



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DANIEL BRAIM DOS SANTOS

**A ATUAÇÃO DE CORRESPONDENTES BANCÁRIOS COMO ATRATIVO PARA  
EMPREENDEDORES QUE DESEJAM INVESTIR NO RAMO DE EMPRÉSTIMOS E  
FINANCIAMENTOS: O CASO DA EMPRESA ALFA**

Florianópolis  
18 de junho de 2009



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DANIEL BRAIM DOS SANTOS

**A ATUAÇÃO DE CORRESPONDENTES BANCÁRIOS COMO ATRATIVO PARA  
EMPREENDEDORES QUE DESEJAM INVESTIR NO RAMO DE EMPRÉSTIMOS E  
FINANCIAMENTOS: O CASO DA EMPRESA ALFA**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof. Sebastiao Ailton Cerqueira, Dr - Orientador

Florianópolis  
18 de junho de 2009

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus por tudo em minha vida...

À minha família pela confiança e cumplicidade...

À minha futura esposa pela paciência, apoio e compreensão...

A meus amigos pela inspiração e motivação...

E à Universidade Federal de Santa Catarina pelos anos de aprendizado...

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Funções Básicas no processo de tomada de decisões.....	12
Figura 2 – As seis fases de crescimento de uma empresa.....	22
Figura 3 – Linha do tempo do SFN.....	23
Figura 4 – Pessoas mantidas pelo SFN.....	26
Figura 5 – As seis naturezas distintas das influências externas.....	35
Figura 6 – Área geográfica de atuação da empresa.....	46
Figura 7 – Exemplo de operações de consignação na folha de pagamento de um cliente.....	55
Figura 8 – Normas do Banco Central para atuação dos Bancos/Financeiras e correspondentes...	57
Figura 9 - Exemplo de concorrência interna.....	68
Figura 10 – Destino do capital adquirido através de empréstimo consignado em São Paulo.....	71
Figura 11 – Valor das taxas de juros anuais de cada modalidade de captação de crédito.....	72

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Exemplo de tabela de comissionamento.....	61
--	----

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Funções básicas e seus efeitos.....	13
Quadro 2- Características do Empreendedor.....	15
Quadro 3 – fatores que impedem a inovação.....	16
Quadro 4 – As sete fontes de oportunidade inovadora.....	17
Quadro 5 – Histórico das primeiras Franquias modernas.....	28
Quadro 6 – Início do franchising no Brasil.....	29
Quadro 7 – Classificação das franquias.....	30
Quadro 8 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquia.....	32
Quadro 9 – Estruturas necessárias para análise de cenários.....	35
Quadro 10 – As cinco forças de Porter.....	36
Quadro 11 - Classificação temática da pesquisa.....	41
Quadro 12 – Serviços oferecidos pela Empresa Alfa.....	45
Quadro 13 – forças inovadoras de Drucker (1987) presentes no caso em estudo.....	47
Quadro 14 – Fatores que impulsionaram a criação da Empresa Alfa.....	48
Quadro 15 – Dificuldades e facilidades enfrentadas pela empresa durante o início de suas atividades.....	49
Quadro16 – Exigências de mercado para contratação de correspondentes bancários.....	51
Quadro 17 – As vantagens e desvantagens no ramo de correspondentes bancários.....	52
Quadro 18 – Principais direitos e deveres presentes no contrato de prestação de serviços.....	63

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Conceitos de Empreendedorismo.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Sistema Financeiro Nacional .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Sistemas de Franquias.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Ameaças e Oportunidades Organizacionais .....</b>	<b>33</b>
<b>3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 A Escolha da Instituição .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 População e Amostra .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4 Tipo, Coleta e Tratamento dos Dados.....</b>	<b>40</b>
<b>4 – DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>42</b>
<b>5 – DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Conceitos de Empreendimento na Empresa Alfa.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2 Influências do Sistema Financeiro Nacional na Empresa Alfa .....</b>	<b>54</b>
<b>5.3 Sistemas de Franquias na Área Financeira – A relação entre a empresa Alfa e os Bancos e Financeiras .....</b>	<b>57</b>
<b>5.4 Ameaças e Oportunidades Organizacionais na Empresa Alfa.....</b>	<b>64</b>
<b>5.5 Atratividade do Negócio.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE A – Carta de Autorização de Pesquisa .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

Alguns Bancos e Financeiras que atuam hoje no mercado possuem certas características diferenciadas em relação aos bancos tradicionais. O primeiro ponto é o fato de atuarem fortemente na área de financiamentos e empréstimos, sendo essas atividades as mais rentáveis e estratégicas para essas empresas. O segundo ponto é a estrutura das mesmas, que possuem grande parte da área comercial, que interage com o cliente final, composta por empresas “terceirizadas”.

O interessante nessas empresas é o fato de que elas possuem lucros líquidos elevados, não muito distantes dos grandes bancos comerciais, que possuem uma estrutura tradicional, mais dispendiosa e rígida, mostrando que a viabilidade dessa nova estrutura está quebrando um antigo paradigma, a grande burocracia, o controle e a centralização que sempre existiu nos bancos e Financeiras do setor não são mais garantias para o sucesso.

Os correspondentes autorizados das Financeiras e Bancos, que adotaram essa nova estrutura, possuem autonomia para abrir novas lojas, desde que esteja dentro de sua praça de atendimento; autonomia para o gerenciamento de todo o seu RH, recrutamento, seleção, salários, bonificações; pode ainda ter substabelecidos, que por sua vez possuem as mesmas autonomias que os correspondentes possuem, porém esses substabelecidos possuem vínculos somente com o correspondente, ou seja, o correspondente autorizado responde por todos os atos de seus substabelecidos perante o Banco ou Financeira na qual ele presta serviço.

Tudo leva a acreditar que as condições citadas acima facilitam o negócio proporcionando aos correspondentes bancários certa autonomia e flexibilidade para que este desenvolva seu trabalho da melhor maneira possível. E qual é o trabalho do correspondente autorizado e qual a sua remuneração? O trabalho do correspondente autorizado é a captação de clientes, através da realização de empréstimos com desconto em folha de pagamento e financiamentos de veículos, através de alienação fiduciária e arrendamento mercantil. Sua remuneração é uma porcentagem sobre os valores dos empréstimos realizados, e essa porcentagem varia de acordo com as características do financiamento ou empréstimo (crédito) e da instituição financeira. Normalmente essa porcentagem, que representa a sua comissão, gira em torno de 0 a 15%.

Com relação a essa nova estrutura que proporcionou o surgimento de um novo segmento no mercado financeiro, os correspondentes bancários, verificou-se a possibilidade de realizar um estudo acadêmico que explorasse com maior ênfase as características desse novo



empreendimento. Para realizar tal estudo analisou-se a Empresa Alfa, que foi uma das primeiras empresas no Brasil a empreender nessa nova área e atua hoje como correspondente bancária no estado de São Paulo, representando três grandes empresas, oferecendo serviços de empréstimos e financiamentos à população.

Dentre os pontos analisados, o estudo desse trabalho busca, também, apontar os pontos fortes e fracos dessa estrutura comercial diferenciada, analisar as ameaças e as oportunidades no ramo do correspondente bancário e, além disso, verificar o grau de atratividade do negócio.

## **1.1 Objetivos**

Diante do exposto, esta pesquisa apresenta os seguintes temas: Estratégia, Empreendedorismo, Sistemas de Franquias e Sistema Financeiro Nacional.

Desenvolvendo os temas acima e analisando a Empresa Alfa, que atua como correspondente bancária, foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa: De que maneira a atuação de correspondentes bancários apresenta-se como atrativo para empreendedores que desejam investir na área de empréstimos e financiamentos?

Assim, identificam-se os objetivos da presente pesquisa nos enunciados que seguem.

O objetivo geral da presente pesquisa é: Analisar a Empresa Alfa e identificar a atuação de correspondente bancário como atrativo para empreendedores que desejam investir na área de empréstimos e financiamentos.

O objetivo geral será atingido assim que cumpridos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar conceitos de empreendedorismo;
- b) Identificar sistema financeiro nacional;
- c) Caracterizar sistema de franquias na área financeira;
- d) Caracterizar as ameaças e oportunidades organizacionais no contexto das instituições financeiras;
- e) Relacionar pontos que se destacam como atrativo para empreendedores que desejam investir na área financeira;

## 1.2 Justificativa

Tem-se percebido que o mercado financeiro tem adotado algumas estratégias para chegar mais perto de um número maior de clientes. Neste contexto, surgem os correspondentes bancários que têm funcionado como verdadeiros Bancos, mas que na realidade são empreendimentos direcionados para determinados ramos de negócio, como empréstimos e financiamentos.

Este fato por si só transforma-se, num atrativo para aqueles que optam por estabelecer franquias e operar em nome de grandes conglomerados.

Entretanto, parece que ainda são poucos os estudos que elucidam, de forma clara, como estas franquias bancárias funcionam.

Em função de o autor trabalhar no Banco BMG, que utiliza a estrutura comercial de correspondentes bancários e de seu pai possuir uma empresa que atua como correspondente bancária, aproveitou-se essa oportunidade para se desenvolver um estudo com o foco nessa nova classe, tendo em vista a carência de pesquisas nessa área.

Neste sentido, pretendeu-se com esta pesquisa trazer à tona mais informações sobre esta forma de empreendedorismo, fazendo com que tais informações possam ser posteriormente acessíveis a um grande número de pessoas que buscam tal forma de investir.

Esta pesquisa, então, justifica-se em termos teóricos como instrumento para concentrar informações de autores a respeito dos correspondentes bancários, servindo de base para outras pesquisas que abordem o mesmo tema.

Em termos práticos, esta pesquisa justifica-se por fornecer informações para pequenos investidores que pensam em ingressar no ramo financeiro como empreendedores e demonstra-se, como proposta, a possibilidade de parcerias e/ou franquias permitidas no sistema financeiro nacional, sendo uma delas, a de correspondente bancário.

Para a escolha de um trabalho de pesquisa científica, Castro (1978) cita três critérios que devem ser atendidos. O trabalho deve ser: importante, original e viável.

Conforme Castro (1978 p. 56), “o mérito dessas regras que apresentamos não é oferecer receitas ou regras para o que se deve fazer ou deixar de fazer, mas sim servir como roteiro para organizar nossa busca de uma solução”.

Segundo Castro (1978) um tema é importante quando está ligado a uma questão crucial ou relacionado a uma questão teórica que mereça ser estudada mais continuamente pela literatura

especializada. Nessa pesquisa a importância está fundamentada na carência de estudos voltados e essa nova classe e na grande oportunidade que essas novas estruturas comerciais, que utilizam o correspondente bancário, oferecem aos empreendedores da área financeira.

Um tema é considerado original quando os resultados do mesmo geram surpresa ou novas indagações (CASTRO, 1978). A originalidade desse trabalho está na própria estrutura que será estudada, que favorece o empreendedorismo além de propor uma melhor distribuição de renda e estimular a geração de empregos.

Por fim, um estudo é viável quando os prazos, os recursos financeiros e a disponibilidade de informações possibilitam a pesquisa. Neste estudo a viabilidade é confirmada pelo baixo custo no estudo desse trabalho, realizado pelo próprio autor, que trabalha no Banco BMG, além da disponibilidade de dados primários e secundários para estudo, pois além do autor trabalhar no Banco BMG o seu pai possui uma empresa que atua como correspondente bancária.

É de acordo com os três preceitos básicos de Castro (1978) que se fundamenta a justificativa do autor para a realização desse trabalho. E segundo esses três preceitos, acredita-se que o estudo proporcionará grande contribuição acadêmica, tanto em questões empíricas como em questões teóricas.

## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordam-se os conceitos necessários para o entendimento do fenômeno ora estudado. São trazidos, à luz da teoria, conhecimentos sobre o sistema financeiro nacional, empreendedorismo, sistema de franquias e ameaças e oportunidades organizacionais.

### 2.1 Conceitos de Empreendedorismo

Começar bem um negócio é importante, pois nada ocorre sem um começo; no entanto, o valor é criado de fato quando a empresa cresce, gera emprego, satisfaz às necessidades de cada vez mais clientes e, com isso, oferece lucro a seus acionistas. Isto é o que cria valor para a sociedade. Uma empresa que continua crescendo, também continua a criar valor na medida em que ela gera mais e mais produtos e serviços novos, cria mais empregos, paga mais impostos, e assim por diante; isto é, renova-se a cada ciclo de produto.

Adizes (1983), importante pensador da administração empresarial, identifica quatro funções básicas no processo de tomada de decisões das gerências das organizações: Produzir, Administrar, Integrar e Empreender.

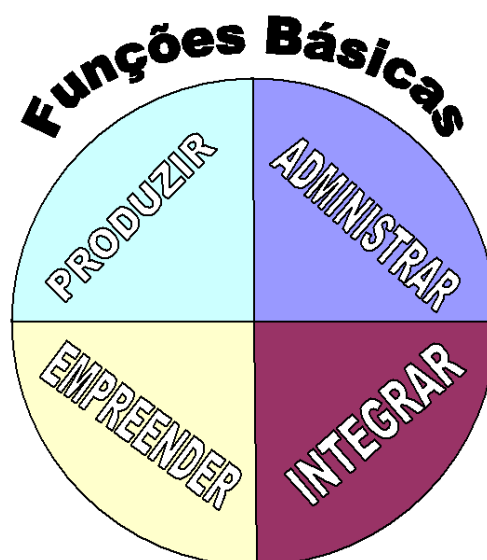


Figura 1 – Funções Básicas no processo de tomada de decisões.  
Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Adizes (1983).

A função Produzir, segundo ele, está associada àquilo para o qual a organização foi concebida e direciona sua existência. A função Administrar, à sistematização, à adoção de rotinas e à programação das atividades da organização. A função Integrar, aos aspectos de interdependência e afinidades organizacionais. A função Empreender a questão da antecipação do futuro, do planejamento e do Empreendedorismo.

Observa-se que os variados aspectos da atividade organizacional exigem uma dosagem adequada das quatro funções apresentadas, com ênfase para a última (Empreender). Pode-se também associar, segundo o autor, essas funções básicas aos seguintes efeitos: Produzir à eficácia em curto prazo, no sentido de promover a orientação e foco; Administrar, à eficiência em curto prazo, proporcionada por uma correta administração dos vários aspectos do empreendimento; Empreender a eficácia em longo prazo, no sentido do melhor aproveitamento das oportunidades futuras; e Integrar à eficiência em longo prazo, imaginando que esse aproveitamento seja feito de maneira harmoniosa.

	<b>Curto Prazo</b>	<b>Longo Prazo</b>
<b>Eficácia</b>	<b>Produzir</b>	<b>Empreender</b>
<b>Eficiência</b>	<b>Administrar</b>	<b>Integrar</b>

*Quadro 1 – Funções básicas e seus efeitos.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Adizes (1983).*

É difícil definir sucesso, mas sabe-se que ele é o que impulsiona a sociedade capitalista na busca pela qualidade de vida. Quem não quer ter sucesso? Queira-se ou não, o sucesso sempre passa pelo Empreendedorismo, com focos diferenciados. Antigamente, as metas eram diferentes, buscava-se, tão logo terminado os estudos, atingir o sucesso, obter emprego no mercado de trabalho como empregados de grandes empresas privadas ou como tecnocratas em empresas públicas. Salvo algumas exceções, dificilmente eram observados pontos de vistas diferentes (DEGEN, 1989).

Hoje em dia com a diminuição no número de postos de trabalho e com uma exigência cada vez maior por parte das empresas com relação a seus funcionários para que estes trabalhem mais e recebam o mesmo valor no fim do mês, surge o Empreendedorismo como uma forma de se reverter esse quadro (DEGEN, 1989).

Degen (1989) afirma que há que se aprender a empreender, como forma pública de alterar o jogo, pois as estatísticas mostram que no contexto mundial nossas exportações não são tão significativas se comparadas com países como Estados Unidos e China, e nossas commodities tem baixo valor agregado. É necessário observar que há uma enorme correlação entre países empreendedores e a geração de riqueza. Sabe-se que é importante a presença de pessoas empreendedoras, em uma sociedade, para gerar negócios e fazer acontecer.

O autor ainda afirma que estimular o empreendedorismo pode ser o real milagre econômico que sempre se almejou. Há que se considerar primeiro que não existe bom ou mau negócio, bom para homem e mau para mulher e etc. O que existe são pessoas propensas ao sucesso, devido uma série de fatores, como capacitação, competências, proatividade, etc. Empreendedor é quem tem impulso para melhorar e sobre tudo fazer acontecer. Não adianta apontar qualquer pessoa, mas identificar seus traços empreendedores. Seu principal objetivo tem que ser o de querer potencializar as suas características marcantes de empreendedor.

O conjunto genuíno de características comuns aos homens de sucesso começa com a busca de oportunidade e passa pela persistência, comprometimento, trabalho duro, exigência de qualidade e eficiência e, além de se possuir as competências necessárias e a disposição para correr riscos, desde que esses sejam calculados (DEGEN, 1989).

Degen (1989) ainda destaca que em termos estratégicos, seu comprometimento é amplo, com o estabelecimento de metas e prazos, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático. O Empreendedor possui características psicológicas motivacionais, de persuasão, rede de contatos, independência e autoconfiança.

Além disso, o empreendedor tem alguns requisitos próprios inerentes a sua personalidade e que são passíveis de serem desenvolvidos, como: sensibilidade e curiosidade para a aprendizagem sobre as coisas em seu redor; capacidade de realizar coisas novas e diferentes, respeitados os riscos do negócio; inovação como conduta mais marcante; senso crítico e questionador (DEGEN, 1989).

<b>CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR</b>		
<b><u>Estratégicas</u></b>	<b><u>Psicológicas</u></b>	<b><u>Próprias</u></b>
* Comprometimento Com metas /prazos	* Motivação	* Sensibilidade
* Busca de informações	* Independência	* Curiosidade
* Planejamento Sistemático	* Autoconfiança	* Aprendizagem rápida
* Monitoramento Sistemático	* Persuasão	* Proatividade
	* Fácil comunicação	* Inovação
		* Senso crítico

*Quadro 2- Características do Empreendedor.  
Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Degen (1989).*

Drucker (1987) definiu os principais tópicos sobre a gestão da inovação tecnológica. É preciso entendê-la na sua plenitude como fonte de melhoria e mudanças sem prescindir da criatividade como fonte de inovação, seja ela com limitação de recursos humanos, de tempo, de dinheiro, de censura ou sem limitação de qualquer espécie, o que por si só traz dificuldades inerentes.

Um plano de inovação deve ser desenvolvido como forma de sucesso do empreendimento. Inovar significa inserir o novo, inventar a invenção, o que naturalmente supõe uma criatividade prévia. Diferente do inventar, tecnologia é o conjunto de conhecimentos que se aplica a determinado ramo de atividade. O plano de inovação envolve uma pesquisa na busca minuciosa para averiguação da realidade e descoberta, utilizando-se do método dedutivo e indutivo sistematicamente. O processo de operacionalização de pesquisa caracteriza-se como uma ação de Desenvolvimento. São muitas as razões que tem o empreendedor e pequeno empresário

para inovar: obsolescência de seus produtos e/ou serviços devido a novos avanços tecnológicos, mudança no gosto do consumidor, etc (DRUCKER, 1987).

Ainda sobre a perspectiva de Drucker (1987), sabe-se que a pesquisa tecnológica em busca de inovação requer tempo e espaço. Por isso, poucas empresas se envolvem em inovação radical. Ela surge de longas pesquisas. A inovação sistêmica, da mesma forma, não é foco principal de pequenas empresas, pois envolve várias empresas como é o caso de grandes conglomerados de telecomunicações, redes de informática etc. Focalizar, porém, na inovação incremental parece ser a forma mais econômica de melhoramento de produtos. Os procedimentos tecnológicos apresentados acima podem envolver o poupador de mão de obra com aplicação intensiva de capital, ou vice-versa. O importante é a produtividade dos fatores de produção.

O autor ainda afirma que a coordenação do processo de inovação difere de organização para organização, a funcional é a mais empregada. É aquela com a estrutura de apenas um supervisor, que possui a vantagem de um controle mais efetivo, porém com uma flexibilidade reduzida. A organização por projeto define prazos e recursos pertencentes à organização. A organização matricial, relevante na atual conjuntura globalizada, tem sido muito empregada, pois envolve várias chefias com alto grau de flexibilidade.

As fases da produção de idéias inovadoras começam com a pesquisa do que inovar. Absorvidas as diversas informações pertinentes, exploram-se, através da criatividade, as formas de como chegar a algo de interesse coletivo. Mas não se deve insistir de imediato, há que se incubar a idéia ou idéias para amadurecermos tal inovação. Finalmente avalia-se o resultado final a fim de identificar possíveis modificações (DRUCKER, 1987).

Há certos fatores que impedem a inovação, tais como a centralização da alta gerência, a intolerância das chefias, os horizontes curtos, a falta de autonomia, o excessivo racionalismo e burocracia, os incentivos não apropriados, o ambiente não participativo, etc.

<b>FATORES QUE IMPEDEM A INOVAÇÃO</b>	
<b>Intolerância das chefias</b>	<b>Os horizontes curtos</b>
<b>Falta de autonomia</b>	<b>Muita burocracia</b>
<b>Excessivo racionalismo</b>	<b>Incentivos não apropriados</b>
<b>Ambiente não participativo</b>	<b>Centralização da alta gerência</b>

*Quadro 3 – fatores que impedem a inovação.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Drucker (1987).*



O autor enumera sete fontes de oportunidade inovadora: o Sucesso Inesperado; a Incongruência com a realidade; a Mudança de Estrutura; as Mudanças Demográficas; as Mudanças de Percepção; a Mudança de Estilo e finalmente, o Conhecimento Novo. Para ratificar a importância da inovação, e formas de desenvolvê-la, o empreendedor deve ser despertado para o sentido crítico de suas atividades. Ele precisa saber onde está a oportunidade, como capitalizá-la, como obter recursos, como ganhar o controle sobre as atividades além da escolha da melhor estrutura.

<b>AS 7 FONTES DE OPORTUNIDADE INOVADORA</b>	
<b>1 - O sucesso inesperado</b>	<b>5 – As mudanças de Percepção</b>
<b>2 - A mudança de estilo</b>	<b>6 - A incongruência com a realidade</b>
<b>3 - A mudança de estrutura</b>	<b>7 - O conhecimento novo</b>
<b>4 - As mudanças demográficas</b>	

*Quadro 4 – As sete fontes de oportunidade inovadora.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Drucker (1987).*

A etapa da inovação sempre será iniciada com uma nova idéia. A fusão, do tecnológico com o econômico, segue a formulação da idéia que deverá ter sua viabilidade determinada. A inovação é, portanto, um processo organizacional em etapas que envolvem o processo criador e o processo gerencial. As etapas do processo criador envolvem o desenvolvimento de idéias, a aceitação dessas e, posteriormente, sua implantação. A gerência desse processo envolve o estímulo à criatividade, à coletivização de idéias e mudanças das condições organizacionais (DRUCKER, 1987).

Os empreendedores sobrevivem e crescem pela capacidade de enxergar as necessidades de mudanças no tempo exato. Dessa forma, temos que programar essas mudanças o mais rápido possível, fazer com que a empresa funcione de maneira participativa e tenha uma cultura empresarial própria.

Segundo dados do SEBRAE (2007), no Brasil, mais de 80% dos negócios fecham logo no primeiro ano. Sem dúvida alguma, a razão do fracasso generalizado é a falsa suposição de que o conhecimento técnico é suficiente para se dirigir uma empresa. Essa idéia, conhecida em marketing como "*production oriented*", é altamente aceita entre empreendedores. Estudos recentes mostram que a dimensão administrativa, focada na estratégia e planejamento, com cenários diversos, influi muito mais nos resultados da empresa do que a parte operacional, técnica

ou produtiva. Essa abordagem técnica mobiliza empresários para produtos, qualidade e produtividade em detrimento da mais relevante função de foco: orientação para o mercado e satisfação dos consumidores.

Degen (1989) afirma que, respeitadas as características de empreendedorismo, o conhecimento técnico dá pouca garantia de sucesso. O sucesso está no conhecimento estratégico que considera vários cenários e utiliza-se da criatividade para quebrar paradigmas. Essa ação inovadora não prescinde do uso revolucionário de métodos administrativo integrados, atento ao maior número de informações disponíveis. Além disso, o empreendedor precisa ter liderança. A liderança se estabelece não só pelo conhecimento das pessoas, mas pela capacidade de motivá-los a lidar com as mudanças que sinalizam para o sucesso do negócio. A integração de todas as informações, interesses e valores permitem ao empreendedor alcançar o futuro por ele idealizado pelos planos e metas estratégicos para a condução do negócio indiferentemente da característica da empresa.

O autor ainda explica que quando o empreendedor essencialmente operacional assume somente a liderança, com isso a estratégia e o planejamento ficam relegados em segundo plano. O resultado é a estagnação e a inércia. O pensamento pragmático é altamente relevante, mas não prescinde do pensamento abstrato que estimula a análise e a astúcia das simulações em cenários administrativos variados. A característica do empreendedor deve ser a do visionário para metas e objetivos com alternativas de mudança em longo prazo. As modernas técnicas administrativas, além de considerar as realidades existentes, sinalizam para aquelas restrições econômico-financeiras existentes, permitindo a análise de possíveis desdobramentos. Desprezar as técnicas administrativas como alavanca para o sucesso pode vir a ser o maior erro do empreendedor.

Drucker (1987) trouxe o problema à tona quando fala da importância das abordagens administrativas. Qual é o nosso negócio? Pergunta ele. A questão é que raramente perguntamos ao menos de forma clara e direta ou dedicamos um estudo e uma reflexão adequada sobre o assunto, e esta pode ser, talvez, a mais importante causa do fracasso dos negócios.

Segundo o autor acima todo negócio passa por várias fases de crescimento, dependendo das características do empreendedor e dos conhecimentos administrativas disponíveis. A tentativa é sempre a de maximizar a eficiência em torno da estratégia assumida.

Segundo Drucker (1987), a primeira fase é a da Concepção do negócio, representa os primeiros contatos do empreendedor com o mundo empresarial. É a fase do registro, organização

e operacionalização propriamente dita. Os riscos são evidentes. É algo conceitual que está tomando forma e o mercado pode ser um aliado ou um inimigo, dependendo do nível de qualidade e do poder aquisitivo do mercado. A obtenção de uma clientela fiel é imprevisível.

Drucker (1987) enfatiza que se deve avaliar com precisão se:

- Existe dinheiro necessário para cobrir as necessidades de caixa e o capital de giro da empresa?
- Há condições de expandir a partir do momento em que o mercado começa a responder aos estímulos de nossos “mix” de produtos e serviços?
- Há como conseguir consumidores, fornecer produtos e prestar serviços suficientes para a viabilização do mercado?
- Pode-se desenvolver uma base de produção, a partir de um processo piloto para futuramente inserir produtos diferenciados (inovadores)?

De acordo com Drucker (1987), nessa primeira fase o empresário empreendedor faz tudo e supervisiona diretamente os subordinados dentro da competência que lhe é inerente. O sistema e o planejamento organizacional e estratégico adotados na maioria das empresas recém criadas são mínimos e em alguns casos, inexistentes. A estratégia é continuar funcionando. O empresário é empreendedor e executivo, senhor de si e da empresa. Centro de gravidade do processo, e, geralmente, dependente dos familiares. Os exemplos mais comuns são os restaurantes, farmácias, armazéns, lojas de varejo, pequenas indústrias.

A Segunda fase é a da Sobrevivência. O empresário foi aprovado na primeira fase e deseja manter a clientela. A gestão se desloca no sentido da maior complexidade: o relacionamento entre receita e custos. Agora, surgem novos riscos. Existirá receita suficiente para cobrir os custos de vendas, de assistência técnica, de serviços e de despesas operacionais? Há como suportar os custos de capital? Pode-se gerar o fluxo de caixa suficiente para manter a liquidez, capital de giro, exigido pelas operações e ainda financiar o crescimento com retenção dos lucros? (DRUCKER, 1987).

Nessa segunda fase citada por Drucker (1987) a empresa continua com uma administração simples, enxuta e pequena, com número de empregados no limiar do mínimo e com todos fazendo quase tudo, com restritos sistemas verticais, com um único gerente, com decisões e ordem do empreendedor ou dos sócios. O desenvolvimento dos sistemas é mínimo e lento, principalmente o sistema de informações e informática com controles e indicadores quase

inexistentes. A contabilidade é de cunho fiscal, sem preocupações com índices e *benchmarking*. O planejamento limita-se a previsões de entradas e saídas referenciadas ao caixa.

Neste estágio o autor explica que pode haver crescimento do empreendimento em tamanho e em lucratividade. O empreendedor bem sucedido mantém a posição obtida ou passa para o estágio seguinte com os riscos inerentes.

Essas empresas são as mesmas anteriormente exemplificadas ou aquelas cujo dono ou sócios tem apegos vocacionais ao empreendimento. Esportistas que vivem do esporte e montam loja de material esportivo ou professores de determinados assuntos estabelecem empresas de consultoria. Alguns empresários permanecem nesse estágio, pois sua sobrevivência é garantida, outros vendem o negócio com grandes lucros. É o caso de empresas de informática e de alta tecnologia.

Drucker (1987) continua seu raciocínio afirmando que o estágio seguinte é o da Estabilização. Naturalmente, esse terceiro estágio supõe um período de lucratividade para justificá-lo. Ele supõe que a empresa pelo menos atingiu seu ponto de equilíbrio e penetrou no mercado através de seu produto ou serviço. Essa interação está provada pelos lucros e sua manutenção fica a cargo da equipe que lidera o empreendimento, desde que novos entrantes não apareçam ou mudanças ambientais não mudem esse cenário favorável.

Nesse momento, o processo de delegação geralmente ocorre se é que a empresa tenciona manter a posição assumida. Há que se absorver gerentes capazes de manter a filosofia e cultura da empresa. O retorno do capital investido é compatível com seu desempenho e a preocupação com despesas excessivas é uma constante. A empresa começa a intensificar suas normas e surgem seus gerentes de produção, de marketing, de finanças, mudando, assim, a mentalidade da empresa. A tomada de decisão passa a ser descentralizada, porém a cultura e a filosofia organizacional é a do proprietário. Começa, então, uma monitoração voltada para o longo prazo, o que envolve estratégias, planos de negócios e modelagens organizacionais. O dono pode começar a se distanciar do negócio e limitar seu poder de tomada de decisão (DRUCKER, 1987).

Nesse momento, a empresa pode continuar a crescer ou ficar limitada ao segmento de mercado que lhe permite a manutenção do índice atual. As mudanças ambientais poderão tumultuar o período, mas se sua gestão estiver comprometida com a filosofia original e houver persistência em detrimento das flutuações, dificilmente a empresa retornará para os estágios

anteriores. Novamente, há o risco de permanecer neste ou o de buscar um novo estágio para melhor acomodar o negócio (DRUCKER, 1987).

A quarta fase, segundo Drucker (1987), é a do Crescimento propriamente dito. Agora, os níveis hierárquicos estão consolidados, o ponto de equilíbrio é ultrapassado e a empresa é suficientemente capaz de identificar o equilíbrio entre manutenção da liquidez e a capacidade de captar recursos para financiar seu crescimento. Há que se manter a lucratividade de modo a garantir seu capital de giro e intensificar o treinamento de sua equipe de gerentes e demais empregados de modo a ativar seus departamentos. O antigo sistema de informações não atende mais as necessidades da empresa e surge a necessidade de informatizar o sistema. O planejamento agora é amplo e compartilhado, incluindo outros operacionais dirigidos pelas novas gerências e revisado com maior frequência. O superintendente, ou dono, agora terá novos riscos a enfrentar.

O autor afirma que a auto-análise ou diagnose vai permitir um avanço para o próximo estágio ou um retorno ao estágio anterior. As projeções contra cenários poderão melhor informar a seqüência de atividades. Se elas indicarem um caminho de ampliação, segue-se em frente; caso contrário, um retorno é aconselhável.

O quinto estágio é o da Decolagem. Caracteriza-se pela forma de conseguir um alto crescimento. Como financiá-lo pode vir a ser a mais difícil decisão a ser tomada. Outras decisões são efetuadas com delegação de poderes, manutenção da liquidez, controle de custos etc. Delegar responsabilidade evita a excessiva centralização e melhora a saúde das pessoas envolvidas na direção. Manter a liquidez vai permitir a geração de caixa obtida quer pela venda de produtos quer pela captação de linhas de financiamento para a ampliação do negócio. Finalmente, o controle de custos que não pode ser esmorecido sob pena de fragilizar o crescimento das atividades. Esse estágio muitas vezes é traumático em gestões familiares, pois o dono, geralmente, tem dificuldade em permanecer ao lado dos novos gerentes (DRUCKER, 1987).

Drucker (1987) explica que é por essa razão que muitas empresas não saem do estágio anterior (decolagem). O último estágio é o da Maturidade, cuja característica é a preocupação em consolidar e controlar os ganhos financeiros trazidos do alto crescimento, principalmente, reter as vantagens dos estágios anteriores quando a flexibilidade nas respostas e as inovações estavam associadas ao espírito empreendedor do dono. A empresa, tendo que aumentar seu tamanho para enfrentar o mercado, pode ser levada ao engessamento da equipe e a ter dificuldades de inovação.

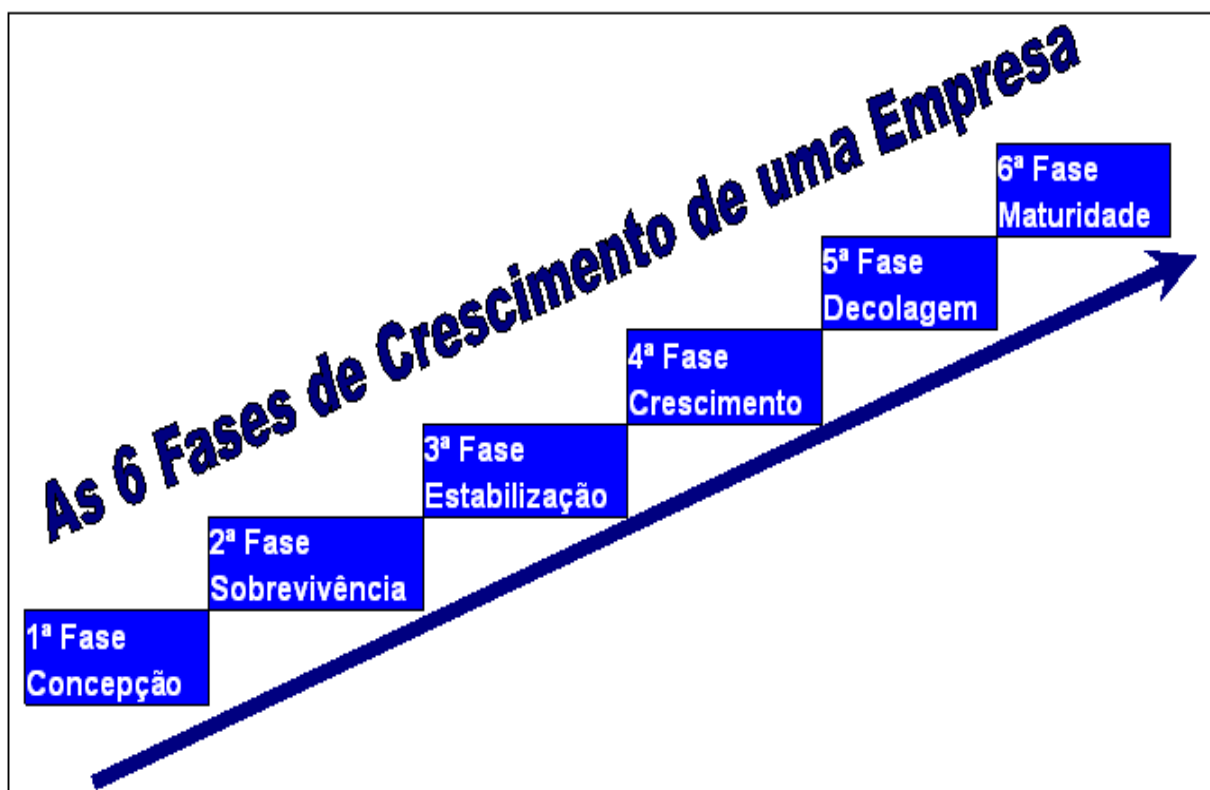


Figura 2 – As seis fases de crescimento de uma empresa.  
Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Drucker (1987).

## 2.2 Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) teve quatro fases (LOPES & ROSSETI, 1992). A primeira e mais longa abrange o fim do período colonial, o Império e os primeiros anos da República. Esta fase é geralmente desdobrada em outras três, demarcadas pelo início da intermediação financeira no período colonial até o final da década de 1830, pelos primeiros anos da década de 1840 até o final do Império e pelos primeiros anos da República até o início da primeira guerra mundial.

A segunda fase abrange o período das duas grandes guerras e da grande depressão. A terceira fase inicia-se em 1945, vai até as reformas institucionais e 1964 e 1965. E por último temos a quarta fase que se estabelece após as reformas institucionais e vai até os dias de hoje.

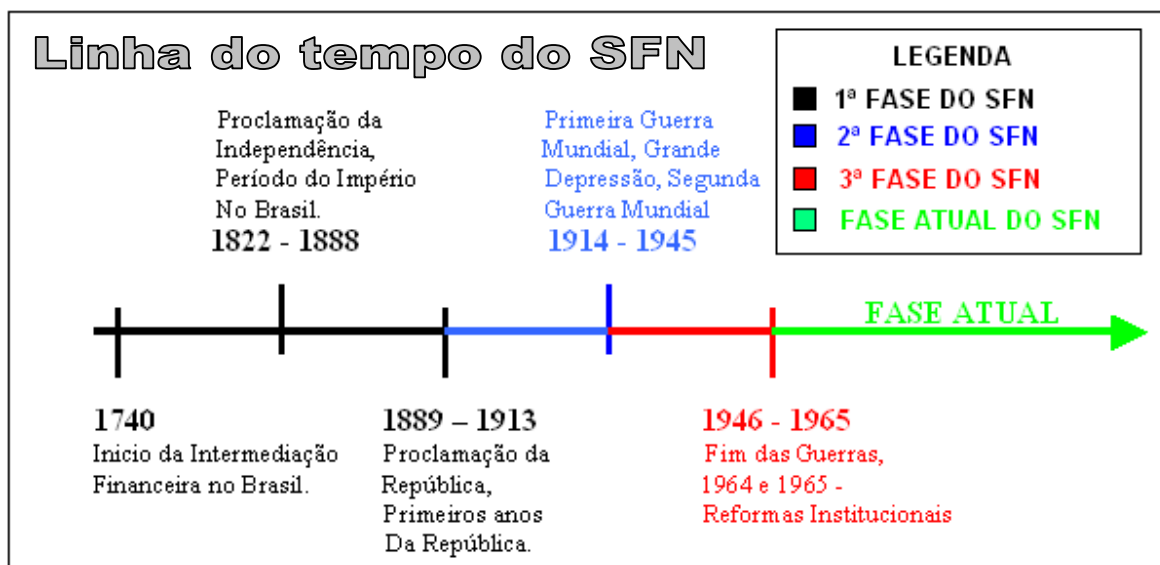


Figura 3 – Linha do tempo do SFN.

Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Lopes & Rosseti (1992).

A estruturação do SFN, para a forma que conhecemos hoje, se deu pela lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964. Respeitando a conceitualização de sistemas, as instituições que formam o SFN devem participar, de forma direta ou indireta, na execução das políticas monetárias, creditícias, cambiais, da dívida pública interna e externa, do mercado de capitais e do mercado de cambio, formuladas ou coordenadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e pelo Banco Central do Brasil (AZEVEDO, 1995).

O Conselho Monetário Nacional (CMN) é a entidade superior do sistema financeiro brasileiro. Órgão normativo por excelência, não lhe cabendo funções executivas, o CMN é responsável pela fixação das diretrizes da política monetária, creditícia e cambial com todo o complexo das políticas de investimento, de capital estrangeiro e de comércio exterior do país. A necessidade de compatibilização dessas políticas com medidas adotadas em outros segmentos de ação do governo ampliam a esfera de influência do CMN. O Banco Central do Brasil (BACEN) foi criado em 1964 em substituição a SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito criada em 1945) para atuar como órgão executivo central do sistema financeiro do país, cabendo-lhe cumprir e fazer cumprir as disposições que regulam o funcionamento desse sistema e as normas expedidas pelo CMN. Com a criação do BACEN iniciou-se efetivamente uma nova fase na história da intermediação financeira no país. Desde o início da década de 1930, vinham-se desenvolvendo estudos nesse sentido. A criação da SUMOC, em 1945, preencheu apenas

parcialmente a lacuna da não existência de um banco dos bancos no país, tendo em vista que o elenco de suas atribuições não abrangia todas as operações típicas de um Banco Central clássico (LOPES & ROSSETI, 1992).

“O objetivo maior do SFN é suprir, de forma adequada e oportuna, os recursos financeiros necessários ao funcionamento normal dos diversos setores da economia” (AZEVEDO, 1995). O autor ainda explica que a atuação de todos os elementos que integram o Sistema Financeiro encontra-se subordinados às diretrizes e condições estabelecidas pelo Governo Brasileiro para a execução das políticas monetárias, de crédito, cambial e fiscal.

Por isso, o desempenho de cada instituição financeira deve ser avaliado considerando-se, além dos resultados financeiros verificados, sua atuação efetiva dentro da finalidade para a qual foi criada, isto é como uma das partes de um conjunto, visando ao funcionamento regular e eficaz do SFN e dos mercados financeiros e de capitais.

O SFN, com toda complexidade de atuação no mercado financeiro e de capitais, considerando-se o elevado número de empresas e pessoas que o formam, incluindo-se os agentes autônomos, os corretores e outros profissionais liberais, funciona de uma forma coordenada, uma vez que toda documentação envolvida no dia a dia, seja a de origem financeira, a de pessoal ou administrativa, obedecem a um critério padronizado e único. Não há possibilidades de usos indevidos ou não uniformes por parte do Sistema (AZEVEDO, 1995).

Existe todo um controle do sistema, através de relatórios, balanços, demonstrativos, notas explicativas e outros documentos que possam esclarecer e orientar os tomadores, investidores e clientes, de recursos financeiros, bem como o acompanhamento, a fiscalização e a ação punitiva se necessário.

Azevedo (1995) explica que o mercado financeiro é um elemento dinâmico no processo de crescimento econômico, uma vez que permite a elevação das taxas de poupança e investimento e divide as instituições financeiras que o processo compõe em dois grupos: os intermediários financeiros e as chamadas instituições auxiliares.

As primeiras distinguem das últimas, basicamente, no seguinte: emitem seus próprios passivos, ou seja, captam poupança diretamente do público por sua própria iniciativa e responsabilidade e, posteriormente, aplicam esses recursos junto às pessoas físicas e jurídicas, através de empréstimos e financiamentos. Estão neste segmento os bancos comerciais, de



investimentos, de desenvolvimento, as caixas econômicas, as sociedades de crédito e investimento, as associações de poupança e empréstimo, entre outras.

As instituições auxiliares propõem-se a colocar em contato poupadores com investidores, facilitando o acesso destes àqueles (AZEVEDO, 1995).

Como uma das instituições auxiliares tem-se a Bolsa de Valores, cujo objetivo final é propiciar a liquidez aos títulos emitidos pelas companhias (Ações) através do mercado secundário. Por esse processo garantem-se as condições essenciais para movimentação de valores mobiliários no mercado primário. Neste mercado encontram-se as Sociedades Corretoras e Distribuidoras, que se constituem como elementos de ligação entre os poupadores e investidores e as companhias, quando da colocação de títulos dessas empresas junto ao público.

A bolsa de valores é normalizada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que é o órgão normativo mais recente do SFN, especificamente voltado para o desenvolvimento à disciplina e a fiscalização do mercado de valores mobiliários. O CVM é o órgão de apoio para a consecução de um dos objetivos mais importantes das reformas a que tem sido submetido o sistema financeiro brasileiro: O fortalecimento do mercado de ações e a canalização para esse segmento de crescentes parcelas da poupança financeira bruta nacional, tendo em vista não somente a expansão da massa de capitais de risco destinada a financiar o crescimento da capacidade de produção do país, como também a democratização da propriedade acionária.

O SFN é responsável pela movimentação de bilhões de reais, distribuídos entre as instituições financeiras e representados haveres monetários e não monetários, inclusive títulos da dívida pública em poder do Banco Central do Brasil.

Segundo Azevedo (1995, p.13);

As empresas privadas que participam do Sistema Financeiro Nacional em oposição às empresas do demais setores, vêm apresentando resultados positivos e crescente desenvolvimento com abertura de novas agências modernização tecnológica e busca de uma produtividade cada vez mais presente, mercê aumento constante de seus resultados econômicos (lucro).

Toda vez que as empresas do SFN necessitam de recursos para aplicar em novos investimentos, elas abrem mão do aumento do capital de seus acionistas não distribuindo seus dividendos e utilizam seus lucros não distribuídos como recurso. Após esse processo as empresas que se utilizaram desses recursos terão que direcionar aos seus acionistas o retorno desses investimentos com correção monetária considerando o período de carência em que os acionistas não receberam seus dividendos.

Em resposta a uma diminuição das operações financeiras e de capitais no sistema, criaram-se alternativas altamente vantajosas para os Bancos, de uma maneira geral, sendo uma delas a autorização para a cobrança pelos serviços prestados. Esta receita dos bancos tem representado aumentos reais sempre crescentes em relação mãos meses anteriores (AZEVEDO, 1995).

Muito embora poucos tenham ciência da quantidade de pessoas que o SFN exige para a sua movimentação e manutenção, hoje ele é responsável por um efetivo na área de recursos humanos de mais de 700.000 funcionários, isto, sem considerarmos os recursos humanos utilizados pelas empresas que prestam serviços de mão de obra especializada, como área de segurança, limpeza, manutenção, reformas, ampliações, etc. Pode-se afirmar que, diretamente, o Sistema é responsável socialmente, se considerando o número de dependentes de cada funcionário, por 2.800.000 vidas (AZEVEDO, 1995).

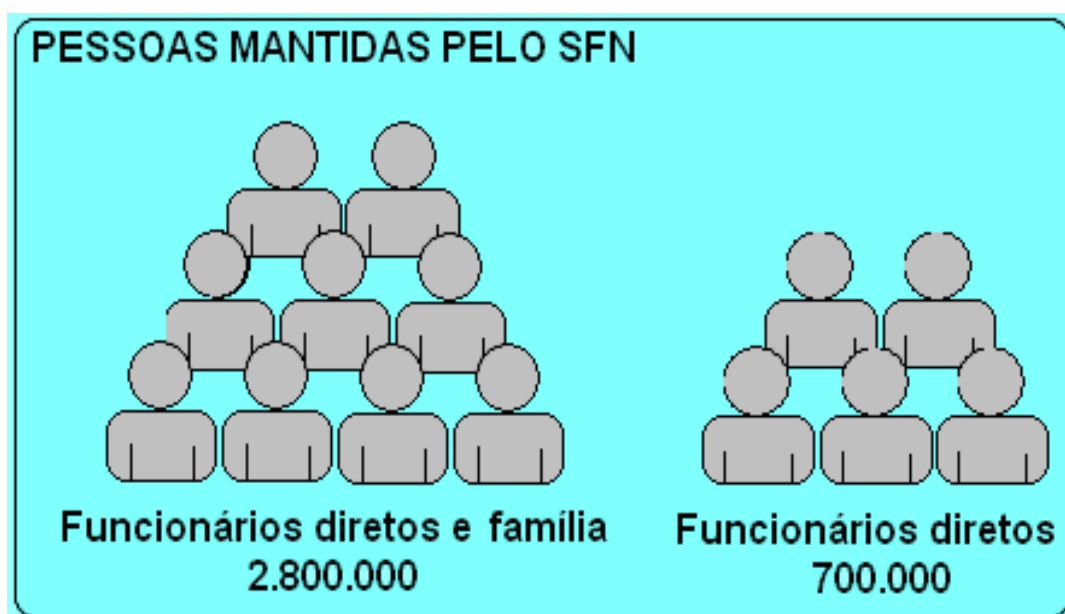


Figura 4 – Pessoas mantidas pelo SFN.

Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Azevedo (1995).

Deve-se considerar ainda que, indiretamente, além dos já mencionados, dependem do Sistema, milhares, e por que não milhões de pessoas que prestam serviços em empresas, como: gráficas, papelarias, marketing, de comunicação, indústrias, comercio, pecuária, agricultura, etc (AZEVEDO, 1995).

## 2.3 Sistemas de Franquias

No cenário atual as informações são propagadas por todo o globo e as mudanças são rápidas e constantes. Nesse mercado dinâmico surgem novas exigências. Visando se adaptarem a essas exigências do mercado, as empresas têm buscado novas estratégias empresariais através da reestruturação do negócio. Nesse contexto, têm surgido algumas inovações nas tecnologias de gestão empresarial, tais como: reengenharia, *just in time*, qualidade total, etc (CASTELLS, 2000).

Além dessas, algumas empresas têm optado por um crescimento horizontal ou vertical do negócio, para tornarem-se mais competitivas em preço, prazo, qualidade e confiabilidade. As parcerias organizacionais envolvendo empresas, fornecedores, clientes, concorrentes, funcionários, estão se proliferando com uma grande rapidez como uma alternativa para a sobrevivência e expansão do negócio (LIPNACK & STAMPS, 1994).

As redes de empresas apresentam-se como uma nova configuração de relacionamento empresarial, onde os envolvidos compartilham custos, conhecimentos, competência, etc. Abrange empresas de qualquer porte e atividade, sendo, todavia, bastante interessante para as de menor porte uma vez que as tornam mais competitivas em mercados tradicionalmente dominados por grandes empresas.

Os autores Lipnack & Stamps (1994, p.31) destacam a importância de novas idéias para vencer os obstáculos empresariais atuais e o sucesso apresentado pelas redes empresariais flexíveis:

“Numa época em que as possibilidades de negócios parecem desoladoras, os níveis de emprego apresentam retração e até as economias mais robustas do planeta encontram-se em recessão, novas idéias que possam resultar em sucesso constituem notícias muito boas e muito bem-vindas. As redes empresariais flexíveis, constituídas por empresas de todos os tamanhos, estão apresentando excelente desempenho. Empresas de sucesso geram empregos”.

Segundo Castells (2000) as empresas que não aderirem a esta nova configuração em rede dificilmente continuarão a existir, pois as oportunidades são geradas a toda hora dentro das redes. Também ressalta que a configuração empresarial em rede, característica da economia informacional, é viabilizada pelo avanço tecnológico:

“(…) a experiência histórica recente já oferece algumas das respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. (...) As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico” Castells (2000, p.188).

Segundo Ricardo Young, ex-presidente da Associação Brasileira de Franchising - ABF, a idéia de rede de empresas utiliza algumas idéias presentes na informática:

“O conceito de gestão em rede é muito novo. Ele empresta da informática vários princípios, como o de que uma rede é mais eficiente do que uma soma de unidades de negócios. Ao mesmo tempo, soma-se a esse princípio a questão da inteligência empresarial, que é a forma através da qual a informação é disseminada e assimilada numa dada empresa” (In ABF, 2000, p.16).

Assim, a formação de rede de empresas conta com um importante aliado que é a tecnologia da informação e comunicação que facilitou a expansão desse tipo de configuração devido às facilidades de integração das tarefas. Essa nova arquitetura empresarial corresponde a uma decisão estratégica complexa uma vez que envolve inúmeras variáveis que afetam a organização e a necessidade do rompimento com paradigmas organizacionais que vigoraram desde o início do século XX.

Castells (2000) afirma que novos parâmetros norteiam as organizações em rede, tais como: dinamismo, flexibilidade, liderança, visão holística.

O autor ainda afirma que devido à sua formação em rede, as franquias necessitam de uma gestão moderna, diferente do estilo tradicional de administrar. Neste tipo de organização em rede, as informações e decisões devem ter uma fluidez bastante rápida e dinâmica. Valores, tais como, hierarquização, autoritarismo, burocracia, não combinam com a natureza das organizações em rede.

Diante da gama de possibilidades para formação de rede de empresas, destaca-se o sistema de franquia, estratégia empresarial adotada como alternativa para a comercialização e distribuição de produtos ou serviços em diversos mercados (CASTELLS, 2000).

Rocha (1996) explica que a franquia, modalidade de exploração de negócio, também denominada franchising, não é nova. Suas origens remontam à Idade Média. A origem francesa da palavra está relacionada à palavra *franche* que significava livre de servidão ou da restrição.

A palavra foi afastando-se do seu sentido original passando a denominar o privilégio ou direito de exploração de um negócio concedido a uma pessoa ou a um grupo por um soberano ou um governo (ROCHA, 1996).

As grandes transformações ocorridas na sociedade, e em particular nos mercados econômicos, no decorrer dos tempos, fez com que o *franchising* fosse se ajustando a cada nova realidade. Todavia, apenas muitos séculos após a Idade Média é que o *franchising* ressurgiu com vigor na América do Norte como uma modalidade empresarial.

Cherto (1989), apresenta um breve histórico da evolução do *franchising*. Nos Estados Unidos, por volta de 1850, o *franchising*, como relação entre dois particulares, inicia-se quando a Singer Sewing Machine Company decide outorgar *franchises* a comerciantes independentes, para comercialização de seus produtos e uso da sua marca. Em 1898, o setor automobilístico, através da General Motors, começou a adotar o sistema de *franchising* para expandir sua rede de distribuição. Em 1899, foi a Coca-Cola que iniciou a outorga de *franchises* para o engarrafamento de seu refrigerante. Na década de 30, foram as companhias de petróleo que começaram a outorgar franquias transformando postos de gasolina operados diretamente em unidades franqueadas.

Histórico das Primeiras Franquias Modernas
<b>1850:</b> Singer Sewing Machine Company, decide outorgar franchises a comerciantes independentes.
<b>1898:</b> General Motors, começou a adotar o sistema de franchising para expandir sua rede de distribuição.
<b>1899:</b> Coca-Cola, que iniciou a outorga de <i>franchises</i> para o engarrafamento de seu refrigerante.
<b>Anos 30:</b> As companhias de petróleo que começaram a outorgar franquias transformando postos de gasolina operados diretamente em unidades franqueadas.

Quadro 5 – Histórico das primeiras Franquias modernas.  
Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Cherto (1989).

Entretanto, o sistema de franquia, com as características atuais, foi impulsionado após a Segunda Guerra Mundial com o retorno de milhares de ex-combatentes para os Estados Unidos, ansiosos por abrirem seus próprios negócios e estimulados pelas facilidades de obtenção de financiamentos públicos especiais junto ao Governo Federal (CHERTO, 1989).

O Autor ainda conta que o grande marco histórico que propiciou o desenvolvimento do *Business Format Franchising*, formato mais moderno das franquias, ocorreu em 1954, em San Bernardino, Califórnia, quando um simples vendedor de equipamentos para preparo de *milk*

*shakes*, de nome Ray Kroc, adquiriu o direito de comercializar franquias Mc Donald's em todo território dos Estados Unidos.

Mais recentemente, com a proliferação dos *shopping centers* nas grandes cidades, as franquias encontraram nesses um local apropriado para sua expansão devido ao fácil acesso ao público.

Apesar dessa evolução não existe uma definição única de franchising universalmente aceita (MENDEZ & LEHNISCH, 1989, apud ROCHA, 1996, p.47). Todavia é quase unânime o reconhecimento da natureza atípica dessa relação contratual.

Para Cherto (1989, p.4), “o franchising é, nada mais, nada menos do que um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços.”

No Brasil, o sistema de franquia já vem sendo adotado há algumas décadas. O Yázigi implantou o *franchising* em 1960 e O Boticário em 1979. Todavia, a legislação que disciplina tal atividade, a Lei nº 8.955, só foi sancionada em dezembro de 1994. Segundo essa lei, franquia empresarial:

“É o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (LEI Nº 8.955/94 CODIGO CIVIL).

A regulamentação das atividades de franquia foi necessária diante da expansão e importância econômica que o setor foi adquirindo no País com o passar dos anos. Entretanto, para o sucesso no funcionamento dessa modalidade de negócio outras variáveis são necessárias.

<b>Histórico das Primeiras Franquias no Brasil</b>
<b>1860:</b> Yázigi, implantação do primeiro sistema de <i>franchising</i> no Brasil.
<b>1879:</b> O Boticário, a grande rede de perfumaria resolve implantar o franquear a sua marca.

*Quadro 6 – Início do franchising no Brasil.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Cherto (1989).*

O *franchising* da forma como é praticado hoje trata-se de um aprimoramento dos formatos anteriores: licenciamento de uso de marca e de representação comercial. A franquia de negócio formatado é considerada sua prática mais moderna.

Leite (1991) classifica as franquias em diretas e indiretas. Como diretas temos quatro tipos: produto, distribuição, serviços e industrial. Como indiretas temos: *Master Franchise*, *Área Development Franchise*, *Area Controllership Franchise* e *Business Format Franchising*.

<b>CLASSIFICAÇÃO DAS FRANQUIAS</b>	
<i>Franquias Diretas</i>	<i>Franquias Indiretas</i>
* Franquia de Produtos	* <i>Master Franchise</i>
* Franquia de Distribuição	* <i>Area Development</i>
* Franquia de Serviços	* <i>Area Controllership Franchise</i>
* Franquia Industrial	* <i>Business Format Franchising</i>

*Quadro 7 – Classificação das franquias.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Leite (1991).*

Segue, segundo Leite (1991), a descrição das Franquias diretas:

- Franquia de Produto – consiste na produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda, franqueado, os produtos daquela marca. Ex: Vila Romana.
- Franquia de Distribuição – consiste na venda de mercadorias. Os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição. O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda. Ex: Postos de combustível da Shell, Esso e outros.
- Franquia de Serviços – consiste no fornecimento de serviços. O fabricante-franqueador estende ao franqueado, e seus respectivos clientes, assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos. Ex: SAB-Serviços Autorizados BRASTEMP, Hotéis Hilton.
- Franquia Industrial – consiste na fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação

é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Ex: Engarrafadores da Coca-Cola.

Ainda segundo Leite (1991), segue a descrição das Franquias indiretas:

- *Master Franchise* (Franquia-Mestre) – consiste em um franqueador original de produto/serviço, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delegar a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. Este sublicenciamento de franqueados industriais e/ou comerciais de uma região formará então uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador mestre regional de um território, até o franqueado local em seu ponto de fabricação e/ou vendas ao consumidor final. Ex: Hugo Boss.
- *Area Development Franchise* (Desenvolvimento de Área de Franquia) – consiste na repartição do território geográfico em Estados ou em regiões menores ainda, onde uma ou mais empresas locais serão contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território. Ex: McDonald's-RJ, McDonald's-SP.
- *Area Controllershship Franchise* (Controle de Área de Franquia) – caracterizada pelo fato do franqueador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada para determinado território geográfico.
- *Business Format Franchising* (Sistema de Franquia Formatada) – esse sistema poderá ser utilizado tanto nas franquias diretas quanto nas indiretas. Uma vez formatado o sistema, poderá ser repassado *ad infinitum* com total garantia de sucesso. Consiste no franqueador transferir as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato. Ex: McDonald's.

Para Rocha (1996, p.65) “o sucesso do *franchising*, tem como suporte o fato de este sistema apresentar mais vantagens que desvantagens, mesmo se analisado sob os dois enfoques possíveis, ou seja, na visão do franqueador ou franqueado.”

Leite (1991) enumera uma série de vantagens e desvantagens apresentadas pelos sistemas de franquias, tanto para o franqueador quanto para o franqueado.



Considerando o franqueador destacam-se as seguintes vantagens: a rapidez de expansão, o aumento de rentabilidade, redução de custos, motivação maior dos franqueados, maior participação no mercado, melhor publicidade. Como desvantagens destacam-se, as perdas parciais do controle, maior custo de supervisão, a perda do sigilo, o risco de desistência e perda de padronização.

Já considerando o franqueado as vantagens são: maior chance de sucesso, maior garantia de mercado, menores custos de instalação, economia de escala, maior crédito, retorno de investimento mais rápido, independência do seu negócio. E as desvantagens são: maiores controles, autonomia parcial, taxas de franquias, restrições na cessão do sistema.

<b>FRANQUEADOR</b>	
<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
* Aumento da rentabilidade	* As perdas parciais do controle
* Redução de custos	* Maior custo de supervisão
* Motivação dos franqueados	* Perda do sigilo
* Maior participação no mercado	* Risco de desistências
* Melhor publicidade	* Perda de padronização
<b>FRANQUEADO</b>	
<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
* Maior chance de sucesso	* Maiores controles
* Maior garantia de mercado	* Autonomia parcial
* Menores custos de instalação	* Taxas de franquia
* Economia de escala	* Restrição na cessão do sistema
* Maior crédito	
* Retorno mais rápido	
* Independência do negócio	

*Quadro 8 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquia.  
Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Leite (1991).*

## **2.4 Ameaças e Oportunidades Organizacionais**

Para que uma empresa tenha sucesso ao longo de sua vida é necessária a definição de uma estratégia que lhe conduza até seus objetivos. Segundo Mintzberg & Quinn (2001, p.58) “Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus

objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negocio que a empresa deve se envolver”.

A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. No entanto, é fácil encarar esta última de forma muito estreita e com excesso de pessimismo. Embora, por vezes, escutemos executivos se queixando do contrário, a intensidade da competição num determinado setor não é nem coincidência nem má sorte (PORTER, 1999).

Além disso, na luta pela fatia de mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combates nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor (PORTER, 1999).

Uma das etapas principais da formulação da estratégia é a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, além da avaliação dos pontos fortes e fracos da mesma (MINTZBERG & QUINN, 2001). Os autores definem ainda que o ambiente em que a empresa está inserida é o padrão de todas as influências externas e que essas influências são de seis naturezas distintas: tecnológica, ecológica, econômica, industrial, social e política.

A tecnologia está sempre influenciando as decisões das empresas, pois mudam constantemente alterando o mercado como um todo. A ecologia diz respeito ao clima, disponibilidade de recursos para as empresas industriais, além das exigências legais para a construção em determinada área, além de permissão para emissão de resíduos não perecíveis na natureza.

Lembrando que os autores acima fazem abordagens estratégicas para empresas do modelo industrial, as influências industriais levam em consideração as outras empresas do setor, ou seja, a concorrência. Nas influências de natureza social os autores abordam as tendências sociais, que podem influenciar nas decisões da empresa, como maior consciência ecológica, maior participação da mulher no mercado, preocupações com a saúde, dentre outras tendências.

Dentre as forças econômicas que influenciam a empresa estão todos os aspectos da economia, como a variação do câmbio, as taxas de juros, o mercado de capitais, etc. E por fim temos as influências políticas, que dizem respeito as influências governamentais, como programas de incentivos e protecionismo econômico, legislação, tributação, etc.

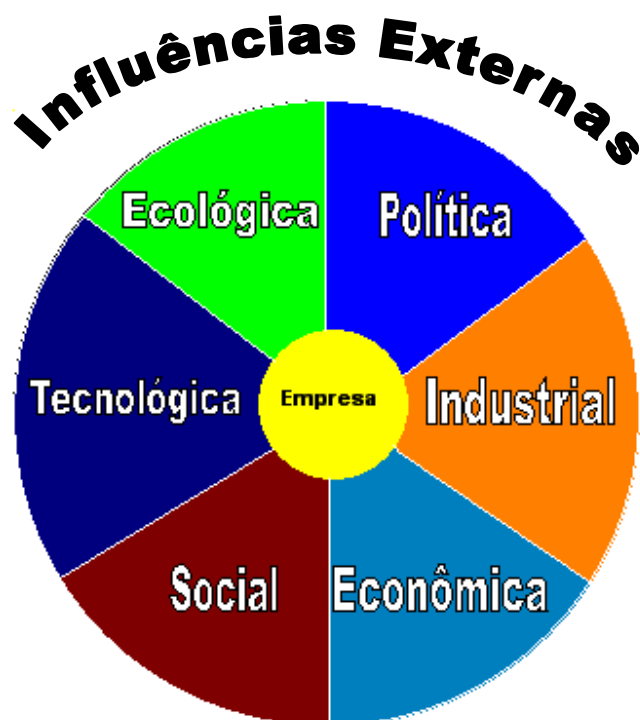


Figura 5 – As seis naturezas distintas das influências externas.  
 Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Mintzberg & Quinn (2001).

Portanto é dentro dessas seis esferas que estarão as ameaças e oportunidades em relação ao ambiente externo que poderão influenciar as decisões e por conseqüência a estratégia das empresas.

Os autores ainda afirmam que os pontos fortes da empresa e seus pontos fracos estão diretamente ligados as competências das empresas, que são as aptidões da mesma, o que ela desempenha de melhor. Os pontos fortes serão caracterizados exatamente por essas competências e os pontos fracos pela falta dela, ou seja, por competências que os concorrentes possuem e a empresa não.

Ainda em relação as ameaças e oportunidades e as forças e fraquezas de uma empresa, Ghemawat *et al* (2000) determina que antes de se efetuar tal análise, deve-se antes analisar qual o cenário em que a empresa se encontra, pois somente assim será possível mensurar seu nível dentre desse cenário, a fim de determinar sua posição no mercado.

Para se analisar o cenário da empresa, Ghemawat *et al* (2000) descreve três estruturas genéricas a serem utilizadas. São elas, a análise oferta-demanda de mercados individuais, a estrutura das “cinco forças” de Michael Porter (1986) e a “rede de valor” criada mais recentemente por *Brandenburger & Nalebuff* (1996).

<b><i>ESTRUTURAS PARA ANÁLISE DE CENÁRIOS</i></b>
<b><i>Análise de Oferta x Demanda</i></b>
<b><i>"Cinco Forças" de Michael Porter</i></b>
<b><i>"Rede de Valor" de Brandenburger &amp; Nalebuff</i></b>

*Quadro 9 – Estruturas necessárias para análise de cenários.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno, Segundo Ghemawat et al (2000).*

A análise da oferta-demanda consiste em determinar a relação entre a quantidade ofertada e demandada a fim de se chegar ao preço do produto e analisar a sensibilidade dessa relação OFERTA x DEMANDA em consequência da alteração do preço.

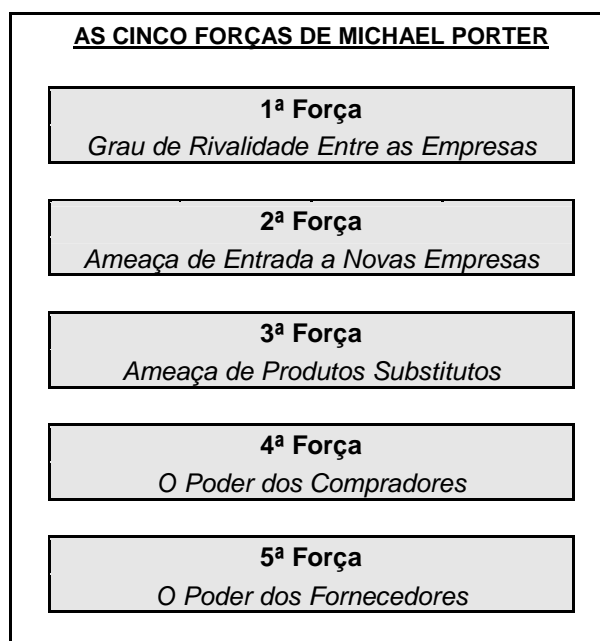
As “cinco forças” de Porter procura determinar o grau de lucratividade de diferentes setores da economia. A primeira e mais óbvia das “cinco forças”, segundo Porter (1986) é o grau de rivalidade. Os fatores que podem variar o grau de rivalidade são: o numero de concorrentes, o equilíbrio da concorrência, as taxas de crescimento do mercado e o grau de diferenciação dos produtos.

A segunda força, ainda segundo Porter (1986) é a ameaça de entrada. Seu conceito chave são as barreiras à entrada de uma empresa em determinado mercado. Essas barreiras existem sempre que é difícil ou economicamente inviável para uma empresa de fora repetir as posições daquelas que já estão no mercado.

A terceira força mencionada pelo autor é a ameaça de substitutos. Essa força depende da proporção da relação entre preço e desempenho dos diferentes tipos de produto ou serviço aos quais os clientes podem recorrer para satisfazer a mesma necessidade básica.

A quarta força de Porter (1986) é o poder do comprador que permite aos clientes comprimir as margens da empresa forçando os concorrentes a reduzir preços ou a aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensa. Os determinantes mais importantes do poder do comprador são seu tamanho e sua concentração. Como exemplo temos as pressões das montadoras de automóveis para com as siderúrgicas.

Por último Porter (1986) enumera a quinta força como sendo o poder dos fornecedores que é o inverso do poder dos compradores, nesse caso a pressão é de quem vende ao impor suas vontades aos compradores, como exemplo tem, a declaração de Henry Ford no início do século “O cliente pode escolher qualquer cor dos nossos automóveis desde que seja preto”. Quando temos um alto poder do comprador temos um baixo poder do fornecedor e vice-versa.



Quadro 10 – As cinco forças de Porter.

Fonte: Elaborado pelo aluno, segundo Porter (1986).

Como colocado anteriormente, Ghemawat *et al* (2000) definiu três estruturas para efetuar análise do cenário: a oferta-demanda, as cinco forças de Michael Porter (1986) e a “rede de valor”, de *Brandenburger & Nalebuff* (1996). A rede de valor, segundo Ghemawat *et al* (2000), destaca a força dos complementadores, participantes dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares. O autor destaca a “rede de valor” como se fosse uma sexta força das “cinco forças” de Michael Porter (1986).

Após analisar o cenário, de acordo com essas três estruturas propostas, o autor define como próximo passo o mapeamento desse cenário e a primeira etapa é traçar os limites do cenário que pode ser de natureza horizontal, vertical e geográfica. A importância de se delinear esses limites está na criação de um foco nos conjuntos de participantes com impacto direto sobre a lucratividade da empresa ao invés de se revisar a economia como um todo. Nos limites horizontais temos a questão de produtos e mercados, nos limites verticais temos a cadeia fornecedor-comprador e por fim, nos limites geográficos os locais, regiões ou países permeados pela empresa.

Após definição dos limites é feito o mapeamento das relações chaves, essas relações chaves dizem respeito as exigências de informações além das relações cooperativas e competitivas, tudo isso levando em consideração o dinamismo do mercado e antevendo suas

tendências de curto e longo prazo. Segundo Ghemawat *et al* (2000 p.50) “O sucesso na previsão de como o cenário dos negócios irá mudar pode ser extremamente valioso, assim como o fracasso pode ser desastroso”.

O autor conclui que o objeto desse exercício de mapeamento é sugerir maneiras pelas quais as empresas podem se adaptar aos cenários que operam ou moldá-los adotando ações estratégicas que reflitam as percepções obtidas com a análise de SWOT, levando-se em conta as forças e fraquezas de cada participante do mercado.

Ser correspondente bancário é oferecer serviços aos clientes em nome de instituições financeiras. Portanto, esse negócio enquadra-se no setor de serviços, mais especificamente, serviços bancários.

No setor de serviços não há estoque de produto, pois o consumo do mesmo é feito no ato do consumo, portanto, a escolha da localização do negocio depende única e exclusivamente da concentração de clientes em potenciais na área, diferentemente das industrias que dependem de fornecedores, matéria prima, vias de escoamento da produção, etc.

De acordo com Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000, p.51);

Serviços são idéias e conceitos, produtos são objetos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente e utilizar-se da vantagem da precedência para superar os competidores. A natureza intangível dos serviços é um problema igualmente para os clientes. Quando escolhe um produto o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testá-lo antes da compra. Para um serviço, entretanto o cliente deve basear-se na reputação da empresa.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000, p.32) “os níveis de emprego que crescem mais rapidamente na aérea de serviços estão na área de finanças”. Os autores ainda afirmam que o setor de serviços cresce e em contra partida o setor industrial diminui, isso ocorre pelo fato de que os consumidores preferem adiar a compra de produtos a sacrificar serviços essenciais como educação, banco, saúde, etc.

### **3 – METODOLOGIA**

Neste tópico, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento do presente estudo.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, realizado em uma empresa que exerce a atividade de correspondente bancário no estado de São Paulo e por questões estratégicas o nome da empresa será mantido em sigilo, assim, denominaremos a empresa de “Empresa Alfa”.

A opção pelo método de estudo de caso justifica-se pela necessidade de uma análise mais intensiva de organizações reais. Segundo Bruyne (1977), este método de estudo procura “reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação (...) recorre a técnicas de coleta das informações igualmente variadas e freqüentemente refinadas”. (BRUYNE, 1977: 225)

Segundo YIN (2004, p.32), “estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.”

O estudo caracterizou-se, também, por ser do tipo descritivo-exploratório, possibilitando, assim, um nível de análise que identifique os aspectos do fenômeno, sua ordenação e classificação, podendo preparar o caminho para novas investigações (BRUYNE, 1977).

O instrumental utilizado para a coleta e o tratamento de dados privilegiou a abordagem qualitativa, porque este tipo de abordagem “preocupa-se em retratar a perspectiva dos participantes” (LUDKE, 1986, p.13), aqui entendida como fundamental para a compreensão do objeto a ser investigado, ou seja, a atuação de correspondentes bancários como atrativo para empreendedores que desejam investir no ramo de empréstimos e financiamentos.

#### **3.2 A Escolha da Instituição**

A instituição escolhida para a realização do estudo atendeu às condições estipuladas, relacionadas a seguir:

- Ser uma empresa que atua como correspondente bancário;
- Ter uma atuação sólida no mercado;
- Ter sido uma das pioneiras a desenvolver a função de correspondente bancário;
- Ser uma empresa de fácil acesso e abertura ao aluno;
- Ter superado a crise financeira mantendo-se firme no mercado.

### **3.3 População e Amostra**

A população desta pesquisa foi composta pelo sócio fundador, administrador e diretor da empresa Alfa que, desde a fundação da empresa, é o principal ator envolvido em todas as áreas da empresa.

### **3.4 Tipo, Coleta e Tratamento dos Dados**

Considerando-se os objetivos da pesquisa e o tipo de abordagem utilizada, a entrevista constituiu o principal instrumento para a coleta dos dados. Segundo Triviños (1987), a entrevista, além de valorizar a presença do investigador, oferece as perspectivas necessárias para que o informante tenha liberdade e espontaneidade, o que enriquece o estudo num enfoque qualitativo.

As entrevistas realizadas seguiram um roteiro de questões, com perguntas abertas, relativas à opinião do entrevistado, sócio fundador, administrador e diretor da empresa Alfa.

Para apresentar e discutir o conjunto de dados coletados, utilizou-se o método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), que consiste na reunião de técnicas para a análise de comunicações, visando a compreender melhor um discurso, a aprofundar as suas características e a extrair os momentos mais significativos, mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e de indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Trata-se, portanto, de converter os materiais coletados em dados que possam ser investigados cientificamente (GRAWITZ, 1975).

Entre as várias técnicas de análise de conteúdo, a mais usual é a análise por categorias ou temáticas, que se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e reunidos em grupos analógicos. Estes podem ser estruturados a partir de uma



palavra, tema ou item denominado de unidade de conteúdo (ou temática), conforme registra Franco (1986).

Dessa forma, os dados coletados foram organizados em quatro temas centrais, definidos *a priori* com base nos objetivos do estudo e na pesquisa bibliográfica realizada, de acordo com o quadro a seguir:

<b>TEMA</b>
1- Conceitos de Empreendedorismo
2- Sistema Financeiro Nacional
3- Sistemas de Franquia
4- Ameaças e Oportunidades Organizacionais

*Quadro 11: Classificação temática da pesquisa*  
*Fonte: Elaborado pelo aluno.*

A classificação apresentada orientou o desenvolvimento de todo o processo de discussão das informações obtidas para esta pesquisa.

#### **4 – DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa foi criada em 2003, quando seu sócio fundador recebeu uma proposta do Banco onde trabalhava havia nove anos, como gerente regional comercial de financiamentos de veículos. O Banco propôs a criação de uma empresa para terceirização de suas atividades comerciais.

Essa proposta estava vinculada a uma nova estratégia que o Banco queria implementar para se expandir rapidamente e de maneira segura, com isso ele estava propondo aos seus funcionários de cargos comerciais intermediários a rescisão de seu contrato de trabalho com todos os benefícios legais e a contratação futura do mesmo como correspondente bancário.

Com isso em abril de 2003 a empresa Alfa, foi criada a partir da sociedade do sócio fundador com sua esposa, com características de empresa familiar, para prestação de serviços bancários, atuando como correspondente bancário do Banco onde o sócio fundador trabalhava. O capital social integralizado na constituição da empresa foi de R\$ 5.000,00.

O correspondente bancário possui o direito de comercializar os produtos oferecidos pelo Banco parceiro e de ser seu representante comercial direto, em termos práticos e como se o correspondente bancário fosse um intermediário autorizado do Banco contratante.

Inicialmente a Empresa Alfa prestava somente serviços de Financiamento de veículos. Na época, a atuação de correspondente bancário, no ramo de empréstimos bancários e financiamentos de veículos, representavam uma atividade pioneira no ramo. Desde sua criação a empresa sempre foi um dos correspondentes bancários, do Banco falado acima, que possuía uma das três maiores produções do Brasil em financiamentos de veículos.

Em agosto de 2004 a empresa aumentou o número de produtos oferecidos ao iniciar suas operações de empréstimos consignados com desconto em folha. Neste mesmo ano a empresa chegou a ocupar o terceiro lugar no ranking de empréstimos consignados no Brasil. Esse ranking era controlado pelo Banco contratante com o intuito de estimular a concorrência de seus diversos correspondentes para alavancar a produção.

A estrutura do correspondente bancário permite a contratação de operadores para produção de empréstimos de veículos além de substabelecidos, chamados de agentes, para a produção de empréstimos consignados. A relação entre a empresa, os operadores e agentes, e entre os outros funcionários, será discutida com mais profundidade nos capítulos a seguir.

A operacionalização do negócio funciona da seguinte maneira; no caso de financiamentos, refinanciamentos e arrendamento mercantil de veículos, a empresa utiliza seus operadores para captação de negócio. Os operadores precisam usar de suas habilidades comerciais e convencer as revendas de veículos a efetuarem um cadastro que será enviado ao Banco contratante da Empresa Alfa.

Após aprovação e registro desse cadastro o operador da Empresa Alfa poderá enviar propostas de financiamento, refinanciamento e arrendamento mercantil dessas revendas de veículos, cadastrada junto ao Banco contratante, para análise. Caso tal proposta seja aprovada o cliente dessa revenda poderá financiar seu veículo pelo Banco contratante da Empresa Alfa e efetuará o pagamento desse financiamento através de um carnê com boletos bancários com vencimentos mensais, com prazo e parcelas prefixadas.

Os operadores da Empresa Alfa utilizam diversos apelos para convencer as revendas a se cadastrarem com o Banco contratante. Segue abaixo os apelos mais utilizados:

- O aumento do quadro de Bancos que efetuam financiamentos refinanciamento e arrendamento mercantil: os operadores explicam as revendas que, se cadastrando com o Banco contratante, as revendas possibilitariam a seus clientes mais opções.
- A agilidade na análise das propostas: os operadores tentam convencer as revendas de veículo afirmando que priorizarão a análise de suas propostas.
- O aumento ou o pagamento ágil do retorno: as revendas de veículos recebem dos Bancos uma gratificação quando as propostas enviadas são concretizadas. Essa gratificação é denominada retorno e os operadores da Empresa Alfa tentam convencer as revendas de veículo quando descobrem que o retorno pago pelo Banco que representam oferece um valor maior que os outros Bancos que trabalham com essa revenda. Quando o Banco contratante não oferece uma gratificação maior que dos outros Bancos, os operadores prometem a essas revendas uma agilidade maior, que a dos outros Bancos, no pagamento do retorno.
- A confiança e fidelidade das revendas com os operadores: a maioria dos operadores que trabalham para Empresa Alfa já estão no mercado a muito tempo e atuavam antes como operadores para os Bancos, trabalhando em diversas revendas de veículos. Ao longo de suas carreiras fortificaram vários laços profissionais com essas revendas e por isso possuem grande confiabilidade e estima das mesmas. Desta forma, ao trabalharem para Empresa Alfa, esses

operadores procuram reatar esses laços cadastrando essas revendas para o banco contratante da empresa.

Os operadores recebem da Empresa Alfa comissão referente as operações realizadas nessas revendas. Essas operações são concretizadas no Banco contratante, que da mesma maneira, efetua o pagamento de uma comissão a Empresa Alfa pela intermediação do negócio. Ou seja, a comissão paga ao operador é sempre derivada da comissão paga pelo Banco a Empresa Alfa.

Já no caso do empréstimo consignado as operações são realizadas através da captação de propostas e do envio das mesmas para o Banco contratante. Assim que aprovada a operação o Banco contratante disponibiliza o empréstimo ao cliente e efetuará a cobrança da operação através de descontos que irão constar diretamente em sua folha de pagamento. Esses descontos serão mensais com prazo e parcelas prefixadas. Após a concretização da proposta o Banco contratante efetua o pagamento de uma comissão a Empresa Alfa.

Na prestação de serviços de empréstimo consignado com desconto em folha, as operações são realizadas de uma outra forma. A captação da operação é realizada de duas maneiras. A primeira delas é por intermédio direto da Empresa Alfa, quando o cliente procura diretamente a empresa. A segunda é realizada através de agentes que prestam serviços a Empresa Alfa.

Esses agentes não possuem contrato de correspondente bancário com nenhum Banco, e por causa disso, não podem enviar as operações diretamente ao Banco. Dessa forma eles utilizam-se da Empresa Alfa para intermediar as operações. Sendo assim, o cliente procura um desses agentes que realizam o cadastro da proposta e a envia a Empresa Alfa. Em seguida a Empresa Alfa confere os dados e a documentação da proposta e envia a mesma ao Banco contratante que executa o mesmo procedimento relatado anteriormente.

Nesta forma de captação de proposta a Empresa Alfa repassa parte da comissão paga pelo Banco contratante ao agente que lhe enviou tal proposta. A relação entre esses agentes e a empresa Empresa Alfa será explicada no capítulo seguinte.

Em agosto de 2008 a Empresa Alfa deixou de ser corresponde bancário exclusivo de um só Banco, no qual prestava seus serviços desde sua criação, e passou a trabalhar com outro Banco. Isso possibilitou a empresa uma menor dependência dos Bancos contratantes, ampliando as possibilidades de produção de seus serviços.

Convicto de que a empresa estava no caminho certo, seu fundador decidiu continuar com essa estratégia, e graças a ela a empresa conseguiu sobreviver à crise financeira atual que assolou o mundo e foi responsável pelo fechamento de uma infinidade de empresas de todos os portes ao redor do planeta.

Hoje a empresa presta serviços para três Bancos distintos, fornecendo empréstimos consignados com desconto em folha, além de arrendamento mercantil, financiamento e refinanciamento de veículos.

Dentre os refinanciamentos e empréstimos consignados com desconto em folha, a empresa fornece esses serviços a funcionários públicos, municipais, estaduais e federais; funcionários de empresas privadas conveniadas; aposentados e pensionistas do INSS, além de, realizar recompra de dívida de empréstimos consignados realizados em outros Bancos.

Além dos serviços citados acima a empresa realiza financiamento, refinanciamento e arrendamento mercantil de veículos, estando presente em mais de 160 revendas de veículos e 4 concessionárias.

<b>Serviços Oferecidos pela FINANCRE</b>	
<b>Empréstimos Consignado</b>	* <b>Funcionários Públicos</b>
	* <b>Aposentados e Pensionistas do INSS</b>
	* <b>Empresas Privadas Conveniadas</b>
	* <b>Recompra de Dívida de outros Bancos</b>
<b>Operações Veículos</b>	* <b>Financiamento de Veículos</b>
	* <b>Refinanciamento de Veículos</b>
	* <b>Arrendamento Mercantil (Leasing) de Veículos</b>

*Quadro 12 – Serviços oferecidos pela Empresa Alfa.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno.*

A empresa oferece todos esses serviços nas praças onde atua. A área geográfica de atuação da empresa compreende o litoral sul de São Paulo, a grande São Paulo e o interior paulista.

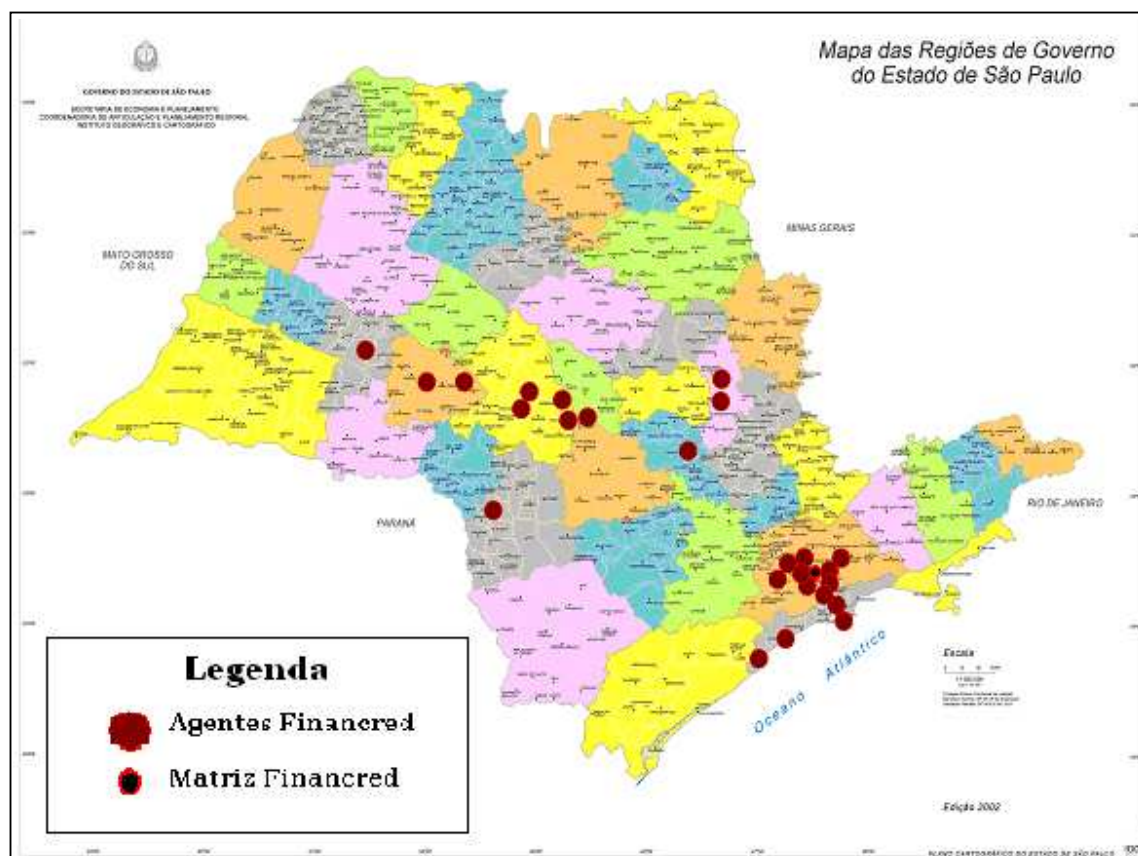


Figura 6 – Área geográfica de atuação da empresa.  
Fonte: Instituto geográfico e cartográfico do Estado de São Paulo.

Para realização de suas atividades a empresa dispõe de uma sede no centro de Santo André, cidade do ABC paulista, com sete funcionários diretos e mais de duzentos funcionários indiretos, como operadores, agentes e seus respectivos funcionários.

O faturamento da empresa não pode ser exposto neste trabalho por motivos óbvios, mas sabe-se que a empresa não pode ser classificada como ME devido ao seu faturamento anual. Como a lei 123/06 explica que as empresas classificadas como ME devem possuir faturamento anual menor que R\$ 240.000,00; supõe-se que a empresa deva faturar anualmente uma quantia superior a esta.

## 5 – DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo discutirá e analisará todos os dados obtidos com a coleta de dados. O questionário estruturado foi o principal instrumento de coleta de dados, e foi dividido em quatro temas; conceitos de empreendedorismo, sistema financeiro nacional, sistemas de franquias na área financeira e ameaças e oportunidades organizacionais. A estrutura desse capítulo seguirá as quatro abordagens distintas elaboradas no questionário e, por fim, discutirá a atratividade do negócio.

### 5.1 Conceitos de Empreendimento na Empresa Alfa

Conforme já foi falado anteriormente, no capítulo 4, o que impulsionou a criação da empresa foi uma proposta do Banco onde o sócio fundador trabalhava. O Banco precisava que pessoas de sua confiança aceitassem tal proposta e iniciassem a criação de empresas terceirizadas que desempenhariam o papel comercial do mesmo, que visava, com isso, o aumento da abrangência de seus serviços no território nacional. Desta forma, verifica-se, conforme afirmado por Drucker (1987), a presença das forças inovadoras, que são decisivas para incentivar o empreendedorismo.

Dentre as sete forças inovadoras citadas pelo autor a que condiz com o caso da Empresa Alfa, na visão do entrevistado, é a “mudança de estrutura”. Pois foi graças ao interesse do Banco contratante, de mudar sua estrutura para atender a sua estratégia de mercado, que essa força inovadora pode possibilitar a criação da empresa. Mas essa força isolada não se faz suficiente.

Forças Inovadora de Drucker	Descrição do Caso
"MUDANÇA NA ESTRUTURA"	<i>Interesse do Banco contratante de mudar sua estrutura para atender a sua estratégia de ampliação de mercado</i>

*Quadro 13 – forças inovadoras de Drucker (1987) presentes no caso em estudo.  
Fonte: elaborado pelo aluno segundo Drucker (1987).*

Degen (1989) afirma que as características mais marcantes do empreendedor são a capacidade de assumir riscos, a criatividade, a autoconfiança e o conhecimento técnico. Drucker

(1987) também acrescenta que uma das características do empreendedor é a de enxergar a capacidade de mudança no tempo exato. Segundo informações obtidas com o questionário, todas essas características que se fizeram presentes no sócio fundador. De acordo com os conceitos dos autores, juntamente com a força inovadora citada acima, a soma dessas características foi mais que suficiente para a criação da Empresa Alfa.

Além disso, o sócio fundador citou outros fatores que influenciaram na decisão de abrir o próprio negócio. Um desses fatores foi o desafio dessa nova experiência, o sócio fundador admitiu que esse fator foi muito motivador e estimulante e o deixou inquieto. Outro fator foi a possibilidade de aumentar a sua receita, considerando que em um cenário realista, não muito otimista, seus ganhos seriam muito maiores que na atual situação em que se encontrava na época, pois sua receita estaria diretamente ligada a sua produção, sem um teto limitando seus rendimentos. Por último, temos um dos fatores mais importantes, que minimizariam os riscos do negócio, o suporte total oferecido pelo Banco para realização das atividades da empresa.

<b>Fatores que impulsionaram a criação da empresa Alfa</b>	
	<b>* Presença da Força Inovadora de Drucker</b>
	<b>* Características empreendedoras do fundador</b>
	<b>* Desafio da proposta</b>
	<b>* Possibilidade de maiores ganhos</b>
	<b>* Suporte total oferecido pelo Banco</b>

*Quadro 14 – Fatores que impulsionaram a criação da Empresa Alfa.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno segundo relato do entrevistado.*

No começo das atividades do empreendimento as principais dificuldades encontradas, segundo o entrevistado, foram em relação a insegurança do mercado para com a empresa. Essa insegurança era gerada pelo fato da mesma ser correspondente de um Banco e não diretamente uma Financeira. E como essa atividade era ainda muito recente e pouco conhecida, era vista com certa desconfiança pelo mercado, principalmente pelas revendas de veículos que não acreditavam na credibilidade, segurança e transparência da operação, intermediada pelo correspondente bancário.



O entrevistado ainda afirmou que, como no início a empresa só produzia financiamentos de veículos, o mais importante era conseguir cadastrar o maior número de revendas de veículos possíveis e promover a realização de financiamentos por intermédio da empresa. Analisando-se tal situação verificou-se que, naquele momento, os clientes da empresa eram, na verdade, as revendas de veículo, pois elas que demandavam sua produção. A revendas destinavam os pedidos de financiamentos de seus clientes a Empresa Alfa e está, por sua vez, repassava ao Banco contratante.

Após tal constatação, o entrevistado afirmou que os esforços da empresa foram todos direcionados para a manutenção da imagem da mesma frente aos seus clientes, as revendas de veículos. Com o tempo a empresa foi ganhando a confiança das revendas e as mesmas entenderam que o correspondente bancário fazia parte da estrutura comercial do Banco contratante e com isso o volume de negócios foi aumentando.

Através da aplicação do questionário, o entrevistado revelou que a empresa não só enfrentou dificuldades no seu início. Ela dispôs também de certas facilidades, e a principal delas foi o *know how* e o conhecimento de mercado que seu sócio fundador possuía. Além dessas, o entrevistado afirmou que houveram outros fatores que foram fundamentais. Dentre eles, podemos citar dois principais, o apoio dado pelo Banco contratante e o grande *network* que o sócio fundador tinha com donos de revendas de veículo. Esse *network* era fruto dos anos de trabalho do sócio fundador em Bancos e Financeiras, como gerente comercial de financiamentos de veículos. Essas vantagens facilitaram a superação dos obstáculos enfrentados e possibilitou à empresa a estabilização de seu negócio em pouco tempo.

DIFICULDADES	FACILIDADES
Insegurança do mercado	Know how
Poucos clientes	Conhecimento de mercado
Baixa produção de serviços	Apoio do Banco contratante

Quadro 15 – Dificuldades e facilidades enfrentadas pela empresa durante o início de suas atividades.  
Fonte: Elaborado pelo aluno segundo informações do entrevistado.

O entrevistado relatou que muita coisa mudou desde a época em que a Empresa Alfa foi criada. Hoje os correspondentes bancários estão espalhados por todo Brasil e fazem parte das

estruturas comerciais de vários Bancos e Financeiras. Os correspondentes bancários são peças fundamentais nas estratégias mercadológicas desses Bancos e Financeiras. Com o reconhecimento da classe, vários empreendedores ficaram muito interessados e resolveram entrar no ramo, mas enfrentaram alguns obstáculos e muitos não conseguiram prosseguir com a idéia.

Segundo informações obtidas na aplicação do questionário, as dificuldades de se tornar correspondente bancário giram em torno da dificuldade de conseguir concessão de um Banco ou Financeira. Os Bancos e Financeiras são muito cuidadosos e seletivos quando decidem incorporar um correspondente bancário, segundo informações do entrevistado. Todas as exigências para contratação de correspondentes bancários, no que diz respeito ao sistema de franquia, serão discutidas nos próximos tópicos, neste momento serão citadas apenas as exigências básicas do sistema e as exigências de mercado. Normalmente, essas exigências são quanto a estrutura, conhecimento de mercado e demanda.

De acordo com o entrevistado, em relação a estrutura os Bancos e Financeiras contratantes exigem que seu correspondente tenha espaço físico adequado, recursos tecnológicos compatíveis, alto capital social e mão de obra qualificada. Além das exigências estruturais, são exigidos, também: grande conhecimento de mercado, conhecimento dos *trâmites* comerciais e dos procedimentos administrativos.

O entrevistado informou que mesmo cumprindo as exigências estruturais e tendo alto conhecimento de mercado, para que um Banco ou Financeira contrate um correspondente bancário é imprescindível que o mercado ainda tenha condições de absorver o novo correspondente, ou seja, que ainda exista certa demanda disponível. Os Bancos e Financeiras, geralmente, possuem vários correspondentes bancários prestando serviços a seu favor e, por essa razão, essas empresas não podem contratar mais correspondentes bancários que a demanda do mercado suporta, pois caso contrário os correspondentes bancários contratados pela empresa começarão a competir entre si pela produção dos serviços e essa competição interna representaria uma grande ameaça a empresa.

<b>Exigências para Contratação de Correspondentes</b>	
Estrutura	Espaço físico, Recursos Tecnológicos, Capital, Mão-de-Obra
Conhecimento de mercado	Conhecimento de mercado, dos trâmites, dos procedimentos administrativos
Demanda	O mercado precisa ter demanda suficiente para absorver os serviços do correspondente

*Quadro16 – Exigências de mercado para contratação de correspondentes bancários.  
Fonte: Elaborado pelo aluno segundo o entrevistado.*

O entrevistado informou que com correspondentes bancários competindo entre si e representando a mesma empresa, a carteira de clientes da empresa contratante em vez de aumentar se estabiliza e a “queda de braço” entre os correspondentes pode confundir os clientes e gerar certa desconfiança, enfraquecendo a imagem da empresa frente seus clientes. Considerando a alta competitividade do mercado, assim que um concorrente perceber o que está ocorrendo, este planejará seu ataque, que poderá facilmente aumentar sua carteira de clientes as custas do enfraquecimento de seu rival.

Segundo informações do entrevistado, as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, que desejam investir ingressando no mercado financeiro como correspondentes bancários, estão ligadas diretamente as demandas do mercado, pois até mesmo as exigências estruturais e de conhecimento de mercado são mais brandas se a demanda for grande. Quanto maior for a demanda do mercado mais necessária, para o Banco ou Financeira, é a contratação de um correspondente bancário e, por conseqüência disto, mais brandas são as exigências para a contratação.

Quando se analisam as principais vantagens e desvantagens obtidas pelo empreendedor relacionadas ao fato deste ser dono do próprio negócio, pode-se chegar a um senso comum entre as diversas áreas mercadológicas e os diversos ramos de empreendimentos, porém o estudo desse trabalho é focado e uma área mercadológica, a área financeira, e em um ramo de atividade, o dos correspondentes bancário. Desta forma, segundo o entrevistado, tem-se as seguintes vantagens: autonomia, flexibilidade e potencial de lucro.

A autonomia se dá pelo fato do correspondente bancário dispor de liberdade para definir suas estratégias, sua forma de atuação, sua estrutura física e burocrática e seus procedimentos administrativos, desde que todos estes não entrem em conflitos com as normas da empresa contratante.

A flexibilidade está relacionada diretamente com a autonomia mencionada acima, pois graças a ela a empresa dispõe de diversas manobras e opções que facilitam a superação dos obstáculos enfrentados no decorrer de suas atividades.

E como resultado da autonomia e flexibilidade a empresa dispõe de um alto potencial de lucro, estando mais protegida em relação as variações na demanda do mercado. Pois utilizando sua autonomia e flexibilidade, a empresa pode minimizar os impactos proporcionados por cenários desfavoráveis e maximizar os resultados de benefícios obtidos em cenários favoráveis. O entrevistado coloca que se deve deixar claro que tudo isso vai depender da competência de cada correspondente bancário.

Se as vantagens são bem peculiares para o ramo de correspondentes bancário, as desvantagens, em contra partida, são comuns e conhecidas por todos os empreendedores que atuam em diversos ramos. O entrevistado afirmou que o principal ponto das desvantagens está focado na responsabilidade do negócio. Quando se é dono da empresa e não funcionário da mesma, as responsabilidades são maiores. Com isso aumentam-se os riscos e as incertezas, e caso o empreendimento não dê certo, os prejuízos serão todos do empreendedor.

Os processos administrativos, operacionais e comerciais também são todos de responsabilidade do empreendedor e o entrevistado afirmou que vê isso como desvantagem. Além disso, o entrevistado conta que existem também as questões trabalhistas relativas aos funcionários contratados, os encargos fiscais e todas as outras variáveis que afetam todos os empreendedores.

Vantagens	Desvantagens
Autonomia, flexibilidade e potencial de lucro.	Responsabilidade quanto aos riscos, encargos trabalhistas, processos administrativos, operacionais e comerciais

*Quadro 17 – As vantagens e desvantagens no ramo de correspondentes bancários.  
Fonte: Elaborado pelo aluno segundo o entrevistado.*

Como mencionando anteriormente no capítulo 2, Degen (1989) afirma que com a diminuição dos postos de trabalho, o empreendedorismo surge como grande esperança econômica da sociedade e que incentivar tal prática pode proporcionar grandes efeitos positivos na economia.

Ao se analisar a empresa Alfa, segundo a visão do entrevistado, verificou-se a veracidade de tal pensamento, pois a empresa mantém sete funcionários diretos e cerca de cento e quarenta indiretos, considerando que os agentes tenham uma média de quatro funcionários. Além disso, a empresa contribui com uma produção econômica considerável, movimentando a economia, contribuindo com impostos e fornecendo serviços financeiros a população, como, empréstimos e financiamentos a centenas de pessoas todos os meses.

Novamente considerando o que foi visto no capítulo 2, Adizes (1983) afirmou que as principais decisões da empresa são tomadas considerando quatro funções básicas em uma organização: produzir, administrar, integrar e empreender. Analisando-se a empresa Alfa, segundo a visão do entrevistado, verificou-se que a função mais crítica, dentre as quatro funções mencionada, é a função “administrar”. Talvez, pelo fato de se tratar de uma empresa familiar, existe uma grande centralização de todas as atividades e responsabilidades no sócio fundador, que exerce a função de administrador da empresa. Desta maneira, a função “administrar” torna-se a mais crítica, pelo fato do administrador da empresa estar sempre sobrecarregado.

Através da aplicação do questionário na empresa Alfa, o entrevistado relatou quais foram os principais esforços da empresa em cada uma das quatro diferentes funções de Adizes (1983). Para estimulação da função “produzir”, os principais esforços, empreendidos pela empresa, foram em marketing e na adequação de seus serviços e procedimentos ao que o mercado financeiro exige de um correspondente bancário.

Considerando a função “administrar”, os principais esforços da empresa estiveram presentes na minimização dos atritos gerados na administração familiar da mesma. Procurou-se promover ao máximo a distinção entre o relacionamento pessoal e profissional entre os familiares que são sócios e funcionários da empresa.

A função “integrar” esteve presente quando a empresa estimulou a multidisciplinaridade de seus funcionários internos. O dinamismo das atividades da empresa exige que seus funcionários conheçam as funções da maioria dos processos e sejam capazes de desempenhar diversas tarefas dentro da empresa. Desta forma evita-se que sejam criados “gargalos” nos fluxos operacionais das atividades administrativas, quando um processo necessita de apoio, qualquer funcionário que estiver com maior disponibilidade poderá ajudar.

As medidas adotadas pela empresa sob a influência da função “empreender” foram as mais representativas. A empresa ampliou o quadro de funcionários e ampliou os níveis

hierárquicos. A antiga sede já não atendia mais as necessidades da empresa. Para solucionar esse problema a empresa decidiu mudar-se para outro endereço que melhorasse sua disponibilidade física e estivesse mais bem localizado.

Lembrando o que foi exposto no capítulo 2, Peter Drucker (1987) afirmou que quanto mais a empresa se desenvolve e se expande, mais se torna necessário o processo de delegação das atividades e das decisões. Para isso a empresa precisa absorver gerentes capazes de manter a filosofia e cultura da empresa.

De acordo com o entrevistado, na empresa Alfa esse processo não foi simples, foi muito difícil a empresa encontrar pessoas capazes de atender a essas necessidades e atualmente esse processo de delegação representa uma barreira ao crescimento da mesma. A causa dessa dificuldade esta na sobrecarga dos funcionários, desta forma, a delegação não pode ocorrer. Na visão do administrador, e também, sócio fundador da empresa, é muito difícil encontrar pessoas comprometidas, competentes e responsáveis, aptas a desenvolver tarefas importantes e cruciais para a empresa.

O entrevistado ainda afirmou que na empresa Alfa não é realizada reuniões de rotina e para ele, não há necessidade de tal procedimento. Isso seria normal desde que todos funcionários tivessem total liberdade e disponibilidade para falar de qualquer assunto referente ao dia a dia da empresa com o administrador.

Mas, segundo o entrevistado, isso não ocorre na empresa Alfa, devido a falta de tempo e da personalidade tímida de alguns funcionários. Com isso, na maioria das vezes, os problemas só são observados quando já estão muito avançados e afetaram diretamente a rotina da empresa.

Segundo dados do SEBRAE (2007), 80% das empresas brasileiras fecham logo no primeiro ano e um dos motivos que tornam tão alto os índices de mortalidade precoce das empresas brasileiras são a sobrecarga de seus administradores que estão sempre “apagando incêndios” e não conseguem refletir sobre questões estratégicas dentro da empresa e executar um planejamento para longo prazo.

## **5.2 Influências do Sistema Financeiro Nacional na Empresa Alfa**

Todo o empreendimento sofre influência, direta ou indireta, do governo e precisa exercer suas atividades de acordo com as normas legais. Segundo o entrevistado o correspondente

bancário sofre influência direta do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e sua atuação no mercado é permitida graças a concessão de tal sistema. Seus negócios são realizados de acordo com as determinações legais e a classe dos correspondentes bancários emergiu graças a uma alteração recente nas normas desse sistema.

Nessa última década o SFN permitiu que os Bancos e Financeiras concedessem empréstimos aos seus clientes e efetuassem o desconto diretamente na folha de pagamento dos mesmos, o mercado chamou essa modalidade de empréstimo consignado. Para isso o governo instituiu que a porcentagem máxima do salário a ser comprometida com os descontos não poderia passar de 30%.

De acordo com entrevistado, com a cobrança sendo feito diretamente na fonte, o risco de inadimplência caiu drasticamente e com isso os juros exercidos por esses Bancos e Financeiras diminuíram. Devido a isso, a procura por empréstimos consignados cresceu subitamente e os Bancos e Financeiras do setor começaram uma disputa pela margem consignável de seus clientes.

O entrevistado relatou que o Banco ou Financeira que atingisse os 30% da margem do cliente não sofreria mais concorrência sobre esse, porque, legalmente, o cliente não poderia efetuar mais nenhum empréstimo até descomprometer sua margem. Por exemplo, se um cliente efetuou um empréstimo consignado com o Banco “A” e utilizou 10% de sua margem, os outros 20% estarão livres para o mercado e o cliente poderá efetuar outros empréstimos em qualquer outro Banco.

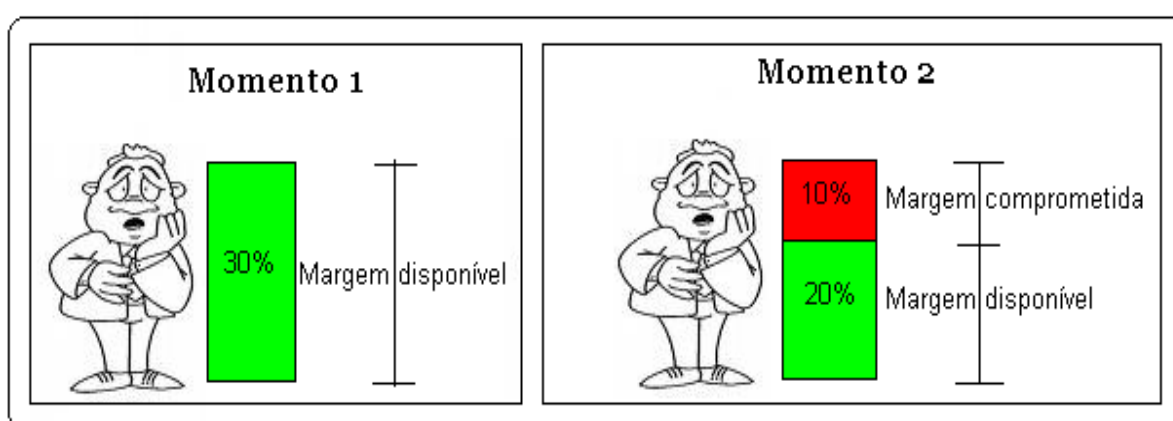


Figura 7 – Exemplo de operações de consignação na folha de pagamento de um cliente.  
Fonte: Elaborado pelo aluno segundo o entrevistado.

Assim, o entrevistado afirma que é comum existir clientes que possuem mais de cinco Bancos diferentes descontando de seus 30% de margem consignável. Por isso, se um Banco

consegue comprometer toda a margem consignável de um cliente, este cliente não poderá fazer nenhuma operação com a concorrência até que sua margem seja liberada e isso só ocorrerá se algum empréstimo for quitado ou chegar ao fim.

Desta forma, o entrevistado afirma que foi tentando vencer essa disputa que alguns Bancos e Financeiras adotaram os correspondentes bancários em sua estrutura, com a intenção de expandir rapidamente seu raio de atuação e fidelizando o maior número de clientes possíveis antes que os concorrentes comprometam a margem consignável dos clientes em potencial no mercado.

O SFN define ao Banco Central a função de normalizar as taxas, encargos e procedimentos permitidos as empresas do setor e estabelecer limites mínimos e máximos, as empresas devem trabalhar dentro desses limites, segundo as normas do Banco Central. Mas como os Bancos e Financeiras necessitam de um retorno para oferecer tais serviços e o governo precisa que esses serviços sejam oferecidos, os limites normativos do Banco Central permitem aos Bancos, e Financeiras, certa flexibilidade operacional.

O entrevistado mostra que o Banco Central estabelece normas e limites que possibilitam aos Bancos e Financeiras adotarem estratégias de mercado visando um retorno rentável. Com isso embora exista uma normalização e todas as empresas cumpram essas normas, essa normalização do Banco Central determina limites dentro dessas normas e as empresas criam suas próprias normas dentro desses limites, portanto os Bancos e Financeiras possuem suas próprias normas internas.

O mercado é altamente competitivo e os diversos Bancos e Financeiras competem arduamente entre si e, segundo o entrevistado, o correspondente bancário atua como um reforço nessa batalha, porém o correspondente representa seu Banco ou Financeira contratante e está limitado a utilizar as taxas e encargos utilizados por essas empresas. O entrevistado ainda afirmou que cada Banco e cada Financeira possuem suas próprias normas, além de suas próprias taxas de juros, seu próprio *spread* e seus próprios encargos, todos eles dentro das normas do Banco Central. Com isso os correspondentes bancários são obrigados a utilizar as mesmas normas, taxas, encargos e procedimentos de seu contratante.



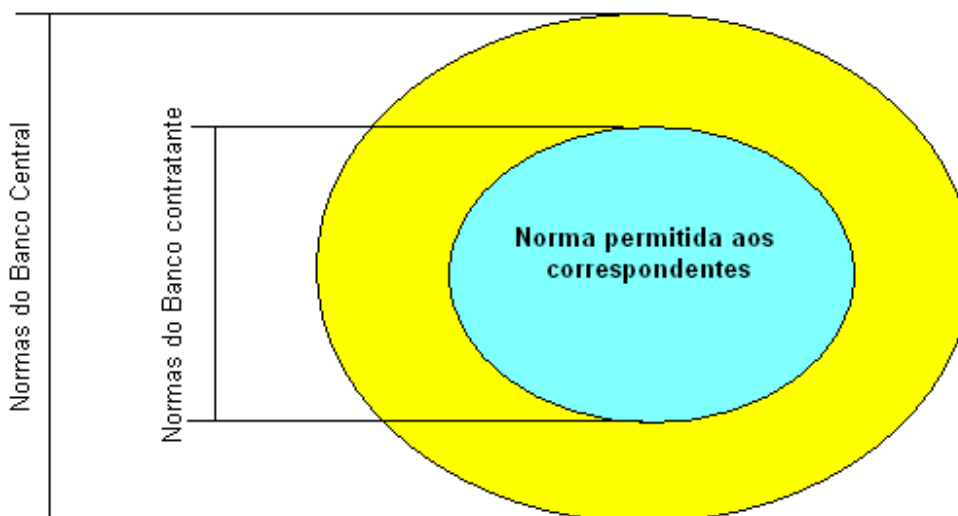


Figura 8 – Normas do Banco Central para atuação dos Bancos/Financeiras e correspondentes.  
Fonte: Elaborado pelo aluno segundo o entrevistado.

Dessa forma, o entrevistado informou que a atuação do correspondente no mercado depende muito do perfil de seu contratante. Por mais que o correspondente se esforce, se o perfil de seu contratante não for favorável no mercado o correspondente não poderá usufruir todo seu potencial. O mesmo ocorre inversamente, se um Banco ou Financeira que possui um ótimo perfil para o mercado não possui correspondentes bancários competentes, também não aproveitará todo o seu potencial.

### 5.3 Sistemas de Franquias na Área Financeira – A relação entre a empresa Alfa e os Bancos e Financeiras

A modalidade de correspondente bancário ainda é recente e, parece, não ter sido muito estudada academicamente. Mas considerando as características da relação entre o correspondente bancário e a empresa contratante, observa-se, na visão do entrevistado, que essa relação possui muitas características comuns aos sistemas de franquias presentes na fundamentação teórica deste trabalho.

Castells (2000) verificou que no cenário atual, onde as mudanças são intensas e o mundo cada vez mais globalizado, a competitividade entre as empresas é cada vez maior, e para sobreviverem a esse cenário, as empresas tem buscado novas estratégias através da reestruturação do negócio. Foi o que ocorreu quando, o entrevistado informou que o Banco no qual trabalhava

resolveu adotar uma nova estrutura utilizando correspondentes bancários e propôs a ele, que na época era gerente comercial regional desse Banco, a abertura de seu próprio negócio.

As parcerias organizacionais estão se proliferando com uma grande rapidez como uma alternativa para a sobrevivência e expansão do negócio. As redes de empresas apresentam-se como uma nova configuração de relacionamento empresarial, onde os envolvidos compartilham custos, conhecimentos, competência, etc (LIPNACK & STAMPS, 1994).

Segundo Castells (2000) as empresas que não aderirem a esta nova configuração em rede dificilmente continuarão a existir, pois as oportunidades são geradas a toda hora dentro das redes. O autor também ressalta que a configuração empresarial em rede, característica da economia informacional, é viabilizada pelo avanço tecnológico.

Essas contribuições teóricas ilustram exatamente o que o entrevistado relatou que ocorreu, na prática, na época em que a empresa Alfa foi criada. Pois quando a empresa surgiu, por consequência de uma mudança estratégica na estrutura do Banco contratante, ela era uma das empresas pioneiras no Brasil que atuava como correspondente bancária e aos poucos outros Banco e Financeiras começaram a adotar essa estrutura e as empresas que não adotaram essa nova estrutura encontrassem atrasadas no mercado em relação as demais do ramo.

De acordo com informações do entrevistado, tais mudanças só foram possíveis graças a tecnologia de sistemas de informações, usada pelos Bancos e Financeiras, que possibilita a troca de informações via sistema on-line em tempo real e de maneira segura. O banco de dados da empresa contratante é alimentado diretamente pelo correspondente e esses dados são processados imediatamente e retornam através de informação para o mesmo. Esse processo será explicado de maneira mais clara posteriormente.

O Banco ou Financeira que contrata os serviços de um correspondente bancário, visa com isso, segundo o entrevistado, reduzir seus custos, descentralizar a comercialização dos serviços e, acima de tudo, aumentar a sua rede comercial rapidamente para atingir um número maior de clientes.

O entrevistado informou que o correspondente bancário contratado representará comercialmente a empresa contratante e poderá utilizar a sua marca, oferecendo seus serviços no mercado. Além disso, os correspondentes podem incorporar agentes e operadores a sua estrutura para aumentar sua produção.

Ainda segundo o entrevistado, os operadores são funcionários autônomos que prestam seus serviços para o correspondente e em troca recebem comissão por esses serviços. Os operadores são contratados formalmente através de um contrato de prestação de serviços. Normalmente os correspondentes pagam uma remuneração fixa, além da comissão, para estimular seus operadores.

De acordo com o entrevistado, os agentes desempenham as mesmas atividades de um correspondente bancário, mas por não possuírem contrato com nenhum Banco ou Financeira, precisam trabalhar em parceria com correspondentes bancários autorizados. Esses agentes trabalham como profissionais autônomos ou empresas independentes e recebem por seus serviços comissão dos correspondentes autorizados.

O entrevistado ainda afirma que os agentes são como representantes do correspondente bancário, e qualquer problema na operação ou no serviço realizado por um agente é de total responsabilidade do correspondente bancário que esse agente representa, desta forma os correspondentes procuram ter muito cuidado para escolher bons agentes, que possam confiar sua imagem e credibilidade.

A atuação como agente garante a oportunidade de empreendedores inexperientes ingressarem no ramo e adquirirem gradativamente o conhecimento de mercado e a experiência necessária para uma boa atuação no ramo, segundo informações do entrevistado. Caso o agente se destaque ele poderá negociar junto algum Banco ou Financeira sua contratação como correspondente bancário.

O entrevistado afirma que como não existe um contrato formal que vincula o agente ao correspondente, o agente não possui a obrigação de ser exclusivo de um correspondente específico, porém os correspondentes estão sempre sondando as atividades de seus agentes. O agente que é descoberto oferecendo seus serviços a mais de um correspondente acaba com sua imagem arranhada no mercado. Os agentes féis são muitos bem vistos por todos correspondentes e sua importância lhe garante o poder de negociar aumentos de comissão e outros benefícios.

Assim como os correspondentes bancários, os Bancos e Financeiras colocam certas exigências para contratação de seus correspondentes e, segundo o entrevistado, essas exigências são para evitar parcerias que prejudiquem a imagem e o faturamento da empresa. No tópico anterior foram citadas as exigências de mercado para a um Banco ou Financeira contratar os serviços de um correspondente bancário, neste tópico serão abordadas as exigências formais

presentes no sistema de franquia que engloba a parceria entre os correspondentes e sua empresa contratante.

De acordo com o entrevistado, as exigências são de caráter legal e empresarial. Os requisitos legais referem-se a restrições junto aos órgãos públicos como, Receita Federal, INSS, etc e a órgãos privados como, SERASA, SPC, etc. Já as exigências de caráter empresarial são quanto a estrutura em geral, como, disponibilidade física do escritório, recursos tecnológicos disponíveis, capital investido, quantidade e qualidade da mão de obra entre outros.

Se o Banco ou Financeira, ao analisar o perfil da empresa e considerar que a mesma está apta a se tornar seu correspondente bancário, o entrevistado relata, que um contrato de prestação de serviços será acordado e nesse contrato o Banco ou Financeira contratante irá especificar as condições e subordinações do correspondente bancário para com a empresa contratante, além de especificar quais os direitos e obrigações do mesmo.

Segundo informações do entrevistado, as cláusulas contratuais variam de acordo com o Banco e Financeira e também de acordo com as exigências de mercado e do poder de barganha do próprio correspondente. Esse poder de barganha seria a pressão que um correspondente pode impor ao Banco e Financeira que deseja contratar seus serviços alegando que caso suas reivindicações não sejam aceitas o mesmo irá oferecer seus serviços a concorrência.

Após consenso de ambas as partes, o entrevistado afirma que, finalmente, o contrato é assinado e lavrado em cartório. Está assim estabelecida a contratação de serviço por parte do Banco ou Financeira e a prestação de serviço por parte do correspondente bancário. Ambos visam alguns benefícios ao se estabelecer essa relação de parceria.

De acordo com o entrevistado, o Banco ou Financeira contratante procura com a parceria aumentar suas receitas através do aumento de produção de seus serviços e do aumento de sua carteira de clientes, proporcionados pelo reforço do correspondente bancário em sua estrutura comercial. Já o correspondente procura utilizar-se da imagem e credibilidade da marca do Banco ou Financeira contratante para realizar o maior número possível de operações e ser recompensado com uma comissão sobre o valor bruto do total de operações realizadas.

Segundo o entrevistado, A porcentagem de comissão é prefixada e possui um valor específico para cada operação, e por sua vez cada operação possui uma variação no valor da porcentagem de comissão de acordo com o prazo que foi estabelecido no negócio. Por exemplo, a comissão do correspondente referente as operações de empréstimo consignado com desconto em

folha para funcionários públicos federais é de 5 a 25 por cento, 5% para o prazo mínimo da operação, que é de 6 parcelas mensais, e 25% para o prazo máximo que é de 72 parcelas mensais.

<b>Tabela de Comissionamento</b>	
<b>Prazo em meses</b>	<b>Comissão</b>
6	0%
12	2%
18	4%
24	6%
36	8%
48	10%
60	12%
72	14%

*Tabela 1 – Exemplo de tabela de comissionamento.*

*Fonte: Elaborado pelo aluno segundo o entrevistado.*

Os Bancos e Financeiras contratantes especificam essa variação na comissão de acordo com o prazo acordado na operação, e o entrevistado afirma que isso é feito para incentivar os correspondentes a produzirem de acordo com seus interesses. Normalmente os Bancos e Financeiras recebem um retorno maior nas operações de maiores prazos, por isso, as comissões para essas operações são maiores.

Os Bancos e Financeiras podem possuir diversos correspondentes agregados a sua estrutura comercial, mas precisam ter cuidado, pois as empresas contratantes precisam dar suporte a seus correspondentes e, segundo o entrevistado, de nada vai valer um grande número de correspondentes sem o devido suporte para desenvolver suas atividade.

De acordo com o entrevistado, ao estabelecer a parceria entre a empresa contratante e seu correspondente bancário, uma das cláusulas básicas presentes no contrato de prestação de serviços é a de direitos e deveres de ambas as partes. Um dos principais deveres da empresa contratante é oferecer um suporte total ao correspondente bancário que permita que este desenvolva suas tarefas da melhor maneira possível e o principal direito da empresa contratante é a de efetuar o descredenciamento do correspondente, caso esse efetue operações fraudulentas ou não cumpra a meta mínima de produção.

O correspondente por sua vez, afirma o entrevistado, tem como principal direito receber todo o suporte operacional para exercer suas atividades, além de treinamento para exercer essas

atividades conforme as normas da empresa contratante. O correspondente possui o direito de receber todo material necessário para execução das operações de empréstimos e financiamentos, tais como formulários, tabelas de taxas de juros e prazos das operações, tabelas de comissionamento, manual com os procedimentos e cláusulas contratuais de cada produto. Além do suporte de material o correspondente tem direito ao suporte administrativo, comercial e tecnológico.

O entrevistado afirmou que o suporte administrativo é dado pela empresa contratante, fornecendo ao correspondente, informações sobre o andamento de suas operações, possíveis restrições de seus clientes e manutenção das operações pendentes por erro interno, restrições legais ou pendências documentais, além de esclarecer possíveis dúvidas sobre procedimentos, normas e restrições.

O suporte comercial fornece aos correspondentes informações sobre sua produção e sobre a produção do mercado. Esse suporte é importante para o correspondente realizar a manutenção de suas estratégias mercadológicas.

O suporte tecnológico fornece ao correspondente acesso a programas on-line, fornecidos pela empresa contratante, que permiti ao correspondente cadastrar as operações para que estas sejam analisadas e deferidas pela empresa contratante. Nesses sistemas o correspondente também irá dispor de diversas informações necessárias para a execução de seus serviços.

Em relação as obrigações do correspondente, o entrevistado relatou que as principais são: cumprir a meta mínima de produção e realizar todas suas atividades dentro das normas estabelecidas pela empresa contratante. Todo Banco ou Financeira possui suas próprias normas internas adequadas sob as normas superiores do Banco Central. Os correspondentes bancários precisam se adequar a essas normas internas de seus contratantes para executar suas atividades. Essas normas estabelecem o procedimento de cada atividade e as restrições das mesmas. As normas funcionam na prática como grandes manuais burocráticos, administrativos e operacionais. Os correspondentes recebem esses manuais e um breve treinamento para esclarecer as principais dúvidas.

	<b>Bancos</b>	<b>Correspondentes</b>
<b>Direitos</b>	<i>Descrédenciamento do correspondente</i>	* <i>Suporte material, comercial, administrativos tecnológico e operacional</i> * <i>Treinamento</i>
<b>Deveres</b>	<i>Oferecer suporte ao correspondente</i>	* <i>Cumprir meta mínima de produção</i> * <i>Trabalhar conforme normas do Banco</i>

Quadro 18 – Principais direitos e deveres presentes no contrato de prestação de serviços.

Fonte: Elaborado pelo aluno segundo o entrevistado.

Como os Bancos e Financeiras podem possuir diversos correspondente bancários, o entrevistado afirmou, que são determinados alguns limites no contrato de prestação de serviços. Esses limites são estabelecidos especificando a área geográfica de atuação do correspondente e os serviços prestados. A função desses limites é evitar que os correspondentes de uma mesma empresa entrem em conflitos de produção entre si. As conseqüências desses conflitos já foram discutidas no tópico anterior. Dessa forma é definido com rigor aonde cada um irá atuar para que um correspondente não ocupe o espaço do outro no mercado. A delimitação falha desses limites por parte da empresa contratante pode prejudicar e muito o rendimento de sua estrutura comercial.

Resgatando a base teórica vista no capítulo 2, dentre os conceitos teóricos de Sistemas de Franquias, verifica-se que o caso dos correspondentes bancários, na qual se enquadra a Empresa Alfa, segundo informações do entrevistado, possui características de três diferentes classificações de franquia duas diretas e uma indireta, definidas segundo Leite (1991).

Segundo o autor existe uma classificação de Franquia indireta chamada “Controle de Área de Franquia”. De acordo com essa classificação o franqueador original, que no caso são os Bancos ou Financeiras, delegam a várias empresas subcontratadas, que no caso são os correspondentes bancários, o direito de controlar a marca franqueada para determinado território geográfico, é o que acontece quando a empresa contratante determina os limites de atuação explicados acima.

Ainda de acordo com Leite (1991), verificou que o caso em estudo possui características comuns de dois tipos de classificação direta. Segundo o autor existe um tipo de classificação direta chamada “Franquia de Produto” que consiste comercialização de serviços, que são

oferecidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob supervisão do franqueador no desenvolvimento do serviço e controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado o serviço daquela marca.

É exatamente o que ocorre, quando o entrevistado informa o que acontece quando o correspondente bancário realiza as operações de empréstimos e financiamentos. O correspondente possui o direito de representar comercialmente um Banco ou Financeira e oferece a seus clientes serviços que são concretizados por esses Bancos ou Financeiras, segundo as normas e limitações determinadas.

Na utilização do sistema on-line por parte do correspondente que cadastra as operações no banco de dados da empresa contratante e, conforme informado pelo entrevistado, está por sua vez executa o serviço distribuído pelo correspondente, observa-se a característica de outra classificação de franquia direta, segundo Leite (1991), a “Franquia de Distribuição”. O autor classifica como “Franquia de Distribuição” a venda de serviços. Os serviços são distribuídos por terceiros, fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição. O franqueador determinará quais são os serviços que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda.

#### **5.4 Ameaças e Oportunidades Organizacionais na Empresa Alfa**

As empresas estão sempre sujeitas a ameaças e oportunidades e precisam estar atentas para realizar as escolhas certas. Decisões erradas tanto em relação as ameaças quanto em relação as oportunidades podem custar a empresa um prejuízo irreparável. Mintzberg e Quinn (2001) definem que as ameaças e oportunidades são oriundas do ambiente externo da empresa e que são de 6 naturezas distintas: tecnológica, ecológica, econômica, industrial, social e política.

Considerando-se o caso em estudo, da empresa Alfa, que atua como correspondente bancário, identificaram-se as ameaças e oportunidades oferecidas pelo seu ambiente, segundo a visão do entrevistado.

Na questão tecnológica as principais ameaças e oportunidades informadas pelo entrevistado dizem respeito a operacionalização e administração das atividades. A principal ameaça a empresa, em relação a tecnologia é comum a todas as empresas do setor financeiro. A empresa hoje depende totalmente da internet e qualquer problema que inviabilize o uso desta



torna impraticável toda a operacionalização de seus serviços. É o que acontece nos dias de hoje com toda a rede de Bancos, pois as transações e os negócios são realizados em tempo real e on-line e se a rede cai os serviços bancários são paralisados.

Como oportunidade, em relação a tecnologia, segundo as informações do entrevistado, pode-se destacar a viabilidade de melhorar todo o sistema de informação da empresa. O correspondente bancário pode possuir agentes que ajudarão o correspondente na oferta de serviços e em troca recebem comissão por seus serviços. A Empresa Alfa possui 35 agentes e precisa computar cada operação realizada por seus agentes a fim de apurar a comissão de cada agente. Esse processo é feito manualmente no *Microsoft Excel* e necessita que um funcionário da empresa fique integralmente responsável por esse processo.

Com o desenvolvimento dos sistemas gerenciais e a ascensão de diversas empresas do ramo de tecnologia da informação, a Empresa Alfa tem a oportunidade de informatizar o processo de apuração da comissão dos agentes. Essa automação permitiria a empresa uma maior agilidade e o funcionário que atualmente cuida integralmente das comissões poderia, dessa maneira, desempenhar outras atividades, já que precisaria só conferir as comissões geradas pelo sistema.

Na aplicação do questionário de pesquisa, o entrevistado afirmou que já realizou investimentos em sistemas de informações e que um sistema já está sendo desenvolvido para satisfazer a oportunidade exposta acima.

Em relação a variável ecológica, o entrevistado informou que não há nenhum impacto diretamente relacionado a empresa, considerando que a empresa desempenha uma serie de serviços que não afetam nem são afetados pela natureza diretamente.

Já as questões de natureza econômica, segundo o entrevistado, afetam, e muito, a empresa Alfa. A empresa presta serviços a população oferecendo empréstimos e financiamentos e presta serviços a grandes Bancos e Financeiras representando esses na prestação de serviços. Com isso qualquer oscilação na economia pode afetar diretamente a empresa.

No caso da economia com aumento das taxas de juros ou diminuição dessas taxas, o entrevistado afirma que a demanda pelos serviços varia inversamente. Exemplo: se aumentarem as taxas de juros diminui a demanda, se diminui as taxas de juros aumenta a demanda. O mesmo acontece com as comissões pagas pelos Bancos e Financeiras aos correspondentes, se a economia esta em crise diminui o valor das comissões, se a economia está em prosperidade o valor das

comissões aumenta. Consta-se com esses fatos que as influências de natureza econômica são as mais importantes para a empresa.

Com a crise financeira, que paira sobre o mundo atualmente, o entrevistado afirma que a produção dos serviços dos correspondentes bancários diminuiu, além disso, as comissões pagas pelos Bancos e Financeiras, aos correspondentes, pelos seus serviços, também diminuiu. Com isso, vários correspondentes bancários não suportaram a situação e fecharam suas portas, restando, assim, somente os correspondentes mais fortes no mercado.

O entrevistado afirmou que a diminuição de receita fez com que a Empresa Alfa realizasse cortes custos e repensasse seus gastos. As principais medidas adotadas foram cortes no quadro de funcionários internos e operadores. Além disso, a empresa restringiu as ligações telefônicas de interurbanos e celulares.

Mas o entrevistado relatou que a crise financeira não trouxe somente ameaças. Surgiram também algumas oportunidades. Com a saída de alguns correspondentes do mercado a empresa Alfa teve a oportunidade de ampliar seu domínio territorial, absorvendo as praças que antes eram atendidas pelos correspondentes que abandonaram o ramo. Além dessa oportunidade, a empresa se deparou com a possibilidade de desfazer o contrato de exclusividade com seu Banco contratante.

Segundo o entrevistado, desde a criação da empresa Alfa, a mesma deveria prestar seus serviços somente ao Banco no qual seu sócio fundador trabalhava antes da criação da empresa. Com a crise financeira, vários Bancos e Financeiras passaram por dificuldades e o Banco contratante da Empresa Alfa foi um deles.

O Banco teve que se desfazer de sua plataforma de operações de financiamentos, refinanciamentos e arrendamento mercantil de veículos, e isso caracterizou um rompimento do acordo mantido com a Empresa Alfa desde a época de sua criação. O rompimento do acordo possibilitou a Empresa Alfa abdicar da condição de correspondente exclusivo e oferecer seus serviços a outros Bancos e Financeiras.

Hoje, segundo o entrevistado, a Empresa Alfa oferece seus serviços a três diferentes empresas, e dispõe de maiores oportunidades de mercado, além de minimizar sua dependência em relação as empresas contratantes.

Continuando com as influências externas, segue a influência de natureza industrial. Lembrando que Mintzberg e Quinn (2001) quando fazem abordagens estratégicas para empresas

do modelo industrial, os autores levam em consideração as outras empresas do setor, ou seja, a concorrência.

O entrevistado afirma que em relação a influência da concorrência existem algumas ameaças e oportunidades para a empresa. A maior oportunidade está relacionada com as influências de natureza econômica. Com o fechamento de alguns correspondentes a empresa pode expandir seus negócios, com isso a empresa se torna mais forte e mais bem vista no mercado, e isso pode ser um grande atrativo para outros Bancos e Financeiras solicitarem os seus serviços.

A principal ameaça em relação a concorrência, segundo o entrevistado, é que da mesma forma que a empresa se beneficiou com a saída de alguns correspondentes do mercado, seus concorrentes também se aproveitaram da mesma oportunidade. Com isso, o mercado que antes era mais estável e dominado por diversas empresas que competiam entre si, hoje, é mais instável e dominado por um número menor de empresas, com isso a concorrência entre essas empresas ficou mais acirrada.

Ao se analisar a questão da concorrência no ramo de correspondentes bancários, as informações fornecidas pelo entrevistado possibilita concluir que existem concorrência interna e externa. A Empresa Alfa enfrenta concorrentes externos, que são os Bancos e Financeiras não conveniados e seus correspondentes e concorrentes internos, que são os correspondentes bancários que trabalham para as mesmas empresas que a Empresa Alfa representa.

De acordo com o entrevistado, o confronto com a concorrência externa é mais explícito e mais agressivo, pois essa disputa já acontece entre os Bancos e Financeiras concorrentes e se estende até os correspondentes bancários que representam essas empresas. Já o confronto com a concorrência interna é mais implícito e sutil, pois essa disputa acontece entre correspondentes que representam a mesma empresa, e teoricamente “jogam no mesmo time”.

O entrevistado afirmou que os Bancos e Financeiras procuram minimizar ao máximo essa concorrência interna, pois quem perde com esses combates internos são eles, com a diminuição ou estagnação de sua produção. Mas essas disputas internas acabam sendo inevitáveis. O grande motivo que acarreta tal disputa interna é o desconhecimento da existência de vários correspondentes bancários, representando Bancos e Financeiras, por parte dos clientes. A grande maioria dos clientes ao realizarem seus empréstimos, desconhecem o fato de terem sido atendidos por correspondentes bancários. O que esses clientes pensam é que foram atendidos diretamente pelo Banco ou Financeira que o correspondente bancário representa.

Segundo o entrevistado, por consequência disso, os clientes, as vezes, procuram o correspondente bancário “x” para fazer uma simulação de empréstimo, gosta das condições, mas voltará outro dia para realizar a operação. Ao voltar a procurar pela representação do mesmo Banco no qual realizou suas simulações de empréstimo, o cliente acaba indo em outro correspondente bancário, o correspondente “y”, e efetua seus empréstimos por esse correspondente. Após um período, esse cliente deseja realizar um refinanciamento e procura novamente pela representação do Banco que ofereceu seu empréstimo, e acaba indo em outro correspondente, o correspondente “z” e realiza refinanciamentos através desse correspondente. Ambos os correspondentes, “x”, “y” e “z” representam o mesmo Banco, mas são empresas distintas que precisam cumprir metas de produção e gerar lucro.

### EXEMPLO DE CONCORRÊNCIA INTERNA

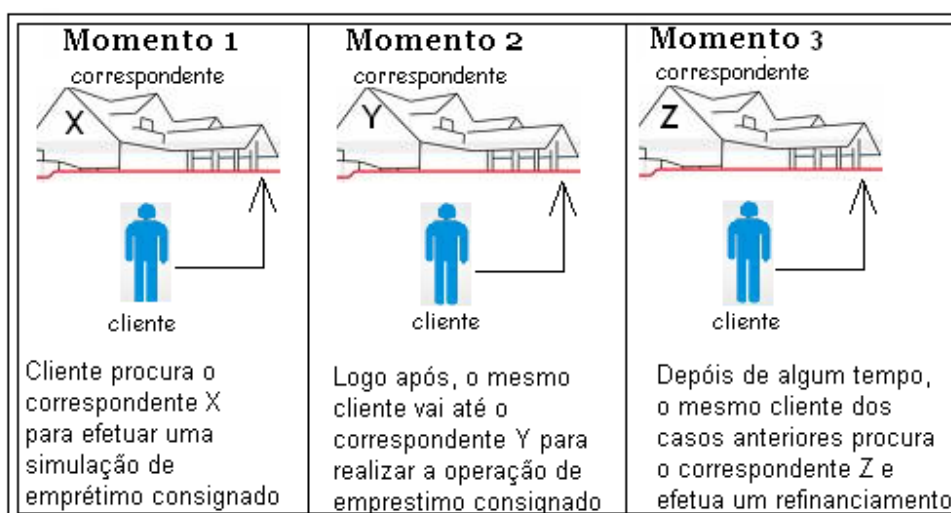


Figura 9 - Exemplo de concorrência interna.

Fonte: Elaborado pelo aluno segundo o entrevistado.

O fato exemplificado acima, segundo o entrevistado, gera muita discussão, entre os correspondentes e entre esses e seu Banco “parceiro”. Esse fato só ocorre por que os clientes não distingue a diversidade de correspondentes e a sua individualidade empresarial. Essa situação gera ameaças e oportunidades. A ameaça é o risco de captar clientes através de esforço próprio e esse cliente concluir a operação por outro correspondente. A oportunidade é exatamente o caminho inverso, a execução de negócios com clientes capitados através do esforço próprio e com clientes atraídos pelo esforço de outros correspondentes.

As influências do ambiente externo de natureza social dizem respeito a tendências e padrões comportamentais das pessoas. Dentre essas influências, segundo o entrevistado, o que poderia afetar a empresa, positivamente ou negativamente, seria a exigência cada vez maior dos consumidores. Os consumidores de hoje exigem um ótimo atendimento, transparência, ética, rapidez, eficiência, segurança e respeito na prestação dos serviços. Além da exigência dos consumidores, outra questão que deve ser comentada, é a imagem dos empréstimos consignado com desconto em folha de pagamento.

O entrevistado informou que muitos são a favor de tal modalidade, e afirmam que tal modalidade possibilitou uma maior oferta de crédito a juros mais acessíveis, impulsionando a economia, proporcionando a população crédito fácil, sem burocracia e a juros baixos. Outros alegam que essa nova modalidade aumentou o poder dos Bancos e Financeiras e que a cobrança direta na folha de pagamento do cliente é algo abusivo e desrespeitoso. Além disso, as pessoas que são contra os empréstimos consignados com desconto em folha, alegam que os empréstimos consignados destinados aos aposentados e pensionistas do INSS, têm como público alvo, pessoas, normalmente, de baixa renda e pouca instrução, com isso os Bancos e Financeiras seduzem mais facilmente esses clientes, sem que os mesmos tenham total noção das cláusulas contratuais.

Por consequência desses argumentos contrários, o entrevistado afirmou que a imagem do empréstimo consignado com desconto em folha, principalmente para aposentados e pensionistas do INSS, é um pouco dividida, algumas pessoas acham confiável e outras nem tanto.

Com esse cenário, o entrevistado afirmou que a empresa Alfa encontra algumas ameaças e oportunidades. As ameaças são em relação aos rumores negativos, que caso se tornem mais presentes e influentes que as opiniões positivas podem prejudicar a empresa. O empréstimo consignado para aposentados e pensionistas do INSS é uma das modalidades mais rentáveis para a empresa e a diminuição da demanda por esses serviços representa uma grande ameaça.

A grande oportunidade da empresa também diz respeito a mesma questão. Para minimizar a imagem negativa que o empréstimo consignado para aposentados e pensionistas do INSS possui, a empresa pode adotar certas medidas.

As influências de natureza política também são muito importantes e dizem respeito as influencias governamentais, como programas de incentivos e protecionismo econômico, legislação, tributação, etc. Lembra-se que é graças a legislação vigente que os correspondentes

bancários podem atuar legalmente. Além disso, o entrevistado afirmou que toda mudança do Banco Central em taxas de juros, tarifas bancárias entre outras, afetam diretamente a demanda do mercado em relação aos serviços prestados pela empresa. Por fim, tem-se a tributação do governo, que afeta diretamente todas as empresas, independente de seu porte e sua rentabilidade.

## 5.5 Atratividade do Negócio

Como proposta desse trabalho, abordaram-se os seguintes temas: conceitos de empreendedorismo, sistema financeiro nacional, sistemas de franquias e ameaças e oportunidades organizacionais. Posteriormente, foram analisadas as relações empíricas desses temas com a realidade da empresa em estudo, a empresa Alfa. O objetivo de tal metodologia é responder a pergunta de pesquisa: De que maneira a atuação de correspondentes bancários apresenta-se como **atrativo** para empreendedores que desejam investir na área de empréstimos e financiamentos?

Para concluir esse capítulo a atratividade do negócio será verificada com base na teoria estudada no capítulo 2. No último tópico do capítulo 2, Ghemawat *et al* (2000) sugere uma análise de cenários para se mensurar o nível da empresa e sua posição dentro desse cenário. A atratividade do negócio será definida com a comparação do nível da empresa Alfa e sua posição dentro de seu cenário.

Para se analisar o cenário, Ghemawat *et al* (2000) descreve três estruturas genéricas a serem utilizadas: a análise “oferta x demanda” de mercados individuais, a estrutura das “cinco forças” de Porter (1986) e a “rede de valor” criada mais recentemente por *Brandenburger & Nalebuff* (1996).

A primeira estrutura verifica a determinação do preço dos serviços através dessa relação “oferta x demanda” e a sensibilidade dessa relação em consequência da alteração desse preço. Considerando as informações fornecidas pelo entrevistado, o preço dos serviços seria a taxa de juros e as tarifas bancárias executadas na realização dos mesmos. Segundo o entrevistado, a empresa Alfa apenas representa comercialmente Bancos e Financeiras e, portanto, não possui autonomia para alterar as taxas de juros e as tarifas bancárias praticadas por essas empresas. Dessa forma a relação “oferta x demanda” é consequência das taxas e tarifas praticadas pelos Bancos e Financeiras que a Empresa Alfa representa.

Porém, existem pesquisas que mostram que outro fator de influência na relação “oferta x demanda” no setor de empréstimos e financiamentos bancários é a situação econômica do país.

Com a crise financeira mundial, supõe-se que muitas pessoas sofreram redução em suas receitas e os recursos para arcar com os gastos e despesas do dia a dia ficaram cada vez mais limitados. Com a aparente estabilização da crise, segundo o entrevistado, as pessoas voltaram a recorrer à captação de crédito através de empréstimos e financiamentos para completar suas receitas e conseguir cobrir suas despesas.

Segundo uma pesquisa realizada pela Associação Comercial do Estado de São Paulo – ACESP (2009), metade das pessoas que realizam empréstimos consignados afirma que o crédito foi usado para pagamento de dívidas e a outra metade para afirma que o crédito foi usado como incremento da receita.



Figura 10 – Destino do capital adquirido através de empréstimo consignado em São Paulo.  
Fonte: Associação Comercial do Estado de São Paulo – ACESP (2009).

Com base nessa pesquisa e na premissa de que com a atual crise as pessoas ficaram com suas receitas limitadas e muitas contraíram dívidas, chega-se à conclusão de que a demanda pelos serviços de empréstimo consignado tende a aumentar a medida que a crise se estabilize e que as pessoas percam o medo de utilizarem crédito financeiro.

Além disso, segundo dados do Banco Central – BACEN (2009), dentre as ofertas de crédito para as pessoas físicas, o empréstimo consignado com desconto em folha possui as

menores taxas de juros anuais. Ainda de acordo com o BACEN (2009), o volume de empréstimos nesta modalidade chegou a quase R\$ 82 bilhões no mês de março de 2009, valor que demonstra a alta demanda por esse serviço.

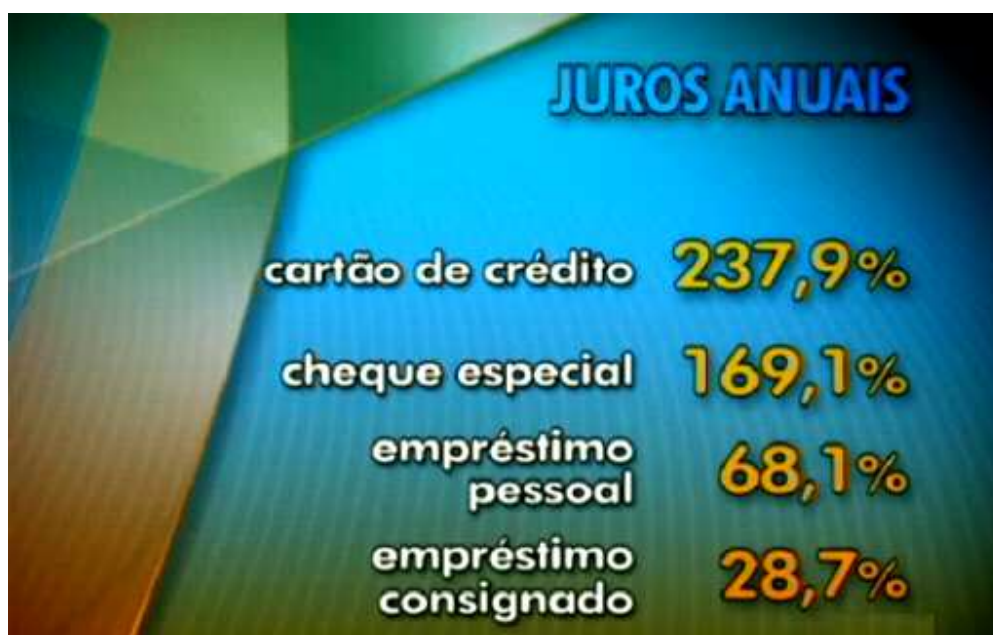


Figura 11 – Valor das taxas de juros anuais de cada modalidade de captação de crédito.  
Fonte: Banco Central (2009)

A próxima estrutura a ser utilizada para caracterização do cenário é a estrutura das “cinco forças” de Porter (1986). Essa estrutura procura determinar o grau de lucratividade de diferentes setores da economia. A primeira das “cinco forças” é o grau de rivalidade. Os fatores que podem variar o grau de rivalidade são: o número de concorrentes, o equilíbrio da concorrência, as taxas de crescimento do mercado e o grau de diferenciação dos produtos.

Segundo informações do entrevistado, a empresa Alfa possui concorrentes internos e externos. Considerando ambas as concorrências, tem-se um grande número de concorrentes. O entrevistado informou que essa concorrência é de certa forma bem equilibrada, pois as praças de cada correspondente são cuidadosamente delimitadas, além das normas serem rígidas e os serviços padronizados, não possibilitando uma grande diferenciação dos serviços oferecidos. A taxa de crescimento do mercado, como já dito anteriormente, é favorável.

A segunda força é a ameaça de entrada. Seu conceito chave são as barreiras à entrada de uma empresa em determinado mercado. De acordo com o entrevistado, com a crise financeira



atual, diversos correspondentes menores que não estavam preparados para enfrentar tal crise, deixaram o mercado e, com isso, os correspondentes maiores, que conseguiram se manter no mercado, absorveram a fatia de mercado deixada por esses correspondentes menores que saíram. Assim, os menores saíram do mercado e os maiores se tornaram ainda maiores, considerando a abrangência de mercado.

Com a aparente estabilização da crise e a ascensão da demanda, provavelmente o mercado crescerá novamente, porém, segundo o entrevistado, os correspondentes que saíram dificilmente voltarão ao mercado devido uma série de fatores. Um deles é o fato de que dificilmente algum Banco ou Financeira concede novamente representação a uma empresa que não obteve sucesso anteriormente, porque para esses Bancos e Financeiras, esse correspondente não se mostrou competência suficiente. Outro fato é a própria insegurança dos empreendedores que já amarguraram o fracasso e que, geralmente, perdem o interesse de investir novamente no mesmo negócio.

O último fato se dá pela própria característica de que as empresas que deixaram o mercado, segundo o entrevistado, fizeram isso por consequência de não dispor mais de recursos e como tudo ainda é muito recente, provavelmente, essas empresas ainda não dispõem desses recursos, além disso, o entrevistado afirma que a praça que atendiam agora é atendida por outro correspondente, por isso seria difícil, na atual circunstância de escassez de recursos, a empresa conseguir novamente obter receitas lucrativas.

Com base nessas hipóteses verifica-se a possibilidade de novos empreendedores atenderem a essa retomada de crescimento do mercado.

A terceira força é a ameaça de substitutos. Tratando-se do ramo dos correspondentes bancários e levando em consideração que, segundo o entrevistado, as taxas de juros e tarifas cobradas pelo correspondente são impostas pelo Banco ou Financeira que este representa, a ameaça de substitutos nesse mercado é representada pela própria concorrência entre os Bancos e Financeiras que os correspondentes representam. Pois, segundo o entrevistado, se um grande correspondente representa um Banco que está com taxa de juros e tarifas bancárias muito desfavoráveis no mercado, a demanda de serviços nesse correspondente irá diminuir, pois os clientes irão procurar serviços mais baratos.

Portanto, a interferência dessa força não depende diretamente dos correspondentes bancários, e sim dos Bancos e Financeiras que estes decidem representar. Se as taxas de juros

utilizadas por esses Bancos ou Financeiras forem muito desfavoráveis, o entrevistado afirma que os clientes procurarão por outros serviços.

Como quarta força, tem-se o poder do comprador, que permite aos clientes comprimir as margens da empresa forçando os concorrentes a reduzir preços ou a aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensa. Como no caso da terceira força, segundo informações do entrevistado, esta não depende do correspondente e sim do Banco ou Financeira que este representa.

Por ultimo, tem-se a quinta força, o poder dos fornecedores. Na realidade dos correspondentes bancários, segundo o entrevistado, os Bancos e Financeiras, no qual o correspondente representa, podem ser considerados como seus fornecedores, pois, são eles que oferecem todo o tipo de suporte necessário para a realização dos serviços. Desta forma, o correspondente que possui um menor poder de barganha, devido sua baixa produção, e que for correspondente exclusivo de um único Banco, sofre maior influência dessa força.

A última estrutura a ser utilizada para a análise de cenários é a “rede de valor” de *Brandenburger & Nalebuff* (1996). Segundo Ghemawat *et al* (2000) a “rede de valor” seria com uma sexta força de Porter (1986). Ela destaca a força dos complementadores, participantes dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares.

Os correspondentes bancários oferecem os serviços dos Bancos e Financeiras contratantes. Esses serviços são especificados no contrato de prestação de serviços acordado entre as duas partes, geralmente, os serviços oferecidos pelos correspondentes bancários são: empréstimos e Financiamentos, em específico, empréstimo consignado e financiamentos de veículos.

Como já foram mostrados na figura 11, as outras modalidades de crédito, que, normalmente, os correspondentes bancários não oferecem, e que são oferecidas no mercado são: cartão de crédito, cheque especial e empréstimo pessoal. Dentre as modalidades, o crédito consignado é o serviço de crédito com a menor taxa de juros anual, segundo dados do BACEN (2009), e isso faz com que a influência da rede de valor seja favorável a essa modalidade.

Utilizadas as três estruturas de Ghemawat *et al* (2000), e a verificação da tendência de mercado através dos dados da ACESP (2009) e do BACEN (2009), têm-se a delimitação do cenário dos correspondentes bancários e, ainda mais especificamente, o nível da empresa Alfa

nesse dentro desse cenário. Com isso verificaram-se as principais características e os principais pontos do ramo de correspondentes bancários.

Analisando-se tais fatores constatou-se que a Empresa Alfa, segundo informações do entrevistado, estaria classificada, de acordo com Drucker (1987), no último estágio do crescimento, o estágio de Maturidade, cuja característica é a preocupação em consolidar e controlar os ganhos financeiros trazidos do alto crescimento, principalmente, reter as vantagens dos estágios anteriores quando a flexibilidade nas respostas e as inovações estavam associadas ao espírito empreendedor do dono.

A atratividade do negócio está fundamentada na interpretação das afirmações acima que caracterizam o negócio como sendo atrativo ou não, segundo a interpretação do leitor.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou identificar conceitos teóricos e relacioná-los com a realidade empírica do administrador contemporâneo. O tema escolhido para se estabelecer essa relação foi o empreendedorismo.

Referente à identificação de conceitos de empreendedorismo, esse trabalho descreveu as características do empreendedor, as características do negócio e as vantagens e desvantagens proporcionadas pela atividade. Além disso, foram expostas as dificuldades e facilidades no início do empreendimento, as barreiras em relação ao crescimento e a relação do negócio com a economia. Em resumo, foram abordados os principais pontos fortes e fracos do empreendimento.

Com relação à identificação do sistema financeiro nacional, foi determinada a configuração do sistema financeiro nacional, a caracterização das normas do Banco Central e ainda foi explicado como são determinadas as normas individuais dos Bancos, e Financeiras e como essas normas influenciam as atividades dos correspondentes bancários.

Para caracterização do sistema de franquia na área financeira, foi relatada a origem da “parceria” entre os Bancos e Financeiras e seus correspondentes. Além disso, foi caracterizado todo o sistema de franquia e exposto as vantagens e desvantagens de ambas as partes, descrevendo as principais cláusulas contratuais referente aos direitos e deveres do franqueado e do franqueador.

Com a intenção de caracterizar as ameaças e oportunidades organizacionais no contexto das instituições financeiras, foram identificadas as principais ameaças e oportunidades da empresa estudada, dividindo-se em seis naturezas distintas: tecnológica, econômica, ecológica, industrial, política e social.

Para relacionar pontos que se destacam como atrativo para empreendedores que desejam investir na área financeira, foi realizada uma análise completa que identificou o cenário onde a empresa se encontrava e sua posição dentro desse cenário. A partir do exemplo da empresa estudada, foi determinada a atratividade do negócio, satisfazendo-se o objetivo da pesquisa.

Para relacionar os conceitos teóricos do tema escolhido, com a realidade empírica, o estudo estabeleceu a seguinte questão: De que maneira a atuação de correspondentes bancários apresenta-se como atrativo para empreendedores que desejam investir na área de empréstimos e financiamentos?

Para responder a pergunta de pesquisa, foi necessário abordar outros temas teóricos diferentes de empreendedorismo. Esses outros temas são: Sistema Financeiro Nacional, Sistemas de Franquias e Ameaças e Oportunidades Organizacionais.

A atuação de correspondentes bancários apresenta-se como atrativo para empreendedores que desejam investir na área de empréstimos e financiamentos a partir da interpretação das análises realizadas em todo o trabalho. Se a interpretação do leitor for de que as vantagens, facilidades, oportunidades e pontos fortes são mais expressivos que as desvantagens, dificuldades, ameaças e pontos fracos, o negócio se apresentará como atrativo.

Diversas análises foram realizadas caracterizando todo o empreendimento, todos os pontos chave do negócio, as relações entre os principais fatores internos, a relação de franquia, as principais ameaças e oportunidades do ambiente, as características do cenário atual e a tendência futura. Concluindo-se que a atuação de correspondentes bancários apresenta-se como um grande atrativo para todos os empreendedores, e o sucesso desses dependerá dos fatores pesquisados e citados no decorrer do trabalho, como conhecimento de mercado do empreendedor, suas características empreendedoras e seus recursos.

Ao final deste estudo foi possível perceber que atuar no ramo financeiro, como correspondente bancário, a princípio, se for focado o tempo da crise atual, parece não ser um bom negócio.

Entretanto, o que se tem é um ramo de negócio em alta evidência, com cada vez mais oportunidades de mercado, contrariando o que se poderia entender como senso comum: em época de crise as pessoas tendem a não contrair dívidas através de empréstimos bancários. Tal afirmação torna-se verdadeira, quando identifica-se muito mais vantagens e oportunidades do que desvantagens e ameaças ao adotar este ramo de negócio como empreendimento.

A título de recomendações, sugere-se que com o desenvolvimento dos sistemas gerenciais e a ascensão de diversas empresas do ramo de tecnologia da informação, a empresa Alfa tem a oportunidade de informatizar o processo de apuração das comissões dos agentes. Essa automação permitiria a empresa uma maior agilidade e o funcionário que atualmente cuida integralmente das comissões, poderia, dessa maneira, desempenhar outras atividades, já que precisaria só conferir os relatórios gerados pelo sistema. A recomendação é para que a empresa conclua os investimentos realizados para essa automação e procure informatizar, de forma segura, o mais rápido possível esse processo.

Referente as ameaças em relação as concorrências internas e externas e as oportunidades que essa relação de concorrência oferece tem-se mais uma recomendação.

Investindo em publicidade e marketing, a empresa Alfa poderia se tornar conhecida no mercado e os clientes a reconheceriam da mesma forma que reconhecem os Bancos e Financeiras. Com isso a empresa teria a oportunidade de fidelizar seus clientes, mas para isso seria necessário grandes esforços para melhora na qualidade de seu atendimento, o que seria difícil, mas não impossível, considerando que a empresa possui muitos agentes que atuam de forma independente. Se a empresa conseguir convencer seus agentes que dessa forma todos sairão ganhando, ela conseguirá obter grandes resultados no aumento de sua carteira de clientes.

Além disso, se a empresa Alfa conseguir aumentar sua carteira de clientes, e mais importante, conseguir fidelizar seus clientes, ela conseguirá maior poder de barganha com os Bancos e Financeiras que representa, e, com isso, poderá negociar melhores comissões e repassá-las a seus agentes. Recomenda-se que a empresa deve, o mais breve possível, investir esforços para fidelizar seus agentes e conseguir o apoio dos mesmos para promover o aumento na qualidade dos serviços, e, por consequência disso, a fidelização de seus clientes. Após esse processo de ajuste dos agentes, a empresa deve investir em uma campanha publicitária simples para fazer com que os clientes chegue a ela e a seus agentes.

Outra recomendação é a idéia de que a empresa Alfa pode apoiar e patrocinar organizações sociais que ajudam e cuidam de pessoas idosas e inválidas. A empresa conseguiria com isso, tanto promover um marketing social, que ajudaria na publicidade da mesma e no fortalecimento de sua marca, como minimizar as opiniões negativas referente ao empréstimo consignado a aposentados e pensionistas do INSS, mostrando-se como uma empresa que se preocupa com o bem estar das pessoas, pessoas estas, que fazem parte de seu público alvo.

Para isso recomenda-se que a empresa realize uma pesquisa e verifique a existência de ONG's, casas de apóio e azilos que possuam maior potencial publicitário na região e proponha uma assistência financeira em troca da divulgação da marca. Com isso a empresa ainda estaria reforçando a imagem da marca e promovendo sua distinção no mercado.

Foi verificado que a Empresa Alfa enfrenta grandes problema relacionados a sobrecarga de tarefas em seus funcionários, a mais grave dessas sobrecargas no próprio administrador da empresa. Além disso, verificou-se, também, que a empresa não possui um planejamento estratégico formal e que não são realizadas reuniões frequentes na mesma.

Para solucionar esses problemas, recomenda-se a empresa a utilização de reuniões semanais ou quinzenais para discussão de problemas e verificação das atividades desenvolvidas por todos, a fim de identificar pontos a serem melhorados. Com isso as tarefas desenvolvidas dentro da empresa podem ser melhor organizadas, sugestões serem apontadas e os problemas serem solucionados antes que interfiram na rotina da empresa, desta forma, a empresa estaria economizando tempo e melhorando as condições de trabalho.

Recomenda-se, também, a criação de um planejamento estratégico formal, com metas de curto e longo prazo. A criação desse planejamento oferecerá uma maior clareza a todos dentro da organização referente aonde a empresa tem que chegar e o que cada um deve fazer para a empresa alcançar seus objetivos.

No último tópico do capítulo 5 foi realizado uma verificação da atratividade do negócio e para tal verificação foi utilizada três estruturas sugeridas por Ghemawat *et al* (2000): a análise “oferta x demanda” de mercados individuais, a estrutura das “cinco forças” de Michael Porter (1986) e a “rede de valor” de *Brandenburger & Nalebuff* (1996). Na análise das “cinco forças” de Porter (1986) em relação a empresa Alfa, foi identificado uma última recomendação estratégica.

A quarta força, o poder do comprador, permite aos clientes comprimir as margens da empresa forçando os concorrentes a reduzir preços ou a aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensa. Caso a empresa encontre-se pressionada por essa força, o que pode ser feito é investir em uma qualidade maior de atendimento e investir mais em publicidade. A empresa irá realizar todos esses investimentos comprimindo sua margem de lucro, mas pelo menos manterá o volume de serviços prestados e esse fato é mais crucial que a diminuição de sua margem de lucro.

A importância de se manter o volume de serviços se dá principalmente pelo fato de que se a empresa diminuir o volume de serviços prestados por influência da quarta força, o poder do comprador, passará a sofrer também influência negativa da quinta força, o poder do fornecedor. Como mencionado no último tópico do capítulo 5, os fornecedores da empresa Alfa, de acordo com as informações do entrevistado, são os Bancos e Financeiras, no qual o correspondente representa, pois, são eles que oferecem todo o tipo de suporte necessário para a realização dos serviços. Se a empresa Alfa diminuir o volume de serviços prestados, possuirá um menor poder de barganha junto aos Bancos e Financeiras, e por consequência disto, sofrera maior influência negativa dessa força.

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichack. **Administração e Gerencia Empresarial**. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1983.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Franquias: Guia Oficial – Ano 2001**. Editora Empreendedor, 2001.
- AZEVEDO, Denny Paulista. **Sistema Financeiro Nacional**. São Paulo: CETEC, 1995. 244p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977.
- BRANDENBURGER & NALEBUFF, Adam; NALEBUFF, Barry. **Co-opetition**. New York: Currency, 1996. 290p.
- BRASIL, **Lei Federal Nº 8.955**, Brasília: Congresso Nacional, 1994.
- BRUYNE, Paul *et al.* **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000, v.1.
- CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no marketing**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1987.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; HÖRBE, Francisco José Soares. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman 2000.
- FRANCO, Maria Laura P.B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo : PUC, 1986 (mimeo).
- GHEMAWAT *ET AL*, Pankaj; COLLIS, David J.; PISANO, Gary P.; RIVKIN, Jan W. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p.
- GRAWITZ, Madeleine. **Métodos e técnicas de las ciencias sociales**. v. 2. Barcelona: Editorial Hispano Europa, 1975.
- LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2.ed. São Paulo:



Atlas, 1991.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, Jose Paschoal. . **Economia monetária**. 6. ed. - rev. ampl. atual. São Paulo: Atlas, 1992. 368p.

LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

\_\_\_\_\_. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. 8. ed Rio de Janeiro: Campus, 1999. 516p.

ROCHA, Josélton Silveira da. **Visão gerencial do franchising no Brasil**. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo/FEA, São Paulo, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. São Paulo: Bookman companhia editora. 2004. 212p.

[http://: www.sebrae.com.br/](http://www.sebrae.com.br/) - acessado em 24 de agosto de 2008.

[http://: www.sebrae-sc.com.br/leis](http://www.sebrae-sc.com.br/leis) - acessado em 18 de setembro de 2008.

[http://: www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) - acessado em 15 de maio de 2009.

[http://: www.acesp.com.br](http://www.acesp.com.br) - acessado em 15 de maio de 2009.



## APÊNDICE A – Carta de Autorização de Pesquisa

Florianópolis, 10 de setembro, de 2008.

Ao

**Sr. Moisés Cardozo dos Santos**

Assunto: Solicitação de autorização de pesquisa acadêmica

Prezados,

Eu, acadêmico da 9ª fase do curso de Administração da **Universidade Federal de Santa Catarina**, solicito ao Sócio Administrador da empresa **MM Cardozo & Braim Ltda**, nome fantasia, **EMPRESA ALFA**, autorização para efetuar um estudo pré-profissional, visando à interação de ensino, pesquisa e extensão entre estas organizações.

Este estudo é pré-requisito para conclusão da graduação em Administração, e o objetivo é avaliar como a atuação de correspondentes bancários apresenta-se como atrativo para empreendedores que desejam investir na área de empréstimos e financiamentos, além de fomentar ao aluno de graduação, uma visão organizacional sistêmica e desenvolver reflexões críticas das teorias associadas às práticas de Administração.

A pesquisa consistirá na coleta de dados através dos seguintes instrumentos: entrevistas pessoais com o gestor, aplicação de pesquisas no interior da empresa e levantamento de material documental, considerando o sigilo das informações colhidas no decorrer do estudo.

Ao final do estudo, que perdurará do início da assinatura desta carta até o final do mês de junho de 2009, o aluno disponibilizará, por escrito, ao **Sr. Moisés Cardozo dos Santos**, Sócio Administrador da empresa, ao **Prof. Orientador Doutor Sebastiao Ailton Cerqueira**, um relatório com os resultados da pesquisa efetuada, vislumbrando possíveis ameaças e oportunidades, e a conclusão do acadêmico.

Certo de contar com sua aceitação, agradeço antecipadamente.

Acadêmico:

Daniel Braim dos Santos

Professor:

---

Sebastiao Ailton Cerqueira, Dr.

Gerência da Empresa Alfa:

---

Moisés Cardozo dos Santos

## ANEXOS

### Questionário Estruturado

#### 1. CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO – Pontos Fortes e Fracos;

1.1- O senhor era empregado de alguma empresa antes de abrir seu próprio negócio? Qual era a área em que atuava?

1.2 - O que levou o senhor a abrir seu próprio negócio?

1.3 - Qual foi o investimento total, na época, para abertura do negócio?

1.4 - Foram encontradas dificuldades no início do empreendimento? E quais foram as principais facilidades e dificuldades?

1.5 - Em sua opinião, quais seriam os requisitos básicos que uma pessoa precisaria ter pra empreender no ramo de correspondentes bancários?

1.6 - Em sua opinião, quais as vantagens e desvantagens de se ter o seu próprio negócio?

1.7 - Quantos funcionários diretos a sua empresa possui e quantos indiretos?

1.8 - Em sua opinião o seu empreendimento contribui para economia nacional? Por quê?

1.9 - Segundo o autor Ichak Adizes (1983) as principais decisões em uma empresa são tomadas considerando 4 funções básicas em uma organização: Produzir (Vender), Administrar, Integrar e Empreender. Quais dessas funções na sua opinião correspondem a área mais crítica do negócio? Explique.

1.10 - Ainda considerando as 4 funções acima, quais o maiores esforços que já foram realizados para cada uma dessas funções?

1.11 - Segundo Peter Drucker (1987), quanto mais a empresa se desenvolve e se expande, mais se torna necessário o processo de delegação das atividades e das decisões. Para isso a empresa precisa absorver gerentes capazes de manter a filosofia e cultura da empresa. Esse processo foi simples na empresa ou ainda representa uma barreira para o crescimento?

1.12 - Reuniões e avaliações são rotinas dentro da empresa? Por quê?

**2. SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL;**

2.1 – Qual é a influência exercida pelo Sistema Financeiro Nacional em seu negócio?

2.2 - De acordo com sua percepção, o Sistema Financeiro Nacional prejudica ou facilita o desempenho da atividade de sua empresa? Explique.

2.3 - As tarifas e as taxas de juros regulamentadas pelo Sistema Financeiro Nacional, que são utilizadas pelos bancos na qual sua empresa presta serviços são vistas como um ponto facilitador ou um “entreve” para seu negócio? Explique.

**3. SISTEMA DE FRANQUIAS NA ÁREA FINANCEIRA;**

3.1 - Em sua opinião qual a vantagem que os bancos visam ao estabelecer parcerias com correspondentes bancários?

3.2 - Quais as condições exigidas pelos bancos para que uma empresa preste serviços de correspondente bancário?

3.3 - Como que se dá o processo de parceria? O que é oferecido pelo “banco parceiro” a sua empresa para esta desenvolver sua atividades?

3.4 - Existe algum tipo de restrição quanto a comercialização dos produtos do “Banco parceiro”, (como área de atuação, produtos comercializados, processo administrativos usados, etc)? Explique.

3.5 - Que tipo de suporte o banco parceiro oferece a sua empresa?

**4. AMEAÇAS E OPORTUNIDADES ORGANIZACIONAIS – Visão Estratégica;**

4.1 - A Tecnologia é um fator crítico para o seu negócio? Por quê?

4.2 - Sua empresa investe em inovação tecnológica?

4.3 - Ao longo do tempo sua empresa passou por mudanças? Quais foram as principais?

4.4 - A crise financeira atual desestabilizou o mercado. Essa crise representou-se apenas como ameaça ou com ela surgiram algumas oportunidades? Quais foram as principais ameaças e oportunidades geradas pela crise?

4.5 - Hoje quais são as principais dificuldades da empresa?

4.6 - Em sua opinião a empresa atingiu sua fase de maturidade e estabilidade ou seria necessário expandir mais?

4.7 - Nas suas atividades dentro da empresa são tratadas questões estratégicas e de longo prazo?