível, ou seja, permite a comercialização de alguns produtos fora de seu *mix*, com o apoio do contrato.

Com relação a todas as entrevistas e de modo geral, podemos concluir que é o “pacote de franquia” bem “formatado”, aliado ao contrato, que dão base e sustentação a todas as empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes. As considerações e reflexões finais das entrevistas nos levaram a entender que o **espaço produzido** por esse sistema é **condição** para que ele continue se desenvolvendo, ou seja, é a partir da multiplicação desses espaços no território “nacional” que ele introduz o “mundial” - característica, como já dissemos, de grande importância para o sucesso dessa forma comercial -. O **SF**, por estar sistematicamente presente em todas as fases do processo de produção,

tem um “poder” maior de determinação de seus objetivos, na transformação do lugar. Afinal, seu *know how* é produtivo, administrativo e comercial, altamente padronizado e homogeneizante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas formas de produzir bens e serviços sofreram profundas alterações no tempo e no espaço. O sistema de franquias é uma dessas formas que nos faz reavaliar a dinâmica econômica e sua materialização no espaço. O espaço foi abordado nessa pesquisa, como condição, meio e produto da referida forma comercial.

Procurando sintetizar as últimas tendências do comércio urbano brasileiro, fomos remetidos a discutir os desafios e as perspectivas que o processo de globalização nos apresenta. Entendemos que não podemos discutir nenhum fato urbano sem considerar a generalização e a desterritorialização dos produtos, da mídia, dos meios de comunicações, das idéias, dos costumes, dos símbolos e signos.

Durante a análise desenvolvida nesse estudo sobre o SF e suas diversas estratégias (tecnológica, territorial e de *marketing*), chegamos a alguns fatos, que agora merecem ser retomados.

A fervorosa procura de novos investidores pelo SF tem gerado um elevado crescimento dos negócios no setor de comércio e serviços no Brasil. Este

fato nos leva a supor que há uma grande tendência de monopolização nesses setores, afinal, assiste-se à proliferação das grandes marcas de franquias em nosso território. Porém, esse sistema, através de seus “parceiros” (quando passa a terceiros o direito de comercializar seus produtos), mascara a essência desse desenvolvimento monopolista, que é acima de tudo veloz.

O SF introduziu uma nova forma de produzir, ou seja, a empresa detentora da marca domina todas as fases do processo de produção, possui o *know how* total do produto, desde sua fabricação, distribuição e comercialização. Isso propicia a essas empresas alto nível de controle, e por isso vem gerando novas formas de dependência e novos relacionamentos entre os setores da economia. Algumas empresas franqueadoras repassam a fase de industrialização dos produtos a terceiros, o que, no entanto, só se dá a partir de rigorosas exigências e freqüentes testes de qualidade, afinal é a “marca” que está em jogo. As etapas seguintes são controladas a partir da própria formatação do “pacote” de franquias, e a empresa, desse modo, exerce um poder massificador.

Um outro ponto importante que norteou esse estudo, foi responder a seguinte questão: Por que o SF só se desenvolveu no Brasil a partir da década de 1980?

E, após fazermos uma retrospectiva das mais importantes inovações no setor comercial brasileiro, percebemos que esse desenvolvimento só ocorreu após tal período (1980) no Brasil, porque o SF precisava de mudanças políticas, econômicas e sócio-espaciais, as quais eram condições necessárias para que ocorresse essa expansão. A partir da década de 1980, o setor terciário, como um

todo, ganhava espaço nas cidades fazendo com que esse sistema se fortalecesse e continuasse a apresentar um crescimento contínuo.

As alterações nas relações de produção não se dão bruscamente, elas são reproduzidas através de inovações graduais e de maneira sutil. Somente quando atingem um grau de amadurecimento é que essas mesmas relações permitem as mudanças: foi assim que ocorreu o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil.

Em todo o desenrolar do tema, percebemos a importância do “lugar” para o desenvolvimento desse sistema, os pontos comerciais para a instalação das lojas franqueadas têm merecido por parte das empresas numerosos esforços. Muitas pesquisas são realizadas e de forma bastante rigorosa. O domínio sobre dados que demonstrem os perfis municipais das cidades brasileiras é de fundamental importância para a seleção de novos pontos de venda. Como os órgãos públicos atualmente não estão dando conta de atualizar esses dados, há empresas privadas que fazem esse papel, isto é, estão “vendendo” informações a respeito das cidades brasileiras. O contato com esse dados propicia um maior domínio territorial às empresas, pois demonstram as cidades “potenciais”, ou seja, aquelas que têm condições de receber lojas integradas ao SF. Nesse sentido é que o espaço se apresenta como condição e como meio para se chegar mais rapidamente a expansão e conseqüentemente ao lucro.

Com toda a padronização e normatização presentes nesse sistema, o espaço torna-se também produto. O conjunto dos processos analisados nessa pesquisa sugere a presença de elementos, que fazem com que o estudo do SF

colabore para o entendimento do urbano. Esses elementos (planejamento, padronização, normatização, homogeneização, velocidade, e outros) criam “espaços-símbolos”, que são imagens operando no sentido de reproduzir o lugar, segundo a ideologia global desse sistema. A partir do momento que ele provoca rápidos processos de adesão social a novos costumes, idéias, mitos e desejos, provoca também a cristalização de novas formas urbanas e vice-versa, ou seja, essas novas formas no urbano também são criadoras de novos processos sociais.

A franquía pode também ser vista, enquanto produto do estágio capitalista atual, produto esse, que controla as informações e a mídia, constituindo-se em uma poderosa estratégia de dominação. Seu ritmo frenético de renovação de idéias faz crescer a espetacularização da vida urbana.

A partir dessas constatações percebemos que a tarefa a que nos propusemos, *contribuir para o entendimento de parte do setor comercial varejista presente nas cidades brasileiras, dentro do processo de globalização, a partir do sistema de franquias*, apresentava-se demasiado extenso. Foi necessário então fazermos uma opção, sem restringi-lo demais, que nos pareceu coerente, ou seja, elegemos o *fast food* como o segmento a ser observado mais de perto, pois a nosso ver é ele o responsável pelas maiores alterações nos valores e comportamentos da sociedade brasileira de consumo atual.

Este segmento é o mais globalizante. Tal afirmativa tem coerência, a partir do momento em que constatamos que esse segmento foi capaz de introduzir hábitos em sintonia com o tempo produtivista exigido pelo nível de reprodução do capitalismo mundial. Há algumas décadas atrás, fazer as refeições fora de casa,

comer em pé rapidamente, abandonar o “arroz e feijão”, adotar o *hamburger* no cardápio diário, eram hábitos inconcebíveis para o brasileiro. Hoje, a partir desse sistema, uma nova realidade se instala no Brasil.

Nas grandes cidades, o *fast food* faz parte do cotidiano, é uma necessidade criada pelo tempo produtivista (um novo tempo no urbano). Nas pequenas e médias cidades o *fast food* não é necessidade, é lazer, é festa; afinal, nesses lugares o ritmo ainda é outro.

O SF é um sistema de massa, que atinge um mercado maior, passa por cima de costumes e tradições; seu objetivo principal é atender à nova necessidade do mundo atual, “a velocidade” e, para isso, acaba impondo um modo de vida normatizado, ganhando espaço. Quem tem capital e quer realmente obter lucro rápido no ramo comercial varejista de alimentação não abre qualquer *pizzaria*, lanchonete, restaurante, abre um *fast food* com uma “marca” mundial.

O *fast food* permitiu a passagem da cozinha tradicional, com preparação de pratos típicos ou pelo menos mais próximos da cultura local, para uma cozinha industrial, diversificando, num primeiro momento, os produtos nacionais para finalmente padronizá-los e homogeneizá-los em nível mundial, guardando as diferenças.

O *fast food* é homogeneizante, mas inclui diferenças de estratos sociais e culturais. Há uma preocupação no mercado de alimentação em agradar as pessoas, que de alguma forma resistem aos costumes locais ou mundiais: é o mercado dos migrantes. Para satisfazer esse “público”, tem ocorrido a criação

sistemática de *fast food* chinês, japonês e outros, com opções mais regionalizadas e menos mundializadas; mesmo assim, se mantém, e é preciso reafirmar o espírito “americano” do *fast food*. O americanismo é característica original do *fast food* e foi bastante discutida durante essa pesquisa, quando destacamos que essa forma de alimentação traz consigo, em todo lugar em que se instala, a ideologia, os costumes e o modo de vida dos EUA. Esse país sempre foi responsável por vários costumes que se difundiram pelo mundo, alterando comportamentos. Sendo assim, freqüentar um *fast food* é como estar num lugar que representa o centro do mundo. O *McDonald's* (empresa por nós entrevistada), foi a pioneira na proliferação do *fast food* no mundo, confirma, através de sua trajetória empresarial, essa centralidade, e mantém como o centro desse sistema os EUA.

Uma outra característica dessa empresa (*McDonald's*), que foi tratada durante a presente pesquisa e que merece ser retomada, diz respeito à sua estratégia territorial, ou seja, todos os pontos de vendas são de propriedade dessa empresa o que a torna a maior proprietária mundial de propriedades isoladas. Tal constatação nos leva a colocar em discussão o nível de poder exercido por essa empresa, já que ela domina, - além de todo o processo de produção de seus produtos e marca -, o ponto comercial. Isso lhe concede um monopólio administrativo total, pois sua renda fundiária é elevada, o que lhe concede um lucro acima dos padrões normais. Investindo nessa estratégia, a referida empresa age em mais um dos setores da economia: o setor imobiliário. Entretanto, essa estratégia utilizada por ela, do ponto de vista geográfico, envolve discussões mais profundas, e por isso merecerá, de nossa parte, no futuro, um estudo mais direcionado a essa problemática.

Com toda a dinâmica produtivista, instaura-se nas cidades brasileiras uma nova ordem espacial, que é meio e resultado da globalização econômica. E é pelo “lugar”, que o “mundial” é empiricamente percebido. Nessa dinâmica, a homogeneização e a diferenciação formam uma unidade dialética.

Entender a produção do espaço urbano brasileiro, perante tantos antagonismos, gerando multiplicidades de formas, é o grande desafio para os geógrafos e cientistas sociais da atualidade. Mesmo porque a globalização é um processo em construção e, a cada momento, provoca novas transformações no espaço urbano. Tudo isso nos leva a reafirmar que o espaço construído das cidades brasileiras é produto imediato de uma combinação e convivência de objetos sociais, com origem em diferentes momentos históricos.

Nesse sentido, o que esta pesquisa objetivou foi trazer um tema atual e novo dentro da geografia, com um novo referencial teórico. Este pareceu-nos o caminho mais adequado para compreender a sociedade atual e seu espaço. Deixamos claro, entretanto, que tão importante quanto estabelecer as relações entre produção-comércio-espaço urbano, é perceber que essas relações não têm um sentido de determinação claro e muito menos permanente. Não existem modelos perfeitos nem verdades eternas; o SF, que é hoje uma forma coerente com a reprodução do processo de produção, e que por isso significa uma alternativa viável como estratégia do comércio varejista, poderá não ter a mesma importância no futuro.

Ficou-nos claro que temos muito a caminhar dentro das leituras e discussões propostas, pois a cada dia somos remetidos a novos questionamentos;

afinal, o setor comercial é um setor dinâmico, que apresenta um alto índice de transformações e de maneira muito rápida, significando que os estudos de atualização, nessa área de pesquisa, devem ser sistemáticos, mesmo porque, do seu desenvolvimento está dependendo, em parte, o entendimento da cidade.

BIBLIOGRAFIA

AUGÉ, M. Não-Lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas: Papirus, 1994.

BAUDRILLARD, J. À sombra das maiorias silenciosas: o fim do social e o surgimento das massas. Trad. S. Bastos. São Paulo: Brasiliense, 1985.

_____. América. Trad. A. Cabral. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

_____. O Sistema dos Objetos. São Paulo: Perspectiva, 1989.

_____. Simulacros e Simulação. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 1991.

_____. A Sociedade de Consumo. Lisboa: Edições 70, 1991.

BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista: Degradação do Trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

BRUM, A. J., O Desenvolvimento Econômico Brasileiro, Petrópolis: Vozes, 1991.

CANO, W. et al. O Processo de Urbanização Paulista no Período 1979-1989. In Coleção São Paulo no Limiar do Século XXI. Cenários da Urbanização Paulista - Documento Básico, São Paulo: Fundação SEADE, 1992. Vol. 5, p. 1-105.

CARLOS, A. F. A. A Cidade. São Paulo: Contexto, 1994.

_____, O Espaço e o Tempo Sociais no Cotidiano. In: Simpósio de Geografia Urbana, 3., 1993, Rio de Janeiro. anais.... Rio de Janeiro: IBGE, 1993. p. 93-98

CARRERAS, C. Consumo y Desarrollo Comercial Urbano. Barcelona: Universitat de Barcelona, 1992. (Apostilado)

CHERTO, M. R. Franchising: revolução no marketing. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1988.

CORRÊA, R. L. O Espaço Urbano. São Paulo: Ática, 1989.

COTIDIANO Folha de São Paulo, São Paulo: 28/julho/1996. 3^o caderno.

DEBORD, G. La société du spectacle. Paris: Gallimard, 1971.

ECONOMIA B8, Jornal "O Estado de São Paulo", São Paulo, 31/07/95.

EXAME. São Paulo, ano 26, n. 22, 26/nov./1994. p. 99-101.

EXAME. São Paulo, ano 27, n. 9, 26/abril/1995. p. 122-126.

EXAME. São Paulo, ano 27, n. 7, 29/março/1995. p. 16-25.

EXAME. São Paulo, ano 27, n. 6-15, 15/março/1995. p. 40-46.

EXAME. São Paulo, ano 29, n. 6, 13/março/1996. p.106-108.

FERREIRA, A. B. H. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FRANCHISING. Folha de São Paulo, São Paulo: 12/maio/96. Caderno especial.

FRANCHISING: na Economia Brasileira 1991/1994. São Paulo: Instituto *Franchising*, 1993.

FRANCHISING: na Prática. São Paulo: Makron Books, 1994.

FRANCHISING "Guia de Oportunidades". São Paulo: Instituto *Franchising*, 1992.

FRANCHISING "Guia de Oportunidades". São Paulo: Instituto *Franchising*, 1993.

FRANCHISING "Guia de Oportunidades". São Paulo: Instituto *Franchising*, 1994.

FRANCHISING "Guia de Oportunidades". São Paulo: Instituto *Franchising*, 1995.

GAETA, A.C. Acumulação e Transformação do Espaço Urbano: o processo geral de formação dos *shopping centers* em São Paulo. São Paulo: USP, 1988. Dissertação (Mestrado) - FFLCH, USP, 1988.

_____, São Paulo: Fisionomia Urbana e Fetiche: Novas formas urbanas e o processo de alienação., São Paulo: USP, 1995. Tese de Doutorado - FFLCH, USP, 1995.

GOTTDIENER, M. A Produção Social do Espaço Urbano. Trad. G.G. Souza. São Paulo: EDUSP, 1993.

GREFE, C. et al. El Imperio de La Hamburguesa: La cultura del comer con las manos. Barcelona: GEDISA, 1988.

IANNI, O. A Sociedade Global. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

IBGE. Regiões de influência das cidades, Rio de Janeiro: IBGE - DGC, 1987.

JOIA, P. R. A Estruturação do Pólo Tecnológico de Campinas - Contribuição ao Estudo dos Espaços Industriais de Alta Tecnologia.. Rio Claro: UNESP, 1992. Dissertação (Mestrado) - IGCE, UNESP, 1992.

LEFÈBVRE, H. La Révolution Urbaine. Paris: Gallimard, 1970.

_____. A Reprodução das Relações de Produção. Porto: Publicações Escorpião, 1973.

_____. Le Sens de la Marche - Critique de la Vie Quotidienne III: De la modernité au modernisme (Pour une métaphilosophie du quotidien). Paris: L'Arche Éditeur Paris, 1981.

_____. O pensamento marxista e a Cidade. Trad. M. I. Furtado. Lisboa: Ulisseia, 1972.

_____. A Vida Cotidiana no Mundo Moderno. São Paulo: Ática, 1991.

LE GOFF, J. O apogeu da Cidade Medieval. Trad. A. P. Danesi. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

LIMA FILHO, A. O. Distribuição espacial do comércio varejista da Grande São Paulo. São Paulo: IBGEOG - USP, 1975.

LOVE, J. F. A Verdadeira História do Sucesso: McDonald's. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1987.

MARX, K. Introdução [à crítica da Economia Política]. In: OS PENSADORES. São Paulo: Abril Cultural, 1974. vol. XXXV.

O PERFIL do franqueado brasileiro. São Paulo: Cherto & Rizzo *Franchising*, 1993.

ORTIZ, R. A Moderna Tradição Brasileira: Cultura Brasileira e Indústria Cultural. São Paulo: Brasiliense, 1994.

_____. Mundialização e Cultura: São Paulo: Brasiliense, 1994.

PINTAUDI, S.M. Os *Shopping-Centers* Brasileiros e o Processo de Valorização do Espaço Urbano. São Paulo: Boletim Paulista de Geografia, N. 65, pp. 23-48, 1987.

_____. Os supermercados na Grande São Paulo: Contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista de gêneros alimentícios nas grandes metrópoles. São Paulo: USP, 1981. Dissertação (mestrado) - FFLCH, USP, 1981.

- _____. S.M. e Frugoli Jr.,H. Shopping-Centers: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras. São Paulo: EDUNESP, 1992.
- PROST, A. e Vicent, G., (org.). HISTÓRIA DA VIDA PRIVADA: Da 1ª. Guerra a nossos dias. Trad. D. Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- REVISTA PEGN. Rio de Janeiro: ano VI - n. 70, nov/1994. p. 63-68.
- REVISTA PEGN. Rio de Janeiro: ano VII - n. 79, agosto/1995. p. 58-60.
- REVISTA PEGN, *Franchising* - Censo, Rio de Janeiro: ano 2 - N. 7, 1994.
- REVISTA PEGN, *Franchising*. Rio de Janeiro: ano 3 - N. 14, 1996. p. 43-52.
- REVISTA PEGN, *Franchising*. Rio de Janeiro: Ano 3 - N. 16, 1996. p. 16-25.
- SANTOS, M. O Espaço Dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos, Trad. M. T. R. Viana. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.
- _____. Técnica Espaço Tempo: Globalização e meio-técnico científico informacional. São Paulo: Hucitec, 1994.
- _____. Por Uma Economia Política da Cidade. São Paulo: Hucitec, 1994.

SOUZA, M.G., NEMER, A. Marca e Distribuição. São Paulo: Makron Books, 1993.

VIP - EXAME. São Paulo: ano 14, n. 4, abril/1995. p. 36-45.

VIRILIO, P. O espaço crítico, Trad. P.R.Pires. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

