

Adoção do *franchising* pelos Correios do Brasil: uma análise à luz da literatura*

Frederico A. de Carvalho**
Valdecy Faria Leite***

Sumário: 1. Introdução; 2. O modelo *franchising* de gestão: uma resenha da literatura; 3. A evolução da ECT: breve histórico desde os anos 80; 4. Adoção do *franchising* na ECT: análise à luz da literatura afim; 5. Comentários finais.

Palavras-chave: franquias; varejo-formato organizacional; Correios — Brasil; Brasil — serviços públicos.

Investigação sobre as principais razões que levaram a Administração dos Correios do Brasil a escolher o *franchising* como formato organizacional para o atendimento postal no país.

The adoption of franchising by Brazilian Post

The adoption of *franchising* as an organizational format by a public enterprise is so singular a decision that it deserves attention from both the academic and policy viewpoints. To investigate the main reasons which might explain the choice, this paper comparatively interprets secondary information concerning the mainstream ideas appearing in the relevant literature. It may be said that wide convergence has been found between the literature surveyed and the reasons likely to have operated the observed choices. As it might be expected, the dominant role of franchising as an effective way to allow firm growth under shortage of investment resources seems to have been confirmed in the case studied here.

1. Introdução

A expansão dos sistemas de franquias, nos diversos países onde são adotados, deu origem a uma vasta literatura que busca apresentar teorias explicativas para o fenômeno. O presente artigo procura oferecer uma análise comparativa sobre a adoção do *franchising* pelos Correios do Brasil, tomando por guia uma resenha da literatura internacional. O interesse da iniciativa parece duplamente justificado.

* Os autores agradecem o apoio financeiro do Programa PAP-Enap/Capes/Anpad e do CNPq. As opiniões emitidas são de responsabilidade exclusiva dos autores.

Uma versão resumida deste artigo foi aceita para apresentação na II Conferência Internacional sobre *Public and Private Sector Partnerships*, a ser realizada em Faro, Portugal, entre 1º e 4 de maio de 1996. A conferência é promovida pelas universidades do Algarve e Sheffield Hallam (Reino Unido).

** Professor adjunto, Coppead-UFRJ; pesquisador do CNPq.

*** Doutorando, Coppead-UFRJ. Visiting doctoral student no Policy Research Center, Sheffield Business School, Reino Unido.

Primeiro, a adoção desse novo formato organizacional para o atendimento postal — serviço tradicionalmente prestado, em nosso país, por uma empresa do setor público — é um elemento completamente novo no debate que se vem travando no Brasil em torno da questão (das formas) da *privatização*. Além do aspecto original, devido ao fato de tratar-se de *privatização de serviços públicos*, acresce que o formato *franchising*, apesar de adotado há cerca de seis anos pela ECT, raramente é discutido ou encarado, no Brasil, como uma alternativa à privatização de outras empresas do setor estatal. Em verdade, mesmo no Primeiro Mundo, onde existem algumas iniciativas para privatizar os Correios (por exemplo, no Reino Unido), ainda é rara a adoção do formato aqui discutido.

Segundo, é praticamente inexistente, na literatura brasileira, uma resenha sobre os aspectos mais analíticos do *franchising*, que sempre cedem lugar a textos de natureza mais descritiva, mais noticiosa, quando não são apologeticos ou até sensacionalistas.

Assim, parece oportuno um esforço para ampliar o conhecimento do público brasileiro sobre o arcabouço conceitual já disponível para melhor entender os inegáveis atrativos do *franchising*, que são, na verdade, tanto teóricos quanto comerciais.

O artigo está organizado em quatro seções, que se seguem a esta breve introdução. A primeira contém uma revisão da literatura internacional — essencialmente de expressão inglesa — sobre o *franchising* como formato de gestão empresarial. Em seguida, procura-se elaborar um breve histórico a respeito da evolução empresarial recente da ECT, destacando a oportunidade de crescimento criada pela introdução da forma organizacional em estudo. O confronto entre razões teóricas e escolhas factuais é apresentado na seção subsequente, que é portanto a parte central do argumento aqui desenvolvido. Os comentários conclusivos constituem a última seção.

2. O modelo *franchising* de gestão: uma resenha da literatura

Existem seis vertentes segundo as quais se poderia organizar uma resenha abrangente sobre *franchising*:

- a vertente *normativa*, que reúne trabalhos destinados a examinar tanto a questão das condições “desejáveis” de funcionamento do sistema, quanto a questão — mais conhecida — da otimalidade dos contratos de franquia (exemplo dessa vertente é o trabalho de Blair e Kaserman, 1992). Por motivos compreensíveis, essa vertente é a que recebe as contribuições de natureza mais teórica e parece concentrar-se quase que exclusivamente na organização do esforço de trabalho entre franqueador e franqueado; alguns autores, na verdade, acreditam que o sucesso de empreendimentos de tipo cooperativo, dos quais o *franchising* é exemplo, depende apenas do contrato (de trabalho);

- à vertente *organizacional* pertencem os textos a respeito daquela que, para muitos autores, é a questão central, a saber, as razões para escolher o *franchising* como modelo/formato organizacional. Os trabalhos de Brickley e Dark (1987) e de Norton (1988) são exemplos importantes dessa vertente;¹
- a vertente *jurídica*, cujos autores preferem analisar aspectos diretamente relacionados aos aspectos legais do funcionamento real dos sistemas de franquia, dando ênfase ora aos participantes e suas práticas (enfoque micro), ora ao arcabouço institucional (enfoque macro); como exemplo dessa vertente pode-se indicar Whittemore (1994) ou Sherman (1992);
- a vertente *avaliativa* agrega os estudos que se propõem a avaliar os vários aspectos do desempenho efetivo das experiências reais de adoção do formato, especialmente os fatores que influenciam positiva ou negativamente o desempenho do franqueado; um dos precursores dessa vertente é Hunt (1977); mais recentemente merece menção a nota de Gonzalez (1994);
- a vertente *operativa*, em que são enfatizados aspectos operacionais do funcionamento das franquias, trata do *how to*, tal como é mostrado em numerosos textos — por exemplo, Dwyer (1993) e Wilkerson (1993);
- a vertente *internacional*, que reúne estudos e análises sobre aspectos internacionais do tema, tal como foi feito por Brennan (1993), Hackett (1976), Stilwell (1991) e Williams (1994); e, finalmente,
- a vertente *negocial*, de cunho mais descritivo e sem preocupação nem compromisso analítico, em que se misturam, de um lado, relatos sobre as oportunidades em termos do negócio propriamente dito — por exemplo, Boroian e Boroian (1987) — e que no Primeiro Mundo assumem abertamente conotações associadas ao mercado de trabalho e às oportunidades de criação de empregos, e de outro, as apologias ou as fórmulas mágicas do tipo “enriqueça em dois tempos comprando uma franquia”.

O assunto seria desinteressante se essas vertentes, na realidade, não estivessem em permanente interação, sem que qualquer uma delas, isoladamente, possa dar conta da riqueza de aspectos que o tema oferece. A classificação ora proposta tem o objetivo exclusivo de fixar idéias e facilitar a exposição. Uma vez que a inspiração básica deste artigo refere-se à pesquisa que vem sendo desenvolvida por Leite sobre como modelar e testar a escolha organizacional do *franchising* pelos Correios brasileiros, procuraremos rever os estudos mais relevantes da segunda vertente, aqui chamada *organizacional*, atendendo à su-

¹ O artigo de Urban (1989) representa uma tentativa estimulante no sentido de relacionar questões organizacionais a questões de gerência do canal de *marketing*.

gestão do texto de Norton (1988), que será então utilizado como fio condutor da presente resenha.²

É inegável que a visão mais difundida sobre franquias é que se trata de uma *estratégia de* (produção e distribuição de bens ou serviços capaz de gerar) *crescimento* rápido e com pouco investimento (por parte da organização franqueadora). Um dos trabalhos nessa linha é o de Hoffman e Preble (1991:83), que apresenta um modelo para formulação e implementação da estratégia de franquia mais apropriada ao contexto competitivo da empresa. No entanto, essa estratégia pressupõe uma série de *requisitos* para que o crescimento seja efetivamente alcançado e sustentado ao longo do tempo. Aliás, mesmo na “realidade empresarial” o crescimento pode ser preterido por outros objetivos, tais como aumento de produtividade ou estabelecimento de relacionamentos duradouros entre os participantes.³

Esta resenha se concentrará no tipo de abordagem adotado por Norton (1988), que parte da idéia de que os contratos de franquia são a terceira “forma híbrida de organização econômica”, ao lado da *joint venture* e da *sharecropping*.⁴ Adotando um ponto de vista analítico, o autor busca identificar a adoção da franquia como modelo de organização. Os resultados obtidos por Norton sugerem que existem certos tipos de “incentivos” necessários ao “sucesso” de um contrato de franquia. Desse ponto de vista, trata-se de identificar, entender e resolver um *problema de incentivo*.

Para Norton (1988:199), o ponto de partida é a constatação de que embora exista uma literatura relevante sobre os “contratos ótimos de franquia” e os “mecanismos de pagamento ao franqueador”, são relativamente escassos os estudos a respeito da questão fundamental sobre *franchising*, ou seja, as razões para a escolha desse formato ou modelo de gestão organizacional. Ao abordar essa questão fundamental, o autor destaca três tipos de explicações para o fenômeno:

a) Imperfeições do mercado de capital

Segundo uma corrente de estudiosos do tema, o *franchising* é um meio de o franqueador conseguir capital a um custo mais baixo do que seria possível através de outros arranjos organizacionais. Caves e Murphy (1976:581) reforçam essa visão ao afirmar que “para financiar pontos de venda, nada supera o capital oriundo de franqueados”. Norton (1998:200), por sua vez, ressalta que, apesar da

² Uma resenha mais completa estará disponível em Leite e Carvalho (em andamento).

³ Foi o que aconteceu com a empresa Pak Mail, situada no Colorado (EUA), cujo caso é relatado em Kelly (1993).

⁴ *Sharecropping* ou “colheita partilhada” constitui a forma de organização econômica em que o proprietário da terra a cede, juntamente com outros recursos, para que o trabalhador rural (o “parceiro” ou “camarada”) a explore, devendo a colheita final ser dividida entre os dois. Denomina-se, mais comumente, no Brasil, “trabalho de meeiro”. Uma referência recente sobre contratos desse tipo é Laffont e Matoussi (1995).

ampla aceitação da restrição de capital como explicação para o desenvolvimento do *franchising*, esse argumento não se mostra completamente verificado do ponto de vista empírico.

b) Poder de mercado

Nesse caso, a existência do *franchising* representa uma resposta aos incentivos relacionados ao poder de mercado de uma cadeia verticalizada. Vernon e Graham (1971:924-5), por exemplo, afirmam que a falta de controle direto pela empresa com poder de mercado e situada no topo da cadeia vertical (*upstream firm*) possibilitaria às empresas localizadas ao longo da cadeia vertical (*downstream firms*) substituir os insumos até então comprados sob poder de mercado. O controle através de contrato atuaria, então, conforme esses autores, no sentido de anular tanto aquela substituição quanto outros tipos de comportamento que ameaçassem reduzir o valor dos recursos monopolizados pelo franqueador. Norton, por sua vez, ressalta que o esquema analítico do *poder de mercado* mostra-se de difícil verificação empírica, devido às dificuldades para mensurar o *poder de mercado* e correlacioná-lo à ocorrência do *franchising* nos mercados “reais” existentes.

c) Incentivos

Por serem proprietários-gerentes que assumem o risco residual de uma operação para tirar proveito do fato de que sua fonte de renda será determinada, em grande parte, pela “diferença entre as prováveis receitas operacionais locais e os pagamentos devidos aos fatores de produção” (Norton, 1988:201-2) — os franqueados são movidos por dois tipos de *incentivos* que explicariam a existência do *franchising* em termos de forças econômicas específicas: os *incentivos de agenciamento* e os *incentivos informacionais*, ambos revisados a seguir.

*Incentivos de agenciamento*⁵

A literatura sobre organizações produtivas enfatiza o fato de que os *agentes* econômicos podem, em determinadas situações, contribuir com esforços abaixo do seu nível ótimo ou mesmo adotar políticas que provoquem a redução da renda dos *principais* (Norton, 1988:202). Fama e Jensen (1983a), por exemplo, comentam que, em diversos arranjos organizacionais, os *custos de delegação* ou *agenciamento* (*agency costs*) — isto é, os custos de alinhamento dos incentivos de principais e de agentes, incluídas as atividades de monitoramento e todas as ati-

⁵ Para uma exposição recente sobre variadas aplicações da teoria do principal e do agente (*agency theory* ou *principal-agent theory*) em *marketing*, ver Bergen et alii (1992). Para o caso específico de *franchising*, ver Brickley e Dark (1991), e Lafontaine (1992).

vidades subseqüentes ao processo produtivo — ocorrem porque o valor da especialização entre principais e agentes supera tais custos. Norton destaca, a propósito, a necessidade de alterar a estrutura organizacional no caso de os parâmetros de mercado tornarem os custos de agenciamento muito elevados relativamente aos ganhos decorrentes da especialização.

Rubin (1978:202) sugere, por sua vez, que um importante parâmetro de mercado, que torna proibitiva a estrutura organizacional convencional, se refere à *disposição física das operações*, pois o custo de monitoramento de operações locais será tanto maior quanto mais distante da central de monitoramento estiver o local da operação. Segundo esta lógica, os custos de monitoramento associados à especialização intra-empresa — *investidores separados de gerentes* — irão exceder, em algum ponto, os benefícios dessa especialização. O *franchising* ocasionaria assim a perda da eficiência relativa à especialização, mas também evitaria os custos de monitoramento, considerando que o proprietário-gerente local é, no caso, um investidor cuja renda se mostra diretamente dependente do desempenho da unidade descentralizada.

A literatura cita a *intensidade da mão-de-obra* como um segundo parâmetro de mercado que pode afetar os custos de agenciamento. Silver e Auster (1969) recordam, a respeito, a conhecida facilidade de monitoramento do capital, pois enquanto as “máquinas não fogem de suas funções programadas”, os seres humanos podem esquivar-se de suas obrigações. Dessa forma, argumenta Norton (1988:202), um possível meio de reduzir os elevados custos de agenciamento associados às operações que se utilizam de *mão-de-obra intensiva* seria contratar um especialista em monitoramento. Esse especialista teria, contudo, um incentivo para esquivar-se de suas obrigações como monitor, a menos que seus rendimentos fossem significativamente afetados por seu desempenho. Desse modo, o sistema de franquia típico, ao pressupor a figura do proprietário-gerente monitorando as operações locais de forma exaustiva, deve ser mais comum nos casos em que se usa mão-de-obra intensiva utilizada.

Um terceiro parâmetro de mercado citado na literatura diz respeito ao *porte do estabelecimento*. Segundo Fama e Jensen (1983b), nas atividades em que existam substanciais economias de escala, geralmente é possível obter maiores ganhos com a especialização e a separação entre investimento (propriedade) e gerência. Segundo essa lógica, o tamanho ampliado do estabelecimento contraindicaria o *franchising*. Silver e Auster (1969) observam, por sua vez, que o principal limite ao tamanho da empresa é imposto pela *capacidade empresarial* ou pela alocação de *monitores que não se esquivam de suas obrigações (nonshirking monitors)*. Norton (1988:203) argumenta que, se o *franchising* pode ser considerado um mecanismo contratual que estimula a alocação de *nonshirking monitors*, então o sistema de franquia estaria associado a operações em grande escala. Desse modo, para o autor, a relação entre porte do estabelecimento e incidência de franquia mostra-se ambígua *a priori*.

Incentivos informacionais

Norton relaciona três parâmetros de mercado, entre os relacionados a *informações*, que influenciam a ocorrência de contratos de franquia.

O primeiro desses parâmetros citado pela literatura diz respeito à *marca*. Este conceito refere-se, essencialmente, à sinalização (proporcionada pelos recursos específicos da empresa) de que os preços de venda se justificam pela qualidade dos produtos e de que tais recursos proporcionam também valor informacional aos consumidores. Há dois aspectos que relacionam a *marca* ao *franchising* e que merecem destaque (Norton, 1988:203):

a) as operações de redes de franquia exibem a marca do franqueador

A existência de *marca* torna a empresa matriz (e as unidades locais) vulnerável à degradação de qualidade proporcionada por qualquer uma das unidades locais. Desse modo, a existência de gerentes locais que estejam vinculados ao negócio através de investimentos próprios (aquisição do ponto comercial e pagamento de taxa de franquia e de *royalties*, por exemplo) torna menos provável a queda da qualidade dos produtos nas unidades descentralizadas.

b) a marca oferece um serviço direto ao consumidor

Klein e Leffler (1981) observam que a concorrência impele as empresas a adquirirem recursos capazes de oferecer o maior serviço direto possível aos consumidores. Seguindo essa lógica, a razão da *marca* para o *franchising* torna-se mais relevante nas situações em que o conhecimento do consumidor a respeito da qualidade do produto se mostra reduzido. Por exemplo, ao destacar a questão da relativa ignorância de quaisquer turistas em relação aos mercados locais, Norton (1988:203) conclui que a *intensidade do turismo* deve ser considerada como um parâmetro de mercado associado ao *franchising*.

Um segundo parâmetro informacional de mercado tido como capaz de influenciar a escolha do *franchising* se refere à *variabilidade da demanda*. A elevada variabilidade da demanda de um determinado negócio implica aumento dos custos de monitoramento, devido à dificuldade de os proprietários distinguirem entre a possibilidade de gerar receita e a de a demanda estar efetivamente reduzida (Norton, 1988:204). Dessa forma, a franquia deve ocorrer, como forma organizacional mais comum, em situações de elevada variabilidade da demanda local.

O terceiro parâmetro informacional de mercado diz respeito ao *mercado de trabalho para gerentes*. A literatura sugere que uma parcela significativa dos custos de ajustamento para a expansão de um negócio refere-se ao custo de seleção e treinamento de novos gerentes. Faith e outros (1984), por exemplo, sugerem que o custo de contratação externa decorre, basicamente, do custo de nivelamento da produtividade do novo gerente (*outsider*) em relação à produtividade dos gerentes atuais da empresa (*insiders*), treinados em procedimentos específi-

cos por ela valorizados. Além disso, cabe destacar o custo adicional para encontrar, fora da empresa, o gerente adequado, dada a dificuldade de detectar *a priori* profissionais de baixa produtividade entre todos os candidatos.

Norton (1988:205) diz que certos autores sustentam a possibilidade de a forma contratual servir como instrumento de descoberta de trabalhadores de desempenho superior, nos casos em que a empresa tem dificuldade de avaliar *habilidades e motivação*.

A lógica subjacente a esse argumento é que os agentes econômicos com baixos níveis de habilidade ou de motivação mostram-se menos propensos a aceitar incentivos que tornem seus rendimentos fortemente dependentes de incrementos de receitas gerados pelo negócio em que atuam. O autor ressalta que, no caso do *franchising*, espera-se que agentes competentes e motivados aceitem ou mesmo prefiram a condição de franqueados à situação de vínculo empregatício tradicional. Analisando a questão de outro ângulo, o autor considera que mesmo no caso de os candidatos demonstrarem habilidades e motivação para o trabalho em nível inferior ao que eles próprios supunham, o custo da seleção equivocada seria compensado pelo pagamento, por parte dos franqueados, da taxa de franquia (Norton, 1988:205).

3. A evolução da ECT: breve histórico desde os anos 80

Durante os anos 70, época do chamado “milagre-brasileiro”, a ECT pôde consolidar sua infra-estrutura operacional e administrativa, graças à evolução do tráfego postal a taxas superiores a 18% ao ano.⁶

Na segunda metade da década de 80 surgiram certas dificuldades que ameaçavam a condução dos negócios na empresa, a saber:

- as taxas de crescimento do tráfego postal se estabilizaram em cerca de 3,2% ao ano, devido aos efeitos da recessão por que passava a atividade econômica;
- em decorrência do congelamento imposto pelo Plano Cruzado, as tarifas estavam comprimidas, o que dificultava a geração de receita operacional; e
- a taxa de investimento, que era de cerca de 12% da receita nos anos 70, caiu para menos de 3% na década seguinte.

Em 1989, quando da elaboração do plano estratégico para a década de 90, a ECT estava em situação financeira difícil. Através da análise de “cenários” prospectivos, o plano estratégico deixou clara a necessidade de a empresa atuar em outros segmentos de mercado além da entrega de cartas, telegramas e pequenas encomendas, considerados serviços básicos de correios. Em outras palavras, era

⁶ ECT (1990:21). Para uma análise da evolução da ECT até os anos 70, ver Vergara e Cavalcanti (1995).

desejável que a empresa pudesse tornar-se cada vez mais independente da receita oriunda da prestação de serviços relacionados ao “monopólio”.⁷

Essa redução da dependência do “monopólio postal” estava por sua vez ancorada em uma consistente estratégia de diversificação que passou a ser implementada pela empresa a partir da elaboração de seu plano estratégico. De fato, a alta direção da empresa mostrou-se sensível, também, à potencialidade que toda a sua estrutura operacional e administrativa representava em termos de oportunidades de prestação de serviços em nível nacional: além de uma rede de atendimento já montada, abrangendo todos os municípios brasileiros, a empresa dispunha de uma ampla infra-estrutura de transporte e distribuição (Chaccur, 1992). Ao mesmo tempo, a direção constatava a *ameaça* da concorrência, representada tanto pelas empresas de *couriers* — atuando em segmentos de mercados não protegidos pelo “monopólio” — quanto pela ampliação da oferta de outros serviços de comunicação, como por exemplo o fax (*Jornal do Brasil*, 30-5-1993).

Em consequência, a empresa adotou uma estratégia de diversificação de serviços, reposicionando-se no mercado como um “banco de serviços” e também como uma “empresa transportadora”. Ao ampliar o leque de serviços prestados, a ECT passou a formalizar convênios com outros órgãos públicos, aproveitando sua rede abrangente de agências, que possibilitava fácil acesso da população em qualquer recanto do Brasil. Com base nessa estratégia, a ECT passou a prestar vários “novos” serviços,⁸ tais como:

- solicitação e entrega de passaporte;
- venda de fichas telefônicas;
- cadastramento de contribuintes da Receita Federal (CPF);
- realização de inscrições em vestibulares e outros concursos;
- entrega de carteira de habilitação, recebimento de taxas e de solicitação de licenciamento de veículos;
- pagamentos de benefícios do INSS.

A ECT passou também a firmar convênios de prestação de serviços junto a empresas privadas que adotavam a estratégia de “terceirização” de alguns serviços. Junto à IBM do Brasil (RJ), por exemplo, passou a atuar preparando e entregando faturas, operacionalizando a coleta e a entrega das correspondências entre

⁷ O faturamento da empresa proveniente dos serviços monopolizados, que já representou cerca de 80% da receita total, veio a corresponder, em 1993, a apenas 38% dessa mesma receita; além disso, previa-se a meta de limitar o faturamento de tais serviços à faixa de 15 a 20% da receita total (ECT, 1990:10).

⁸ Ver anexo 1. O conjunto completo de serviços especiais prestados pelos Correios encontra-se em *Jornal do Brasil* (30-5-1993. Encarte, p. 1-18).

as unidades da IBM, além de preparar e expedir documentos internos para as unidades regionais da empresa. Outros convênios firmados com empresas do setor privado diziam respeito à venda de carnês e objetos assemelhados, tais como a tele-sena do Grupo Sílvio Santos e o papa-tudo da Rede Globo.

Em outro eixo de diversificação, a ECT assumiu seu potencial de empresa transportadora e passou a transportar praticamente qualquer objeto no âmbito nacional. Assim, tornou-se possível fazer a remessa de um automóvel ou de um aparelho de televisão, entre cidades brasileiras, através dos Correios.

Os resultados dessa estratégia de diversificação apresentaram reflexos imediatos no faturamento da empresa, que saltou de US\$890 milhões em 1989 para quase US\$1,5 bilhão em 1992 e atingiu cerca de US\$1,7 bilhão em 1993 (*Jornal do Brasil*, 30-5-1993:10).

A despeito desse inegável potencial de expansão via diversificação, eram muito reduzidos os recursos disponíveis para financiar o crescimento empresarial. A adoção do sistema de *franchising* surge assim, de acordo com um dos executivos da empresa, como solução natural para conciliar as possibilidades de expansão da rede de atendimento com a disponibilidade de um reduzido volume de recursos para investimentos. Ao permitir a utilização de recursos de terceiros para a expansão do negócio, o sistema de franquia possibilitaria à ECT diversificar-se para prestar vários serviços não-monopolizados sem prejudicar a qualidade dos serviços postais básicos.⁹

O plano estratégico da empresa previa, efetivamente, a implementação definitiva do conceito de *franchising* (ECT, 1990:42). A rápida expansão da franquia dos Correios evidenciou a boa receptividade desse sistema junto ao mercado, que certamente levou em consideração a força da marca e o histórico de credibilidade da empresa junto aos usuários dos serviços postais, conforme apontado em várias pesquisas publicadas pela imprensa em geral. Outro fator que contribuiu significativamente para a rápida expansão do *franchising* dos Correios foi o baixo preço de franquia.¹⁰

O sistema de franquia dos Correios — lançado em 1989, quando foi inaugurada a primeira agência franqueada em Porto Alegre, RS — expandiu-se rapidamente, possibilitando à ECT alcançar, em dezembro de 1992, a marca de 1.443 unidades franqueadas. A empresa situou-se, naquela época, como a primeira do *ranking* da franquia no Brasil — se adotado o critério de número de unidades franqueadas —, passando à frente de O Boticário, franquia do setor de perfumaria que há quatro anos ocupava essa posição.

Utilizando-se de recursos próprios, a empresa levou 10 anos para abrir 203 agências, enquanto que em pouco mais de dois anos, com recursos de terceiros, a

⁹ A ECT considera que o principal fator multiplicador do tráfego postal é a qualidade dos serviços que presta. Ver ECT (1990:24).

¹⁰ O preço de lançamento, a ser pago quando da assinatura do contrato com o franqueado, estava fixado em cerca de US\$440 (*Exame*, 9-6-1993).

ECT inaugurou cerca de 1.700 agências franqueadas (*O Globo*, 29-8-1993). Consolidada-se, deste modo, a estratégia de expansão da rede de atendimento da empresa utilizando recursos de terceiros pelo sistema de franquia.

Porém a rápida expansão da rede de unidades franqueadas obrigou a empresa a interromper, em 1993, a concessão de novas franquias para reavaliar e reestruturar o sistema. A ECT considera, por exemplo, que os mercados das cidades do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Brasília encontram-se saturados. Quando da reabertura das concessões de franquias, deverá ser incentivada a expansão para regiões do interior, até atingir o número máximo pretendido de 2 mil unidades franqueadas em todo o Brasil.

A adoção do sistema de *franchising* acabou por trazer uma consequência que, apesar de previsível em teoria, revelou-se singular no âmbito dos serviços dos Correios: a concorrência entre as unidades de atendimento. Com a ampliação dos pontos de venda, os franqueados passaram a concorrer entre si e com as unidades próprias da empresa. Uma das formas de alcançar diferenciação tem sido a oferta de facilidades aos clientes sem acréscimo nos preços dos serviços. A maioria das agências franqueadas oferece àqueles usuários que postam maior volume de correspondência a possibilidade de coleta dos objetos no próprio estabelecimento/domicílio do cliente. Outro atrativo tem sido o oferecimento de prazo para pagamento das postagens, repassando aos clientes o benefício oferecido pelos Correios de acerto de contas dos franqueados duas vezes por mês. O acirramento da concorrência em termos de serviços básicos de Correios traz, é claro, consequências benéficas para a empresa. Em primeiro lugar, porque o faturamento das agências franqueadas — “concorrência” —, descontada a taxa de participação do franqueado, reverte para a própria ECT. Segundo, a adoção da estratégia de diversificação de serviços possibilita a plena utilização de todos os recursos da empresa, sem prejuízo para a qualidade dos serviços prestados, o que não seria possível sem a ampliação do número de pontos de venda através de unidades franqueadas.

Em sintonia com a moderna literatura de *marketing*, o plano estratégico da ECT para a década de 90 identificou a *qualidade dos serviços* como um dos principais anseios dos usuários. A empresa passou a tratar a qualidade dos serviços que presta como um objetivo estratégico para a garantia do “monopólio postal” — que ela própria denomina “monopólio da qualidade” — do qual é atualmente detentora (*O Globo*, 29-8-1993).¹¹

¹¹ Cabe ressaltar que esse monopólio restringe-se apenas aos denominados “objetos de correspondência”, a saber, cartas, cartões postais, impressos e pequenas encomendas (*petits paquets*).

4. Adoção do *franchising* na ECT: análise à luz da literatura afim

A revisão da literatura antes apresentada pode ser combinada com o breve relato histórico, de modo a possibilitar a análise de algumas das razões apresentadas pela ECT para a escolha desse formato organizacional. Nesta seção, as possíveis razões para a escolha do *franchising* como modelo organizacional serão confrontadas com as explicações encontradas na literatura sobre a adoção desse formato de negócio. O confronto ora realizado deve ser considerado “secundário” e “preliminar”, no sentido de que: a) utiliza basicamente dados secundários publicados; e b) não utiliza qualquer técnica de análise textual para elaborar os argumentos aqui apresentados.

Imperfeições do mercado de capitais

A explicação macro de que a empresa, ao deparar-se com restrições de capital, utiliza-se do sistema de franquia para expandir seu negócio encontra ressonância na decisão dos Correios brasileiros de escolher esse formato organizacional para operar suas unidades de atendimento. Conforme relatado anteriormente, essa razão foi explicitamente indicada por um dos executivos da empresa como motivadora da decisão estratégica de opção pelo *franchising*. Isso possibilitou aos Correios, como foi ilustrado antes, aumentar consideravelmente a taxa de expansão da rede de atendimento postal, utilizando-se de recursos de terceiros para investimento e possibilitando a manutenção de elevados níveis de qualidade, mesmo com a inclusão de novos serviços.

Poder de mercado

A segunda explicação macro para a escolha do *franchising* — que diz respeito ao *poder de mercado* da empresa localizada no topo da cadeia vertical — não encontra suporte direto no caso dos Correios brasileiros. Mas considerando-se a ameaça, pressentida pela ECT, de quebra do monopólio dos serviços postais, pode-se especular que a franquia tenha sido uma forma de a empresa antecipar-se às pressões pela privatização de seus serviços já presentes em alguns setores da sociedade. Assim sendo, a explicação macro do *poder de mercado* para a escolha do *franchising* poderia, de modo indireto, adequar-se aos Correios brasileiros. Ao adotar o sistema de franquia, a ECT não pretendia evitar que as empresas franqueadas dos Correios adquirissem “produtos” de outros fornecedores, mas de fato evitou que a sociedade como um todo — pessoas físicas e jurídicas — utilizasse os serviços ora monopolizados pela ECT através de outras empresas independentes.¹²

¹² A este respeito, ver também Inaba (1980).

Incentivos

Tal como na resenha da seção anterior, a análise comparativa procederá segundo três tipos de incentivos:

Incentivos de agenciamento

A dispersão física das operações — tida como razão para a adoção da franquia — diz respeito ao incentivo que leva o principal (no caso, a ECT) a preferir franquear operações de unidades geograficamente dispersas como meio de reduzir os custos de monitoramento.

No caso dos Correios brasileiros, a revisão da literatura não possibilita afirmar que essa foi uma das razões para a adoção do sistema de franquia. Mas ao interromper, em 1993, a concessão de novas franquias, os Correios informaram que seria incentivada, quando da reabertura do sistema, a expansão para regiões do interior do Brasil (*O Globo*, 29-8-1993). Considerava a empresa, nessa ocasião, que os mercados das cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo encontravam-se saturados. Pode-se então especular que essa propensão dos Correios a incentivar a abertura de lojas franqueadas no interior do país seja em parte explicada pelo incentivo de redução de custos de monitoramento de unidades dispersas geograficamente.

No caso da *intensidade da mão-de-obra*, o incentivo decorre das possíveis reduções dos *custos de agenciamento* associados ao necessário monitoramento da mão-de-obra naquelas operações ou negócios em que seja intensiva a utilização do fator trabalho. Ora, a ECT é na verdade a empresa com maior efetivo de pessoal (71.680 empregados, em 1993) entre as prestadoras de serviços públicos no Brasil (*Exame*, ago. 1994:250). Assim sendo, parece razoável supor que, ao adotar tal sistema, a empresa se esteja beneficiando do incentivo relativo à redução dos custos de monitoramento de pessoal. De fato, os proprietários de agências franqueadas dos Correios não se sentem motivados a esquivar-se de suas obrigações (isto é, a comportar-se como *nonshirking managers*), conforme prevê a literatura revisada, já que os resultados financeiros do negócio guardam forte correlação com seus próprios rendimentos.

O grande *porte do estabelecimento*, por subentender a realização de atividades com substanciais economias de escala, contra-indicaria, segundo a literatura revista, a adoção do *franchising*, uma vez que haveria maiores ganhos se se mantivesse a separação entre proprietários (investidores) e gerentes. No caso dos Correios brasileiros, há que distinguir a idéia do grande porte da empresa como um todo — abrangendo uma ampla rede de unidades operacionais em todo o país,¹³ além de uma sólida infra-estrutura de transportes e administrativa — da

¹³ O conjunto de unidades de atendimento postal da ECT compreendia, em novembro de 1993, 5.237 agências próprias e 1.726 agências franqueadas, além de Centros de Triagem e Centros de Distribuição Domiciliária, abrangendo todo o território nacional (ECT, 1993a).

idéia de porte de suas unidades de atendimento. Em consonância com a explicação (apresentada pela literatura) de que o *franchising* seria indicado apenas para estabelecimentos de menor porte, pode-se considerar que tal situação corresponde ao que se observa em termos de agências de Correios. Essa questão não foi, no entanto, explicitamente considerada pela administração da empresa ao tomar a decisão de franquear a prestação dos serviços de atendimento postal.

Incentivos informacionais

A literatura destaca dois aspectos de vinculação da *marca* ao *franchising*: a) toda a rede de franquia exibe a marca do franqueador; e b) a marca oferece um serviço informacional direto ao consumidor.

No primeiro caso, a literatura considera que o *franchising*, ao exigir elevados investimentos iniciais por parte do franqueado, estimula o franqueado-gerente a preservar a qualidade dos produtos comercializados, fortalecendo assim a marca da rede como um todo. No caso dos Correios do Brasil, a literatura revisada fornece indicações de que esse fator é reconhecido pela ECT. O *Manual do franqueado* editado pela ECT (1993b), destaca que “com o *franchising*, a ECT amplia a presença da marca Correios”, sugerindo que a empresa reconhece a existência de benefícios associados à disseminação da marca em diversos pontos de venda.

O segundo caso de vinculação da *marca* à decisão estratégica de escolha do *franchising* diz respeito, conforme a literatura, ao fornecimento de um serviço direto ao consumidor (mais especificamente, uma informação sobre a qualidade do “produto” ofertado). No caso dos Correios brasileiros percebe-se, da parte dos usuários dos serviços postais, uma razoável associação entre a marca Correios e “serviços de qualidade” (*Jornal do Brasil*, 24-8-1993). A força da marca Correios parece ter sido, também, um dos critérios adotados pelos franqueados da ECT para a escolha dessa franquia entre tantas outras oferecidas no Brasil (*Exame*, 9-6-1993). Assim, pode-se especular que a certeza de tratar-se de uma marca prestigiada junto ao público brasileiro tenha contribuído para a tomada de decisão dos dirigentes da ECT quanto à escolha do formato organizacional *franchising*.

Uma significativa *variabilidade da demanda* pelo produto ou serviço é o segundo parâmetro informacional de mercado que motivaria proprietários a adotar o *franchising* em suas organizações. Nesse caso, os proprietários teriam escolhido o *franchising* como forma de gestão de suas unidades operacionais com a finalidade de diminuir os custos de monitoramento incorridos para distinguir entre comportamento gerencial de “esquivar-se das obrigações” (*shirking*) e uma demanda efetivamente reduzida. A literatura revisada a respeito dos Correios possibilita verificar que a empresa valoriza, de algum modo, o “comportamento empresarial” do franqueado. Assim, encontram-se no *Manual do franqueado* editado pela ECT (1993b:1) indicações como as que se seguem:

- “o *franchising* agrega à ECT empresários realizadores e renova seus valores organizacionais”;
- “o *franchising* propicia a interação de culturas empresariais, a evolução da formação profissional e a melhor alocação dos recursos humanos da ECT”;
- “com o *franchising*, a ECT conquista novos nichos e fatias de mercado concorrente”;
- “o *franchising* permite o acesso a um novo segmento de negócio para o empresário brasileiro”;
- “o *franchising* é uma das formas de modernização da prestação dos serviços do Estado para com a sociedade”.

A análise desses conceitos integrantes da filosofia do *franchising* da ECT possibilita especular que a idéia de incorporação de franqueados-gerentes com postura empreendedora estaria implícita na decisão da administração dos Correios de franquear os serviços de atendimento postal em todo o território brasileiro.

Em relação ao *mercado (de trabalho) para gerentes* — o terceiro parâmetro informacional a considerar —, a literatura aponta a necessidade de custos de seleção externa e de treinamento de novos gerentes para possibilitar o nivelamento da produtividade em relação aos gerentes já atuantes na empresa. Assim, o *franchising* serviria como instrumento de “seleção natural” dos profissionais mais habilitados e mais motivados para gerenciar as unidades operacionais da organização. Os Correios, por contarem com elevado efetivo de pessoal (71.340 empregados, em 1993) (*Exame*, ago. 1994), selecionam internamente e treinam os gerentes de suas unidades operacionais, não costumando recorrer à seleção externa para o preenchimento de vagas para cargos gerenciais de agências.¹⁴

Tendo como referência, no entanto, a análise relativa à variabilidade da demanda, pode-se supor uma expectativa por parte dos dirigentes da empresa quanto a um comportamento diferenciado dos proprietários-gerentes de agências franqueadas, na medida em que empregam expressões como “empresários realizadores”, “renovação de valores organizacionais”, “interação de culturas empresariais”, entre outras. Verifica-se também que a literatura revisada a respeito dos Correios faz menção ao desenvolvimento dessa “cultura empresarial” junto aos gerentes das agências da ECT através da interação com o sistema de *franchising*: “o *franchising* propicia (...) a evolução profissional (...) dos recursos humanos da ECT” (ECT, 1993b). Pode-se deduzir então que a questão relativa ao desenvolvimento do “comportamento empresarial” dos gerentes da empresa seria solucionada com a adoção do *franchising* das agências de Correios.

¹⁴ Informação obtida diretamente na empresa.

5. Comentários finais

A explicação macro encontrada na literatura revisada na primeira seção — ou seja, a que vê a escolha do formato organizacional *franchising como estratégia de expansão* — é corroborada pelo caso dos Correios do Brasil. A essa escolha seguem-se, no entanto, algumas questões específicas, ligadas ao *gerenciamento* da nova estrutura organizacional, apontada sempre como modelo híbrido de gestão.

No caso aqui relatado, verificou-se na verdade uma interrupção, em 1993, do ingresso de novos franqueados na rede de atendimento postal. O objetivo dessa interrupção era possibilitar à empresa a consolidação do novo sistema de prestação de serviços implantado a partir de 1989. Essa questão de gerenciamento, segundo a literatura, está fortemente relacionada aos problemas de incentivos de um relacionamento do tipo *principal-agente*, do qual o *franchising* é exemplo.

Tudo indica que, até essa etapa da consolidação do gerenciamento do sistema de franquia, todas as questões foram analisadas do ponto de vista *interno* à empresa. Assim, no que se refere à tomada de decisão quanto à adoção ou não do *franchising*, o conjunto de usuários, embora vivenciando os resultados da decisão, não precisou ser consultado. Da mesma forma, a sociedade brasileira não precisou opinar quanto à questão dos critérios de operacionalização e gerenciamento da rede de franquia instalada.

Cabe supor, de acordo com a teoria da agência, que os dirigentes das empresas do setor público atuem como *agentes* da sociedade, sendo o conjunto dos cidadãos o *principal* em cujo interesse as ações administrativas serão desenvolvidas. A pesquisa ora desenvolvida por Leite propõe-se exatamente analisar a questão da adoção do *franchising* pelos Correios brasileiros tomando como referência o *ponto de vista de marketing*. A escolha do sistema de franquia como modelo de gestão é tratada através da ótica da *qualidade dos serviços postais*, adotando-se, como recomenda a literatura, o ponto de vista dos usuários desses serviços para fins de avaliação.

Essas três etapas — estratégia de expansão, gerenciamento e avaliação do sistema — parecem então constituir a trajetória natural da implantação e consolidação de um sistema de *franchising* com elevado nível de eficácia e efetividade do ponto de vista do público usuário.

Com relação ao propósito básico do presente trabalho — investigar as razões da adoção do *franchising* pelos Correios brasileiros comparativamente àquelas apresentadas pela literatura recente —, os argumentos desenvolvidos sugerem, levando-se em conta as limitações do estudo, haver convergência de ambos os conjuntos de motivos analisados.

À luz da experiência prática historiada, vale a pena complementar a visão mais corriqueira — relativa ao *franchising* como alternativa de crescimento —, buscando apoio nas implicações gerenciais mais específicas das razões aqui apresentadas.

Primeiro, cabe reconhecer que as características do ambiente empresarial brasileiro favorecem o surgimento de proprietários-gerentes (franqueados) que, tão logo o negócio se mostre lucrativo, podem preferir contratar (e controlar) outro gerente, que irá conduzir o negócio em troca de remuneração (por exemplo, salário). Isso cria, portanto, um duplo problema de incentivo.¹⁵ Segundo, a natureza do mercado de trabalho no Brasil faz com que muitas vezes os contratos de franquia sejam encarados em termos de relação patrão-empregado, evidenciando uma desigualdade de poder entre as partes e agravando a questão dos incentivos — questão que a mera existência do contrato não consegue resolver. Para concluir, resta analisar dois aspectos que parecem distinguir uma franquia concedida pela empresa pública: primeiro, a mencionada assimetria nas relações entre franqueador (público) e franqueado (privado) se revela de forma muito mais atenuada do que no caso das franquias privadas; segundo, o franqueador público pode estar muito mais propenso a repassar, ainda que parcialmente, aos consumidores finais (os “cidadãos”, a “comunidade”) quaisquer resultados positivos gerados no negócio (por exemplo, ganhos de produtividade). Essas questões, tão complexas quanto interessantes, requerem muito mais pesquisa, tanto empírica quanto teórica.

Referências bibliográficas

- Bergen, M.; Dutta, S. & Walker, Jr., O. C. Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56(3):1-24, 1992.
- Blair, R. D. & Kaserman, D. L. Optimal franchising. *Southern Economic Journal*, 48:494-505, 1992.
- Bons ventos continuam a favorecer o franchising. *Boletim de Negócios do Varejo*, 3(105):2, 4, fev. 1992.
- Boroian, D. D. & Boroian, P. J. *The franchise advantage: make it work for you*. Schaumburg, Ill, Francorp, 1987.
- Brennan, M. G. The mating dance: selecting a foreign franchise. *Franchising World*, 25(2):38, Mar./Apr., 1993.
- Brickley, J. A. & Dark, F. H. The choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18:401-20, Jun. 1987.
- & ———. An agency perspective on franchising. *Financial Management*, 20:27-35, 1991.

¹⁵ Esta situação ocorre a despeito de o anedotário popular pretender que “o gado só engorda com o olho do dono”.

Caves, R. E. & Murphy II, W. F. Franchising: firms, markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42:572-86, 1976.

Chaccur, M. E. *Estratégia de marketing dos Correios*. Rio de Janeiro, Coppead, 1992 (inédito).

Correio e informática são melhores serviços do país. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 24-8-1993. Negócios & Finanças, p. 6.

Correios, a estatal que funciona no Brasil. *O Globo*, Rio de Janeiro, 29-8-1993. Economia, p. 46.

Correios, o seu banco de serviços. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 30-5-1993. Encarte, p. 1-18.

Dwyer, D. Increase your earning potential. *Success*, 40(8):70-1, 1993.

ECT. *Projeto ECT — Ano 2000*. Brasília, ECT, 1990.

———. *Franchising Correios*. Brasília, ECT, 1993a.

———. *Manual do franqueado*. Brasília, ECT, 1993b.

Faith, R. L.; Higgins, R. S. & Tollison, R. D. Managerial rents and outside recruitment in the firm. *American Economic Review*, 74:660-71, 1984.

Fama, E. F. & Jensen, M. C. Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26: 344-54, Jun. 1983a.

——— & ———. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-25, Jun. 1983b.

Gonzalez, E. B. In pursuit of equal performance. *Franchising World*, 26(3):20-2, 1994.

Hackett, D. W. The international expansion of U.S. franchising systems: status and strategies, *Journal of international Business Studies*, 7(1), 1976.

Hoffman, R. C. & Preble, J. F. Franchising: selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*, 24(4):74-85, 1991.

Hunt, S. D. Franchising: promises, problems, prospects. *Journal of Retailing*, 53(3):71-84, 1977.

Inaba, F. S. Franchising: monopoly by contract. *Southern Economic Journal*, 47:65-72, 1980.

Kelly, J. P. Franchise relations and the bottom line. *Franchising World*, 25(4):15-7, 1993.

Klein, B. & Leffler, K. B. The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*, 89:615-41, 1981.

Laffont, J.-J. & Matoussi, M. S. *Moral hazard, financial constraints and sharecropping in El Oulja*. Toulouse, Institut d'Economie Industrielle, Idei/USS, 1995. (Discussion paper.)

Lafontaine, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2):263-83, 1992.

Leite, V. F. *A adoção do sistema de franquia nos Correios do Brasil: um estudo sobre qualidade e produtividade no setor público*. Coppead-UFRJ. (Tese de doutoramento, em andamento.)

——— & Carvalho, F. A. de. *A escolha do franchising como formato organizacional: uma bibliografia recente*. Coppead-UFRJ. (Pesquisa em andamento.)

Mathewson, G. F. & Winter, R. A. The economics of franchise contracts. *Journal of Law and Economics*, 28 (2):503-26, 1985.

Melhores e maiores. *Exame*. São Paulo, ago. 1994. Edição especial.

Não há choro nas franquias. *Exame*. São Paulo, 25 (12):94-107, 9-6-1993.

Norton, S. W. An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 61(2):197-218, 1988.

Rubin, P. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 21:223-33, 1978.

Sherman, A. J. Do you have what it takes? *Nation's Business*, 80(6):68-9, 1992.

Siegel, W. L. *Franchising*. New York, John Wiley & Sons, 1983.

Silver, M. & Auster, R. D. Entrepreneurship, profits, and limits on firm size. *Journal of Business*, 42:277-81, 1969.

Stilwell, D. Partnerships for success: franchise marketing in Mexico. *Business Mexico*, 1(10):11, dez. 1991.

Urban, D. J. Organizational development: a new direction for marketing channel research. *European Journal of Marketing*, 23(6):38-54, 1989.

Vergara, S. C. & Cavalcanti, C. O. B. Do DCT à ECT — o resgate da virada na década de 70. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 29(1):88-100, 1995.

Whittemore, M. Less a parent, more a partner. *Nation's Business*, 82(3):49-57, 1994.

Wilkerson, J. A growing need for franchise operations professionals. *Franchising World*, 25(4):11, 1993.

Williams, R. G. The development of franchising in Germany. *International Journal of Management*, 11(1):609-19, 1994.

Anexo

Serviços especiais prestados pela ECT

• Polícia Federal

⇒ Solicitação e entrega de passaportes

- Concessionárias de serviços de telecomunicações
 - ⇒ Venda de fichas telefônicas
- Ministério do Trabalho
 - ⇒ Recebimento das solicitações de seguro-desemprego
 - ⇒ Recebimento e entrega do formulário de Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
 - ⇒ Impressão, distribuição e recebimento do formulário relativo ao Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT)
- Secretaria da Receita Federal
 - ⇒ Cadastramento de contribuintes da Receita Federal (CPF)
 - ⇒ Recebimento do imposto de importação,
- Fundação de Assistência ao Estudante (FAE)
 - ⇒ Distribuição de livros em âmbito nacional, com o fornecimento de embalagens e equipamentos, bem como a preparação postal dos objetos para encaminhamento
- IBM do Brasil (serviços prestados pela DR/Rio de Janeiro)
 - ⇒ Preparação postal e entrega de faturas
 - ⇒ Operacionalização do circuito de coleta e entrega de malotes e correspondência entre unidades da IBM e seu núcleo centralizador de operações
- Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS)
 - ⇒ Habilitação, concessão e manutenção de benefícios previdenciários
 - ⇒ Inscrição de contribuintes individuais
 - ⇒ Recebimento de contribuições devidas
 - ⇒ Pagamento de benefícios
- Outros serviços
 - ⇒ Realização de inscrições em vestibulares e outros concursos
 - ⇒ Recebimento de taxas e de solicitação de licenciamento de veículos, entrega de carteiras de habilitação
 - ⇒ Recebimento de multas do Código Eleitoral e Leis Conexas