

MÁRCIA MARIA DE MATTOS FERNANDES

ESTUDO DA ADOÇÃO DO
FRANCHISING NO SETOR DE
CALCADOS NA BAHIA:
O CASO DA SANTANA.

SALVADOR
1995

MÁRCIA MARIA DE MATTOS FERNANDES

ESTUDO DA ADOÇÃO DO FRANCHISING NO
SETOR DE CALÇADOS NA BAHIA:
O CASO DA SANTANA.

Trabalho monográfico apresentado como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, sob a orientação do Professor Arismar Cerqueira Sodré.

SALVADOR

1995

DEDICATÓRIA

Aos meus pais José e Margarida, pelo grande incentivo, pelo carinho e pela ajuda dispensada durante esse trabalho, e sem os quais eu nada seria.

Aos meus avós João e Maroli pela confiança e a memória de minha avó Engrácia pela dedicação durante nossa convivência.

Ao meu "grande" Ricardo, pelas tantas horas de paciência, de carinho, de tolerância e de força que a mim foram dedicadas e sem as quais não conseguiria realizar esse trabalho.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para sua realização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a minha família por ter ajudado a ultrapassar todos os obstáculos que a mim foram impostos durante esse estudo.

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho. Agradeço ao meu orientador, professor Arismar pela compreensão e empenho, e também a Empresa Santana pelo grande apoio e cooperação na pessoa do Sr. Paulo Leão, indispensáveis para a realização desse trabalho.

Agradeço a todos meus colegas de trabalho, pela motivação e interesse demonstrados por essa monografia, bem como pela torcida pelo seu término. E em especial ao meu colega Marcos pela revisão da pesquisa e a grande amiga Guadalupe pela paciência e atenção dedicada.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	05
2	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SISTEMA FRANCHISING	07
2.1	DEFINIÇÃO DO FRANCHISING	07
2.2	CLASSIFICAÇÃO DO FRANCHISING	08
2.3	HISTÓRICO DO FRANCHISING	11
2.4	DESENVOLVIMENTO DO FRANCHISING NO BRASIL	12
3	FRANCHISING SOB A ÓTICA DA INOVAÇÃO E DAS VANTAGENS COMPETITIVAS	20
3.1	O FRANCHISING PELA ÓTICA SCHUMPETERIANA	20
3.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA PARA O FRANQUEADOR	22
3.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA PARA O FRANQUEADO	27
3.4	RELAÇÃO FRANQUEADOR-FRANQUEADO	31
4	O SISTEMA DE FRANCHISING NA EMPRESA SANTANA	34
4.1	TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA EMPRESA SANTANA	34
4.2	O FRANCHISING NA EMPRESA SANTANA	35
4.3	FRANCHISING E QUALIDADE TOTAL NA SANTANA	42
5	CONCLUSÃO	44
	BIBLIOGRAFIA	47
	ANEXO	49

1 INTRODUÇÃO

O franchising é um sistema de negócios que vem conquistando, em um curto período de tempo, um lugar de destaque dentro das técnicas comerciais, isso é decorrente do seu caráter inovador.

O sistema de franchising analisa aspectos de marketing, jurídicos, financeiros e operacionais. A implantação desse sistema gera impactos sobre a estrutura das indústrias, bem como organização da produção, a estratégia das empresas, a divulgação de tecnologia e a concorrência. Por esses motivos foi considerado nesse trabalho o seu estudo, voltado para o setor de calçados, enfocando a Empresa Santana.

O franchising brasileiro, como em outros países, começou de forma rudimentar. Suas vantagens, juntamente com as características específicas do mercado brasileiro, acabaram por popularizá-lo de tal modo que o Brasil é atualmente o terceiro colocado no ranking mundial por número de franquias (GUIA do Franchising, 1995, p.7).

O sistema de franchising foi surpreendido em 1994 e nos primeiros meses de 1995 por uma economia em expansão, com inflação baixa e consumidores cheios de dinheiro para comprar. A partir desse fato o sistema teve condições de agilizar seu desenvolvimento, reafirmando sua vocação de excelente alternativa de expansão para negócios bens sucedidos e banco de oportunidades para quem deseja montar uma empresa e correr riscos menores

O referencial teórico adotado no presente trabalho sobre a teoria do franchising é o da teoria schumpeteriana, dado que esta fornece subsídios para uma análise dinâmica do setor de calçados e mais especificamente a Empresa Raimundo Santana.

Este trabalho tem como objetivo analisar o franchising como um método inovador que proporciona vantagens competitivas aos seus usuários e também estudar o franchising nas Lojas Santana desde sua implantação até seus atuais resultados.

A monografia está dividida em três capítulos, além desta introdução e da conclusão.

No capítulo 2 é feito um histórico do sistema de franchising, passando pela sua definição, classificação e depois mostrando suas origens e seu desenvolvimento no Brasil.

No capítulo 3 é abordado o referencial teórico, através do estudo do sistema pela ótica da inovação e também são relacionadas as vantagens e desvantagens do sistema para seus participantes desde quando franqueador bem como para o franqueado.

O capítulo 4 aborda o sistema para a Santana. Na primeira parte é apresentado a trajetória histórica da empresa, depois passamos a seu desenvolvimento e seus impactos. Numa terceira parte mostramos a relação do franchising com a qualidade total adotada na empresa.

2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO FRANCHISING

2.1 DEFINIÇÃO DO FRANCHISING

O Franchising é um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços, entre duas ou várias empresas comerciais, uma franqueadora e outra franqueada, por meio do qual a primeira, proprietária de um nome ou razão social conhecidos, de siglas, símbolos, marca de fábrica, de comércio ou serviço, bem como de Know-how específico, coloca a disposição da segunda o direito de utilizar, mediante retorno financeiro ou obtenção de qualquer vantagem, um pacote de produtos e/ou serviços originais ou específicos, a fim de explorá-lo necessariamente na íntegra, segundo técnicas comerciais experimentadas, revistas e periodicamente recicladas, de forma exclusiva, para atuar com maior impacto no seu segmento de mercado e de forma a obter um crescimento acelerado da atividade comercial das empresas envolvidas. Esse relacionamento é efetuado através de contrato entre as partes.

O franchising é um sistema porque a franquia foi previamente formatada segundo técnicas e métodos utilizados, com o objetivo de integrar operacionalmente todas as atividades de uma empresa.

Esse sistema é dado pela organização e codificação das operações que constituem o know-how do franqueador e que é repassada para os franqueados. O sistema é vantajoso para ambas as partes se forem observadas algumas condições básicas. Essas condições são: dispor de uma marca estabelecida no mercado, ter um produto ou serviço que se diferencia de alguma forma dos concorrentes e existir um mercado consumidor amplo que possa tornar viável a expansão do produto via franquia.

É fundamental a parceria franqueador/franqueado para que seja alcançado o sucesso e o crescimento da marca franqueada no mercado. É necessário que os franqueadores organizem seu trabalho em equipe, a fim de que o consumidor

crie a imagem de sua marca padronizada e possa encontrar o mesmo produto ou serviço daquela marca em qualquer ponto-de-venda.

Essa parceria é concretizada e formalizada por um contrato entre as duas partes juridicamente independentes, mas economicamente interdependentes. O franqueado tem o apoio de uma marca estabelecida, além da orientação, supervisão e treinamento fornecidos pelo franqueador, evitando com isso maiores gastos decorrentes da inexperiência na condução de um negócio. O franqueador por sua vez terá maior garantia do sucesso da sua marca, pois, em cada ponto-de-venda, haverá um franqueado dando o máximo de si para ter o retorno do capital investido.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DO FRANCHISING

A evolução do Franchising acabou criando diferenças no modo como é hoje operado por cada franqueador. O sistema de franchising é classificado em três gerações:

a) Primeira geração - O sistema é baseado essencialmente na venda do direito de exploração comercial da marca e nem mesmo a distribuição dos produtos ou oferta dos serviços é exclusividade das franquias.

Nesta geração estão incluídas as marcas que, apesar de serem franqueadas estão presentes em magazines. Também podemos citar aquelas que fornecem produtos as lojas franqueadas, mas que pouca ou nenhuma assistência dão a nível operacional, gerando uma falta de padronização da marca.

b) Segunda geração - Acrescentam a primeira geração a exclusividade na distribuição dos produtos ou serviços às franquias, fazendo os pontos-de-venda seguirem as regras do sistema. Corresponde a um estágio intermediário entre Franchising de Produto e Marca e Franchising do Formato do Negócio.

c) Terceira geração - Esta também chamada "Business Format Franchising" ou "Franquia de Negócio Formatado". Este modelo de gestão empresarial está voltado para a distribuição. Nesta geração o franchising encontra-se em seu estado mais avançado, ou seja, um sistema profissionalizado. Os franqueadores fornecem, geralmente, toda orientação, supervisão e treinamento necessários. O franqueador transfere as técnicas industriais e/ou métodos de Administração e Comercialização, cedendo para o franqueado a marca e um conjunto de direitos para este operar.

Além destas formas de organização direta, existe ainda duas formas de organização indireta:

O "Master-Franchise" (Franquia-Mestre), utilizado por grandes franqueadores ou como forma de expansão internacional, onde é delegado um subfranqueador que poderá revender a marca como também a organização do trabalho a outras regiões. Este sublicenciamento de franqueados industriais e/ou comerciais de uma região formará então uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador-mestre, até o franqueado local em seu ponto. Os países desenvolvidos já se utilizam dessa modalidade de Franquia, mas no Brasil ela é recente e ainda está em fase de teste para melhor adequação no negócio.

O "Area Development Franchise" (Desenvolvimento de Área de Franquia), onde determinado território é explorado diretamente pela empresa franqueada com a concessão do franqueador. Empresas locais serão contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território. Nesta modalidade não existe por parte do franqueado necessidade de possuir suas próprias unidades, ou seja, só poderão subfranquear a terceiros sem explorar diretamente os pontos de fabricação ou de venda.

Segundo o objeto do franqueamento, o franchising pode ser classificado em três categorias:

- a) Franchising de produto, que por sua vez, se subdivide em Franchising de produção e Franchising de distribuição;
- b) Franchising de serviços;
- c) Franchising industrial.

No Franchising de produção, o franqueador é uma empresa industrial que produz um determinado bem, ou o mesmo é produzido por terceiros fabricantes licenciados sob sua supervisão e desenvolvimento de produto e controle de qualidade. O franqueado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda os produtos daquela marca; por exemplo, a Pakalolo e a Wrangler na indústria de confecções. Seus objetivos são relativamente primários. Sua base é a originalidade da criação.

No Franchising de distribuição, o franqueador adquire os produtos, seleciona produtores independentes para produzir utilizando sua marca e constitui uma coleção de produtos que é distribuído aos franqueados; por exemplo os distribuidores de combustíveis e também os distribuidores de bens de consumo ou alimentação. Sua característica básica é a do franqueador não ser o fabricante do produto utilizado pelo franqueado.

No Franchising de serviços, o franqueador instala e opera um sistema de prestação de serviços e os franqueados seguem o seu modelo de gestão, bem como de venda de serviços. O franqueador quando também é fabricante estende ao franqueado e seus respectivos clientes assistência técnica de bom nível e garantia dos produtos, além de fornecer todos os componentes, bem como manutenção ao usuário final; por exemplo, cursos de inglês como o CCAA, a SAB - Serviço Autorizado Brastemp.

No Franchising industrial, tanto o franqueador como o franqueado são empresas industriais, ou seja, é aquele em função da qual o franqueado implanta e opera uma empresa industrial. O franqueador detém o know-how mas o franqueado

é que irá produzir e comercializar um produto original, com base em uma tecnologia fornecida pelo franqueador; por exemplo a Coca-Cola.

2.3 HISTÓRICO DO FRANCHISING

O sistema de franchising remonta a Idade Média, época do Feudalismo, quando se estabeleceram as cidades "francas". Nessa época uma cidade Franche ou Franchise era aquela onde as pessoas e bens tinham o direito a livre circulação e eram isentas de pagamento de taxas e impostos ao poder central e/ou à Igreja.

No entanto, foi nos Estados Unidos, em torno de 1850, que o franchising se popularizou e se profissionalizou. Seu início com relação entre dois particulares e não entre Poder Público ou a Igreja em conjunto com particulares se deu quando comerciantes independentes obtiveram a autorização da **Singer Sewing Machine Company**, para comercialização de seus produtos; porém, sua difusão como método para a expansão dos negócios iniciou-se a partir do século XX. Surge assim uma outra acepção, nitidamente econômica, indicando um novo sistema de distribuição, um novo método de comercialização: o franchising.

A expansão do franchising, ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando milhares de empreendedores potenciais - soldados americanos que retornavam a vida civil - buscavam ter seu próprio negócio. Esses empreendedores, geralmente inexperientes na condução de empresas, acharam no franchising a alternativa para a realização do grande sonho de tornarem-se autônomos, motivados principalmente pela ajuda de financiamentos da Small Business Administration, órgão do Governo Americano de Apoio à Pequena Empresa.

A Ford e a General Motors foram as primeiras empresas a praticarem, nos Estados Unidos, o sistema de franchising, seguidas pelas empresas do setor petrolífero e por toda grande rede de distribuição. Nos anos 70, o período foi

marcado por vários escândalos e fraudes cometidos por especuladores, já que o sistema tinha disparado no mercado.

Na Europa o franchising tem tido um desenvolvimento mais lento. Nos últimos anos, ela vem se firmando de forma mais acentuada na França, que com 500 empresas concessionárias, é a atual líder européia.

No Brasil, o franchising teve seu impulso a partir da década de 80, mas como empreendimentos pioneiros temos o Yázigi em 1960 e o Boticário em 1979.

2.4 DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE FRANCHISING

Em 1910, existia em Salvador uma prática desenvolvida pelos calçados Stella muito semelhante ao sistema de franchising atual. Eram espalhados sapatos por todo o Estado através de representantes como forma de descentralização do negócio sem necessidade de investir na instalação de novos pontos comerciais. Nessa época não existia contrato e o acerto de contas era com base na palavra. Isto indica uma antecipação do conceito de franchising moderno.

Na década de 70, com o milagre econômico o consumidor brasileiro passa a ter uma demanda maior por produtos e com o modismo passa a exigir a marca da mercadoria, estimulando a criação de logotipos e dessa forma impulsionando o investimento.

A expansão do franchising na década de 80, foi devido ao baixo índice de produtividade decorrente da especulação na ciranda financeira e da fase de transição política que gerou um clima de instabilidade e expectativa junto aos agentes econômicos (classe empresarial), do desemprego e do achatamento salarial, que desencadeou o espírito do empregado ser o seu próprio patrão. Apesar da instabilidade da economia interna, o Brasil oferece um amplo território e uma população dispersa, mas com grande potencial de consumo. O crescimento

constante do número de *shopping centers*, pontos ideais para instalação de franquias, de empresas de prestígio que precisavam expandir o seu negócio com um custo baixo e seguro e a existência de muitas pessoas voltadas para pequenos empreendimentos com um pequeno capital disponível, desejando um negócio sem maiores riscos, são uma garantia para o sucesso do franchising no país.

Como ratificação desse quadro o I Censo Brasileiro de Franchising, realizado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) no 1^o semestre de 1990, mostrou que o crescimento no número de franquias (ponto de venda), entre 1986 e 1989, foi de 231,42% (CHERTO, 1988, p. 23), com 35.000 estabelecimentos (Revista Franchising, 1993, p. 22).

No II Censo Brasileiro de Franchising, realizado no 2^o semestre de 1992, a adoção do sistema teve novamente um resultado positivo que já alcançava 40.455 estabelecimentos possibilitando 700.000 empregos diretos. Neste período, o destaque em número de franqueadores era para a indústria de confecções (27,2%) e para o setor de alimentação (17,9%) (CENSO Brasileiro de Franchising, 2.1991, p. 6).

O Censo Brasileiro de Franchising, realizado em dezembro de 1993, mostra que o número de estabelecimentos são da ordem de 50.073 unidades, sendo 4.696 próprias e 45.377 franqueadas. O segmento campeão em faturamento é o da alimentação, com expectativa de movimentar US\$ 1,2 bilhão em 1993, seguido pelo vestuário US\$ 912 mil (CENSO Brasileiro de Franchising, 4.1994, p. 8).

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DO MERCADO

ÍTENS	1991	1992	1993	93/92 %
Franqueadores	362	471	482	2,34
Unidades próprias	2.473	3.102	3.219	3,77
Unidades franqueadas	11.525	13.789	18.025	30,72
Total de unidades	13.998	16.891	21.244	25,77
Média unids./franqueados	38,80	35,90	43,19	20,23

Fonte: Associação Brasileira de Franchising - Censo 1993

O segmento de alimentação concentra o maior número de franqueadores (23,9% do total) que antes tinha o vestuário com o primeiro do ranking. Outras modalidades de negócios também vem se destacando com grande números de franqueadores tais como decoração, utilidades e construção.

O censo brasileiro de franchising retrata também uma expansão na geração de novos empregos, devido ao crescimento do número de franqueadores bem como dos pontos-de-venda, destacando-se nesse ponto as áreas de esporte, saúde e beleza bem como limpeza e conservação.

Os franqueadores no Brasil estão atentos à evolução do mercado e com disposição de vencer qualquer distância na busca de bons parceiros. Esses franqueadores se encontram sobretudo em São Paulo e no Rio de Janeiro, contudo existe programação de sua expansão nas mais variadas direções. O Sul do país já concentra 20% das unidades (próprias e franqueadas) enquanto o Nordeste tem 12%.

TABELA 2 - ONDE ESTÃO OS FRANQUEADORES

SETORES	1994		1995	
	MARCAS	%	MARCAS	%
Alimentação	154	25,1	190	25,9
Decoração, utilidades e construção	54	8,9	54	7,3
Diversos	69	11,2	94	12,8
Educação e treinamento	43	6,9	45	6,1
Esporte, saúde e beleza	36	5,8	50	6,8
Impressão, sinalização e fotografia	12	1,9	17	2,3
Informática e eletrônica	19	3,1	22	3,0
Lazer, turismo e hotelaria	16	2,6	19	2,6
Limpeza e conservação	16	2,6	15	2,0
Locação de veículos	9	1,5	2	2,0
Lojas de conveniência	9	1,5	9	1,2
Perfumaria e cosméticos	27	4,4	32	4,3
Produtos e serviços para veículos	15	2,6	20	2,7
Vestuário	134	21,9	154	21,0
Total	613	100,0	731	100,0

Fonte: Guia do Franchising - 1995

A Bahia no contexto nacional tem um ótimo resultado, principalmente como importadora de franquias. A empresa com maior destaque está localizada no setor de calçados e atua como produtora, as sapatarias Santana, que possuem atualmente 140 lojas das quais 80 são unidades próprias e 60 unidades franqueadas (SANTANA).

Como ocorre em muitos países latino-americanos, também no Brasil se nota a presença cada vez mais marcante de franqueadores estrangeiros dos mais variados ramos de atividades. Entre outros, estão presentes no país, diretamente ou através de “area developers” ou de “master-franchises”, franqueados como McDonalds, Pizza Hut, Arby’s, Sweet Factory e muitos outros.

Porém, há uma grande diferença entre o Brasil e a maioria desses outros países: ao contrário do que acontece em quase todos, senão em todos países da América Espanhola, a maior parte das franquias brasileiras são 100% nacionais, ou seja, foram criadas no próprio país.

Em 1994 as cem maiores redes de franchising faturaram 5,6 bilhões de dólares 30% mais que em 1993, num total de 13.208 lojas franqueadas e com pretensões de abrir outras 3.008 em 1995 (ROSSETTO, 1995, p. 130).

Nesse período a maioria das redes tiveram um acréscimo de lojas e também de faturamento. A tendência é que o franchising continue no mesmo ritmo acelerado de vendas em 1995.

A participação de franqueadores estrangeiros no franchising brasileiro cresceu de 11% em 1994, para 12% , em 1995. Assim sendo, 88% das empresas franqueadoras são nacionais. A expansão do número de lojas , em 1994, foi liderada pelos segmentos de educação e treinamento perfazendo um total de 742 lojas das quais 3 são próprias e 739 são franqueadas. Em média, foram abertas nove unidades franqueadas por franqueador (29 % abriram unidades próprias e 45% abriram unidades franqueadas)(GUIA do Franchising, 1995, p. 12)

TABELA 3 - MAIORES REDES POR NÚMERO DE LOJAS FRANQUEADAS

Ordem	Empresa	Lojas franqueadas	Ramo	Lojas próprias
1	Correios e Telégrafos	1.793	Serviços postais	7.159
2	O Boticário	1.253	Cosméticos e perfumes	11
3	Kumon	906	Ensino e treinamento	0
4	Água de Cheiro	631	Cosméticos e perfumes	6
5	L'Acqua di Fiori	627	Cosméticos e perfumes	13
6	CCAA	487	Ensino de idiomas	23
7	Fisk	375	Ensino de idiomas	28
8	Pierre Alexander	354	Cosméticos e perfumes	0
9	Kendra	350	Cosméticos e perfumes	0
10	Wizard Idiomas	296	Ensino de idiomas	1

Fonte: Exame. - 1995

A expansão do franchising ficou mais fácil com a aprovação da Lei nº 8955, que regulamenta o setor. Esta lei obriga o franqueador a fornecer ao candidato uma Circular de Oferta onde são descritos os objetivos e a forma pela qual o franqueador funciona e também quantas unidades franqueadas foram abertas durante o ano, balanços e demonstrativos financeiros do franqueador, um perfil do franqueado, dados sobre investimento, nomes de todos os franqueados que deixaram a rede nos últimos doze meses, um modelo do contrato padrão e informações sobre pendências judiciais, que deve ser entregue no mínimo dez dias antes da assinatura de qualquer contrato ou de qualquer pagamento.

TABELA 4 - EXPANSÃO DO FRANCHISING EM 1994

SETORES	1993	1994	94/93 %
Alimentação	2.239	2.759	23,2
Decoração, utilidades e construção	1.357	1.095	-19,3
Diversos	1.146	2.531	120,9
Educação e treinamento	3.256	3.834	17,8
Esporte, saúde e beleza	575	773	34,4
Impressão, sinalização e fotografia	697	743	6,6
Informática e eletrônica	95	177	86,3
Lazer, turismo e hotelaria	176	309	75,8
Limpeza e conservação	654	575	-12,1
Locação de veículos	434	226	-47,9
Lojas de conveniência	138	183	32,6
Perfumaria e cosméticos	4.318	4.970	15,1
Produtos e serviços para veículos	601	768	27,8
Vestuário	2.712	3.870	42,7
Total	18.398	22.813	24,0

Fonte: Guia do Franchising - 1995

O franchising está mudando o hábito de consumo, estimulando novos negócios e criando empregos no país, por ser uma forma moderna, eficiente e segura de fazer negócios, oportunidade de investimento em qualquer montante, promovendo a sua multiplicação e risco pequeno. Com a sua expansão impactos positivos melhoram o nível de emprego, a distribuição da renda, a estrutura das indústrias e a organização da produção, permitindo o desenvolvimento das pequenas empresas.

As cem maiores redes de franquia faturaram, juntas, 5,6 bilhões de dólares em 1994, 30% mais do que em 1993 (ROSSETTO, 1995, p. 130). A maioria das redes cresceu em número de lojas e também em faturamento.

Toda essa movimentação ao redor do franchising tem como razão o que o sistema oferece ao empresário brasileiro, o que ele mais quer atualmente: uma forma moderna, eficiente e segura de fazer negócios. A tendência mundial é a existência de competição entre as redes, ou as redes serão ligadas através da franquia para poder obter vantagens.

3 FRANCHISING SOB A ÓTICA DA INOVAÇÃO E DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

3.1 O FRANCHISING PELA ÓTICA SCHUMPETERIANA

Para Schumpeter o processo social deve ser investigado através de uma combinação dos métodos metafísico que investiga além da aparência dos fatos, e empírico que trata estritamente do que é real. Não se pode explicar a mudança econômica somente pelas condições prévias, mas sim pela situação total precedente dessa forma o presente poderia influenciar o futuro.

Observando os métodos citados acima, Schumpeter inicia seu estudo com uma "economia de fluxo circular", onde o processo econômico como um todo se subdivide em períodos econômicos, e cada período se utiliza dos bens produzidos no período anterior. Durante cada ciclo econômico há um fluxo circular de bens que são produzidos por todos, que serão consumidos por todos. Neste momento existe um equilíbrio estático no processo econômico.

Para romper com o fluxo circular surge a inovação que dá origem à dinâmica e ao desenvolvimento econômico. A idéia é a de mudança revolucionária, significando ruptura com o passado e surgindo novas combinações de meios produtivos espontaneamente e descontinuamente.

O conceito de inovação é dado como o de levar avante novas combinações. Isso abrange a produção de um novo bem que depende de novas estruturas produtivas; novo método de produção ou de processos; abertura de novo mercado (físicos ou novos segmentos dentro do próprio mercado); descoberta de uma nova fonte de matéria-prima e mudança na estrutura organizacional da empresa.

Essas inovações surgem porque a partir do fluxo circular o empresário inovador consegue um lucro. A partir do sucesso de uma inovação surgem outras formando uma onda.

Essas novas combinações não se dão pelas pessoas que controlavam o processo produtivo e sua realização não significa a simples utilização de capacidade ociosa. Significa o emprego diferente da oferta de meios produtivos existentes no sistema econômico, gerando coisas novas. A dinâmica industrial será originada dos desequilíbrios gerados pelos processos de concorrência, fazendo surgir novas empresas encorrendo na destruição das mais antigas dado a generalização das inovações.

Segundo Schumpeter o processo de desenvolvimento precisa combinar TÉCNICA, CRÉDITO E CAPACIDADE GERENCIAL.

No sistema econômico passos fora da rotina, envolvem um novo elemento e carecem de liderança, pois a sociedade está desprovida de dados para suas decisões.

Utilizando desse referencial teórico, é possível analisar o franchising como uma inovação organizacional (SERRENTINO, 1993, p. 24), que altera as atividades de distribuição da empresa através da utilização de uma marca, visando auferir lucros maiores com relação aos seus concorrentes que não utilizam da inovação e que irão ser divididos entre franqueador e franqueados. Dessa maneira o sistema representa vantagens competitivas para seus participantes, dinamizando a economia.

3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA PARA O FRANQUEADOR

O empresário ao tornar-se franqueador, proporciona de imediato uma expansão, fortalecimento e conquistas de novos mercados para a empresa. O empresário para estimular a expansão e ter como resultado bons negócios deverá ter sua empresa estruturada e resolver seus problemas internos, buscando analisar o mercado consumidor para que o mesmo absorva a expansão da oferta e permita lucratividade. Diante desses fatos o Sistema de Franchising aufere inúmeras vantagens competitivas aos seus franqueadores.

- Rapidez de Expansão

Com a inserção da empresa no sistema de franquia, a velocidade com que a rede se expande é maior dado que a abertura de unidades pode ser feita em vários locais concomitantemente possibilitando uma maior participação no território geográfico.

- Aumento da Rentabilidade

O aumento da rede de distribuição e industrialização do franqueador será realizado utilizando o capital dos franqueados, já que os últimos irão custear a instalação das unidades. Evidencia-se que o custo de investimento inicial será amortizado pelo incremento de vendas causado pela expansão da rede franqueada. Sendo de responsabilidade do franqueado o financiamento da construção da unidade, diminuirá o custo por unidade vendida dado que esse custo de investimento não incide sobre o cálculo do retorno do investimento para o franqueador.

- Redução de Custos

Sendo o franqueado o proprietário do seu negócio, ele passa automaticamente a buscar novas formas de economia, que vão auxiliar nos programas de redução de custos da rede. Buscando aumentar sua rentabilidade, o franqueado atende as recomendações do franqueador como também auxilia no controle das despesas. Outro fator que reduz custos do franqueador são as economias de escala da central de compras e de distribuição do mesmo a medida que terá benefícios de compras em grandes quantidades.

- Motivação Maior dos Franqueados

O franqueado buscará ao máximo empenhar-se para obter desenvolvimento dado que os custos de investimento no negócio são seus, tentando assim trabalhar com maior eficiência. Esse permitirá ao franqueador imbuir aos seus funcionários uma busca pela maior eficiência, pelo espírito de competição despertada, e pelo franqueado exigir maior empenho no atendimento da unidade franqueada.

- Maior Participação no Mercado

A expansão da rede de franqueados irá aumentar o volume de fabricação e vendas de produtos, e assim a participação no mercado será maior, possibilitando ao franqueador a isenção de seus produtos em outros territórios. Esta expansão do volume de vendas irá permitir o desvio de eventuais estoques assim como irá utilizar a capacidade ociosa da produção em períodos de baixa estação, no caso de sazonalidade de produtos e/ou mercados.

- Maior Cobertura Geográfica

A maior cobertura geográfica é uma consequência da expansão da rede de franqueados, onde irão se agregando novos territórios, antes inexplorados,

permitindo a ocupação de espaço em mercados puros, que podem estar localizados distantes da empresa matriz.

- Melhor Publicidade

O fundo de publicidade pago pela rede de franqueados aumenta o volume de recursos a serem aplicados nesse setor através da propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa e outras aplicações do marketing, permitindo expandir a marca da empresa. O fortalecimento da marca será motivo para atrair os consumidores finais e chamar a atenção de outros investidores a franqueados, que procuram uma marca forte e atuante no mercado.

- Menores Responsabilidades

O franqueador e sua rede de franqueados tem uma independência jurídica e financeira, a administração do negócio bem como responsabilidade com funcionários passam a ser exclusivamente dos franqueados em suas respectivas unidades. O franqueado arcará com despesas trabalhistas, impostos, folhas de pagamento e demais encargos e/ou benefícios.

- Melhores Representantes

A seleção é feita levando em consideração os líderes de opinião em cada território, ou seja, pessoas mais influentes no local. Isso é importante devido ao fato de que o público consumidor percebe que o líder da região transferiu o seu prestígio pessoal a marca do franqueador. Através dessa seleção criteriosa dos candidatos a franquia, o franqueador passa a possuir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Mesmo tomando as precauções necessárias e zelando pelo seu negócio, os franqueadores também incorrem em algumas desvantagens, ao formarem uma parceira com o franqueado.

- Perda Parcial do Controle

A medida que aumente a distância na localização do franqueador com relação aos seus franqueados e controles não forem estabelecidos adequadamente, nota-se que há uma perda parcial do controle dos atos dos franqueados. Para tanto, as normas de controle e a necessidade de auditoria devem estar contidas explicitamente em contrato.

- Maior Custo de Supervisão

Quando existe possibilidade de perda de controle, o franqueador terá que aumentar o custo de supervisão de sua responsabilidade, para assim manter o controle sobre as operações de seus franqueados.

Para que a supervisão seja bem executada é necessário que o franqueador estabeleça parâmetros, critérios e formas de operar a franquia em seus respectivos manuais de operação. Esta supervisão terá custos proporcionais ao aumento da rede dos franqueados.

- Maiores Custos de Formatação

A formatação do sistema de franquia, aumenta a qualidade dos serviços da empresa franqueadora, mas acarreta o aumento dos custos da mesma. Isso aumentará quanto maior for a necessidade da manutenção ocasionada pela expansão da rede através da criação de mais unidades franqueadas.

- Perda do Sigilo

A perda do sigilo ocorre a medida que o franquador transfere o know-how ou seu know-why para os franqueados da rede. No entanto é necessário ressaltar que o franqueador não ensina todas as operações-chave, bem como tem sobre sua administração algumas operações vitais do sistema como as compras de

fornecedores especiais e algumas vantagens obtidas através de seu empenho pessoal.

- Risco de Desistência

O contrato firmado entre franqueador e franqueado poderá gerar descontentamento e depois ruptura e descontinuidade das relações comerciais entre ambas as partes. O lucro é a maior motivação do empreendedor, além da realização profissional de obter o seu próprio negócio. Quando ocorre a diminuição desse lucro o franqueado ficará desmotivado com o empreendimento. Como forma de evitar uma eventual desistência de alguma parte prejudicada, são medidas constantemente a rentabilidade e a lucratividade que poderia distanciar a margem de lucro. O franqueado ao romper o contrato com o franqueador poderá tornar-se um concorrente em potencial, pois o primeiro pode abrir um negócio similar com a experiência adquirida com o sistema de franquia.

- Perda de Liberdade

Para iniciar uma nova linha de produtos e/ou serviços na rede franqueada será necessária uma consulta prévia aos franqueados. Dessa forma o franqueador primeiramente tem de fazer uso de suas unidades-piloto para testar estes produtos e também deverá demonstrar a viabilidade econômica do novo projeto para toda rede franqueada.

- Expansão sem Planejamento

Com a expansão da rede de distribuição de forma muito rápida e sem planejamento, a empresa franqueadora correrá o risco de vender mais do que possa produzir, mesmo ocorrendo aumento da produtividade e diminuído a capacidade ociosa. Como forma de aumentar o volume de vendas da rede deve-se estabelecer critérios de produção, para não incorrer em desagrado da clientela pela escassez de produtos ou atendimento insuficiente e ineficiente.

- Seleção Inadequada

O franqueador deve selecionar criteriosamente seus associados para a rede de franqueados. É necessário um sistema de recrutamento e seleção bem planejado para conquistar o sucesso.

- Perda de Padronização

Isso ocorre quando o franqueado busca compensar a falta de produtos que possa ocorrer na rede de distribuição, não observando a padronização exigida pelo franqueador. Quando ocorre a perda da padronização, o sistema de franchising perde suas características, isso porque perder a imagem da marca pode danificar a rede do franqueador.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA PARA O FRANQUEADO

O franqueado ao ingressar no sistema tem como principal vantagem a experiência e a gama de conhecimentos que são adquiridos quando da transferência de técnicas e formas administrativas pelo franqueador, pois normalmente o franqueado não necessita ter conhecimentos prévios. Uma série de outras vantagens podem ser observadas, como:

- Maior Chance de Sucesso

Ao ingressar no franchising, o franqueado adquire uma marca conhecida, toda estruturada, testada e comprovada, não tendo muitas das preocupações e não correndo os mesmos riscos que um negociante independente enfrenta. Segundo estatísticas os riscos de fracasso num negócio do tipo franchising diminui em 90% dos casos (LEITE, 1991, p. 54).

- Plano de Negócio

O plano de negócio é objeto do franqueador que pelo sistema é repassado para o franqueado, enquanto que o pequeno empreendedor independente não tem tempo e habilidade para prever fatos políticos e econômicos que afetam seu negócio. Nesse plano são previstas receitas e despesas bem como o investimento. O mesmo deve ser constantemente revisado como forma de evitar distorções causadas por fatores não previstos, tal como crise de mercado.

- Maior Garantia de Mercado

O franqueado ao adquirir o negócio passa a usufruir da vantagem competitiva de seu franqueador que previamente analisou o mercado, conhecendo seus concorrentes e elaborando um planejamento de marketing, conquistando uma parte do mercado. Haverá dessa maneira uma maior garantia na exploração de um mercado cativo no local da unidade franqueada.

- Menores custos de Instalação

O franqueado ao adquirir o negócio terá do franqueador todas as informações sobre os custos desde a concepção até a instalação total da sua unidade, embora nem sempre esses valores serão condizentes com a realidade do mercado.

- Economia de Escala

O franqueador como dono de uma rede bem instalada no mercado terá acesso mais fácil a conseguir benefícios para sua central de compras, ele poderá utilizar a economia de escala para aquisição de lotes econômicos ideais, bem como para manutenção de estoques reguladores, distribuição de produtos, entre outros. O franqueado dessa forma poderá usufruir dos benefícios de redução de preços por quantidade, desde que o franqueador o oriente para os melhores fornecedores de bens e serviços.

- **Maior Crédito**

Em virtude do franqueador dispor de um significativo cadastro financeiro, os franqueados usufruem dos maiores benefícios creditícios facilitando a obtenção de créditos especiais, que os coloca em vantagem com relação a seus concorrentes.

- **Maior Lucratividade**

Tendo o franqueado se beneficiado das economias de escala com maiores créditos, maiores prazos de pagamento, menores custos de instalação, conseguirá então um maior índice de lucratividade do que o comerciante independente, além de obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação da sua unidade.

- **Retorno de Investimento mais rápido**

Conforme todos os benefícios acima descritos, os mesmos influenciaram em uma redução de custos e conseqüentemente os prazos para atingir o ponto de equilíbrio e a obtenção de lucros líquidos serão menores.

- **Pesquisa e Desenvolvimento**

O franqueado terá a seu dispor resultados de pesquisas de mercado e de desenvolvimento de produtos para seu negócio sem despender os seus recursos financeiros e seu tempo, pois isso é fornecido pelo franqueador. O custo de aprendizado do franqueado será menor do que as pesquisas realizadas pelo franqueador.

- Independência do seu Negócio

O vínculo de negócio entre franqueado/franqueador é somente em relação ao nome fantasia, o logotipo e a marca exibida no mercado. O franqueado é independente do franqueador tanto juridicamente como financeiramente.

O sistema de franchising também oferece desvantagens aos franqueados, principalmente devido à pouca flexibilidade oferecida para iniciativas individuais. A seguir, são descritos algumas desvantagens do sistema:

- Maiores Controles

O franqueado terá por parte do franqueador, um controle constante e permanente que irá desde a área financeira, bem como a contábil devido a necessidade de controlar os royalties e fundo de publicidade que são devidos ao franqueador.

Esse controle serve também como sinalizador no caso da má gestão da unidade detectando os pontos de maior abrangência.

- Autonomia Parcial

A autonomia da franquia é parcial e se refere a aspectos básicos do sistema, ou seja, todas as iniciativas tomadas deverá contribuir para o todo e não só individualmente. Outro aspecto é a criatividade, pois nesse sistema o empreendedor não poderá usufruir de todo o seu poder criativo, pois novamente terá que atender ao interesse geral da rede.

- Risco de Descumprimento do Contrato

Nesse caso o franqueador deixaria de manter a qualidade inicial, os fornecimentos não chegarão em tempo hábil para venda, e os produtos não serão

inovados no ritmo desejados entre outros. Dessa forma ocorrerá insatisfação e uma descaracterização do sistema.

- **Taxas de Franquia**

Quando as taxas cobradas pelo franqueador não forem compatíveis com os preços de mercados, ou mesmo quando não condizem com o suporte de serviços oferecidos ao franqueado, torna-se uma desvantagem se submeter a essas taxas.

- **Seleção Ineficiente**

Ao ingressar em um Sistema de Franquia o franqueado deve selecionar rigorosamente o franqueador, pois caso contrário poderá ocorrer sérios problemas operacionais para o mesmo. A seleção da empresa franqueadora deve ser criteriosa e acordar com um bom sistema acoplada com uma boa marca.

- **Restrição na Cessão do Sistema**

O franqueador não pode ceder o contrato de franquia a terceiros, devido ao mesmo ser *intuitus personae*, ou seja, entre pessoas. Nada pode ser transferido sem a prévia autorização do franqueador.

3.4. RELAÇÃO FRANQUEADOR- FRANQUEADO

Para que o objetivo do franchising de transferência de tecnologia do franqueador para o franqueado, seja alcançado de maneira a trazer benefícios e fortalecimentos para o sistema é necessário que a relação entre as partes ocorra de maneira equilibrada.

Para realizar o sistema o franqueador necessita formatá-lo estabelecendo rotina ao nível de franqueados para que o mesmo possa gerir um ponto de venda, através do know-how do franqueador.

A medida que o franqueado passa de um estado de ignorância sobre as maneiras de conduzir a franquia e de dependência para o momento em que torna-se bem sucedido no negócio, ou seja, a medida que o franqueado ganha experiência prática ele sofre mudanças.

Como forma de aperfeiçoar o desempenho do sistema de franchising por parte dos envolvidos pelo contrato é necessário:

- O franqueador e o franqueado devem respeitar os princípios básicos do sistema de marketing de franquia.
- O franqueado deve respeitar as realizações do franqueador e a orientação que ele fornece. Isto deve ser pela propriedade do nome, do sistema, do know-how e da experiência prática, na qual se baseia a franquia, e tudo que essa propriedade implica.
- O franqueador deve respeitar as realizações dos franqueados e as contribuições que os mesmos podem oferecer ao sistema, adquirida com a sua experiência em administrar uma unidade operacional.

A relação de franquia é iniciada como resultado dos esforços do franqueador em recrutar franqueados e do interesse do último em se tornar um franqueado. Na relação entre as partes deve prevalecer um espírito de cooperação.

A responsabilidade de desenvolver boas relações entre franqueador/franqueado deve ser compartilhada pelos mesmos, embora seja do franqueador a incumbência de tomar a iniciativa de estabelecer o tom e a qualidade dessas relações.

O franqueador deve proporcionar ao franqueado um clima para que este seja incentivado a desenvolver o seu negócio e suas habilidades empresariais, de forma que o mesmo seja encorajado a fornecer a sua contribuição, baseada na sua experiência para o bem da rede da qual ele faz parte. Muitas inovações em redes de franquia são originadas pelas sugestões feitas por franqueados.

Como forma de manter um bom relacionamento com o franqueador, o franqueado deve procurar realizar o seu trabalho adequadamente, onde os padrões operacionais devem ser obedecidos.

Utilizando de todas as informações dadas, podemos identificar que o franchising implica na interdependência entre as partes.

4 O SISTEMA DE FRANCHISING NA EMPRESA SANTANA

4.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA EMPRESA SANTANA

Nos fins dos anos 50, em Salvador, não existia um estabelecimento calçadista no comércio que fosse específico para o atendimento do público infantil. Foi nesse contexto que surgiu a loja que gerou a organização Raimundo Santana S/A. A carência de uma loja especializada no atendimento ao público infanto-juvenil detonou a idéia de suprir esse segmento. A falta de opções e o caótico atendimento serviram de base para projetar os futuros negócios.

No final de 1959, foi inaugurada na cidade a primeira loja da Sapataria Santana, dirigida por Haydê Costa Santana e Dalva Santana Moreira. Em 1960 ampliou-se os segmentos de produtos colocando-se a numeração adulta. Segundo Haydê Santana, idealizadora da empresa, a extensão para essa linha de sapato deve-se a um raciocínio lógico: "Toda criança cresce e passa a ser um jovem, mais adiante torna-se um adulto". Nesse período ocorreu um fato que alterou todo o destino da empresa recém fundada. Raimundo Santana, passa a integrar-se definitivamente ao setor calçadista.

A segunda filial da atual rede, foi aberta em 1960 onde a gama de produtos era bem maior atendendo a todas as faixas de consumidores. De 1965 a 1969 a empresa amplia sua rede para 11 lojas sinalizando ao mercado um plano de desenvolvimento calçado na realidade e estrutura econômica de uma organização que visava liderança no varejo.

Em 1972 foi iniciado o ciclo de expansão da empresa no interior do Estado com a inauguração da filial de Feira de Santana. Nesse período esta loja mudou completamente a rotina comercial da cidade, isto porque a Santana foi pioneira no sentido de abertura da loja no horário entre as 12 e 14 horas. O

resultado dessa inovação foi um intenso movimento de mercadorias, o que possibilitou que as demais empresas passassem a trabalhar nesse horário.

O trabalho coeso e unido de toda família gerou as condições necessárias para alçar a empresa definitivamente no cenário nacional, o atual presidente da Raimundo Santana S/A, Luiz Antônio Santana considera o período que se estende do início da década de 70 ao início dos anos 90 a "fase áurea" da empresa, onde ocorreu uma divisão organizacional que motivou, por sua vez, um processo de profissionalização em todos os departamentos beneficiando amplamente a empresa.

Com essa profissionalização pode-se elaborar projetos mais abrangentes de expansão da rede na economia, além de conquistar liderança no mercado baiano, o horizonte econômico da empresa era traçar um programa de estruturação para instalação de unidades próprias e franqueadas nas capitais dos principais estados do Nordeste. Primeiro foi Aracajú, depois Maceió, Recife e João Pessoa, isso gerando uma rede de 140 lojas.

O crescimento da Santana no mercado gerou, por sua vez, novos desafios a sua Diretoria. A estratégia para o futuro é investir em programas bem definidos e delineados enquadrando-se nisso a franquia e a departamentalização. Com o sistema de franquia a empresa tem como objetivo transferir para as regiões onde ainda não tem atuação, toda a tecnologia desenvolvida em 35 anos de mercado varejista. No que se refere a departamentalização a Santana tem como objetivo ampliar a gama de produtos oferecidos aos clientes instalando outros departamentos, além do sapato, utilizariam confecção e perfumes.

4.2 O FRANCHISING NA EMPRESA SANTANA

O sistema de franchising continua a crescer vigorosamente no Brasil e a despertar o entusiasmo de um grande número de empreendedores de vários segmentos econômicos. A modernização do marketing possibilitou as empresas

utilizarem meios mais avançados de crescimento. Esse é o caso do franchising, que vem constituindo um mecanismo alternativo para a expansão de negócios. Atenta as opções que o mercado oferece para desenvolvimento dos setores no Brasil, a Santana pode ser considerada uma das pioneiras na utilização do franchising no setor calçadista e também na sua implantação no Estado da Bahia.

A Santana iniciou no franchising em 1988 com o objetivo de desenvolver a empresa e aumentar a sua participação no mercado. Escolheu o franchising como estratégia competitiva de mercado, porque a tendência da modernização da distribuição é através desse sistema e também por possibilitar de forma mais ágil e rápida da ampliação da sua rede, com um investimento menor, dado que a responsabilidade pelos custos de cada unidade franqueada é do franqueado e com a descentralização da administração o franqueado passa a assumir a direção da sua própria unidade, e conseqüentemente esse franqueado torna-se um parceiro.

A primeira unidade franqueada foi inaugurada no mesmo ano do início do franchising na empresa, na cidade de Eunapólis localizada ao extremo sul da Bahia a cerca de 650 quilômetros de Salvador, onde está situada a sede da Raimundo Santana S/A. Mesmo tendo preparado-se para a implantação do sistema de franchising na empresa, essa 1ª loja era uma incógnita dado que o Brasil e conseqüentemente o nordeste não tinha tradição de franchising e também porque a Santana nesse período possuía como constante a abertura de lojas em cidades maiores e que possuíssem uma economia estável, no sentido de ter um comércio em plena atividade. Os resultados porém contribuíram para que a Santana tivesse êxito no seu projeto, pois existia na cidade uma demanda reprimida que absorveu a inovação e também porque o marketing utilizado era uma novidade na praça. O sucesso obtido com a unidade franqueada de Eunapólis foi um incentivo a abertura de novas franquias.

Além de ser pioneira no franchising como produtora e não simplesmente como Master-Franchise, ou seja, como Franquia-Mestra, a Santana inovou no sentido de querer acompanhar as mudanças ocorridas no 1º mundo e atualmente é a

maior rede de calçados do país em pontos de vendas, perfazendo um total de 140 lojas das quais 80 são unidades próprias e 60 são unidades franqueadas. Inovou também quando implantou nas lojas de calçados a área de confecções, aumentando a quantidade de produtos oferecidos ao público, o que atualmente vem sendo implantado por outras redes do Rio de Janeiro e São Paulo.

A Santana busca com o sistema de Franchising preparar-se para o século XXI, que segundo a visão da empresa "será o século da mudança de paradigmas, onde seremos uma aldeia global e se não tivermos afinados com o que acontece no mundo, se não nos anteciparmos não conseguiremos manter o padrão da empresa."

A Santana é um franchising diferente, pois não é franquia industrial onde são os franqueadores que fabricam e também são donos das lojas franqueadas através das quais é escoada a produção. A Santana é uma franquia de varejo, que possui uma malha de fornecedores e passam também a fornecer para os franqueados, tendo estes porém a garantia dos privilégios que a empresa dispõe no mercado por ser uma grande rede. O sistema de compras e abastecimento é um sistema triangular onde encontramos a Santana, o franqueado e o fornecedor. O franqueado manifesta a sua necessidade ao departamento de compras do franqueador, e obtém uma resposta que esteja de acordo com a satisfação que o franqueado precisa. Isso é realizado com base no perfil que cada unidade franqueada possui, ou seja, leva-se em conta dimensão da loja, média de vendas do mês. O franqueado negocia as compras através do franqueador como forma de garantir o poder de barganha, os privilégios e prazos que é dado ao último. Os fornecedores entregam seus produtos diretamente as franquias, que são responsáveis diretos pelos pagamentos das duplicatas. A Santana trabalha com marcas externas como: Adidas, Olympikus, Azáleia, Nike entre outras; como também com marcas internas tais quais, Turbulence, Exoteric, Costabrava, embora essas marcas internas sejam uma pequena parte do total de vendas da empresa.

A Santana procura ter sempre o conhecimento das necessidades dos seus franqueados. O franchising utilizado pela Santana é o do Business Format Franchising (Franquia de Negócio Formatado), isto porque existe forma no negócio,

o franqueado sabe como ver sua unidade, este tem um suporte operacional através de encontros entre franqueador e franqueado que ocorrem em período intercalado de no máximo dois meses onde são revistas todas as doutrinas da Santana. Entre as doutrinas da empresa podemos citar: qualidade total, administração de vendas e marketing. O suporte para o franqueado é complementado pela visita mensal de um supervisor de campo da Santana para uma avaliação e um assessoramento ao franqueado. Com esse esquema de atuação a Santana pretende fazer nas suas franquias um franchising de terceira geração.

A Santana procurou antes de iniciar o franchising, aprofundar o seu estudo para que pudesse oferecer aos seus franqueados um esquema atualizado e completo de franquia. A empresa busca sempre o seu melhor desempenho como franqueador para que sua rede de lojas fique cada vez mais forte. Para realizar esse objetivo o Sistema de Franchising Santana oferece aos seus franqueados:

- Orientação para a escolha de ponto.
- Aprovação do ponto.
- Projeto arquitetônico das instalações.
- Acompanhamento da execução das instalações.
- Orientação para a compra dos materiais de instalações.
- Treinamento completo: franqueado e funcionários de todos os escalões.
- Suporte de compra com transferência do poder de barganha.
- Apoio publicitário.
- Suporte operacional de inauguração.
- Suporte operacional pós-inauguração: compras, vendas e administração.
- Consultoria full-time (tempo integral).
- Transferência constante de know-how.
- Permissão para o uso da marca Santana.

O franqueado da Santana é selecionado de maneira rigorosa, de acordo com critérios exigidos conforme abaixo relacionado:

- Identificação com o conceito de Franchising.
- Identificação com o segmento do vestuário.
- Identificação com a filosofia empresarial Santana.
- Dedicção integral ao negócio.
- Completa obediência às normas e procedimentos da organização.
- Ser determinado, ambicioso e disciplinado.
- Possuir o Ponto Comercial (próprio ou alugado).
- Capacidade financeira compatível com o tamanho de empreendimento.

QUADRO 1 - PERFIL DA EMPRESA PARA O FRANCHISING

Praças de interesse para expansão	Nordeste
População mínima	80 mil hab.
Tamanho do Ponto: Shopping Center Loja de Rua	60 m ² (mínimo) 100 m ² (mínimo)
Investimentos: Taxa de Franquia Instalações Estoque	US\$ 7.000 a partir de US\$ 12.000 a partir de US\$ 30.000
Rentabilidade Líquida	10 a 20%
Retorno de Investimento	24 meses
Remuneração devida à Santana: Royalties Publicidade	7% sobre as vendas 3% sobre as vendas
Quadro de funcionários	7 em média

Fonte: Empresa Raimundo Santana S/A - 1995

A Santana quando admite um franqueado na sua rede, este passa a ser seu parceiro. Todos os seus franqueados tem direito de se pronunciar sobre o Sistema Franchising Santana, a relação franqueador/franqueado é fundamental para a empresa, dessa forma é extremamente respeitada. Se cada um respeitar seus

limites não haverá conflitos, isso porque eles surgem quando existe falta de respeito entre ambas as partes.

Existe flexibilidade para os franqueados em escolher os produtos que estarão expostos nas unidades desde que os mesmos participem do mix (lista de produtos) oferecido pela Santana. O franqueado é bastante valorizado, suas idéias e opiniões são observadas como forma de melhorar o desempenho da rede. As compras não são impostas e o franqueado se adequa as suas necessidades, não existindo cota obrigatória para compra de produtos.

No Sistema Franchising Santana os principais problemas enfrentados pelos franqueados são:

- Falta de identificação com os objetivos da empresa, quando efetuado o franchising na prática.
- Não acreditar na filosofia da empresa.
- Existem fases de absorção da filosofia da empresa, onde o franqueado nada sabe sobre o sistema, outra em que o mesmo questiona sobre o sistema podendo contribuir para soluções e ainda quando o franqueado por discordar do sistema luta contra, ameaçando a rede.

Um projeto de franchising tem que ser muito balanceado e bem definido para não dar oportunidades a que os franqueados se voltem contra a empresa franqueadora.

O franchising permitiu a Santana que sua marca fosse exibida em novos pontos de vendas e o aumento da quantidade de clientes, tornando a rede mais conhecida e forte. Também facilitou o desenvolvimento, pois permitiu que fossem abertas novas lojas e assim expandiu o mercado sem aumentar os custos da empresa, principalmente no que se refere a operacionalização das lojas. Em 35 anos de funcionamento foram criadas 80 lojas próprias, enquanto que em 7 anos de franchising foram abertas 60 lojas franqueadas. o controle operacional é muito mais eficaz, pois existe uma descentralização, isso porque o franqueado não precisa de

um gerente para a franquia quando o mesmo é dono da mesma. A rentabilidade da empresa foi de tal maneira que se atualmente a empresa fechasse todas as unidades próprias transformando-as em franquias, o seu ganho seria maior isto porque o custo operacional das unidades próprias é maior em comparação com as unidades franqueadas. Esse fato fica mais evidente quando verificamos que para administrar 80 lojas próprias é necessário 2.000 funcionários, enquanto que para administrar 60 franquias é necessário 5 % desse pessoal.

A vantagem de tornar-se franqueado da Santana está na ligação com uma corporação forte que aumenta as chances de se ter bons resultados no negócio, dado que sozinho o mesmo terá dificuldades por não ter uma base de mercado suficiente para alcançar sucesso de forma mais segura, ou seja, ele terá as vantagens de uma grande rede, principalmente de barganha com os fornecedores

O franqueado tem da Santana uma forte campanha de publicidade que incentiva o mercado pela compra de seus produtos e pela qual ele paga ao franqueador 3% sobre o faturamento e com a vantagem de ter muito mais propagandas a divulgar seu empreendimento.

A Santana pretende expandir sua rede no norte-nordeste, baseando-se no franchising. O projeto idealizado é a implantação de unidades franqueadas nas diversas localidades da região que tenham um comércio próspero. A escolha foi feita pela mesma possuir uma demanda reprimida, sinais de TV que possibilitam uma maior difusão da marca através de propagandas e também por ter a rede sua marca já inicialmente conhecida em alguns lugares dessa região. O nordeste tem capacidade para instalar no mínimo 50 lojas da rede. A capacidade de abertura de unidades franqueadas da empresa é atualmente em média 12 unidades ano, o que pode ser alterado através do aperfeiçoamento de algumas variáveis para expansão mais qualificada do franchising.

4.3 FRANCHISING E QUALIDADE TOTAL NA SANTANA

Os princípios da qualidade total norteiam a qualidade na prestação de serviços em todos os departamentos de uma empresa, com vistas a satisfação plena do cliente final.

Almejando um desenvolvimento com vistas em atuar num mercado competitivo o franqueador que atualmente é também um fornecedor e onde o franqueado é seu cliente necessita se enquadrar nos princípios da qualidade total. O franqueado precisa ser assessorado de maneira completa para que possa ter uma boa performance e um bom desempenho em todos aspectos. Se a empresa não implantar os princípios da qualidade a nível de treinamento, suprimento, administração e constantemente trabalhar para sua satisfação completa, incidirá numa perda e conseqüentemente haverá insatisfação no negócio.

O conceito básico de adequação ao uso é um referencial para a empresa dado que é necessário ser o melhor fornecedor. O franchising com qualidade total é a relação mais completa para iniciar uma nova era de negócios, onde uma parte se preocupa com a satisfação da outra.

A Santana está implantando a doutrina da qualidade total com intuito de melhorar seu padrão de serviços e sua relação com seus clientes internos e externos. A visão da Santana nesse sentido é:

- Ser líder no mercado onde atuar, quer seja ele grande ou pequeno
- Ser totalmente focada no cliente
- Seja um modelo de qualidade onde os produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes os satisfaça.
- Que proporcione ambiente enriquecedor, onde a competência e a lealdade sejam compensadas de maneira a contribuir na melhoria dos padrões de qualidade de vida.
- Que pratique verdadeira parceria com seus fornecedores, clientes e

colaboradores.

- Que busque a melhoria contínua da qualidade.
- Seja uma empresa modelo de comprometimento , que contribua para o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.
- Que ritua com ferramentas de melhoramento contínuo, ouvindo seus clientes internos e externos.
- Que seja profissional, visionaria e que se adapte a qualquer situação econômico e política, mantendo-se estável e lucrativa.

A missão corporativa da Santana é vender produtos de qualidade, agregando sempre bons serviços, possibilitando a geração de resultados que tragam benefícios aos colaboradores e a sociedade. A qualidade para a empresa é contribuir para a satisfação do cliente, garantindo excelência no atendimento, quer seja cliente externo ou interno. A idéia é globalizar a empresa com seus franqueados com vistas a objetivos comuns.

5. CONCLUSÃO

Conforme foi apresentado durante este trabalho, o sistema de franchising pode ser caracterizado como uma inovação organizacional, pois permite aos participantes vantagens competitivas que possibilita maiores ganhos de mercados em um menor espaço de tempo, fazendo com que a tecnologia seja repassada de forma mais ágil para outros empreendedores que poderão utilizar da tecnologia do empresário inovador e assim participar da economia. Além disto o sistema permite uma expansão mais rápida da rede do empreendedor, sem que o mesmo precise de mais recursos financeiros que poderiam aumentar seus custos.

O franchising pode ser considerado o negócio do século XXI, porque nele existe transferência de tecnologia pura, constante do franqueador para o franqueado, é um sistema cooperativo, onde seus integrantes devem pensar na harmonia e na construção de idéias, permitindo que sejam rateados custos, perdas e viabilizando grandes projetos.

Numa economia como a do Brasil as pessoas estão se desencantando com seus negócios próprios ou com seus empregos, a queda da estabilidade na economia faz com que as pessoas migrem cada vez mais para ter seu próprio negócio. É nesse cenário que o franchising se torna a melhor estratégia para que essas pessoas realizem seus sonhos, possibilitando as empresas de todos os setores saírem da crise econômica e continuarem se expandindo.

A Bahia como todo o país sofre as consequências da crise econômica emergente, temos desemprego, má distribuição de renda, economia em retração. O franchising no estado vem se desenvolvendo com muita rapidez. Podemos notar esse fenômeno nos shoppings, pois somos um mercado importador em potencial temos atualmente franquias como McDonald's, Pizza Hut, CCAA, Bob's, O Boticário e muitas outras que devido as pesquisas feitas por entidades do ramo tem interesse em expansão de seus negócios no Estado.

A Santana procurou com o franchising expandir sua rede e dentro de um mercado que até então não possuía nenhuma rede que fosse exportadora do sistema, inovou buscando inserir o mercado baiano em uma nova forma de investimento, com pretensão de ser exportador de um sistema formatado e que tivesse sucesso. Implantou sua primeira loja dentro do próprio Estado e depois passando a implantar suas lojas em outros Estados. A empresa é uma formadora de opinião na Bahia onde é a maior rede de calçados e foi a primeira semente plantada para que os outros investidores busquem esse sistema como forma de expansão no século XXI.

A Santana conseguiu com a adoção do franchising aumentar o resultado da empresa, bem como melhorar seu principal objetivo que é a satisfação do cliente. Possibilitou com o franchising a criação de pequenas empresas que mesmo internamente crescem, ou seja, existem franqueados da Santana que possuem mais de uma unidade franqueada e gerou também novos empregos contribuindo para o aquecimento da economia num momento onde o país passa por dificuldades econômicas.

É necessário ressaltar que a Santana tem muito o que amadurecer estruturalmente para que o sistema seja cada vez mais aperfeiçoado atingindo todos os seus departamentos de maneira a que sua organização remonte em um franchising de terceira geração.

A qualidade total que a empresa está começando a implantar é um dos pontos mais importantes para que o amadurecimento do sistema seja viável, dessa forma ela está também inovando de forma a transferir para outros empresários uma experiência que ajudará na implantação do franchising.

O referencial teórico utilizado foi uma abordagem schumpeteriana do franchising, dessa forma podemos concluir que as inovações tecnológicas que acontecem no sistema permite a obtenção de vantagens competitivas com relação a seus concorrentes de outras redes, desde que sejam obedecidas as regras impostas

pelo franchising. A Santana é um exemplo do resultado positivo desse sistema e suas características possibilitaram a implantação.

Assim sendo, as expectativas, desse sistema de parceria, não só para o setor de calçados, como para tudo que seja franqueável, são as de uma tendência crescente, não só para o Brasil, mas a nível mundial, gerando impactos positivos sobre os indicadores econômicos dos países onde esse fenômeno esteja se desenvolvendo.

Como uma última análise podemos dizer que a Bahia é um mercado amplo o bastante para que outros setores possam integrar suas empresas ao sistema de franchising, como forma de buscar um aperfeiçoamento, expansão, melhoria de serviços e maiores lucros, ajudando a economia do estado no seu desenvolvimento e expansão e ainda dando oportunidades a que pequenas empresas surjam dinamizando o mercado.

BIBLIOGRAFIA

- CHERTO, Marcelo. Franchising: Revolução no Marketing. São Paulo: Mcgrawhill, 1988.
- CRUZ, Glória Cardoso de Almeida. Franchising. Rio de Janeiro: Forense, 1993.
- EM ESTADO de Graça. Veja. ABRIL, nº 33. 1993.
- GUIA DO FRANCHISING. Pequenas Empresa Grandes Negócios. São Paulo: Globo, 1995.
- LEITE, Roberto Cintra. Franchising na criação de novos negócios. São Paulo: Atlas, 1991.
- MENDELSON, Martin. A Essência do Franchising. São Paulo: Associação Brasileira de Franchising, 1993.
- NATALE, Denise. Somar Interesses, Dividir Despesas, Pequenas Empresas Grandes Negócios, Globo, 1994.
- PEREIRA, José de Ribamar. O Franchising e suas implicações macroeconômicas. Franchising Magazine, v. 2, 1994.
- PINHEIRO, Marco Antonio. O Que é Franchising? - Pequenas Empresas Grandes Negócios. Nº 6 do Suplemento.
- POPULAR, Adágio. Entre no negócio milionário das franquias. A Tarde, Salvador. 1992. Caderno 2, p.3.
- PORTER, Michael E. Estratégias Competitivas: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. 5 ed., Campus, 1986.
- POSSAS, Mário L. Estruturas de mercado em Oligopólio. 2 ed. São Paulo: Huatec, 1987.
- PRIMEIRO Censo Brasileiro. Pequenas Empresas Grandes Negócios, São Paulo: Globo, 1990.
- ROSSETTO, Roberta. Anões? Isso ficou no passado. Exame, p. 130-137, 1995. Edição especial

- ROSSETTO, Roberta. As dez marcas nota dez. Exame, p.122-128, 1995. Edição especial.
- SCHENEIDER, Alexandre. Franchising da Teoria à Prática. SEBRAE.
- SCHUMPETER, Joseph A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico, coleção os Economistas, 3 ed., São Paulo, Nova Cultural. s.d.
- SEGUNDO Censo Brasileiro. Pequenas Empresas Grandes Negócios, São Paulo: Globo, 1991.
- SERRENTINO, Alberto. O Franchising Sob Uma Abordagem Schumpeteriana: O Caso da Indústria de Confecção no Brasil. Salvador. SEBRAE/BA, 1993.
- TERCEIRO Censo Brasileiro. Pequenas Empresas Grandes Negócios, São Paulo: Globo, 1992.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sr. Paulo Leão (Superintendente de Franchising da Santana/Delegado Regional da Associação Brasileira de Franchising)

- 1) Como e quando surgiu a SANTANA?
- 2) Quantas unidades existem e onde se encontram?
- 3) Qual o número total de funcionários da SANTANA?
- 4) Quando a SANTANA começou a adotar o sistema de Franchising na distribuição de seus produtos?
- 5) Quais as circunstâncias que levaram a SANTANA a adotar o sistema de Franchising?
- 6) Quantas unidades franqueadas existem, onde se encontram e o total de funcionários?
- 7) Quais os requisitos necessários para ser franqueado da SANTANA?
- 8) Qual o investimento necessário para se iniciar uma franquia da SANTANA? E qual o prazo de retorno desse negócio?
- 9) De que maneira a SANTANA busca manter o padrão dos serviços e da gestão dos pontos de venda nas unidades franqueadas?
- 10) Como vocês articulam as informações por franqueados para obter maior flexibilidade e rapidez de resposta do mercado?

- 11) Há um aperfeiçoamento contínuo das técnicas de gestão do ponto de venda transferidas aos franqueados?
- 12) Qual a relação existente entre a empresa e os franqueados?
- 13) Quais os problemas mais frequentes enfrentados pelos franqueados? E de que maneira são solucionados?
- 14) Como você caracterizaria o impacto da adoção do Franchising sobre o desempenho da SANTANA nas seguintes dimensões:
- a) afirmação e difusão da marca;
 - b) expansão da rede de vendas;
 - c) rentabilidade da empresa.
- 15) Quais as principais diferenças, relacionando pontos positivos e negativos, das lojas franqueadas e não franqueadas?
- 16) Você acredita que a utilização do Franchising foi a melhor alternativa para a SANTANA expandir a distribuição dos seus serviços?
- 17) Ocorreu fechamento de alguma franquia da SANTANA? Porque?
- 18) Atualmente, quais os problemas que a SANTANA vem enfrentando com relação a adoção do Franchising?
- 19) Qual a situação da SANTANA diante do atual cenário econômico, e quais as perspectivas para o desenvolvimento futuro do Franchising na empresa?
- 20) A partir da experiência da empresa, qual sua opinião quanto a relação do Franchising no setor de calçados?