

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E OS CONFLITOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NAS AGÊNCIAS FRANQUEADAS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

Breno Augusto Diniz Pereira *
Carlos Wolowski Mussi **

RESUMO

À luz dos desafios impostos pela nova realidade mundial e da necessidade de eliminar distorções criadas pela extensão a que foi levado o processo de adaptação dos correios brasileiros, a ECT adotou objetivos ambiciosos para os próximos anos. Com a mudança estratégica do Sistema *Franchising*, a ECT espera conseguir alcançar grande parte desses objetivos. No entanto, apesar da dimensão estratégica que o Sistema *Franchising* toma para a ECT, existem atualmente diversos conflitos no relacionamento entre franqueador e franqueados. Desta forma, constituiu-se o foco principal deste trabalho verificar qual a participação dos objetivos organizacionais na formação dos conflitos interorganizacionais entre a ECT e suas Agências Franqueadas. Pelo constatado, o tipo de conflito interorganizacional está diretamente relacionado às divergências de objetivos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVES

Conflitos interorganizacionais, objetivos organizacionais, sistema *franchising*.

ABSTRACT

With the challenges imposed for the new world reality and the need of eliminate distortions created for the extension which the Brazilian Post Offices adaptations was taken, the ECT adopted ambitious objectives for next years. With the franchising system's reposition, the ECT hopes to reach great part of these objectives. However, in spite of the strategic dimension that the franchising system has in the ECT, exist currently conflicts between franchisee/franchisor relationships. This way, the main focus of this paper was to verify which is the influence of the organization's objectives in the conflicts interorganizational between ECT and its franked agencies. Was verificated that the type of conflict interorganizational is directly related with the divergences of organizations objectives.

KEYWORDS

Interorganizational conflicts, organizacionais objectives, franchising system.

* Professor na Universidade Luterana do Brasil e Mestrando no Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

** Professor Doutor do Departamento de Ciências da Administração (CAD) e do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina

INTRODUÇÃO

O Sistema *Franchising* é uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizada como uma estratégia de organização de mercado, e como um sistema eficaz de expansão das pequenas e médias empresas. Para LEITE (1991, p. 78) a utilização do Sistema *Franchising* é imperativa para a internacionalização das marcas: "verificamos que a estratégia de distribuição e comercialização das grandes marcas, internacionalmente conhecidas, vêm adotando o sistema de franquias". Estimativas feitas por empresas especializadas indicam que, até o ano 2000, 50% das vendas a varejo, tanto de produtos quanto de serviços, feitas nos Estados Unidos, estarão sendo efetuadas através de franquias. Hoje, esse percentual já ultrapassa os 42%. Para EPSTEIN e ORESTEIN (1988), até o final do século, o Sistema *Franchising* irá movimentar cerca de 1 trilhão de dólares, por ano, em todo o mundo. Assim, segundo a International Franchise Association, o Sistema *Franchising* será a maior forma de negócios do século XXI.

Conforme PARSA (1996) e STAWORTH e KAUFMAN (1988), o Sistema *Franchising* distingue-se das outras formas de distribuição, pois, para sua existência, faz-se necessária a introdução de duas ou mais organizações que são legalmente independentes, economicamente interdependentes e operacionalmente indistintas para o consumidor. Franqueador e franqueado convivem em um ambiente interdependente em que os participantes intencional ou involuntariamente tentam influenciar um ao outro.

Apesar do aparente sucesso no Brasil, a experiência internacional, onde o Sistema *Franchising* é aplicado há várias décadas, demonstra diversos conflitos existentes no relacionamento do canal de distribuição franqueador-franqueado (DANT e SCHUL, 1992). Para JUSTIS, OLSEN e CHAN (1993), as vantagens inerentes ao Sistema *Franchising* foram diversas vezes reconhecidas por estudiosos e práticos. Entretanto, ainda existem, dentro do relacionamento do Sistema *Franchising*, clássicos problemas de controle e de objetivos. Os conflitos que surgem entre o franqueador e o franqueado são de difícil resolução e frustrantes para o perfeito funcionamento do sistema.

Para LUSCH (1976), os conflitos entre os membros de um canal de distribuição são inevitáveis, quando esses membros são funcionalmente interdependentes. A forma de distribuição através de franquias somente é concretizada com altos graus de interdependência entre o franqueador e o franqueado. Dado esse alto grau de interdependência, o desenvolvimento de conflitos potenciais também é alto. Assim, este trabalho procura oferecer uma análise sobre o Sistema *Franchising* adotado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, no que tange ao relacionamento do seu canal de distribuição Correios-Agências franqueadas.

Os dados utilizados no presente estudo são oriundos de fontes primárias e secundárias. Os dados primários referem-se às entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos dirigentes da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e na população dos donos das Agências Franqueadas situadas na região conurbada de Florianópolis, Santa Catarina. Os dados secundários originam-se das informações existentes em publicações oficiais da empresa, estatutos, leis federais, etc.

2. A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

A vasta extensão territorial do País, associada à carência de estradas, dificultava as comunicações entre o Governo Central e as Províncias. A necessidade de assegurar a conquista portuguesa e o desenvolvimento do comércio no Reino, ainda no início da colonização e do povoamento, determinaram o estabelecimento de um sistema de comunicações apoiado em embarcações que, como portadores de ocasião, transportavam correspondências entre comunidades litorâneas e entre mensageiros particulares que executavam serviços no interior do território. Os correios tiveram, pois, durante muito tempo, a primazia de serem o único sistema de comunicações existente no país.

Em 26 de dezembro de 1931 é criado o Departamento de Correios e Telégrafos. Em razão de injunções políticas, o antigo DCT - Departamento de Correios e Telégrafos, deteriorou-se: era depositário de empregos vitalícios, investimentos sem retorno, gratuidade tarifárias e tarifas aviltadas, o que implicava em déficit operacional crônico de cerca de 50%, que era suportado pelo contribuinte, e, o mais grave, com altíssimo grau de insatisfação por parte dos usuários.

Até o ano de 1966, os serviços públicos no Brasil viviam os derradeiros momentos de um sistema burocratizante de administração, modelo de gestão superado e inadequado à realidade do país, cujo avanço desenvolvimentista clamava por melhor flexibilidade operacional e, como conseqüência, modernização das instituições públicas.

Em 20 de março de 1969, é criada pelo Decreto-lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A ECT, pois, herdava pesado ônus - tarifas aviltadas não cobrindo despesas, serviços muito aquém dos padrões internacionais, atendimento nacional precário, pessoal despreparado e remuneração em desacordo com a realidade. Proliferaram, nessa época, correios paralelos instalados nos grandes centros, os quais auferiram polpidos lucros pois funcionavam como empresas bem estruturadas, aptas a absorverem a melhor clientela.

A fase inicial de implantação da Empresa seguiu a do preparo de amplo diagnóstico, deflagrado com o auxílio de uma assessoria internacional especialmente contratada, que mostrou as profundas imperfeições dos correios brasileiros.

Em termo de desempenho, enfatizou-se, de 1969 a 1985, a busca da qualidade do serviço, dentro do conceito de compromisso com o trinômio rapidez, regularidade e segurança. Em 1985, iniciou-se o período de estabilização desse processo evolutivo. A partir de 1990, a ECT ingressa em novo estágio, caracterizado pelos desafios mercadológicos atuais.

Em síntese, a evolução da ECT constituiu-se de três fases:

- I) estruturação e criação de modelos técnicos-operacionais de 1970 a 1979;
- II) aperfeiçoamento e desenvolvimento dos modelos de 1980 a 1989;
- III) novos negócios e implantação de serviços diversificados (banco de serviços) a partir de 1990.

No final da década de 80, a ECT iniciou nova fase, fruto da percepção de que novos desafios estavam sendo lançados e de que o mercado apresentava um cenário de mudanças, com novas exigências. A empresa necessitava buscar novas oportunidades, ampliando seu campo de ação no mercado não monopolizado.

No final da década de 80, a ECT iniciou nova fase, fruto da percepção de que novos desafios estavam sendo lançados e de que o mercado apresentava um cenário de mudanças, com novas exigências. A empresa necessitava buscar novas oportunidades, ampliando seu campo de ação no mercado não monopolizado.

Passou a ECT, então, a atuar como banco de serviços, ou seja, a oferecer sua rede de lojas como um negócio, efetivando parcerias, de forma a ampliar a variedade de opções para seus clientes.

3. O SISTEMA FRANCHISING CORREIOS

A idéia de lançar mão da participação do setor privado para apoiar a atividade postal surgiu da constatação de que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos necessitava investir pesadamente na abertura de novas agências, sem dispor dos recursos próprios necessários. Tanto que, na década de 80, foram abertas apenas 300 novas agências. Com a adoção, a partir do início dos anos 90, do Sistema *Franchising*, foi possível abrir mais de 1.700 novos postos de atendimento, sobretudo nos grandes centros urbanos, onde se registra a maior carência no atendimento ao público.

Na realidade, a adoção do Sistema *Franchising* Correios (como é chamado) se deu a partir da constatação de um erro estratégico da organização. Ou seja, no final da década passada, a ECT se via em um impasse; de um lado agências subdimensionadas, não conseguindo atender com a mesma presteza e qualidade os seus clientes; e de outro a falta de recursos monetários e de pessoal necessários para a expansão da rede de agências.

A idéia de aderir-se ao Sistema *Franchising* surgiu como uma alternativa aos problemas oriundos desse período. Sem nenhum planejamento estruturado, que constasse planos de viabilidade do negócio, cobrança de taxas de adesão e royalties, criação de agências piloto, delimitação de território de atuação dos franqueados, entre outros requisitos indispensáveis ao perfeito funcionamento do sistema, o Sistema *Franchising* Correios tomou forma.

Mesmo que de forma precipitada, o Sistema *Franchising* Correios cresceu vertiginosamente, transformando-se a ECT, em pouco tempo, na maior empresa franqueadora do país. Sem uma normatização mais clara, com relação ao processo de recrutamento e seleção dos franqueados e sendo os Correios uma empresa pública, o TCU (Tribunal de Contas da União), proibiu, em outubro de 1994, a concessão de novas Agências Franqueadas da ECT em todo o território nacional. Novas franquias somente poderão ser abertas a partir de um processo de licitação, a ser estabelecido pela ECT e averiguado pelo TCU.

4. OS OBJETIVOS DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS E AS PERSPECTIVAS PARA DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA *FRANCHISING* CORREIOS

Com a perspectiva de atender a toda a população do território nacional, a prestação de serviços postais deverá ser levada o mais próximo possível de cada cidadão, valendo essa premissa tanto para as pequenas localidades quanto para os grandes aglomerados urbanos.

Isto posto, o Ministério das Comunicações cria o PASTE (Programa de Ampliação e Restauração de Sistema de Telecomunicações e Sistema Postal). Suas ações são direcionadas à expansão do número de lojas de varejo (agências) e pontos de vendas, bem como ao desenvolvimento de meios avançados de atendimento a fim de assegurar atendimento de todo o território nacional.

Pelo que se pode notar, a ênfase da ECT está centrada na ampliação de suas rede de agências. No entanto, com o intuito de assegurar a viabilidade do negócio, faz-se necessária a expansão da rede de serviços oferecidos pela instituição. Esta ampliação passa sobretudo pela flexibilidade da organização ECT, permitindo que suas agências se adaptem às peculiaridades de cada localidade.

Outro ponto importante que merece ser destacado aqui, é a busca incessante da ECT no alcance de seus objetivos sociais. A expansão da rede de agências e postos de atendimento poderá conduzir algumas agências, em lugares pouco expressivos, em termos de renda, a trabalhar de forma deficitária. Caberá à ECT criar alternativas economicamente viáveis que possibilitem as agências viabilizarem-se economicamente e assim poder eficientemente atender a toda a população nacional. O ponto chave a se destacar aqui é que a velha política empregada por muitas empresas privadas e pela maioria das empresas estatais, de que, no caso da ECT, agências lucrativas cobrem os custos de agências deficitárias não pode perdurar mais. Nas agências ditas lucrativas, grande parte de suas receitas são oriundas de serviços não monopolizados, o que requer um maior volume de investimento para competir no mercado. Retirar parte desse investimento para aplicar em agências deficitárias é arcar com um ônus irreversível no futuro. O que falta é um esforço confiável e sistemático de reeducação empresarial que substitua ações reativas por reflexões críticas, falta abrir espaços organizacionais ao pensamento criativo. É necessário agir com presteza mas, para a eficácia organizacional, é preciso que se exercite o pensamento o tempo todo.

Com a adoção de objetivos ambiciosos, mas com poucos recursos monetários para investimentos, a busca de parcerias torna-se o principal caminho. Com o Sistema *Franchising* a ECT espera conseguir grande parte desse investimento, assegurando assim o cumprimento de seus objetivos. No entanto, apesar da dimensão estratégica que o Sistema *Franchising* toma para a ECT, existem atualmente diversos problemas no relacionamento franqueador-franqueado, admitido pelo próprio franqueador. Para a ECT esses problemas tem origem na falta de uma planejamento adequado.

5. OBJETIVOS DOS FRANQUEADOS DA ECT DA REGIÃO CONURBADA DE FLORIANÓPOLIS E OS PRINCIPAIS CONFLITOS EXISTENTES

Em Santa Catarina, o Sistema *Franchising* Correios começou a partir de 1991. No período 1991 a 1993, cerca de 90% das Agências Franqueadas foram concedidas. Na região conurbada de Florianópolis, possui hoje, 12 franqueados, e aproximadamente 6 agências próprias, abrangendo os municípios de Florianópolis, São José, Biguaçu e Palhoça.

Primeiramente, abordaram-se na entrevista os motivos que levaram os proprietários das Agências Franqueadas a optar por ser um franqueado. Os resultados são demonstrados a seguir:

Quadro 1 - Fatores que Levaram os Proprietários das Agências Franqueadas da ECT, na Região Conurbada de Florianópolis, a Aderir ao Sistema *Franchising* Correios

Motivos	Porcentagem
Visualizou uma Oportunidade de Negócio	63,64%
Estava Insatisfeito com o Emprego	36,37%
Tinha Espaço Físico Disponível	27,27%
Necessidade de Ampliar a Gama de Serviços Oferecidos	18,18%
Independência Financeira	18,18%
Aproveitou Algum Programa de Demissão Voluntária	8,34%
Outros	8,34%

FONTE: Entrevista

Com o intuito de melhor explorar este tema, a seguir é extraído junto a uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, a nível nacional, os motivos que levaram as pessoas a abrir um negócio próprio.

Quadro 2 - Fatores que Levaram as Pessoas a Abrir o Negócio Próprio:

Motivos	Porcentagem
Identificou uma Oportunidade de Negócio	58%
Tinha Experiência Anterior	32%
Estava Insatisfeito com o Emprego	20%
Tinha Tempo Disponível	19%
Tinha Capital Disponível	18%
Estava Desempregado	8%
Foi Demitido e Recebeu FGTS/Indenização	6%
Aproveitou Algum Programa de Demissão Voluntária	1%
Outros	12%

FONTE: SEBRAE, Sondagem Balcão. Pesquisa de Âmbito Nacional realizada com 1.223 Micro e Pequenas Empresas, dez/1996.

Pelo que se pode notar, as características que levaram as pessoas a serem franqueadas da ECT, na região conurbada de Florianópolis, e as que levaram as pessoas a abrirem um negócio próprio, são bastante similares. Somente o item referente à experiência anterior, que na pesquisa do SEBRAE, corresponde a 20%, não é sequer citado pelos franqueados da ECT. Isto pode ser explicado se levarmos em conta de que o Sistema *Franchising* no Brasil é um sistema relativamente novo, e mais ainda o Sistema *Franchising*

Correios era um projeto experimental. Em contrapartida, muito dos "empreendedores" que almejam abrir um negócio possuem, em grande parte das vezes, somente a experiência técnica sobre o negócio, o que acaba justificando os altos índices de falências destas empresas.

É neste ponto que se diferencia um profissional que adere a um Sistema de *Franchising* do que abre um negócio por conta própria. O franqueado possui toda uma assistência administrativa e técnica sobre o negócio, o que lhe garante um know-how do negócio, enquanto o profissional que adere ao negócio por conta própria tem pouca acessibilidade a este know-how.

Enquanto os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas no país atingem o nível de 80%, nos dois primeiros anos de vida dessas empresas, no Sistema *Franchising* Correios este percentual é bem menor (aproximadamente 12% nos seis primeiros anos).

Tendo-se enfatizado algumas diferenças e semelhanças entre os proprietários das micro e pequenas empresas e os proprietários das Agências Franqueadas da ECT da região Conurbada de Florianópolis, parte-se agora na tentativa de apontar um perfil mais realístico

Quadro 3 - Fatores Empresariais que levaram aos Franqueados da ECT da Região Conurbada de Florianópolis a optarem pela Franquia dos Correios

Fatores	Porcentagem
Confiabilidade da Marca CORREIOS	36,36%
Segurança por ser uma Empresa Pública	36,36%
Competência da Empresa	18,18%
Qualidade na Prestação dos Serviços	9,09%

FONTE: Entrevista

Estes fatores intensificam a imagem de credibilidade da marca CORREIOS. Em recentes pesquisas, a ECT é citada como uma das melhores empresas do país, em termos de qualidade dos serviços prestados. Para melhor expor esses números, resalta-se a seguir:

- Obtenção pela ECT, na publicação Melhores e Maiores de 1998, da 6ª posição entre as maiores empresas de serviços por vendas, 9ª no contexto das estatais, 5ª em vendas de serviço públicos e 7ª em excelência empresarial;
- Obtenção pela ECT do maior índice de aprovação entre os serviços públicos (82%) em pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e IBOPE.
- Atingimento de índices de qualidade médios superiores em 1996 para as cartas (87,3%) e Sedex (97,5%);

O quadro 4 permite verificar a profissão dos proprietários das Agências Franqueadas da ECT, da região conurbada de Florianópolis, antes de aderir ao Sistema *Franchising* Correios.

Quadro 4 - Trabalho que Executava Antes de Aderir ao Sistema *Franchising* Correios

Profissão	Porcentagem
Comerciante	54,54%
Funcionário dos Correios	27,27%
Funcionário Público	9,09%
Professor	9,09%

FONTE: Entrevista

Estes índices são conseqüências da forma de concessão das franquias da ECT. A primeira intenção na concessão das franquias era terceirizar o serviço correios para comerciantes já estabelecidos com algum negócio afim a ECT. Outro fator também influente neste quadro, refere-se à profissão de funcionário da ECT. As poucas oportunidades de crescimento dentro da instituição, unido com o conhecimento dos serviços correios, levaram muitos funcionários da empresa a se tornarem franqueados.

No quadro 5 é destacado o tipo de cliente atendido pelas Agências Franqueadas da ECT, na região conurbada de Florianópolis. Faz-se importante ressaltar, neste momento, que uma Agência Franqueada da ECT pode possuir 50% de suas receitas originárias de clientes de atacado e 50% de suas receitas originárias de clientes de varejo e ainda possuir uma loja conjugada. Assim, não necessariamente, estes índices irão somar 100%.

Quadro 5- Classificação das Agências Franqueadas da Região Conurbada de Florianópolis Quanto ao tipo de Clientes Atendidos:

Tipo de Clientes	Porcentagem
Atacado (pessoas jurídicas)	81,81%
Varejo (pessoas físicas)	45,45%
Conjunto com Outras lojas	27,27%

FONTE: Entrevista

No princípio, grande parte das Agências Franqueadas eram conjuntas com outras lojas. Normalmente prestavam serviços de varejo e outros serviços afins a ECT (Posto Telefônico, Casas Lotéricas, entre outros). Com o passar dos anos e o crescimento do porte dos clientes, houve a necessidade das Agências Franqueadas de foocalizarem somente os serviços correios. Com isso, houve um incremento de clientes de atacado (empresas jurídicas de uma forma geral), sendo esses clientes hoje os grandes responsáveis pelo faturamento das Agências Franqueadas da ECT.

O quadro 6 enfoca o tipo de relacionamento existente entre os proprietários das Agências Franqueadas da ECT o e franqueador, ou seja, a ECT.

Quadro 6 - Classificação dos Franqueados da ECT Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis, quanto ao Relacionamento com o Franqueador

Relacionamento	Porcentagem
A ECT não é clara nas coisas que faz	54,54%
Faz o que é determinado	18,18%
Burocracia Excessiva	9,09%
Corretos na Parte Operacional	9,09%
Parceiros	9,09%
Outros	9,09%

FONTE: Entrevista

Este quadro representa um problema muito discutido neste trabalho. O primeiro item "A ECT não é clara no que faz" sendo apontado por 54,54% dos franqueados como o principal problema no relacionamento franqueado-franqueador, refere-se à divergência de objetivos. Na opinião dos franqueados, os objetivos da organização ECT são destoantes dos objetivos dos funcionários da ECT. Como são os funcionários que lidam diretamente com os franqueados e estes conhecem os objetivos globais da ECT, há freqüentemente choques de objetivos nos seguintes aspectos:

- Divergências entre os objetivos globais da ECT e os objetivos operativos dos funcionários da ECT;
- Divergências entre os objetivos globais da ECT e os objetivos operativos dos franqueados;
- Divergências entre os objetivos globais dos franqueados e os objetivos operativos dos funcionários da ECT.

Pode-se entender com isto que os grupos de interesses que se formam nas organizações, os quais possuem objetivos múltiplos e conflitantes, competem por recursos e causam problemas na integração e na coordenação.

No quadro 7 ressalta-se a percepção dos franqueados da ECT sobre os objetivos globais expressos pelo franqueador.

Quadro 7 - Percepção dos Franqueados da ECT Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis, Quanto aos Objetivos Expressos da ECT.

Objetivos	Porcentagem
Processo de Reformatação da Rede de Atendimento	72,72%
Ampliar a Gama de Serviços (Banco de Serviços)	27,27%
Criar Novos Postos de Atendimento	18,18%
Buscar Novos Clientes	9,09%
Visar Lucro	9,09%
Prestar Serviços de Qualidade	9,09%

FONTE: Entrevista

Apesar de grande parte dos franqueados possuir uma percepção coerente dos objetivos expressos da ECT, faz-se importante frisar que este conhecimento se dá de forma muito superficial. O que se pode notar é que a maioria dos franqueados está mais preocupados com os seus negócios a nível operacional, não trabalhando a sua organização para o futuro. Vale ressaltar que todas as Agências Franqueadas da ECT possuem contratos de concessão dos serviços da ECT até o ano de 2001. Entre 2001 e 2002, todas deverão passar por um processo de licitação, concorrendo de igual para igual com qualquer interessando, de modo que todas as franquias se enquadrem às disposições do Tribunal de Contas da União

No quadro 8 ressaltam-se os principais objetivos perseguidos pelos franqueados da ECT, bem como a percepção divergente dos objetivos globais expressos pela ECT.

Quadro 8 - Principais Objetivos Perseguidos pelos Franqueados da ECT Pertencentes a Região Conurbada de Florianópolis.

Objetivos Perseguidos	Porcentagem
Busca de Novos Clientes	63,63%
Ênfase nos Produtos que Agregam Valor	63,63%
Aperfeiçoamento Tecnológico	54,54%
Mudanças na Proposta de Reformatação da Rede de Atendimento	36,36%
Criação de Fundos de Investimento com Vista à Aquisição da ECT numa Futura Privatização	36,36%
Flexibilidade	27,27%
Outros	18,18%

FONTE: Entrevista

Este quadro, se analisado juntamente com o anterior, reflete claramente o grau de compatibilidade dos objetivos dos franqueados e os da ECT. De forma sintética, para a

ECT os próximos anos serão caracterizados pela ampliação da rede de atendimento e pela expansão da gama de serviços. Já, no entender dos franqueados, o grande objetivo a ser perseguido é o cliente que agrega valor à sua empresa. Assim, pode-se perceber um choque de objetivos. Enquanto a ECT busca a realização dos seus objetivos sociais, os franqueados se esforçam no atingimento dos seus objetivos econômico-financeiros. A incompatibilidade de objetivos é determinada pela probabilidade de existência de conflitos, porque incompatibilidade tende a promover decisões incongruentes.

O quadro 8 demonstra a relação entre as divergências de percepções entre a ECT e os seus franqueados. Mais precisamente no item "Mudanças na Proposta de Reformatação da Rede de Atendimento", percebe-se que os franqueados estão insatisfeitos com o rumo em que a ECT quer levá-los. Nas entrevistas realizadas, observou-se enorme preocupação para com o processo de reformatação da rede de agências, que ainda não foi suficientemente discutido e já começa a ser implantado. Cabe notar, neste momento, que estas divergências de objetivos faz as Agências Franqueadas da ECT buscar novas formas de se resguardarem de possíveis perdas. Na realidade, o que se observa é um hiato entre os objetivos dos franqueados e os objetivos da ECT. Cabe à ECT encontrar maneiras de minimizar este hiato com o intuito de manter e respaldar a credibilidade da marca Correios.

Quadro 9 - Principais Conflitos Existentes, Segundo os Proprietários das Agências Franqueadas da ECT Pertencentes à Região Conurbada de Florianópolis, entre as Agências Franqueadas e a ECT.

Conflitos	Porcentagem
Concorrência ECT-Franqueados	90,90%
Inflexibilidade do Franqueador	81,81%
Ênfase nos Clientes que Agregam Valor	27,27%
Produtos Incompatíveis com a Realidade Local	27,27%
Treinamento Somente a Nível Operacional	27,27%
Criação de Novas Agências, como uma Forma de Dividir a Receita das Agências Franqueadas	18,18%
Impossibilidade das Agências Franqueadas em realizar Contratos Formais com seus Clientes	18,18%
Não vinculação dos Postos de Venda de Produtos no raio de atuação da Agência Franqueada	9,09%

FONTE: Entrevista

Diante dessas divergências entre os objetivos globais da ECT e os objetivos operativos dos franqueados, diversos conflitos têm surgido, dificultando o perfeito funcionamento do Sistema *Franchising* Correios. Para melhor abordar esses conflitos, a seguir serão expostas, mais detalhadamente, suas principais características:

a) Concorrência Correios e Franqueados. Com 90,90% este é o principal ponto de conflito entre o franqueador e o franqueado. O Sistema *Franchising* Correios falhou em não possuir uma clara delimitação de atuação do franqueador e dos franqueados. Outra falha, deve-se ao fato da ECT ter apostado nas franquias como se fossem um balcão, ou seja, seriam pequenas lojas conjugadas. A realidade foi bem diferente. Os franqueados viabilizaram seus negócios e cresceram ao ponto de disputarem clientes com o próprio franqueador. Esta percepção de limites entre franqueador e franqueado é o grande ponto causador de conflito nas Agências Franqueadas da ECT, na região conurbada de

Florianópolis. Com o programa de Reformatação da Rede de Atendimento, este conflito, a médio prazo, se trabalhado de forma clara, expondo limites de atuação para ambos os lados, tende a desaparecer;

b) Outro ponto de conflitos entre os franqueados e a ECT refere-se à inflexibilidade de atuação da ECT. Por ser uma empresa pública tradicionalmente arraigada numa cultura estatal, a ECT, e principalmente seus funcionários, são incapazes de perceber certas peculiaridades do mercado. Peculiaridades estas, expostas pelos franqueados, pessoas que lidam diretamente com os seus nichos de mercados e que estão mais preocupados em resolver os seus próprios objetivos, como vitais para o sucesso do negócio;

c) Criação de novas agências como uma forma de dividir a receita das Agências Franqueadas. A percepção incompleta dos objetivos globais da ECT gera este tipo de conflito. O conhecimento superficial do Programa de Reformatação da Rede de Atendimento gera uma percepção errônea de todo o sistema. Como demonstrado anteriormente, as novas franquias serão tecnicamente localizadas de modo a garantir o atingimento mais fácil de toda a população e o aumento de arrecadação de vários comerciantes.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

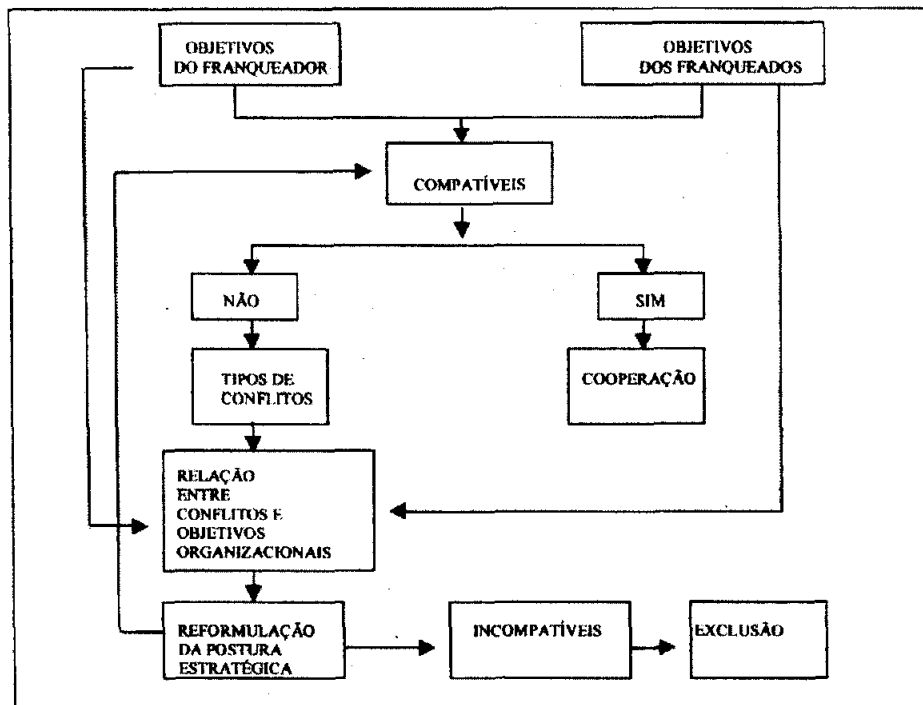
Diante da nova ordem mundial, a indústria de serviços postais no mundo vem agindo de diversas formas (privatização, estatização, franqueamento, concessão, entre outros). Não existe um modelo ideal de organização, mas sim uma abordagem múltipla, onde as organizações possam se adaptar a cada etapa evolutiva do seu processo estratégico.

A questão dos objetivos organizacionais e os objetivos dos agentes de influência nas organizações, face à elaboração do processo estratégico organizacional, sempre foi um campo de estudo intrigante para os teóricos da Ciência Administrativa. Desde Etzioni, Blau e Scott até os mais recentes teóricos da Ciência Administrativa, a questão da compatibilização de objetivos vem sendo veementemente discutida. Apesar disso, poucos trabalhos denotaram em conclusões consistentes.

Este trabalho teve a natureza de verificar a relação existente entre conflitos interorganizacionais e objetivos organizacionais. A análise das relações interorganizacionais parte do pressuposto de que toda e qualquer organização funciona com base nas transações com outras organizações. Essas transações provocam interação e interdependências entre as organizações. Pelo constatado, no trabalho, a relação entre conflitos interorganizacionais e objetivos organizacionais é intrinsecamente associada. Ou seja, quanto maior a divergência de objetivos, maiores serão os tipos de conflitos interorganizacionais.

Pelo exposto, pode-se demonstrar, na figura a seguir, um possível método de identificação sobre as situações de conflitos e os métodos de resolução entre a ECT e suas Agências Franqueadas:

Figura 1 – Situações de Conflitos Interorganizacionais e os Métodos de Resolução entre Franqueador e as Agências Franqueadas



Espera-se que o conhecimento e as transferências de informações do sistema *franchising*, advindos deste estudo, possam trazer elucidações para a melhor compreensão do tema por parte dos profissionais e acadêmicos que atuam tanto na área de administração pública, quanto na área mercadológica. Acredita-se poder concorrer para incentivar novos estudos que reforcem e ampliem as perspectivas de aplicabilidade do sistema *franchising* tanto no setor público como no privado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOE, Kathryn L, GINALSKI, William, HENWARD, Debanks M. *The franchise option*. Washington, D. C.: International Franchise Association, 1987.
- CARVALHO, Frederico A. de, LEITE, Valdecy Faria. Adoção do franchising pelos Correios do Brasil: uma análise à luz da literatura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 30, nº 2, p. 167-186, mar/abr, 1998.
- CHERTO, Marcelo. *Caderno de franchising*. São Paulo: Editora Cherto, 1998.

- DANT, Rajiv P., SCHUL, Patrick L. Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 1, p. 38-55, jan, 1992.
- ELIASHBERG, Jehoshua, MICHIE, Donald A. Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study. *Journal of Marketing Research*, vol. 21, p. 75-88, february, 1984.
- EPSTEIN, Dennis, ORESNSTEIN, Horwath. *The info Franchise Newsletter*, vol. 22, n° 2, p. 1-8, february, 1998.
- GASKI, John F. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, vol. 48, p. 09-29, summer, 1984.
- HING, Nerilee. Franchise satisfaction: contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*, p. 12-25, april, 1995.
- HUNT, Shelby D., NEVIN, John R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, vol. 11, p. 186-193, may, 1974.
- KANTER, R.M. Mastering change. In: Chawla, S., Renesch, J. *Learning organizations*. Portland: Productivity Press, p. 71-83, 1995.
- JUSTIS, Robert T., OLSEN, Janeen E., CHAN, Peng. Using marketing research to enhance franchisee/franchisor relationships. *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n° 2, p. 121-127, april, 1993.
- LEITE, Roberto Cintra. *Franchising na criação de novos negócios*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LUSCH, Robert F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, vol. 13, p. 382-390, november, 1976.
- MATHEWSON, Frank, WINTER, Ralph. Territorial restrictions in franchise contracts. *Economics Inquiry*, vol. 32, n° 2, p. 181-193, april, 1994.
- PARSA, H. G. Franchisor-Franchisee relationships in quick-service-restaurant systems. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. p. 42-49, june, 1996.
- ROSENBERG, L. J., STERN, L. W. Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, vol. 8, p. 437-442, november, 1971.
- SAURIN, Valter, PEREIRA, Maurício Fernandes. Reforma do Estado: alguns tópicos relevantes sobre privatização. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Angra dos Reis: ANPAD, v.8, n.20, p.434-446, 1996.
- STANWORTH, John, KAUFMANN, Patrick. Similarities and differences in UK and US franchise research data: towards a dynamic model of franchisee motivation. *International Small Business Journal*, vol. 14, n° 3, p. 57-70, 1988.
- STERN, L. W., EL-ANSARY. *Marketing channel*. Englewood cliffs, Nova Iorque: Prentice-Hall, 1977.