

# O SISTEMA FRANCHISING EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASOS BALANOS<sup>1</sup>

Zélia Maria de C. Abreu Góis\*  
Sônia Salponik Dahab\*\*

## Introdução

Com o crescimento e modernização do setor de serviços, o franchising vem sendo utilizado de forma crescente e, quase que se pode afirmar, também revolucionando os métodos de venda. Assim, o franchising de negócios, ou *business format*, tem permitido grande sucesso às empresas que o adotaram, mostrando-se apropriado como modelo de gestão tecnológica e empresarial, principalmente para os setores de serviços.

O *business-format-franchising* é caracterizado por estabelecer uma relação de parceria entre franqueador e franqueado que inclui não só o produto e o serviço identificados por uma marca consolidada, mas, igualmente, todo o conceito de negócio em si, uma estratégia de marketing e um plano flexível para adaptar-se a especificidades locais, manuais de operações e padrões, controle de qualidade, e ainda um processo contínuo de assistência e de orientação.

O que se observa no âmbito nacional e ainda mundialmente, e a cada dia com maior intensidade, é que as maiores redes, além de estarem adquirindo pequenas empresas, estão também optando pelo processo de

\* Mestre em Administração pelo NPGA/EAUFBA

\*\*Professora do NPGA/EAUFBA. Doutora em Organização Industrial e Estudos Industriais pela Yale University.

conversão, transformando unidades próprias em franqueadas. Em vista disso, essas empresas tendem a aumentar suas vantagens competitivas em termos de economia de escala, de estratégia empresarial embasada no crescimento com recursos de terceiros (expansão da rede) e de maior dinâmica na difusão tecnológica intra-rede.

Nos EUA - país hoje considerado o maior mercado para sistemas de franchising - a participação do sistema *franchising business-format* sobre o setor serviços representava, em 1986, 34%, e estima-se que, no ano 2000, alcance um patamar de 50%. Isto implica um crescimento no número de empregos: segundo estimativas para o final da década, em cada dez empregos gerados no setor, nove serão decorrentes do *franchising* (Dahab et alli, 1995). Esse impacto é atribuído, em grande parte, aos franqueadores com mil ou mais unidades, responsáveis diretos pela expansão do sistema.

Atualmente o Brasil é o quarto colocado no ranking mundial, demonstrando o favoritismo de que esse tipo de gestão tem sido objeto pelo empresariado brasileiro. Em 1993, o sistema franchising movimentou 10% do Produto Interno Bruto (PIB) do Setor Serviços, com 50 mil franchisings de negócios e marcas. De 1992 para 1997 o número de franqueadoras subiu de 472 para 750, aumentando, respectivamente, o número de lojas que trabalham no sistema de franquias de 16 mil para 29,7 mil unidades. O faturamento global das franchisings também aumentou, de US\$ 38,1 bilhões em 1992 para US\$ 68,3 bilhões em 1995 (*Gazeta Mercantil*, 1997).

A internacionalização das franquias brasileiras ainda é insignificante, representando, em 1993, 1% do total de franquias do país. Portugal apresenta-se como o país mais procurado. Um exemplo é o Boticário (cosméticos e perfumaria), cuja implantação data de 1986 e hoje já conta com aproximadamente 60 unidades franqueadas. Esse mercado destaca-se como bastante promissor para as franquias brasileiras, representando a "porta" de entrada para a Europa, haja vista ser Portugal, dos países europeus, o que mais se aproxima da cultura brasileira, em virtude de toda uma história estreitamente compartilhada por ambos.

As franquias nacionais de maior destaque no Brasil, geralmente com estrutura familiares, concentram-se no ramo de "Perfumaria e Cosméticos", seguindo-se o de "Educação e Treinamento". Todavia, em 1993, a grande concentração no número de franqueadores, à semelhança do sistema franchising americano, está no segmento "Alimentação" (25,1%), se-

guido por “Vestuário” (21,9%). O sistema franchising brasileiro é também altamente concentrado, as 20 maiores franquias correspondendo a 43% do total de unidades franqueadas (Dahab et alli, 1995).

Na Bahia a grande maioria de franquias instaladas é oriunda do sul ou sudeste do país, aí falando-se de franquias nacionais, sendo também expressiva a participação de empresas estrangeiras, a exemplo do Mc Donald's, Big Burger, Pizza Hut, Benetton, etc. Ainda é insignificante o número de organizações nordestinas, especialmente baianas, com o sistema de franchising, daí advindo o interesse pelo estudo de casos de empresas baianas que aderiram a esse método de comercialização.

## Referencial Teórico

### Uma Abordagem Teórica Sobre Empresas Familiares

Sem dúvida, as maiores empresas do Brasil são familiares: de 100 empresas, 99 incluem-se neste caso (Vieira, 1997). Hoje, os grupos familiares são responsáveis pela formação da grande maioria das pequenas e médias empresas brasileiras. Nos Estados Unidos, 20% das 500 maiores empresas (*Revista Fortune*) são empresas familiares. Entre elas, encontram-se nomes como a Du Pont, Ford, Chase Manhattan, Cargill, Corning Glass, Upjohn, Firestone, entre outras. Situação semelhante à do Brasil encontra-se na Europa, onde a maioria das grandes empresas é familiar.

Independentemente do tamanho (pequena, média ou grande), a expressiva participação da empresa familiar é nos setores produtivos responsável, em seus países, pelo desenvolvimento econômico, social e político, e especialmente no Brasil.

Assim, a empresa familiar, procura ajustar-se a esse processo de transformação por que passa o país, sob o argumento de sobrevivência e expansão do seu próprio negócio. Em todos os setores da economia, seja político, social ou econômico a empresa familiar continuará ganhando espaços. No campo político, ao participar mais ativamente de associações de classe e grupos representativos desse empresariado. No aspecto social, ao entender seu papel como uma das maiores geradoras de empregos e, por último, como consequência desse mesmo aspecto, ao contribuir para a melhoria

na distribuição de renda e assim, produzir um aumento no mercado consumidor.

Apesar da tese de alguns autores de que empresas familiares tendem a confundir o papel empresa/família, a realidade demonstra que não é bem assim. As empresas familiares bem-sucedidas negam essa assertiva e, segundo Lodi (1978), não é essa relação que dificulta o desenvolvimento da organização e sim “a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações”.

Para Lodi (1978), o papel dos parentes deve estar claro dentro dos objetivos da empresa familiar. E é de fundamental importância que essa empresa tenha um programa sistemático de avaliação de diretores e gerentes. Assim, para Donnelley (Lodi, 1978), a presença de membros da família na administração da empresa familiar não significa indício de má administração desta.

Ainda segundo Donnelley (Lodi, 1978; Bernhoeft, 1987), a empresa familiar caracteriza-se por pertencer a uma família há pelo menos duas gerações, e pelo fato dessa ligação influenciar nos interesses da empresa e também da família.

De acordo com esse autor, para que tais fatos aconteçam, há necessidade das seguintes condições: laços de família que determinem a sucessão nos cargos; conselho administrativo que seja formado por familiares de antigos dirigentes; reputação da empresa com influência das ações de membros da família; parentes que sejam obrigados a participarem das ações mesmo que estas dêem prejuízos e posição do parente na empresa que influencie na relação familiar.

Para Lodi (1978), o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, determinada por seus futuros sucessores.

Num primeiro momento, diz Lodi, quando da geração do fundador, a empresa familiar ainda não existe, sendo a relação entre seu fundador e colaboradores extremamente pessoal. Ela só passa a existir na segunda geração, nascida do “direito de sangue” e que irá transformar essa relação.

A existência de uma empresa familiar com 20 anos de experiência, para esse autor, divide-se em duas fases. A primeira é a da época de sua fundação, com seu fundador e leais colaboradores, que trabalham além do expediente normal, numa divisão informal do trabalho, unidos como gru-

po e rejeitando qualquer profissional de fora. A segunda fase, é o período que o autor caracteriza como “rápida expansão”, que seria o momento de consolidação e de diversificação do negócio original. É a fase de transição entre a tradição e a modernização. É quando se faz necessário introduzir pessoas e técnicas novas, ou seja, é a época de profissionalizar a empresa.

Para Bernhoeft (1987), a empresa familiar deve caracterizar-se pela confiança mútua entre os membros da empresa e possuir um ideal que deu certo. Assim, para esse autor, a origem e a história da empresa devem estar vinculadas a uma família ou, ainda, manter membros da família na administração desses negócios.

Entretanto, segundo esse autor, uma empresa não é familiar apenas quando tem membros da família do fundador em sua estrutura, mas também quando os relacionamentos se baseiam em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, etc. A empresa deveria ultrapassar os limites de seu fundador - só assim ela pode ser considerada empresa e não um negócio pessoal. Como empresa ela perdura pela existência e mantém uma filosofia organizacional, enquanto como negócio pessoal não passa de uma tentativa do dono de obter um futuro tranqüilo para si e seus familiares.

Contudo, há um momento em que a empresa familiar precisa modernizar-se e só recentemente as empresas atentaram para essa necessidade, conforme demonstram as estatísticas. Nos Estados Unidos esse processo de metamorfose de uma firma familiar numa moderna S/A, data do período de 1890 a 1930. No Brasil, mais recentemente, a partir de 1950 (Lodi, 1978).

Entretanto, para Bidigaray (1990), o “remédio” para se evitar o “familiarismo” na empresa familiar, isto é, que a empresa não seja formada só de parentes, é que preciso que haja a profissionalização e critérios corretos na avaliação do seu pessoal. Para o autor, profissionalizar, “não significa contar com quantidade, mas sim com muito mais qualidade e desempenho”; é compreender que para tornar-se uma empresa moderna nos moldes de uma grande corporação, os interesses desta devem vir antes dos interesses da família e a direção deve ser entregue a administradores competentes, sejam eles da família ou não.

Assim, a melhor maneira de tornar a empresa familiar apta à concorrência é, portanto, profissionalizá-la, o que significa dizer, segundo Bidigaray, implantar um sistema e desenvolver as pessoas na sua aplicação.

Também para Bernhoeft (1987), profissionalizar não significa retirar o controle da família e entregar a grupos de executivos contratados. Esse processo deve ser feito de “dentro para fora”, envolvendo todas as pessoas da empresa. Também concorda com essa posição, o professor Miguel Gallo, da Universidade de Navarra, Espanha, quando afirma ser “melhor profissionalizar os membros da família” (*Gazeta Mercantil*, 1997), o que significa dizer que a administração de uma empresa não precisa ser composta apenas de profissionais (aí no sentido de profissionais de fora).

Assim para Lodi (1987), a profissionalização significa a comunhão de alguns sucessos, tais como integrar com sucesso profissionais familiares, seja na direção ou nos cargos importantes; adotar, com sucesso, práticas administrativas e sistemas de trabalho recomendados por universidades ou por empresas mais avançadas.

Desse modo, profissionalizar a empresa, para esses autores, é torná-la competitiva no mercado e, portanto, relativamente aos seus concorrentes. É tratar a empresa como um negócio e não mais como extensão de casa. É contratar profissionais não por questões afetivas ou por laços de parentescos e sim por habilidades que melhor se ajustem às necessidades da empresa. A sucessão existe, é um fato, e está vinculada ao fator hereditário, que lhe dá direito de propriedade, e não à administração da empresa. Portanto, devem-se formar sucessores com perfil e vocação empresarial para que se possa “tocar” a empresa. É fundamental para as empresas familiares a distinção entre direito de propriedade e função de gestão.

Como Lodi (1987) reconhece, é difícil profissionalizar a empresa familiar e muitas delas acabam optando pela falência a outros métodos de reformulação administrativa mais modernos. Para esse autor (1989), a empresa familiar é uma instituição secular, anterior a qualquer prática administrativa racional e não se deve fantasiar muito a respeito de sua profissionalização.

O franchising, para as empresas familiares, representa também uma forma de profissionalização. É nesse papel que a empresa assume práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas, é o processo de união da rentabilidade (lucro) com uma estratégia de gestão empresarial. Nessas empresas, as vantagens representadas pela implantação do sistema, segundo Kruglianskas (1996), podem ser dessa forma resumidas: em marketing, em consequência da menor burocracia e, assim, maior agilidade no atendi-

mento ao cliente; no dinamismo empresarial e administrativo, em virtude de uma direção mais empreendedora e de uma estrutura administrativa mais leve, já que esses dirigentes são os próprios donos das empresas e permitem-se assumir mais riscos em relação às inovações; nas comunicações internas, dada a proximidade entre seus dirigentes, proporcionando uma comunicação mais ágil e eficiente.

Para Penrose (1959), a empresa sofre a pressão da perda de capacidade empresarial à medida que cresce. Seus custos tenderiam a crescer por falta de capacidade de controle e gestão adequados. Portanto, mesmo com a profissionalização, esse pode ser um caminho que ainda limite o crescimento da empresa, caso o profissional careça de espírito empresarial.

Entende essa autora que, como resultado de um processo de desenvolvimento, uma série de mudanças internas conduzem a aumentos no tamanho da empresa, acompanhadas de mudanças nas características do objeto. Um processo de interação dinâmico acontece, enquanto a gerência determina o melhor uso dos recursos disponíveis. Portanto, esse processo encorajaria um crescimento contínuo da empresa ao mesmo tempo que estabeleceria limites para a taxa desse crescimento.

Assim o sistema franchising mostra-se oportuno, como uma das formas de se profissionalizar a empresa familiar, mantendo-se nas unidades franqueadas o espírito empresarial e apresentando-se também como alternativa de crescimento pelo uso de recursos de terceiros, aumentando sensivelmente sua competitividade e, em decorrência, a capacidade de concorrer em mercados globalizados.

O sistema franchising também apresenta-se como capaz de gerar mais trabalho, disciplina e controle, contribuindo para uma maior produtividade e, conseqüentemente, melhor desempenho, já que pode ser considerado um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços ou, ainda, tecnologias gerenciais, através da colaboração estreita e contínua do franqueador e franqueados.

Para Lodi (1978), as pessoas e as organizações não mudam, apenas desenvolvem-se para serem cada vez mais elas mesmas. Assim, a dimensão da mudança e também o ritmo de implantação dessa mudança devem ser avaliados e também considerados durante o processo de estudo. A mudança pressupõe um diálogo constante sobre todas as etapas pretendidas e implantadas, e um comprometimento das pessoas em tornar possível essa mudança.

Dessa forma, o franchising apresenta-se como oportunidade de parceria com outros sócios (franqueados), escolhidos de acordo com os requisitos propostos pelo critério do franqueador.

## Inovações Organizacionais: Um Dilema para as Empresas

Segundo Schumpeter (1942), a concorrência exercida mediante a introdução de novas tecnologias, novas mercadorias, novas formas de organização e também pela entrada de novas fontes de matérias-primas, gera vantagens tanto de custos, quanto de qualidade, capazes de atingir a estrutura das indústrias, estrutura essa que será criada ou destruída no sistema capitalista a depender do tipo de concorrência.

A este tipo de concorrência, Schumpeter chamou de "processo de mudança", dividindo-a em três estágios: invenção, inovação e difusão.

A invenção, primeiro estágio, dar-se-ia através do desenvolvimento de novas idéias, e seu posterior desenvolvimento a um ponto onde as dificuldades de sua implantação já estariam superadas. Essa não implicaria somente a criação de um novo produto ou de um novo processo envolvendo avanços científicos, mas também novas idéias, ainda que não incorporassem, necessariamente, tais avanços. No entanto, para Schumpeter, não existe uma distinção delineada entre invenção e inovação. As incertezas não se dissipam com a invenção e sim com os resultados encontrados da sua aplicação prática. Também o uso do produto traduz-se em algum grau de difusão.

Portanto, para o segundo estágio (inovação), como caracteriza o autor, não é necessário que haja sempre um avanço tecnológico para que ocorram inovações. As inovações podem acontecer, desde que sejam tomadas medidas empresariais para desenvolverem melhores processos e produtos. Assim, o franchising define-se como um sistema capaz de gerar inovações organizacionais, assegurando condições de competitividade às empresas.

Schumpeter (1912, p.48), identifica cinco tipos de inovação:

- Introdução de um novo bem - ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados - ou de uma nova qualidade de um bem.



- Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseado numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;

- Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não;

- Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que já existia ou tenha tido que ser criada; e

- Estabelecimento de uma nova organização de indústria, como de criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Para esse autor, também constituir-se-iam em inovação as novas maneiras de manejar comercialmente mercadorias, além da introdução de melhorias na rotina organizacional. A seu ver, os lucros empresariais anormais incentivam as firmas a introduzir novos produtos e novos processos organizacionais, e as firmas competem pela inovação.

Schumpeter classifica a inovação em dois segmentos: de produtos e de processos organizacionais.

As inovações de processo ou organizacionais são introduzidas pelas firmas como forma de reduzir custos. Essas inovações podem apresentar-se sob diversas formas:

- Descoberta de novas técnicas que permitam à firma reduzir a utilização de insumos.

- Introdução de métodos que permitam a utilização de matérias-primas mais baratas.

- Introdução de métodos administrativos de sequenciação ou de controle da produção.

Nesse sentido, Kruglianskas (1996) classifica como inovação incremental as pequenas melhorias em produtos ou processos que tendem a ocorrer na empresa de forma sistemática e continuada, assegurando competitividade em seus mercados.

O franchising visto como uma inovação, introduzindo uma idéia vitoriosa, suficientemente desenvolvida, pode gerar lucros anormais para uma

determinada empresa que o adote. Assim, para Schumpeter (1942), o lucro de uma empresa que inova manter-se-ia superior ao das demais concorrentes até que estas resolvessem imitar a empresa pioneira.

Assim como Schumpeter, Kruglianskas (1996), admite ser a inovação um processo capaz de tornar uma invenção rentável para a empresa, podendo ser entendida como uma atividade:

complexa, que se inicia com a concepção de uma nova idéia, passa pela solução de um problema e vai até a real utilização de um novo item de valor econômico ou social (Kruglianskas, 1996, p.17).

O terceiro estágio, recebe a denominação (Schumpeter, 1942) de difusão da inovação, que nada mais é do que o resultado da inovação bem-sucedida. Seria o sentimento de competidores ansiosos por ampliarem seus lucros através do produto do inovador.

Segundo Dahab et alli (1995a), a inovação, seja de produtos ou processos, representa vantagens competitivas para a empresa, além de colocá-la no limiar do conhecimento, respondendo mais rapidamente às mudanças de mercado.

Para esses autores, o processo de difusão tecnológica é tão importante quanto o de geração (inovação), ambos são "interativos e cumulativos". A partir da difusão da inovação é que são transmitidas informações sobre características técnicas e econômicas dessa inovação. Esse processo de geração e difusão tecnológica pode ser dividido em quatro grupos de atividades: seleção de informações; transferência; absorção e aprimoramento. Assim está formado o círculo de geração, transferência e disseminação de tecnologia.

Portanto, a difusão de um produto ou processo leva um determinado tempo para ser percebida. Quanto maior for o processo de difusão da tecnologia, mais se aprende sobre ela e maior será o número de usuários aptos a usá-la. Assim também tem-se dado a implantação do sistema de franchising em todo o mundo. Em alguns países o sistema já se encontra completamente desenvolvido e disseminado, o que o torna mais atrativo, e em outros ainda está em fase de adaptação e conhecimento.

Com base nesses conceitos, Dahab et alli (1995) definem o franchising como um modelo de produção (aí num sentido amplo) que se fundamenta em uma marca consolidada e na capacidade de gerar e difundir inovações tecnológicas, sobretudo organizacionais.

## Análise Empírica: Estudo de Casos

### Lojas Santana

A Santana, empresa familiar, cuja razão social é Raimundo Santana S.A, começou sua trajetória em 1959 - segundo informa o entrevistado nesta empresa, no caso, o responsável pela implantação do franchising - comercializando sapatos infantis, com a iniciativa da sua fundadora, Dona Aidée Costa Santana.

A Santana cresceu rapidamente e ganhou, além de vários pontos nos distintos bairros da cidade, não só o interior baiano, como mais seis estados do país. Foi a primeira rede de calçados a ultrapassar a fronteira, iniciando esse processo pelos estados do Nordeste. Com uma estrutura arrojada para a época (a Santana iniciou um estilo mais moderno em termos de venda de calçados, os balcões abertos), criou espaço nesse segmento e tornou-se exemplo de sapataria. A Santana, apesar de não ter sido a primeira sapataria da Bahia, foi a pioneira na sua forma de atendimento aos clientes, com grande número de vendedores atraindo-os à compra. Destacou-se também pela variedade de marcas próprias, tanto no setor de calçados como no de confecções (Turbulence, Costa Brava, Catimba, Exoteric, Magia, Pinote) e na multiplicidade de outras marcas com lançamento da moda concomitantemente aos grandes centros do sul do país, além de facilidades nas condições de pagamento, tornando as vendas acessíveis à classe média.

Com o passar dos anos surgiram outras sapatarias, mais sintonizadas com as inovações internacionais, com novos conceitos no atendimento aos clientes, modernos lay-out das lojas, fazendo com que a Santana perdesse mercado nas classes média e alta. Ainda assim, a Santana mantém a dianteira no segmento da classe média mais baixa.

Empresa de sociedade anônima, seu controle acionário majoritário, atualmente, pertence à segunda geração da família, mais precisamente ao Sr. Luís Santana, filho do fundador Raimundo Lemos Santana, este último, hoje, membro do conselho diretivo. O organograma da empresa está assim distribuído: presidência, vice-presidência (José Costa Santana), conselho diretivo e diretorias de marketing, compras e administrativo-financeiras. Apesar de, atualmente, nesse novo organograma, todas as diretorias estarem encarregadas das tarefas de franchising - sistema que, como ver-

se-á adiante, foi implantado em 1988 - cada uma no seu segmento, o Sr. Landerson Santana (filho de Luís Santana) é o responsável pelas questões mais técnicas referentes ao sistema.

Em 1988, a Santana resolve adotar o sistema de franchising e convida um funcionário já há quatro anos na organização para implantá-lo. Transfere-o da área de publicidade (gerente de publicidade) para a área recém-criada de franchising e este, em pouco tempo, é nomeado superintendente do sistema, acumulando posteriormente também a função de Diretor Regional da Associação Brasileira de Franchising. O franchising é encarado pela empresa como estratégia de expansão para novos mercados e ainda em outubro de 1988 é inaugurada a primeira franquia no interior do Estado, na cidade de Eunápolis, tornando-se a Santana, desse modo, a pioneira no Nordeste na implantação desse sistema.

Inicialmente havia uma certa apreensão quanto ao sucesso do sistema, haja vista o momento econômico não se mostrar adequado às mudanças: inflação alta com planos surgindo e desaparecendo e, assim, gerando especulação financeira e desvios de investimentos para aplicações em instituições financeiras. Outra ordem de fatores que poderia ser apontada para a incerteza quanto ao sucesso do sistema estaria no fato de serem poucas as experiências de franquia no Brasil, principalmente no Nordeste, que pudessem servir de exemplo para balizar futuros resultados da empresa. Tal aspecto acentuando-se sobretudo no referente a franquias de serviços, já que o segmento inovador nesse sistema era o industrial. Também foi apontado pela empresa como problema, a sua característica de empresa familiar, fechada, que a partir da introdução do sistema teria que compartilhar de seu conceito de negócio com terceiros.

Assim, para a Santana, foi considerado importante para a consolidação do sistema que os franqueados estivessem em perfeita harmonia com seu franqueador, participando das decisões ao mesmo tempo em que estavam comprometidos com o negócio. Estes aspectos são retomados quando da análise dos depoimentos dos franqueados.

O novo conceito de sistema adotado exigia do franqueador nova forma de organização. A Santana agora estava desenvolvendo outro ramo de negócios, a prestação de serviço de franchising que implicava capacitar o franqueado dentro de sua ótica, transferindo o know-how e a concessão para uso de sua marca e dando-lhe suporte para desenvolver o seu negócio.

Atualmente a Santana possui mais de 40 unidades franqueadas mediante a concessão e conversão do franchising (converteu algumas lojas próprias em franquia durante esses oito anos), e mais de 60 unidades próprias, sendo sua meta futura converter 80% destas últimas em franquias. É preocupação da empresa continuar com algumas unidades próprias, que se constituam não só em lojas piloto, para experimentos, mas também em pontos de contato com a realidade de mercado para que a empresa possa estar sempre atualizada e dando direcionamento legal à rede.

A partir da adoção do franchising, a empresa observa um desempenho significativo nas diversas atividades da empresa, com grande crescimento nas vendas e melhor rentabilidade proporcionados pelo aumento no número de lojas e pela entrada sistemática de royalties e dos vários fundos existentes. Nesses últimos anos (95 e 96) a franquia representou um faturamento médio de 40% e 50%, respectivamente.

A franquia da Santana, declara a empresa, obedece à modalidade do *business-format* com critérios rígidos na sua formatação, quando comparados aos das grandes redes que adotaram o sistema, mais propriamente aos do padrão Boticário e similares, com exigências quanto ao ponto comercial, lay-out, tamanho e materiais usados nas lojas. A Santana adota a franquia de serviços, não sendo responsável pela produção dos produtos. Os franqueados da Santana poderão ter outros fornecedores para os mesmos produtos (varejo e confecções). Mas, ainda assim, essa autonomia é controlada pela empresa, para não fugir do padrão Santana.

Para os franqueados entrevistados, o sistema franchising vem a cada dia perdendo sua característica de *business-format*, fatores tais como: padronização das lojas, inovações e melhoramentos a partir de sugestões dos franqueados, praticamente inexistem. Algumas formas de transferência de tecnologia que ainda persistem são: manuais operacionais, estágio na loja piloto, treinamento inicial para o franqueado e reciclagem para franqueados e funcionários.

## Óticas Teixeira

A empresa foi fundada em 1965, no interior do Estado da Bahia, quando inaugurada em Vitória da Conquista a primeira loja. A segunda veio no ano seguinte na cidade de Itapetinga e, em 1967, foi criada a ter-

ceira, em Itabuna. Em Salvador, a primeira loja foi instalada nas Mercês, em 1972, simultaneamente ao lançamento pioneiro das lentes de contato e do atendimento ótico em cadeiras. Atualmente conta com um conjunto de 46 lojas próprias e três franqueadas, espalhadas entre a capital (18), o interior (21 próprias e 3 franqueadas) e outras localidades do Brasil (7). Pertencem ainda à organização Teixeira as seguintes empresas: Universal (15), incorporada ao grupo no ano de 1978; FOTOLAB (5), criada em 1987 e Precisão Óptica (2), além da indústria de beneficiamento de lentes OKLOS, criada em 1995. Com exceção da FOTOLAB, todas as outras estão ligadas ao ramo ótico.

Empresa familiar, cujo comando administrativo encontra-se ainda na primeira geração, vem-se profissionalizando ao longo dos anos para garantir espaço num mercado cada vez mais competitivo e exigente em qualidade. Possui uma estrutura organizacional leve, com quatro diretorias, das quais duas estão com familiares e as restantes e os cargos intermediários (gerentes) com profissionais qualificados.

Prosseguindo com as inovações, que tiveram início com a implantação da indústria de beneficiamento de lentes - OKLOS, a partir de 1992 o franchising é pensado como uma forma de conquistar novos mercados.

Assim, em 1994, é lançado o sistema de franchising com o slogan "Óticas Teixeira. Seja franqueado de uma marca com 30 anos de sucesso". A divulgação foi realizada via manuais de informações, órgãos representativos (SEBRAE) e feiras específicas.

O sistema franchising ora implementado, utiliza-se da estrutura verticalizada da empresa para consolidar-se. Todos os setores são responsáveis pelas atribuições advindas do franchising, ficando a gerência de franchising encarregada diretamente do atendimento ao público interessado e da parte "burocrática" propriamente dita, como contrato, acompanhamento permanente ao franqueado e finanças relativas ao sistema.

A meta inicial do sistema é que em cinco anos sejam implantadas 50 franquias, distribuídas entre o interior baiano, a própria capital, e São Paulo (capital e interior).

Para a empresa, o maior impacto do franchising dá-se em relação à afirmação e difusão da marca. O trabalho do franqueado divulgando a marca nos diversos interiores, muitas vezes tem um impacto maior na sociedade local que se instalada uma loja própria. O público atende melhor, já que o

franqueado é um membro dessa comunidade. Quanto ao nível de produção e rentabilidade propiciadas com a franquia, apesar da tendência ao crescimento, ainda é incipiente devido ao pequeno número de franqueados, principalmente quando comparado com os resultados da organização. Perante cada filial, é difícil avaliar, já que não existem lojas próprias nesses interiores. A Teixeira acredita que, com a interação franqueador /franqueado, com a própria criatividade do franqueado e também com um novo trabalho de divulgação da franquia, a situação se reverta e possa haver um maior crescimento do mercado.

No que diz respeito à rentabilidade dos franqueados (de aproximadamente US\$ 10 mil/mensais), a empresa acredita que há uma satisfação com o próprio negócio de ótica. Diante da estrutura interna viabilizada pela Teixeira para manter o sistema e a assistência permanente ao franqueado, a cobrança de royalties e taxa de publicidade não são tão significativos.

A forma adotada pelas Óticas Teixeira é o franchising de negócios (*business-format*), que requer um sistema formatado. A padronização das lojas é fator primordial - mesmo lay-out, tamanho mínimo, materiais usados, etc., e o procedimento utilizado hoje numa loja própria é também o das franquias, embora possa haver flexibilidade dada as condições do lugar a ser instalado.

Todas as atividades desempenhadas pelas Óticas Teixeira - venda, comercialização de armações, lentes, produtos ópticos e a parte de revelação e cine-foto - são desenvolvidas pela franquia, com exceção de lentes de contato. O franqueamento tem como natureza a distribuição, já que não é repassada ao franqueado a tecnologia envolvida na fabricação de lentes de uso corretivo.

Atualmente existem três lojas franqueadas, todas em municípios baiano (Gandu, Alagoinhas e Lauro de Freitas). Para o franqueado entrevistado (Lauro de Freitas), existe uma total sintonia entre os franqueados e franqueador, sendo integralmente cumprido o contrato entre ambos. O sistema desenvolve-se segundo o *business-format* e apesar do pouco tempo de existência, já se aproxima dos padrões de franquias brasileiras, familiares, bem-sucedidas.

## Conclusão

O franchising oferece o potencial para que se explorem economias de escala de forma semelhante à de cadeias de lojas, embora sejam requeridos menores recursos do franqueador. Essas economias de escala são fruto da diluição dos custos fixos em maiores quantidades de *output*, mediante a partilha de custos de publicidade, distribuição, compras, administração, marketing, desenvolvimento de novos produtos e experimentação, e aquisição de equipamento especializado.

Essa tendência à transformação estaria ligada a um argumento básico de Penrose (1959), relativo ao limite de crescimento da firma - a escassez de talento empresarial. Enquanto as empresas, tecnologicamente, conseguiram, com a maior facilidade, expandir-se rompendo os limites tecnológicos oferecidos pelos limites de escala, a capacidade de reproduzir talentos empresariais tem levado a uma limitação no crescimento da empresa, quer seja ela familiar ou não.

O que se tem visto no país, e em número cada vez maior, são empresas familiares aderindo ao sistema, de que são exemplo o Yázigi, a Casa do Pão de Queijo, o Boticário, entre outras. Tem-se verificado ainda um aumento considerável no número de empresas de pequeno porte, familiares, que se vêm beneficiando das inovações advindas do franchising, tanto em termos de qualificação de fornecedores, como de treinamento de recursos humanos para atendimento às unidades franqueadas. Caso típico é encontrado no Mc Donald's, responsável pela capacitação de seus fornecedores para manter o nível de qualidade de seus produtos e serviços. A rede premia o "Fornecedor do Ano" e, em 1996, 10 dos 175 fornecedores receberam o prêmio, avaliados pela qualidade de seus produtos, a competitividade da empresa e a clara intenção de manter a parceria no plano de crescimento elaborado para o país (*Gazeta Mercantil*, 1996).

Assim, o franchising apresenta-se como alternativa para as empresas pesquisadas, não só como meio de distribuição de seus produtos/serviços, levando-as à expansão, mas também como uma estratégia de solidificação no mercado (pela inovação), acompanhando as tendências mundiais e, sobretudo, como forma de profissionalizar a empresa.

O franchising, através de um contrato de parceria que restabelece a pequena propriedade (com contato direto do franqueado), respaldada por



uma grande rede (a franquia), pode permitir que esse limite inerente à propriedade capitalista, sobretudo do setor de serviços, seja contornado.

Os dois casos comparativos revelam que a capacidade empresarial acumulada, a estratégia de implementação e expansão do sistema franchising específicas à empresa, são fatores cruciais para a efetiva implementação do modelo business-format.

A Santana, por exemplo, utiliza-se de uma marca de quase 40 anos para difundir sua franquia. As lojas, sejam elas próprias ou franqueadas, observam, segundo a visão do franqueador, as mesmas características quanto à formatação, como exigências na escolha do ponto comercial, lay-out, tamanho, materiais usados, etc.; controles de rotinas e técnicas comerciais de vendas. Assim, a empresa diferencia-se das concorrentes e identifica a sua marca, o seu "jeitão". Na expressão do entrevistado, a empresa possui um "perfil próprio".

Ainda com relação à Santana, o que se observou através dos depoimentos dos franqueados, diferentemente das entrevistas com o responsável pelo sistema (franqueador), foi a gradativa perda das características do *business-format-franchising*, distanciando-se mais das empresas brasileiras familiares, que retratam experiências bem-sucedidas.

Da mesma forma, a Teixeira acredita que a força de sua marca (mais de 30 anos) e qualidade de seu serviço, procurando sempre inovar no seu segmento, diferencia-a dos demais concorrentes. Apesar dos resultados apresentados, decorrentes da implantação do sistema, ainda serem incipientes, dado o pouco tempo de existência das franquias, nota-se um grande empenho da organização em procurar acertar. Por outro lado, a opção pelo sistema de franquias aconteceu num momento de maturidade, tanto em termos de recursos humanos e financeiros quanto técnicos ou seja, depois da OKLOS, influenciando para um sucesso inicial. Entretanto, quando se comparam os resultados de franquias brasileiras e estrangeiras bem-sucedidas, há de se perceber um longo caminho a percorrer, valendo observar que a Teixeira leva vantagens em relação a essas empresas, que iniciaram o sistema franchising quando os resultados no país eram pouco conhecidos, podendo assim conseguir alcançar o mesmo estágio de desenvolvimento, num tempo bem menor.

<sup>1</sup> Dissertação apresentada ao mestrado de Administração NPGA/UFBA como requisito parcial para o grau de mestre, sob orientação da Prof. Sônia Salponik Dahab.

## Referências Bibliográficas

- BERNHOEFT, R. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: IBECOM, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Empresa Familiar: a solução externa*. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 11 de março, 1996.
- BIDIGARAY, L. F. H. *Erros comuns das empresas nacionais - e quando deixam de ganhar*. Porto Alegre: Sagra, 1990-vol. I e II.
- CHERTO, Marcelo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Mitos do Franchising 1. Folha de São Paulo*. São Paulo, 23 de jun. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Mitos do Franchising 2. Folha de São Paulo*. São Paulo, 30 de jun. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Mitos do Franchising 3. Folha de São Paulo*. São Paulo, 7 de julh. 1997.
- CHERTO, M. & RIZZO, M. *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo: Makron, Mc Graw-Hill, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Franchising na prática*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1994.
- DAHAB, S. et alli. *Competitividade e capacitação tecnológica para pequena e média empresa*. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Franchising: gestão empresarial e capacitação tecnológica da PME*. Relatório Final. NACIT/UFBA, Salvador, 1995.
- GAZETA MERCANTIL. *Bahia instala primeiro projeto de escola de franquias*. São Paulo, 22 de maio, 1995.
- \_\_\_\_\_. *A Globalização no negócio familiar: seminário discute estratégias para a inserção de empresas na economia internacionalizada*. São Paulo, 28 de março 1996.

- \_\_\_\_\_. *Mc Donald's investe US\$ 500 mi: rede faz plano de compras até o ano 2000 para garantir fornecimento de insumos.* São Paulo, 9 de dez. 1996.
- \_\_\_\_\_. *Modernização é dilema de impérios familiares: clãs acumularam algumas das maiores fortunas do planeta, mas concorrência gera pressões cada vez maiores de mudanças.* São Paulo, 9 de dez. 1996.
- \_\_\_\_\_. *Brasileiras no Exterior: O desafio da globalização.* São Paulo, 4 de jun. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Crescimento continua, a taxas menores: mercado brasileiro passa por amplo processo de reestruturação e consolidação.* São Paulo, 4 de jun. 1997.
- INFORME ECONÔMICO. *Aumentam no Brasil as opções de franchising.* Salvador: Cesec, ano II, n. 14, jul. de 1995.
- \_\_\_\_\_. *Franquias também chegam ao Mercosul.* Salvador: Cesec, ano II, n. 17 de nov. 1995.
- \_\_\_\_\_. *Franchising tem problemas mas ainda é bom negócio.* Salvador: Cesec, ano II, n. 18 de dez. 1995.
- ISTO É. *O banquete das franquias.* São Paulo: Três, n. 1.275, 9 de março de 1994.
- \_\_\_\_\_. *A porta da esperança.* São Paulo: Três, n. 1.313, 30 de nov. 1994.
- KRUGLIANSKAS, Isak. *Tornando a pequena e média empresa competitiva.* São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais, 1996.
- LEITE, R. C. *Franchising na criação de novos negócios.* São Paulo: Atlas, 1990.
- LODI, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar.* São Paulo: Pioneira, 1987.
- \_\_\_\_\_. *A empresa familiar.* São Paulo: Pioneira, 1978.
- \_\_\_\_\_. *O fortalecimento da empresa familiar.* São Paulo: Pioneira, 1989.
- MENDELSON, M. *A essência do franchising.* São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- PENROSE, Edith Tilton. *The theory of the growth of the firm.* New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- REVISTA DO FRANCHISING. *Pequenas empresas, grandes negócios.* Globo, n.18, ano 3, 1996.
- SCHUMPETER, J. A. (1912). *Teoria do desenvolvimento econômico.* São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- \_\_\_\_\_. (1942). *Capitalismo, socialismo e democracia.* Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- VIEIRA, A.C. A. *Empresa Familiar e Sucessão.* *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 22 de maio, 1997.