

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Gisela Cristina Richter

ESTRATÉGIAS PARA FRANQUIAS INTERNACIONAIS NO
SETOR TÊXTIL: O CASO DA CIA. HERING

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

Gisela Cristina Richter

**ESTRATÉGIAS PARA FRANQUIAS INTERNACIONAIS NO SETOR
TÊXTIL: O CASO DA CIA. HERING**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof: Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Florianópolis

2004

Gisela Cristina Richter

**ESTRATÉGIAS PARA FRANQUIAS INTERNACIONAIS NO SETOR
TÊXTIL: O CASO DA CIA. HERING**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, julho de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof: Rolf Hermann Erdmann, Dr
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Áureo dos Santos, Dr
Universidade do Sul de Santa Catarina
Membro

Prof. Luiz Gonzaga de Sousa Fonseca, Dr
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Agradecimentos

À minha mãe, que sempre me auxiliou nas horas em que precisei e sem a qual eu não teria concretizado o sonho de voltar a estudar.

Ao meu marido Leandro, pelo apoio e pelas informações utilizadas no desenvolvimento deste trabalho.

À minha filha Kirstin Elise, que ainda muito pequena, teve que sentir a falta de sua mamãe enquanto eu me dedicava aos estudos.

Ao meu irmão Fábio, pelo incentivo e pelo auxílio.

Ao professor Rolf, pela paciência e pela orientação em todo o trajeto.

À amiga Rossane, pelo grande auxílio e pela troca de idéias.

A Cia. Hering, especialmente ao Sr. Carlos d'Amaral, pelas informações imprescindíveis à realização deste estudo.

Muito obrigada!

*“...e aprendi que se depende sempre de tantos, muitos, diferente gente.
Toda pessoa é os marcos de outras tantas pessoas. E é tão bonito quando a
gente entende que a gente é tanta gente onde quer que a gente vá.
E é tão bonito quando a gente sente que nunca está sozinho por mais que
pense estar...”*

Gonzaguinha

Resumo

RICHTER, Gisela Cristina. **Estratégia para franquias internacionais no setor têxtil**: o caso da Cia.Hering. Florianópolis, 2004. p.162. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho teve como objetivos, a partir das definições de franquias, do histórico da Cia.Hering e de suas franquias, identificar as estratégias adotadas para a implantação e para a ampliação das franquias internacionais da Cia. Hering – na Argentina, no Chile e na Venezuela –, à luz do Modelo de Porter (1986) e explicar os procedimentos adotados na implantação de franquias internacionais da Hering Store. O problema de pesquisa partiu da constatação de que os estudos envolvendo franquias brasileiras que tenham se tornados grandes expoentes em outros países, em especial na área têxtil, são incipientes. A coleta de dados foi realizada junto aos executivos da Cia.Hering e com observações *in locu* em franquias internacionais, o que permitiu verificar as causas de sucesso e de insucesso na implantação, bem como na reformulação destas franquias. Os dados foram analisados com a aplicação o Modelo de Porter, modelo que indica cinco forças competitivas, permitindo identificar as estratégias adotadas pelas franquias de cada um dos países. Desta maneira, a análise possibilitou conhecer o processo de desenvolvimento das franquias e, também, identificar que a estratégia mais utilizada pela Cia.Hering dentro deste processo, é a de estratégia de enfoque. Verificou-se que esta estratégia é voltada para o segmento de clientes que compra em *Shopping Center*, pertencentes às classes A e B. Igualmente, com o estudo da estratégia de enfoque, identificou-se a estratégia de diferenciação dos produtos para cada mercado externo. Por último, evidenciou-se como um dos principais pontos que impulsionam o sucesso do crescimento das franquias advindos da estratégia de enfoque, é a manutenção do padrão físico-estrutural das franquias localizadas em *Shopping Centers*.

Palavras-chave: Estratégia; Franquia; Hering; Hering Store; Cia.Hering.

Abstract

RICHTER, Gisela Cristina. **Estratégia para franquias internacionais no setor têxtil**: o caso da Cia.Hering. Florianópolis, 2004. p.162. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This study had as objectives, starting from the franchising's definitions, the history of Cia. Hering and its franchises, to identify the strategies adopted for the implantation and for the amplification of Cia. Hering international franchises – in Argentina, Chile and Venezuela –, based on Porter Model (1986) and to explain the procedures adopted in the implantation of international Hering Stores. The research problem arose with the verification that the studies involving Brazilian franchises which have become successful in other countries, especially in the textile area, are still incipient. The survey was carried out with Cia.Hering executives, as well as through “in locu” observation in international franchises, checking the success and unsuccessful causes of their implantations, as well as of their reformulation. The data were analyzed with the Porter Model application, model that indicates five competitive forces, allowing to identify the strategies adopted by each one of the countries' franchises. Thus, the analysis became possible to know the franchises development process and, also, identify the most common strategy used by Cia.Hering in this process which is the focus`. This strategy is directed for the customers' segment, who buy in malls and belong to the A and B classes. Equally, with the focus strategy study, it was identified the differentiation strategy of external market products. Finally, it was evidenced as one of the principal points that contribute to the franchises' success growth, starting from the focus strategy, is the physical-structural maintenance pattern of the located franchises in the malls.

Key words: *Strategy; Franchise; Hering; Hering Store; Cia. Hering.*

Sumário

Lista de figuras	9
Lista de quadros	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e problema de pesquisa	11
1.2 Justificativa	12
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
2 ESTRATÉGIA E FRANQUIAS	15
2.1 Estratégias	16
2.2 O Modelo de Porter	19
2.2.1 Ameaça de novos entrantes – novos concorrentes	21
2.2.2 Poder de negociação dos compradores	22
2.2.3 Poder de negociação dos fornecedores	24
2.2.4 Ameaça de produtos substitutos	25
2.2.5 Rivalidade entre as empresas existentes	25
2.3 Franquias	28
2.3.1 Definições	28
2.3.2 Histórico	29
2.3.3 Características	33
2.4 Marco teórico conceitual	37
3 METODOLOGIA	48
3.1 Delimitação da pesquisa	48
3.2 Tipo de pesquisa	49
3.3 Coleta dos dados	51
3.4 Tratamento dos dados	52
3.5 Seqüência de elaboração do trabalho	53
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	55
4.1 Histórico da Cia. Hering	55
4.2 Histórico das franquias da Cia. Hering	73
4.3 Implantação de Franquias	84
4.3.1 Desenvolvimento de clientes para franquias Hering Store	86
4.3.2 Processamento de abertura de uma nova franquia	88
4.3.3 Desenvolvimento das lojas Hering Store (leiaute)	89
4.3.3.1 Montagem da loja	90
4.3.3.2 Marcas comerciais	91
4.4 Cadeia produtiva	96
4.5 Análise e Discussão segundo o Modelo de Porter	105
4.5.1 Modelo de Porter para franquias Hering Store	106
4.5.2 Rivalidade na indústria	107
4.5.3 Ameaça de novos entrantes	110
4.5.4 Pressão dos produtos substitutos	112
4.5.5 Poder de negociação dos compradores	114
4.5.6 Poder de negociação dos fornecedores	116
4.5.7 Estratégias genéricas	117
4.5.7.1 Estratégia de custo	118
4.5.7.2 Estratégia de diferenciação	119
4.5.7.3 Estratégia de enfoque	120
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
5.1 Resultados	122
5.2 Limitações da pesquisa	132
5.3 Recomendações	133
GLOSSÁRIO	135
REFERÊNCIAS	138
APÊNDICE	143
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A FRANQUIA	144
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FRANQUEADORA	145
ANEXOS	147
ANEXO A – MISSÃO E VALORES DA CIA. HERING	148
ANEXO B – VALORES DE MOBILIÁRIOS – HERING STORE	149
ANEXO C – LEGISLAÇÃO DE FRANQUIAS	150
ANEXO D – ORGANOGRAMA DA CIA. HERING	154

Lista de figuras

Figura 1: Esquema de desenvolvimento da estratégia econômica.	18
Figura 2: Forças que governam a competição em um setor industrial	20
Figura 3: Relação entre as barreiras de entrada e de saída das empresas no mercado e o retorno sobre o investimento.	27
Figura 4: Forças que governam a competição em um setor industrial	40
Figura 5: Evolução dos Associados da Cia. Hering 1987 –2001.	66
Figura 6: Alterações no logotipo da Marca Hering.	68
Figura 7: Fluxograma das etapas de abertura de uma Hering Store	85
Figura 8: Logotipo da marca Folha	91
Figura 9: Logotipo da marca Omino	92
Figura 10: Logotipo da marca Public Image	93
Figura 11: Logotipo da marca PUC	94
Figura 12: Logotipo da marca Dzarm	94
Figura 13: Logotipo da marca Hering	95
Figura 14: Logotipos das marcas licenciadas	96
Figura 15: Tipos de negociações com os clientes da Cia. Hering	98
Figura 16: Esquema do processo de produção	104

Lista de quadros

Quadro 1: Ano e número de empresas franqueadas	32
Quadro 2: Forças que governam a competição em um setor industrial e as estratégias segundo o Modelo de Porter .	47
Quadro 3: Especificação dos entrevistados por data	49
Quadro 4: Síntese da Rivalidade na Indústria – Cia. Hering	109
Quadro 5: Síntese da ameaça de novos entrantes – Cia. Hering	112
Quadro 6: Síntese da ameaça de produtos substitutos	114
Quadro 7: Síntese do poder de negociação dos compradores – Cia. Hering	115
Quadro 8: Síntese do poder de negociação dos fornecedores – Cia. Hering	117
Quadro 9: Estratégias e características praticadas pela Cia. Hering em suas franquias.	117

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

No exterior e no Brasil há muitas franquias bem sucedidas, que têm procedência nos Estados Unidos da América e na Europa. Do exterior, são exemplos, as franquias do Mc Donald's – dos EUA – e da Hugo Boss – da Alemanha. No Brasil, destacam-se como franquias bem sucedidas no país, as franquias do O Boticário e da Gang.

Contudo, verifica-se a carência de estudos sobre franquias brasileiras bem sucedidas da área têxtil que se desenvolveram, sobretudo em seu início, no exterior.

Assim, este estudo buscou mostrar a possibilidade de uma empresa brasileira – a Cia.Hering, através das Hering Store –, desenvolver inicialmente um negócio no formato de franquias em outros países. Buscou-se, pois, traçar um referencial para que outras empresas, que desejam seguir o mesmo caminho, possam conhecer as estratégias de sucesso e insucesso da Hering Store.

Este estudo também fornece subsídios à empresa estudada, que terá, pela primeira vez, uma obra sobre o histórico de suas franquias e de suas estratégias, uma vez que se percebeu que esta história está somente na memória dos principais executivos das franquias da Cia.Hering.

A Associação Brasileira de Franquias – ABF (1997-1998) recomenda que as lojas experimentais – as primeiras lojas das franquias – sejam situadas próximas à organização e testadas por um período, no mínimo, de três a cinco anos, antes de se lançar, de fato como uma franquia, o que se contrapõe ao desenvolvimento de franquias na Cia. Hering, que se deu inicialmente no exterior.

Frente a estas colocações, percebeu-se na Cia.Hering, dentre as empresas da área têxtil, o pioneirismo em desenvolver franquias no exterior, ao contrário do recomendado pela ABF, e um sucesso exclusivo em âmbito internacional. Hoje as Hering Store, são as únicas concorrentes no mercado internacional de franquias da área de vestuário americanas e nos países onde suas lojas estão instaladas.

Diante destas evidências, formulou-se o seguinte problema – pergunta – de pesquisa: quais são as estratégias utilizadas na implantação das franquias internacionais da Cia.Hering?

Saliente-se que as estratégias foram identificadas à luz do Modelo de Porter (1986), modelo de grande destaque na literatura sobre estratégia.

1.2 Justificativa

Muitas lojas de departamentos que se destacavam no varejo até pouco tempo atrás vêm perdendo espaço no mercado ou até mesmo desaparecendo. O Mappin e a Mesbla são exemplos de lojas que faliram. Para não seguirem o mesmo caminho, algumas empresas têm adotado estratégias juntando-se à outras empresas por meio de fusões, como a Renner que vendeu seu controle acionário à JC Penney, empresa norte-americana. Outra estratégia é a adoção dos sistemas de franquias.

A expansão das franquias pode ser justificada principalmente pelo fato de que sua adoção tem se mostrado como uma alternativa promissora para alcançar sucesso nos negócios, ao facilitar a aquisição do nome de uma marca conhecida e todo o conhecimento nela embutido: o suporte de gestão – padronização de *layout*, transferência de *know how*, treinamento, entre outros. Além disso, o modelo de franquia utilizado hoje, pela maior parte das empresas franqueadoras, fornece, além da concessão de licenças, uma parceria completa e duradoura entre franqueador e franqueado.

A literatura sobre os casos de sucesso de empresas brasileiras da área têxtil que aderiram ao sistema de franquias contempla somente as empresas que instituíram franquias no próprio país, como no caso das empresas proprietárias das marcas Gang e a Dalcelis. Na literatura internacional, ao contrário, há menções sobre empresas que ampliaram seus sistemas de franquias externamente aos limites de seus países como os casos das empresas da Benneton e da Hugo Boss.

Sobre franquias brasileiras da área têxtil, a Hering Store foi a única empresa que transpassou os limites do país e que conseguiu se firmar como

marca de expressão internacional, mesmo com sua adesão mais recente ao sistema de franquias, em comparação com outras da mesma e de outras áreas.

A Cia. Hering é uma empresa da indústria têxtil do Vale do Itajaí e atua no mercado há 121 anos. Ao longo deste período, a Cia. Hering tem expandido seus negócios internacionalmente; ampliou, através de suas franquias, o fornecimento de produtos à lojas multimarcas – com as marcas Hering, Folha by Hering, Disney, Omino, Dzarm, Puc, Public Image – para mais de vinte lojas, em seis países da América do Sul, incluindo o Brasil, e assumiu a posição classificada no *franchising* de fabricante – varejista, caracterizada pela comunicação direta com quem estimula e mantém seu crescimento: o cliente.

No cenário brasileiro, a Cia. Hering firmou-se com padrões adequados de qualidade, de bom atendimento e de seriedade, padrões anteriormente reportados somente à franquias norte-americanas.

Não desconsiderando dificuldades pertinentes à distância geográfica e à diversidade de idiomas, de hábitos de consumo e de vida, de religiões, de sistemas políticos, de regras comerciais entre outras, conforme recomenda. Bilisland (1999), a Hering, cresceu como franqueadora, especialmente no que se refere ao cenário latino-americano. A empresa impulsionou a criação de marcas fortes para a região, destacando-se na Argentina, no Uruguai e no Paraguai e recebeu, por duas vezes consecutivas, o prêmio '*Top of Mind*' de marca estrangeira mais lembrada de vestuário.

Desta forma, com o exemplo de sucesso da Cia.Hering, vislumbra-se a possibilidade de tornar outras franquias brasileiras em negócios promissores no mercado internacional, desde que respeitando culturas, padrões e políticas locais.

A relevância teórica deste trabalho está essencialmente no estudo de uma franquia brasileira no exterior, que tem crescido economicamente e qualitativamente em relação aos seus produtos, aos seus clientes e à concorrência, sob o ponto de vista das cinco vantagens competitivas de Porter (1986), algo inexistente na literatura. Outro motivo de sua relevância teórica é a também inexistência de estudos que contemplem a abertura de franquias no exterior em oposição ao recomendado pela ABF, pois não se encontram

referências bibliográficas de empresas franqueadoras nacionais na área têxtil com sucesso no exterior.

A contribuição prática preponderante deste trabalho constitui-se na disponibilização dos resultados para dirigentes da Cia. Hering, sobretudo de suas franquias, para a revisão de seus procedimentos, pois se parte do que postula Shane (1996, p.2): “as vantagens de se adquirir uma franquia dependem, essencialmente, da existência continuada da operação de *franchising*, ou seja, de sua continuidade ao longo do tempo”. A contribuição estende-se ainda para dirigentes de outras empresas que almejam expandir seus sistemas de franquias para o exterior e que poderão basear-se neste estudo para delinear suas estratégias.

Por fim, acredita-se que este estudo reforça tese de que no sistema de franquias, as organizações, ao se estruturarem em redes interligadas, proporcionam um fluxo mais eficiente da informação.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Explicar as estratégias adotadas para implantação e ampliação das franquias internacionais da Cia. Hering, conhecidas como Hering Store.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar os procedimentos adotados para a implantação das franquias internacionais da Hering Store;
- b) contextualizar as estratégias da Franquia Hering Store utilizadas pela organização, conforme as vantagens competitivas, em sua implantação em outros países.

2 ESTRATÉGIA E FRANQUIAS

Para Porter (1986) o estudo da estratégia deve contemplar: a ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores; a ameaça de produtos substitutos; a rivalidade entre as empresas; as estratégias genéricas de custo, de diferenciação e de enfoque; os históricos da atividade de franquia, e os termos específicos, comumente utilizados no ramo de franquias na definição constitutiva de termos e variáveis.

Aa palavra *franchising*, segundo Mendelsohn (1994), é entendida por muitos não como sinônimo de indústria, mas como um método de comercialização de produtos em que, praticamente, não se conhecem os limites da categoria de negócios.

Conforme o autor (1994), métodos muito semelhantes aos utilizados em franquias e que auxiliaram em seu desenvolvimento são utilizados há séculos, como, por exemplo, o sistema de corporações, introduzido na cidade de Londres no Século XII, conhecido também como Sistema *Pub-tied house* aplicado em bares, em que estes são controlados por uma determinada cervejaria e são obrigados a comercializar exclusivamente a cerveja fabricada por ela. Este, é apenas um exemplo de um sistema exclusivo de compras, sem todas as características de uma franquia na sua forma recente de compreensão e aplicação, que nomeia aquele que concede o uso de uma marca, de franqueador e aquele que a utiliza de franqueado.

Mas, de acordo com o autor (1994), a origem desenvolvimento do sistema de franquias aconteceu nos Estados Unidos da América, devido à Segunda Guerra Mundial, quando muitos dos soldados retornaram ao país com quantidades suficientes de dinheiro para abrir um negócio. Assim, boa parte destes soldados não tinha idéias concretas para sua aplicação e investiu em idéias prontas de negócios, ou seja, em franquias, alavancando o desenvolvimento mais expressivo deste tipo de negócio.

No Brasil, até o ano de 1985, as franquias, apesar de serem uma idéia bastante interessante, desenvolviam-se vagarosamente em comparação com os EUA. Segundo (Andrade, 1993) as pessoas até então procuravam aplicações

seguras, da ciranda financeira, que geravam retornos de valores altos, embora fictícios em função da desvalorização da moeda (o cruzeiro).

Após a estabilização da moeda, em 1986, os investidores precisaram suprir seus ganhos e voltaram a aplicar em pequenas empresas. A aplicação de recursos em atividades já prontas, como as franquias, foi uma alternativa com melhor índice de retorno, do que a abertura do negócio próprio isoladamente.

2.1 Estratégias

Jones *apud* Lobato (1997, p.114) afirma que a etimologia da palavra estratégia advém de práticas militares que migraram para o âmbito civil e empresarial:

De uma forma bastante sintética é possível enumerar-se os princípios estratégicos básicos (militares) aplicáveis à empresa: objetivo, ofensiva (ação de empreender), massa de manobra (concentração de recursos humanos e outros), coordenação, elemento surpresa (senso de oportunidade), maneabilidade (no uso dos recursos disponíveis), segurança e simplicidade.

Para Maximiliano (2000) estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para alcançar um objetivo. Traduzindo para estratégia corporativa (Maximiliano, 2000, p.397) aduz que ela “abrange os objetivos e interesses de todos os negócios da empresa que atuam em diversos ramos de negócios”.

A estratégia, para Mintzberg *et al.* (2000, p.17), é “um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. Mintzberg *et al.* (2000) ainda demonstram uma classificação com cinco tipos de estratégia: como um plano, guarda-chuva ou deliberadas, como uma posição, perspectiva, ou um truque

Ansoff *apud* Maximiliano (2000, p.394) explica estratégia com as seguintes expressões: “o negócio em que estamos, as tendências que se verificam, decisões, nicho competitivo e as características do *portfólio* (linha de produtos ou serviços)”.

Andrews (1978) trabalha a estratégia na empresa como um todo e desenvolve as estratégias utilizando-se dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente. A utilização desta abordagem permite à empresa verificar em quais pontos ela é melhor perante os concorrentes, bem como se posicionar frente às adversidades utilizando-se de suas vantagens competitivas.

Ainda Andrews (1978, p.10) afirma que

a estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir tais metas e determina a gama de negócios que a empresa irá perseguir, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica ou não econômica que pretende oferecer aos seus acionistas, empregados clientes e comunidade”

As estratégias corporativas estão ligadas à diversificação dos negócios e atuam no ambiente onde a empresa está inserida. A análise das estratégias deve incluir forças competitivas provenientes de: concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos, clientes e fornecedores. Na diversificação, cabe a análise das forças competitivas, para que se verifiquem os custos que irão restringir sua expansão e o melhor caminho para culminar o crescimento de toda a corporação. (PORTER, 1986).

Na figura seguinte se apresenta o esquema de desenvolvimento da estratégia econômica.

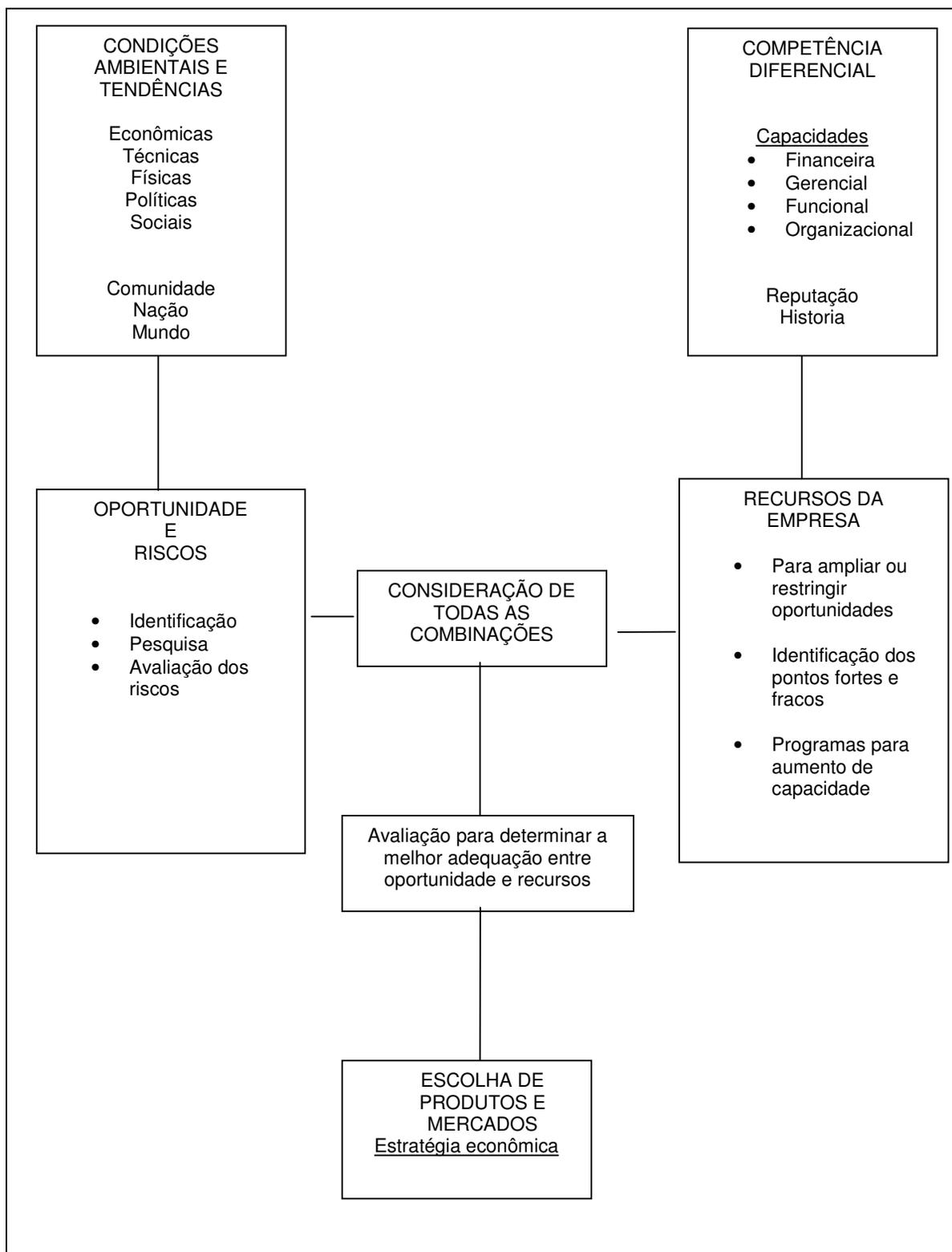


Figura 1: Esquema de desenvolvimento da estratégia econômica.

Fonte: adaptado de Andrews (1978).

2.2 O Modelo de Porter

Na visão de Davis *et al.* (2001, p.40) “a concorrência em muitos mercados tem sido significativamente intensificada em anos recentes, especialmente entre empresas internacionais, e esta tendência deve continuar”. Os autores colocam a globalização como um fato relevante para o aumento da competição; para eles o mundo está se tornando rapidamente em uma aldeia global.

Para Davis *et al.* (2001), Porter é, atualmente, a maior autoridade em estratégia competitiva que postula que uma estratégia baseada apenas em custos, é insuficiente para garantir às empresas a eficiência. Com base em Porter, estes autores reafirmam a proeminência das empresas de classe mundial em adotarem, além de uma estratégia de baixo custo, estratégias de segmentação de mercado e de diferenciação do produto, ou seja, a união entre estratégia de produção e estratégia corporativa.

Porter (1986), em seu modelo, evidencia que qualquer indústria, doméstica ou internacional, possui regras de concorrência englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Ressalte-se que estas forças, externas à indústria, podem afetar qualquer ramo industrial, seja de produção de bens e/ou de serviços, e que o modo como a empresa concebe estas forças influencia amplamente na construção e na manutenção do seu diferencial.

Neste conjunto de forças competitivas reside também o potencial de lucro final, que na indústria é mensurado em longo prazo, a partir do retorno sobre o capital investido. Todavia, há de se apontar que nem todas as empresas têm o mesmo potencial, e que a estratégia competitiva constitui-se, também, numa meta para que a indústria encontre uma posição, tornando-a capaz de melhor se defender das forças competitivas supracitadas e/ou influenciá-las ao seu favor (PORTER, 1986).

Stoner e Freemann (1999) nomeiam as cinco forças competitivas do Modelo de Porter como cinco forças ambientais; são elas: a ameaça à entrada no

mercado; o poder de barganha do consumidor; a ameaça de produtos substitutos, e a disputa por uma posição em mercados saturados.

Na figura a seguir, apresenta-se o esquema utilizado por Porter (1986) para sintetizar o seu modelo:

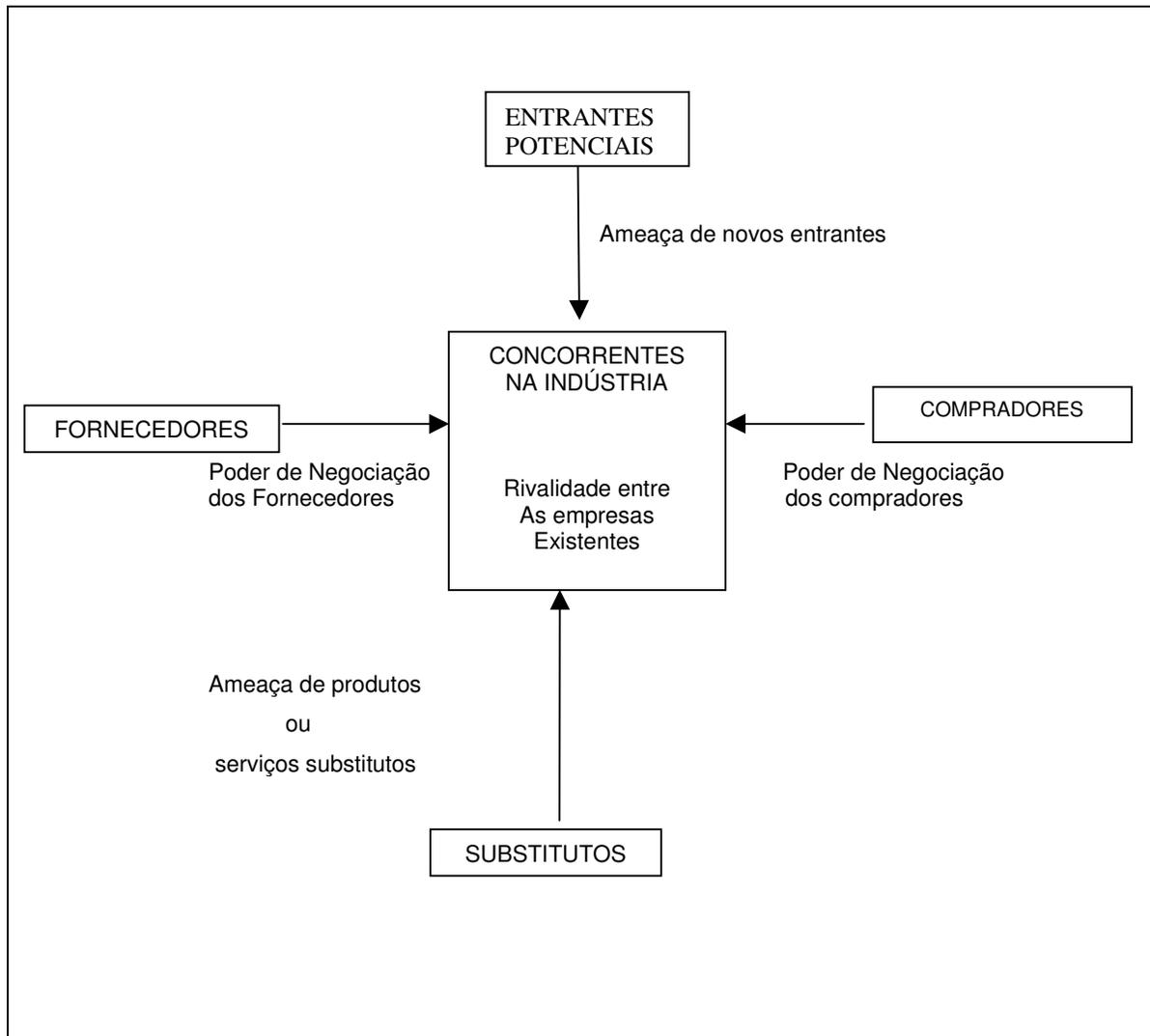


Figura 2: Forças que governam a competição em um setor industrial

Fonte: adaptado de Porter (1986).

Sobre as forças apresentadas neste esquema, Porter (1986) aconselha submetê-las a uma análise profunda, pois o conhecimento das fontes subjacentes da pressão competitiva destaca os pontos críticos fortes e fracos da empresa. Além disso, Porter afirma que a aplicação do seu modelo é capaz de esclarecer à empresa sobre quais áreas as mudanças estratégicas podem resultar em retorno máximo e ainda, de posicioná-la e de destacar suas ameaças e oportunidades perante à indústria.

Desta forma, considera-se que o Modelo criado por este autor de renome internacional, é apropriado para a análise das estratégias da empresa objeto de estudo deste trabalho. Apresenta-se, portanto, nos tópicos subseqüentes a explanação pormenorizada de cada uma das forças competitivas do Modelo de Porter (1986).

2.2.1 Ameaça de novos entrantes – novos concorrentes

Maximiliano (2000) aponta que quando há entrada de novos concorrentes em potenciais num mercado, estes podem restringir o retorno de investimento das empresas que estão a mais tempo no mercado.

Para as empresas que estão entrando num novo mercado, Stoner (1999) e Freemann colocam, com base em Porter, que são utilizadas seis barreiras para entrada num novo mercado:

- a economia de escala que força as aspirantes a alcançarem uma escala maior ou permanecerem em desvantagem de custos;
- a diferenciação de produtos, baseada na identificação da marca pelo cliente ou pela sua fidelidade por ela, que exige, em geral, à empresa entrante, maiores investimentos;
- a necessidade de investimentos altos, ou seja, de capital disponível, que muitas vezes tem que ser utilizado sem garantia de retorno como, por exemplo, investimentos necessários em publicidade, estoque, instalações fixas e crédito ao consumidor;
- a desvantagem de custos e sua independência em relação ao tamanho das economias de escala. Porter *apud* Stoner e Freemann (1999, p.150) menciona

que “Empresas já estabelecidas podem ter vantagem de custos que não estão disponíveis aos rivais em potenciais, independente do tamanho e das economias de escala que puderem obter”. Estas vantagens podem ser traduzidas como *know how*, marca patenteada, melhor acesso à matéria prima, a subsídios governamentais e a melhores localizações.

- o acesso aos canais de distribuição refere-se à necessidade dos entrantes em garantir a distribuição de seus produtos através de dispendiosos esforços de vendas, de promoções entre outros.
- a política governamental, que pode se constituir numa barreira, pois o governo pode impedir, limitar e restringir a entrada de novas empresas por força da legislação.

Ademais, Porter (1986) salienta que os concorrentes que já se encontram no mercado possuem, em geral, recursos suficientes, capacidade produtiva ou poder de barganha sobre os canais de distribuição e sobre os clientes, e que muitas vezes têm disponibilidade para baixar preços quando há riscos de perdas de sua fatia no mercado ou quando há excesso de capacidade instalada no mercado desejado. Todavia, Porter atenta que se para estas empresas, o crescimento do negócio é lento, podem ocorrer problemas no ajuste ao novo competidor, provocando, conseqüentemente, declínio nos resultados financeiros de todas empresas envolvidas.

2.2.2 Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores, ou seja, dos clientes, segundo Lobato (1997) influencia nos mercados e nos investimentos necessários, principalmente no que tange a mudança do padrão de qualidade. Em relação a isso, entende-se como crucial o valor da propaganda os cuidados nos investimentos a ela relacionados. Stoner e Freemann (1999) colocam que com mais propaganda sobre o produto, o cliente pode perceber que um conjunto de produtos é indiferenciado; o que ainda, segundo Kotler (1998), pode permitir melhor visualização da concorrência, caracterizar concorrentes uns contra outros,

principalmente se os custos economizados pelos compradores representarem uma parcela significativa de seus custos.

Porter (1986) afirma que os compradores 'competem com a indústria', influenciando na definição de preços, na qualidade de seus produtos e no delineamento da concorrência. O autor considera que um grupo comprador pode se tornar poderoso conforme certas características que estão relacionadas a seguir:

- os produtos que ele adquire da indústria são uma parcela representativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos adquiridos por eles são padronizados ou não diferenciados;
- o custo de mudança para eles é geralmente baixo;
- os lucros, quando baixos para eles, podem levar à redução de custos das compras;
- a utilização da 'integração para trás', pelos compradores, que compreende a autofabricação dos produtos pelos próprios compradores como alternativa para forçar a baixa nos preços;
- a importância da qualidade do produto da indústria para a qualidade dos produtos – bens e/ou serviços – do comprador; nesta situação o preço não é o fator mais importante dos produtos para os compradores e sim a qualidade, que se não adequada às especificações do comprador, pode lhe ocasionar prejuízos.
- o poder de barganha dos compradores, quando têm total informação sobre preços reais, demandas e custos de fornecedores para negociar.

Considera-se, pois, que os compradores têm, especialmente em mercado onde há concorrência, cada vez mais acirrada conforme já descrito, poder de influenciar as empresas que lhe fornecem produtos, especialmente quanto à qualidade e quanto aos custos, sendo primordial, portanto, conhecê-los em profundidade.

2.2.3 Poder de negociação dos fornecedores

O poder dos fornecedores, para Porter (1986), pode ser verificado pelas ameaças que os fornecedores impõem à indústria; tanto ao reduzirem qualidade de produtos e quanto ao elevarem preços. Percebe-se que Isto caracteriza a influência dos fornecedores não só para uma cadeia produtiva isolada, mas, também, a um ramo industrial.

Kotler (1998) coloca o poder dos fornecedores pode se caracterizar como uma relação negativa para as empresas clientes, especialmente nos casos em que há poucos fornecedores; em que o produto fornecido é de importância vital para a empresa, e ainda, nos casos em que o fornecedor possui poder para elevar preços ou para reduzir a quantidade fornecida. Diante desta situação, o autor (1998) sugere duas opções: a utilização de fontes múltiplas de suprimento ou o relacionamento ganha-ganha com o fornecedor.

A influência dos fornecedores, segundo Porter (1986), pode apresentar-se mediante as seguintes condições:

- a dominação de um número inferior de indústrias fornecedoras, em comparação ao número de indústrias para as quais comercializa seus produtos;
- a ausência no mercado de produtos substitutos dos fornecedores – concorrência;
- a falta de visão dos fornecedores sobre a importância de seus clientes;
- a importância do produto dos fornecedores em termos de qualidade e/ou de fabricação para o comprador;
- a diferenciação dos produtos e a atratividade de menores custos dos fornecedores para os compradores;
- a ameaça da 'integração para frente' pelo grupo de fornecedores, quando seus produtos são escassos no comércio;
- a existência de concorrência do governo.

Em relação a esta última condição, convém ressaltar que o governo pode exercer o papel tanto de fornecedor como de comprador na indústria,

dependendo, mormente, da situação econômica do país, o que pode lhe auferir o poder de impactar as barreiras de entrada. Ressalte-se ainda, que o papel do governo como fornecedor ou comprador é, em sua maioria, determinado mais por questões políticas do que econômicas – como no caso das regulamentações – limitando o comportamento das empresas como fornecedoras ou compradoras quanto aos seus subsídios. Constata-se, no entanto, que o próprio comportamento do governo pode acontecer igualmente das outras forças competitivas do Modelo de Porter.

2.2.4 Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos, na visão de Porter (1986), são aqueles capazes de desempenhar a mesma função de outros.

Kotler (1999), utilizando a estratégia de Porter, analisa que um segmento não pode ser atraente, se existem produtos substitutos reais ou potenciais, principalmente pela imposição de tais produtos já existentes à determinação de preço e de margens de lucro. Em corroboração, Maximiliano (2000) conclui que, numa situação como esta, os produtos pré-existentes exercem influência direta nas decisões sobre investimentos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos.

Infere-se, portanto, que as empresas competem entre si com o oferecimento de produtos substitutos e que eles têm poder para ditar os preços de empresas do segmento e, conseqüentemente, os lucros. Assim, se os produtos substitutos oferecerem um preço-desempenho cada vez melhor, mais firme será a pressão sobre os lucros da empresa.

2.2.5 Rivalidade entre as empresas existentes

Stoner e Freemann (1999), adotam a expressão de Porter – ‘Pancadaria Publicitária’ – para caracterizar a existência de um grande número de concorrentes competitivos a ponto de possuírem investimentos equivalentes em publicidade, especialmente na programação da televisão. Isto, na visão dos autores (1999), torna a competição ainda mais acirrada num mercado que cresce

devagar e que apresenta produtos relativamente similares. Além disso, quando o mercado já possui um número de concorrentes numerosos não se torna atraente, tornando-se muito caro para as empresas competirem.

Porter (1986), ao proceder uma análise histórica, assevera que a rivalidade entre empresas na indústria para busca de melhores posições sempre existiu: basta que uma empresa busque melhorar sua posição para que as demais se sintam pressionadas para adotar táticas parecidas. Como táticas utilizadas o autor (1986) destaca as que envolvem o preço, a publicidade, a introdução de produtos e o aumento dos serviços ou das garantias aos clientes.

Infere-se, portanto, que como as empresas são mutuamente dependentes as empresas iniciantes podem ou não se aprimorar, tudo dependerá das ações e reações tomadas. Se tomarem um movimento crescente todas as empresas podem sofrer conseqüências negativas.

A rivalidade é conseqüência de vários fatores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custos de mudanças; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; concorrentes estrangeiros, grandes interesses estratégicos, barreiras de saídas elevadas.

Como exemplos dos fatores acima mencionados, têm-se: (1) os ativos especializados, como os custos fixos de saída – como os acordos trabalhistas –, e capacidade de manutenção para componentes sobressalentes; (2) as inter-relações estratégicas, como a capacidade de marketing e acesso ao mercado financeiro; (3) as barreiras emocionais, como as decisões de saídas de empregados e as restrições de ordem governamental e social – o desencorajamento à saída de negócios em virtude do desemprego, por exemplo.

Na figura a seguir, ilustra-se a relação entre as barreiras de entrada e de saída das empresas no mercado e o retorno sobre o investimento propostas por Porter (1986).

		BARREIRAS DE SAÍDA	
		BAIXAS	ALTAS
BARREIRAS DE ENTRADA	BAIXAS	retornos estáveis baixos	retornos arriscados baixos
	ALTAS	retornos estáveis altos	retornos arriscados altos

Figura 3: Relação entre as barreiras de entrada e de saída das empresas no mercado e o retorno sobre o investimento.

Fonte: adaptada de Porter (1986).

Apresenta-se, a seguir, as estratégias que podem ser utilizadas por empresas rivais para garantirem a sua competitividade, conforme alguns autores.

- **Estratégia de Liderança de Custo**

Esta estratégia, de acordo com Daft (1999), com base na técnica de Porter, pretende o aumento da participação de mercado por meio da estabilidade – com a redução de custos, a eficiência das instalações e a utilização de forte controle para fabricar produtos com mais eficiência – buscando-se, ao invés de novas oportunidades, a incessante de redução de custos.

- **Estratégia de diferenciação**

A ‘Estratégia de Diferenciação’ promove a diferenciação de produtos com a criação de novos nichos que permitam à empresa diferenciar seus produtos dos produtos oferecidos pela concorrência (ANSOFF, 1990).

- **Estratégia de Enfoque**

Segundo Daft (1999) e Bethlem (1998), a 'Estratégia de Enfoque' compreende um mercado regional específico ou um grupo de compradores, induzindo a empresa a adotar preços baixos e/ou a diferenciação dentro do mercado estreitamente definido para lhe auferir vantagens.

2.3 Franquias

Apresenta-se, inicialmente, algumas definições para o termo, e após, um breve histórico e as características deste sistema.

2.3.1 Definições

Encontra-se na literatura muitas definições para o termo franquía, que, originalmente, como aplicado em países de língua inglesa, é também citado como *franchising*. Leite (1991, p.26), por exemplo, utiliza o termo *franchising* e o define como sendo o "ato de franquear ou, se quiserem uma tradução literal, adotem franqueamento". Sua predileção pelo termo em inglês é justificada: "a tradução não revela a idéia e não tem a sonoridade desejada, podendo levar a um entendimento diverso daquele que queremos dar neste contexto".

Na seqüência, demonstram-se as definições encontradas que são pertinentes aos objetivos propostos neste trabalho

A Associação Brasileira de Franchising *apud* Schwartz (1994; p.26), conceitua *franchising* como:

(...) sistema de comercialização de produtos e /ou serviços e/ou tecnologias. É baseado em estreita e contínua colaboração entre empresa jurídica e financeiramente distinta e independente, através da qual o franqueador concede o direito e impõem a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma prestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know how*, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais, apoiados por prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquía escrito e celebrado entre as partes para este fim.

Percebe-se, pois, que o *franchising* pressupõe uma relação contratual que envolve duas partes: o franqueador e o franqueado. O franqueador é aquele que concede o direito ao franqueado de usufruir o conhecimento atrelado à sua marca. O conhecimento – ou tecnologia – envolve um pacote de produtos – bens e serviços.

Em convergência, a definição que consta no regulamento de isenção em bloco para contratos de franquias, adotado pela Comissão Europeia, em 30 de novembro de 1988, citada por Mendelsohn (1994; p.14) aduz que franquia é

“um conjunto de direitos de propriedade industrial ou intelectual, relativos a marcas registradas, nomes comerciais, insígnias comerciais, modelos de utilidade, desenhos, direitos autorais, *know how* ou patentes, a serem explorados para a revenda de produtos ou para a prestação de serviços a usuários finais”.

Mendelsohn (1994, p.1) adota uma definição mais ampla, condizente com a aplicação atual das franquias demonstrando o conceito de ‘franquia formatada’: Sua definição para *franchising* ou franquia, é:

“método de comercialização de produtos que praticamente, não conhece limites em termos de categoria de negócios, indo muito além das transações do tipo licença, ou seja a franquia formatada que envolve não somente a exploração de produtos identificados por uma marca mas também a preparação de um projeto e uma forma bem sucedida de administrar o negócio”.

Pode-se afirmar que franquia formatada é muito utilizada atualmente e que ela se inicia com a parceria entre franqueador e franqueado desde o início do projeto do negócio e estende-se à sua gestão.

2.3.2 Histórico

Mendelsohn (1994, p.21-22) assinala que o sistema de franquias “desenvolveu-se a partir de soluções encontradas por empresários em respostas aos problemas que enfrentavam nos seus negócios”.

O surgimento do sistema de franquias pode ser remontado à Idade Média, época em que a igreja Católica concedia autorizações aos senhores feudais, para

que coletassem impostos, desde que pagassem uma parte do que haviam recolhido à própria Igreja.

Pode ser remontado também, às práticas comerciais estabelecidas no sistema de corporações, introduzido na cidade de Londres no Século XII, quando utilizava-se, por exemplo, o sistema “*Pub-tied house*”. A aplicação deste sistema, por exemplo, auferia à uma determinada cervejaria, o controle sobre os bares que eram obrigados a assumir a exclusividade em vender a cervejas fabricadas por ela. Isto apresenta a característica de exclusividade na relação entre franqueador e franqueado presente no atual sistema de franquias.

Para Mendelsohn (1994) a técnica de *franchising* iniciou-se nos Estados Unidos da América, após a guerra civil – em 1860 –, período em que a indústria de máquinas Singer Sewing Machine, para expandir seus negócios, com investimento de pouco capital e para aumentar seu faturamento, estabeleceu novos pontos de venda (revendedores) em todo o território norte americano, possibilitando êxito nacional. Tais pontos de revenda se estabeleceram mediante licenciamento de marca, produtos, publicidade, técnicas de vendas no varejo e *know how*, características proeminentes no sistema de franquias.

Conforme Mendelsohn (1994), a partir disso, a técnica de *franchising* passou a ser amplamente divulgada pelos norte-americanos, com destaque ao sucesso da Singer, outras empresas tentaram inovar com outras modalidades contratuais como a General Motors em 1889 e a Coca Cola em 1899. Após este período, não houve avanço significativo no *franchising* até a década de 1930, quando a Texaco empregou com sucesso postos distribuidores de seus produtos (Mendelsohn, 1994).

É certo que o grande sucesso dessa modalidade se deu em 1955, quando os irmãos Dick e Maurice McDonald fundaram sua primeira lanchonete e em seguida a venderam: a Ray A. Kroc, que tornou-se a McDonald’s Corporation, maior cadeia de *fast food* do mundo (Mendelsohn, 1994).

Andrade (1993) destaca que, além da McDonald’s Corporation, existem outros, na área de *fast food*, gigantes como a Burger King – a segunda maior rede de *fastfood* do mundo – controlada pela empresa britânica Grand Metropolitan,

que emprega 250.000 pessoas, em 39 países e dispõe de 6.200 restaurantes, com faturamento anual de 20 bilhões de dólares, segundo dados do ano de 1989.

Além da Burguer King, destacam-se, nos EUA, a Kentucky Fried Chicken, a Pizza Hut, o Taco Bell e a Dominos's Pizza como grandes franqueadores e na França, o Quick Freetime do Grupo Cassino (Andrade 1993).

No Brasil, McDonald's e Bob's pontificam esta atividade mercantil no ramo de *fastfood*.

O sucesso dessa modalidade é refletido nos dados do primeiro Censo Brasileiro de Franchising do ano de 1990 (Revista PEGN - Pequenas Empresas Grandes Negócios - Edição Especial, Censo Franchising, 1990), como demonstrado na seqüência.

Conforme o Censo, o conjunto das 116 empresas de setores diversos pesquisadas possui faturamento de quinze bilhões de dólares, através de 35.500 estabelecimentos e de 310.000 empregos.

Ressalte-se, que dentre estes dados estão incluídos os postos de gasolina, cuja atividade compõe 80% dos números de empregos e doze bilhões de dólares do faturamento apresentado.

O Plano Cruzado, plano instituído pelo Governo Federal brasileiro no ano de 1986, incrementou a consolidação do sistema de franquias no país. Antes da sua instituição, as aplicações financeiras eram a melhor maneira de investir em alguma atividade financeira sem riscos. Com a troca da moeda, do cruzeiro para o real, e a queda das aplicações, tornou-se interessante voltar a investir em pequenas empresas, o que impulsionou um aumento na evolução de empresas franqueadas como pode ser visualizado no quadro abaixo, onde Andrade (1993) apresenta a evolução das empresas franqueadas no Brasil após o plano Cruzado.

Quadro 1: Ano e número de empresas franqueadas

ANO	NÚMERO DE EMPRESAS
1986	9.491
1987	16.621
1988	23.865
1989	31.454
1990/1991	37.080

Fonte: adaptado de Andrade (1993).

Verifica-se que após o Plano até o ano de 1990/1991 o número de empresas franqueadas quase quadruplicou. Convém refletir a importância do setor para o aumento do número de empregos e do PIB.

Contudo, apesar da evolução veemente do setor, Bernard (1993, p.17) afirma que:

Pouco tem sido, no entanto, o espaço concedido ao aprofundamento das questões de ordem estratégica e menor ainda aos aspectos de ordem econômica-financeira, integrantes fundamentais deste raciocínio. A importância destes aspectos adquire um alcance ainda maior quando se concebe a aplicação da técnica do *franchising* em um ambiente dotado de estrutura econômico-social-empresarial tão diversa da americana, como é a brasileira.

O que se aduz é que o ambiente propício para a criação de novos negócios pelo sistema de franquias não tem sido alvo de políticas de incentivo no Brasil. Ademais, há de se considerar que o modelo instituído num país – no caso os EUA –, quando adotado em outro, deve ser acompanhado por cuidados relativos à sua adaptação ao contexto econômico, social e, igualmente, cultural. Há carência de estudos e de políticas voltados para o *franchising* no Brasil que se coadunem com esta visão.

2.3.3 Características

As transações citadas que serviram para definir *franchising* são normalmente conhecidas como contratos de licenciamento e as suas características, entre outras, também são encontradas nas transações de franquia. Do mesmo modo, verificou-se que a evolução do *franchising* até nossos dias deu-se através dos acordos de licenciamento.

Mendelsohn (1994) observa que o acordo mais comum de licenciamento está presente na invenção de uma nova máquina. O inventor, para garantir o retorno financeiro sobre a sua invenção, utiliza-se do patenteamento para proteger os seus direitos exclusivos e, se por algum motivo, não possuir recursos financeiros ou visão empresarial para colocar a sua obra no mercado, pode contar com os de outra pessoas, ou até mesmo empresas, capazes de propiciar-lhe aproveitamento máximo da invenção.

Tal situação acontece com o estabelecimento de um contrato, em que a parte interessada concede uma licença para permitir a fabricação, a venda ou também – ou somente o direito – sobre a invenção, em troca de pagamentos de capital, de *royalties*, ou de ambos. Este tipo de contrato possibilita, além de outras vantagens, o aproveitamento das habilidades e do *know how* do inventor e, por outro lado, os recursos financeiros e a capacidade de fabricação e de marketing do licenciado.

Outro tipo de contrato, demonstrado por Mendelsohn (1994), acontece com o desenvolvimento de uma marca registrada em relação a certos produtos. O proprietário da marca, por razões muito parecidas daquelas que motivaram o inventor em relação à sua patente, concede um direito a uma ou mais pessoas, permitindo a elas fabricar os produtos identificados pela marca. O termo técnico para nomear um contrato firmado com marca registrada é ‘contrato de uso de marca registrada’. Há também um termo técnico para o contrato sem registro da marca, a ‘licença’.

Os contratos de uso de marca apresentam cláusulas sobre os padrões a serem observados em relação à fabricação, preparação, apresentação,

comercialização, venda e qualidade dos produtos. As cláusulas têm a função de preservar os padrões de qualidade e de conservar a reputação associada à marca. Há diversos elementos numa transação de franquia com este tipo de contrato, em que cada franquia incorpora os seus elementos, sendo que os contratos de uso de marca registrada são normalmente encontrados nos casos em que o franqueador registrou uma marca.

Em outro nível, bem diferenciado, estão os tipos de contrato, muito utilizados atualmente, que promovem o uso de um nome famoso, conhecidos como '*Merchandising de Personagem*'. Estes contratos, realizados através de contratos de licença, ocorrem freqüentemente nas áreas de entretenimento, esportes, ou mesmo de personagens de quadrinhos, como, por exemplo os da Disney e da Warner Bros.

Além destes, há ainda outro tipos de transações que beneficiam o licenciador e o licenciado. Como exemplos, podem ser citados: a designação de um revendedor por um fabricante de carros – franquia formatada –, a designação de distribuidores de venda exclusivos e o licenciamento do uso do nome de uma grande empresa de petróleo num posto. Em relação ao último exemplo, menciona-se os postos da Shell, Esso e Mobil, observando-se, contudo, que estes postos de serviços, com nome de uma empresa de petróleo, não necessariamente pertencem a ela, pois podem pertencer a terceiros.

Saliente-se que todas estas transações que envolvem licenciamento, ou outras formas de concessão de direitos, são comumente chamadas de franquias na área de negócios.

Mendelsohn (1994) ressalta que há um conceito mais abrangente para o *franchising* que descreve genericamente as transações do tipo licença, trata-se do conceito de 'negócio formatado' em que uma pessoa desenvolve um sistema completo para o estabelecimento e para o licenciamento de um negócio sob uma marca determinada, licenciando – ou franqueando – outras pessoas para realizar atividades comerciais, utilizando-se da marca a ele associada.

Mendelsohn (1994) adverte que existem muitos tipos de transações que são descritas como 'franquias', cada uma com uma aplicação diferente. O tipo

principal de franquia – o conceito de negócio total – é comumente designado como ‘franquia formatada’. É a franquia formatada a responsável pela rápida expansão deste método de marketing e pelo conhecimento cada vez maior que o público tem da sua existência.

A franquia formatada não é somente a exploração de produtos de uma marca, pois abrange a preparação do projeto e o modo de gerir o negócio em todos os seus aspectos.

Para Mendelsohn (1994) o projeto tem como objetivo minimizar os riscos inerentes à abertura de qualquer novo negócio e tem com pré-condições:

- o estabelecimento de critérios para que se avaliem os pontos disponíveis para a localização do negócio. No caso de uma franquia móvel, por exemplo, os critérios devem ser estabelecidos tomando como referência a existência de clientes em potencial numa determinada área de comercialização;
- o estabelecimento de meios para o treinamento sobre o sistema e os métodos do franqueador para o franqueado. No treinamento deve constar; por exemplo, e conforme o caso, métodos especiais de fabricação, processos a serem aplicados nos produtos. Um exemplo clássico, o de franquias de *fast food* deve constar: receitas secretas, métodos de preparação, forma de prestação de serviços, treinamento relativos aos métodos de marketing e de *merchandising*. A importância deste último está na exploração das virtudes do negócio, para evitar-se possíveis armadilhas;
- a assistência necessária para a abertura do negócio;
- a concessão do direito de usar a identificação – a marca do produto – que permite a diferenciação do negócio perante concorrentes similares e, simultaneamente, o reconhecimento pelo consumidor da marca, que, como pertencendo a uma organização maior, engloba aquele e todos os outros franqueados que operam sobre a mesma marca.

Neste sentido, Mendelsohn (1994) aponta os seguintes serviços que ficam à disposição do franqueado pelo franqueador:

- a aplicação de critérios tanto para a seleção quanto para a identificação dos pontos ou, ao se tratar de operações móveis, da área dessas operações;
- a orientação ao franqueado na obtenção dos direitos de ocupação do ponto comercial, o que inclui a conformidade com leis de zoneamento, a preparação do *layout*, a montagem, a decoração e a reforma da loja, a assistência para o escalonamento do nível correto e da variedade do estoque na inauguração do negócio;
- o treinamento do franqueado e de seus funcionários, bem como o fornecimento de um manual operacional com instruções detalhadas sobre a operação do negócio;
- o fornecimento do suporte necessário para que o novo estabelecimento franqueado inicie suas atividades comerciais.

Com base nisto, pode-se afirmar que, para o cliente, o *franchising* inclui benefícios advindos de uma rede de estabelecimentos, com vários proprietários e, sobretudo, que permitem ao franqueado manter uma relação direta com o proprietário do negócio, que possui, historicamente, conhecimentos abrangentes sobre o produto e o modo de gerir o negócio.

Outro aspecto que deve ser elucidado refere-se aos direitos do franqueador quanto à responsabilidade do franqueado sobre a manutenção dos padrões associados à marca e ao sistema, havendo a necessidade de introduzir restrições e controles na relação estabelecida. Isto é considerado relevante na relação entre franqueador e franqueado, pois a comercialização da franquia acontece quando o franqueador prepara e facilita o caminho para que o franqueado que, em geral não conhece do ramo ou nunca foi proprietário de um negócio, abra o seu próprio negócio, contando não apenas com um formato pré-determinado e estabelecido, mas também com o suporte de uma organização – o que não teria se estivesse sozinho, no máximo teria, se contratasse acessórias ou consultorias – que lhe facilitam a abertura e a consolidação de um negócio próprio.

Desta forma, as principais bases de sustentação de uma franquia formatada são, segundo Mendelsohn (1994):

- o direito de utilização, por parte do franqueador ao franqueado, de uma marca que pode se constituída por produtos, idéias, processos, equipamentos, imagens e *know how*;
- a concessão de uma licença – franquia – por parte do franqueador ao franqueado, permitindo a exploração da marca, da idéia, do processo, do equipamento, da imagem e do *know how* associados a eles;
- a inclusão, no contrato da franquia, de regulamentos e controles relacionados à operação do negócio em que o franqueado explora os direitos concedidos;
- o pagamento, pelo franqueado, de *royalties* ou de outra taxa de caráter permanente estipulada por contrato, pelos direitos obtém e por quaisquer serviços que prestados pelo franqueador.

Desta maneira, verifica-se que adoção do sistema de franquias, além da geração de emprego e de renda, propicia vantagens ao franqueado, que recebe o conhecimento do franqueador vinculado a uma marca e ao franqueador, que utiliza o sistema na expansão dos seus negócios, consolidando sua marca. Considera-se, pois, que estas vantagens só se tornam realidade quando ambas as partes cumprem suas obrigações na relação.

O próximo capítulo trata do marco teórico conceitual, onde são apresentados, de forma sucinta, os conceitos que formam a base constitutiva dos termos relevantes para a análise na Cia. Hering.

2.4 Marco teórico conceitual

O marco teórico se constitui na estrutura referencial para análise e baseia-se, mormente na literatura consultada em ABF (1990), Andrade (1993), Kotler (1999), Leite (1991), Maximiliano (2000), Mendelsohn (1994), Mintzberg *apud* Maximiliano (2000), Porter (1986), Semenik & Bamossy (1995) e Stoner e Freemann (1999).

Aborda-se as franquias – seu conceito, sua origem, seu estabelecimento e suas características e a estratégia – seu conceito e o Modelo de Porter e, por fim, a relaciona-se a estratégia às franquias.

Segundo a ABF *apud* SCHWARTZ (1994) a franquia é um sistema que comercializa produtos com estreita e contínua colaboração do franqueador que concede o direito e impõe obrigações ao franqueado de acordo com o seu conceito de trabalho. O franqueado tem o direito de utilizar a marca, os serviços, as insígnias, o *know how* e o direito de propriedade intelectual mediante prestação financeira direta ou indireta durante a vigência de um contrato de franquia assinado entre o franqueador e o franqueado. Como explicitado no capítulo da fundamentação teórica, as franquias podem ser de dois tipos: do tipo licença ou do tipo formatada. Para fins deste trabalho convém abordar, em virtude do tipo de franquia da Cia. Hering, a franquia do tipo formatada.

Andrade (1993) coloca que a franquia formatada é o modelo mais utilizado e o mais completo e tem como objetivo, além da concessão da licença, repassar ao franqueado todo o conhecimento adquirido da experiência no negócio desenvolvido pelo franqueador. O conhecimento é passado pelos seguintes meios que variam conforme o tipo de negócio: o *know how*, as sugestões de melhorias, o treinamento de pessoal, o desenvolvimento de leiaute, entre outros. Quando a franquia trabalha sob a forma simples de licença, ocorre a concessão de comercialização da marca ou de determinado produto conforme o estipulado no contrato entre o licenciado e o dono da marca e/ou produto (MENDELSON, 1994).

Mendelsonh (1994) cita que os serviços que ficam à disposição do franqueado pelo franqueador são:

- aplicação de critérios tanto para a seleção quanto para a identificação dos pontos ou, ao se tratar de operações móveis, da área dessas operações; “
- orientação ao franqueado na obtenção dos direitos de ocupação do ponto comercial, o que inclui a conformidade com leis de zoneamento, a preparação do *layout*, a montagem, a decoração e a reforma da loja, a assistência para o escalonamento do nível correto e da variedade do estoque na inauguração do negócio;
- o treinamento do franqueado e de seus funcionários, bem como o fornecimento de um manual operacional com instruções detalhadas sobre a operação do negócio;

- o fornecimento do suporte necessário para que o novo estabelecimento franqueado inicie suas atividades comerciais.

Sobre estratégia, tema que apresenta vasta literatura, optou-se pela utilização do Modelo de Porter, pois a própria literatura indica sua a credibilidade. Ademais, a utilização do Modelo de Porter justifica-se por apresentar a interação das principais forças que regulamentam as atividades de uma empresa, mostrando-se o mais propício na concretização da análise das estratégias das franquias internacionais da Cia. Hering.

Para Porter (1986) qualquer indústria, doméstica ou internacional, possui regras de concorrência englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a rivalidade entre os concorrentes existentes e as estratégias genéricas utilizadas pela empresa – o custo, a diferenciação e o enfoque. Na figura a seguir, para melhor compreensão, demonstra-se as forças que, de acordo com o Modelo de Porter (1986), influenciam a competição na indústria e, na seqüência, a explicitação de cada uma destas forças.

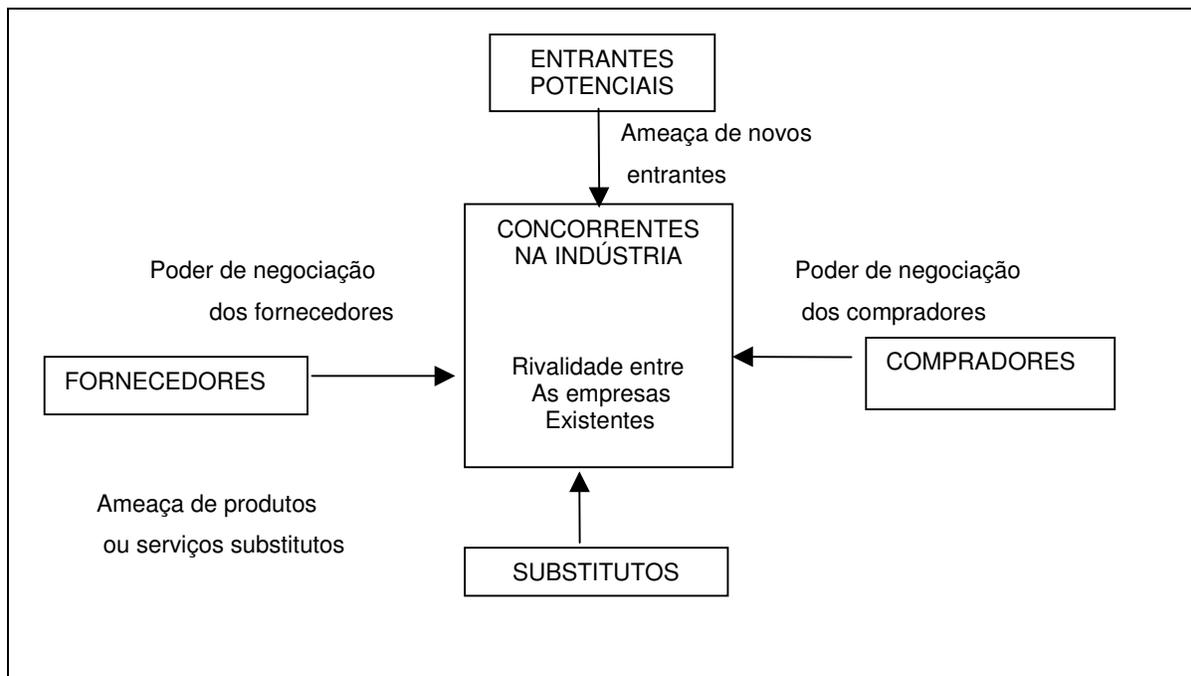


Figura 4: Forças que governam a competição em um setor industrial

Fonte: adaptada de Porter (1986, p.23).

a) Ameaça de novos entrantes

A 'Ameaça de Novos Entrantes' corresponde ao número cada vez mais intenso de novas empresas com novas capacidades que buscam uma fatia de mercado e os recursos oriundos deste.

As práticas destas empresas podem influenciar na queda dos preços e inflacionar os custos dos componentes participantes, reduzindo, conseqüentemente, a rentabilidade.

b) Barreiras de entrada

Sobre as 'Barreiras de Entrada', Porter (1986) coloca que elas se originam de seis as fontes principais:

- economia de escala – referente à diminuição dos custos unitários do produto, da operação ou da função produção, na medida em que seus valores totais por período aumentam. A economia de escala, portanto,

controla as entradas das empresas no mercado, que podem sofrer grande pressão das concorrentes;

- empresa entrante – esta ameaça ocorre quando as unidades das empresas, que atuam em muitos negócios, obtém economias similares às de escala, sendo capazes de compartilhar operações ou funções sujeitas a esta economia. As atividades que podem ser compartilhadas podem ser a força de venda, os sistemas de distribuição, as compras etc. No entanto, igualmente, pode haver uma situação de custo conjunto, quando as unidades da empresa repartem os ativos intangíveis como marca e *know how*;
- diferenciação do produto – acontece quando as empresas desenvolvem um sentimento de lealdade com seus clientes através de sua identificação com a marca. Neste caso, a empresa entrante, que encontra barreira de entrada por diferenciação de produto, necessita quebrar o vínculo estabelecido por intermédio dos gastos pesados, durante um longo período de tempo, em sua marca, o que pode ser arriscado;
- necessidade de capital – pode existir, quando há gastos de grande soma em atividades arriscadas e irrecuperáveis como na publicidade inicial ou na pesquisa e desenvolvimento (P&D). Sua existência pode também estar vinculada aos custos de mudança – o custo com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro – que podem ser custos associados ao treinamento dos empregados, à aquisição de equipamentos, ao tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, à assistência técnica e ao novo projeto de produto.
- acesso aos canais de distribuição – pode se estabelecer na tentativa de assegurar a distribuição de um produto, através de descontos de preços, verbas para campanhas de publicidade em cooperação etc. Apesar destas medidas reduzirem a margem de lucro, se apresentam como alternativas na conquista de espaço entre empresas já estabelecidas.
- desvantagem de custo independente de escala – se refere à dificuldade das empresas entrantes em igualarem seus custos aos custos das empresas já

estabelecidas no mercado. Os custos podem ser aqueles convertidos em tecnologia patenteada do produto, *know how*, aquisição de matérias-primas, que as empresas já estabelecidas podem muitas vezes, ter mais facilidades.

- política governamental – está relacionada à possibilidade de limitação ou de impedimento por parte do governo sobre a entrada da nova empresa no mercado. As medidas do governo podem ser, por exemplo, licenças de funcionamento, limite de acesso de matérias primas, entre outras.

Além disso, Porter acrescenta as seguintes questões que devem ser observadas quanto às barreiras de entrada:

- retaliação prevista – corresponde à observação das reações das empresas concorrentes no mercado sobre aspectos como: o passado de vigorosas retaliações aos entrantes; os recursos substanciais das empresas estabelecidas; o excedente de caixa; a capacidade de contrair empréstimo; o excesso adequado de capacidade de produção para satisfazer as prováveis necessidades futuras ou o equilíbrio com os canais de distribuição; o grau de comprometimento das empresas seus ativos não líquidos, e o crescimento da indústria, que limita a sua capacidade de absorver uma nova empresa em contraposição à diminuição das vendas e do desempenho financeiro das empresas estabelecidas.
- preço dissuasivo – se refere à estrutura de preço em vigor e às condições relacionadas à qualidade do produto. Deve-se observar as previsões futuras da empresa entrante quanto às suas possíveis taxas de lucro – altas ou baixas – e sua relação com possíveis retaliações da concorrência.
- experiência e escala como barreiras de entrada – significa ter o entendimento de que a empresa que prima pela experiência leva vantagem de custo, inicialmente, considera-se, como empresa experiente, a empresa de escala, que, provavelmente, possui instalações mais eficientes e sistemas de distribuição, organização de serviços ou outras atividades funcionais para o seu tamanho. Para empresa em escala, esta vantagem só pode ser igualada se atingida uma escala comparável ou uma

diversificação adequada de modo a permitir a divisão de custos em um grande número de unidades.

c) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

É a rivalidade entre as empresas concorrentes, basta que uma empresa busque melhorar sua posição para que as demais se sintam pressionadas para fazer o mesmo. As táticas utilizadas na concorrência são: preços, publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias aos clientes. Considera-se que as empresas são mutuamente dependentes, desta forma, as empresas iniciantes podem ou não se aprimorar dependendo de suas ações e reações.

A rivalidade é consequência de vários fatores estruturais como: concorrentes numerosos e/ou bem equilibrados; ritmo de crescimento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação; custos provenientes de mudanças; maior capacidade produtiva; divergência entre concorrentes; concorrência estrangeira, interesses estratégicos, e barreiras de saídas elevadas. Nestes últimos destacam-se os ativos especializados, os custos fixos de saída – acordos trabalhistas, capacidade de manutenção para componentes sobressalentes –; as inter-relações estratégicas – capacidade de marketing, acesso ao mercado financeiro –; barreiras emocionais – decisões de saídas de empregados; restrições de ordem governamental e social – desencorajamento à saída de negócios em virtude do desemprego.

d) Pressão dos produtos substitutos

Estas pressões englobam os produtos que são substituíveis: quando há no mercado produtos similares entre si que podem ser substituídos, pois apresentam as mesmas funções. De forma geral, a existência de tais produtos é condição para um mercado competitivo.

Os produtos substitutos, ao se apresentarem em grande número, delineiam um teto de preço que possibilite lucro para as empresas. Assim, quanto melhor for a relação entre o preço e o desempenho dos produtos, maior será a pressão sobre os lucros das empresas.

e) Poder de negociação dos compradores

Os compradores competem com a indústria possibilitando a baixa de preços, o desenvolvimento de uma melhor qualidade ou mais serviços e o aumento da rivalidade entre os concorrentes voltados a uma melhor performance na rentabilidade da indústria.

Um grupo comprador se torna poderoso conforme certas características apresentadas abaixo:

- os produtos que ele adquire da indústria são uma parcela representativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos comprados por ele são padronizados ou não diferenciados;
- enfrenta pouco custo de mudança;
- quando possui lucros baixos desenvolvem redução de custos das compras;
- apresenta integração para trás, onde o conjunto de compradores de determinada indústria ameaçam a auto-fabricação como solução para baixar os preços de seus fornecedores;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos seus produtos, nesta situação o preço não é o fator mais importante dos produtos para os compradores e sim a qualidade, do contrário, os produtos das empresas podem acarretar enormes prejuízos às empresas dos compradores;
- possui total informação sobre preços reais, demandas e custos de fornecedores para negociar.

f) Poder de negociação dos fornecedores

Pode ser observado através das ameaças que os fornecedores podem representar a uma determinada indústria ao reduzirem a qualidade dos seus e elevarem seus preços.

As condições para tornar os fornecedores influentes podem ser:

- a dominação de poucas indústrias fornecedoras;
- a inexistência de produtos substitutos;
- a falta de visão dos fornecedores sobre a indústria como cliente importante;
- a qualidade e a fabricação do produto dos fornecedores são preponderantes para a constituição do produto do comprador;

- o custo de mudança e a diferenciação do produto dos fornecedores são forte atrativo para os compradores;
- a escassez dos produtos que prejudica a 'integração para frente' dos compradores.

Ademais, o governo também pode ser um concorrente, pois, dependente principalmente da situação econômica do país, pode ser tanto um fornecedor, quanto um comprador na indústria, ficando, desta forma, com um papel impactante nas barreiras de entrada.

Além das forças competitivas do Modelo de Porter, faz-se necessário abordar, neste marco teórico, a visão de estratégia adotada para a consecução dos objetivos deste trabalho.

A 'estratégia' é a escolha dos caminhos, de qualquer natureza, empregados para realizar os objetivos e interesses dos negócios da empresa. Um de seus objetivos principais é a decisão de procedimentos formalizados e a articulação de resultados.

A 'estratégia competitiva' prescreve um diagnóstico sobre as forças que afetam a concorrência numa indústria, devendo, pois, incluir suas causas básicas, a verificação de pontos fortes e fracos em relação à indústria e a criação de estratégias condicionadas às cinco forças competitivas – do modelo, já apresentadas.

São apresentadas, a seguir, os tipos de estratégias considerados mais importantes para fins deste trabalho. As três primeiras se referem à estratégias extraídas do Modelo de Porter (1986) e a quarta foi acrescentada pela autora, com base na literatura apresentada no capítulo da fundamentação teórica.

a) A estratégia de liderança de custo que, conforme a técnica de Porter, sob a análise de Daft (1999), pressupõe que a empresa segue o pensamento do aumento da participação de mercado, visando a estabilidade, ao invés de procurar novas oportunidades, com a procura incessante de redução de custos, instalação eficiente e a utilização de forte controle para fabricar produtos com mais eficiência.

b) A estratégia de diferenciação que, segundo Ansoff (1990), diferencia produtos – bens e serviços – ou cria nichos de produtos que diferenciem o desempenho do produto da empresa dos produtos oferecidos pelos concorrentes.

c) A estratégia de enfoque que, de acordo com Daft (1999) e Bethlem (1998), visa um mercado regional específico ou um grupo de compradores e impulsiona a empresa a obter vantagens de preços baixos ou de diferenciação dentro de um mercado estreitamente definido.

d) A estratégia da franquia formatada que não se limita à exploração de um produto ou de uma marca; inclui também a preparação de um projeto de loja, voltado para um público alvo, com algum diferencial que atraia o cliente. Para desenvolver esta estratégia há a necessidade de um estudo preliminar que contemple, além do levantamento do local e público e a utilização de padrões que associem a marca e o *merchandising* ao local em que a franquia será implantada – que pode ser um país ou mais países, como no caso deste trabalho. São igualmente necessários o planejamento e a execução de treinamento e de leiaute nos moldes do sistema do franqueador.
para cada país objeto do estudo.

Com o trabalho se baseia sobremaneira no Modelo de Porter, no quadro seguinte são sintetizadas as forças que agem sobre a competição de um determinado setor industrial e as estratégias evidenciadas pelo autor. Saliente-se que este quadro foi o principal norteador da coleta e da análise dos dados da pesquisa.

Quadro 2: Forças que governam a competição em um setor industrial e as estratégias segundo o Modelo de Porter .

FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO EM UM SETOR INDUSTRIAL	EXPLICITAÇÃO SINTÉTICA
Ameaça de novos entrantes	Barreiras que dificultam o estabelecimento de empresas novas no mercado – economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custo independente de escala e política governamental.
Poder de negociação dos compradores	Pressão dos compradores sobre a indústria para baixa de preços e para o desenvolvimento de melhor qualidade e maior quantidade.
Ameaça de produtos substitutos	Ameaça de produtos que desempenham a mesma função.
Poder de negociação dos fornecedores	Através de ameaças que este pode impor a indústria como: a dominação de poucos fornecedores; a ausência de produtos substitutos; a falta de visão dos fornecedores sobre a empresa como um cliente importante; o fato de o produto do fornecedor ser imprescindível para a fabricação e para a qualidade do produto da empresa cliente; o preço oferecido pelo fornecedor; produto do fornecedor é atrativo para os compradores, e a integração para o crescimento da empresa pode ser ameaçada pelo fornecedor.
Rivalidade entre as empresas existentes	Proporcionada por: concorrência numerosa ou bem equilibrada; crescimento lento da indústria; custos fixos altos; ausência de diferenciação; capacidade produtiva aumentada; concorrentes divergentes ou estrangeiros; grandes negócios estratégicos e barreiras de saídas elevadas.
ESTRATÉGIAS	EXPLICITAÇÃO SINTÉTICA
Custo	Aumento da participação do mercado pela redução de custos.
Diferenciação	Ganhos de mercado através da diferenciação de desempenho dos produtos em relação à concorrência.
Enfoque	Direcionamento do produto para um grupo de compradores ou para um mercado regional específico.

Fonte: adaptado de Porter (1986).

3 METODOLOGIA

3.1 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida na Área de Exportação, mais especificamente no Setor de Franquias da Companhia Hering – Cia. Hering e instrumentalizada através de entrevistas ao executivo que desenvolveu o conceito de franquias dentro da Cia. Hering e aos executivos que continuam neste programa, bem como alguns franqueados. A aplicação dos instrumentos de coleta forneceu os subsídios necessários para conhecer o histórico, o planejamento, as estratégias e explicar os procedimentos adotados para a implantação das franquias Hering Store no exterior.

As entrevistas foram realizadas com os principais executivos da área da empresa para obtenção dos dados e para posteriores conclusões. A veracidade dos dados foi comprovada na repetição das informações contidas nos relatos dos entrevistados.

Uma das dificuldades encontradas no decorrer da pesquisa foi a de marcar as entrevistas, pois o período de sua realização coincidiu com o auge da crise na Argentina, o que provocou para os entrevistados repetitivas viagens, assédio da imprensa nacional e incertezas sobre os mercados da empresa. Percebeu-se nos entrevistados, além de disporem de pouco tempo, certa relutância para conceder as entrevistas.

No quadro seguinte, são mostradas especificações sobre os entrevistados e a data de realização das respectivas entrevistas.

Quadro 3: Especificação dos entrevistados por data

CARGO DO ENTREVISTADO	DATA DA ENTREVISTA
Diretor Administrativo	13 de novembro de 2001
Supervisor de Franquias	20 de novembro de 2001
Gerente de Exportação	20 de novembro de 2001, 13 de março de 2002 e 20 de maio de 2004
Franqueados da Venezuela	15 de agosto de 2001
Franqueados do Chile	04 de dezembro de 2001

Fonte: elaborado pela autora.

A escolha do estudo somente dentro da Cia. Hering e de suas extensões, ou seja, das franquias, deu-se devido ao caráter inédito do estudo de uma franquia brasileira da área têxtil em âmbito internacional, bem como seu sucesso também neste mercado, apesar da instabilidade do mercado latino-americano com a política comercial de exportação, as taxações de produtos vizinhos, mesmo sendo o Brasil um país importador pertencente ao Mercosul, assim como, os importadores a Argentina e Chile.

Neste estudo buscou-se estudar as estratégias das franquias da Cia. Hering, segundo o Modelo de Porter, sendo que algumas informações não foram extensivas ou confrontadas com outras empresas por não serem objeto deste estudo e porque envolveriam números que seriam restritos a cada empresa.

3.2 Tipo de pesquisa

A pesquisa utilizou uma abordagem eminentemente qualitativa do objeto de estudo. Tal abordagem se caracterizou, pela busca da compreensão do fenômeno em seu contexto de ocorrência, através da percepção dos sujeitos presentes nele, (GODOY, 1995). Nesta perspectiva, o pesquisador deve assumir uma atitude aberta frente ao que observa, para ter uma compreensão global, objetivo que é alcançado frente a uma conduta participante no contexto de pesquisa (CHIZZOTI, 1995).

Segundo Vergara (1986), a pesquisa desenvolvida qualifica-se em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e explicativa. Exploratória devido ao caráter pouco explorado da área de estudo e explicativa porque teve a

proposta de justificar os motivos do sucesso do empreendimento alvo, no caso, as franquias internacionais (VERGARA. 1998).

Quanto aos meios, a pesquisa foi caracterizada, com base em Vergara (1998), como documental, bibliográfica, do tipo estudo de campo e estudo de caso, com o apoio de entrevistas semi-estruturadas e de questionários.

A pesquisa foi documental devido à coleta e à análise de documentos organizacionais de diversos setores da Cia. Hering e dos franqueados e caracterizou-se como bibliográfica, pois se buscaram informações na literatura disponível para desenvolver a base teórica que permitiu a análise dos dados.

Com o estudo de campo, buscaram-se os dados que foram obtidos através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas junto a franqueados (Apêndice) da Argentina, do Chile e da Venezuela, países onde se encontra parte considerável da totalidade das franquias da Cia. Hering. A técnica de entrevista semi-estruturada é considerada por Triviños (1987), como um dos principais modos de coleta de dados em pesquisa qualitativa, pois oferece a possibilidade que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessária ao aprofundamento das questões, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador. Paralelamente foram aplicados questionários junto a profissionais do Setor de Controle e Desenvolvimento de Franquias para conhecer o processo inicial de desenvolvimento de uma loja, numa nova cidade e num novo país.

A pesquisa apresentou ainda caráter circunscrito que, segundo Vergara (1998), se aplica aos estudos de caso, ao se tratar da escolha dos locais – os países, as unidades-membros – dos entrevistados e dos questionados, que propiciou as informações que possibilitaram o delineamento das estratégias utilizadas pela empresa e os procedimentos adotados para a implantação das franquias.

3.3 Coleta dos dados

O levantamento de dados primários, aqueles que, segundo Vergara (1998), são os dados inéditos e coletados pela primeira vez pelo pesquisador, foi realizado por meio das entrevistas semi-estruturadas e questionários e o levantamento de dados secundários apoiou-se em documentos organizacionais e na bibliografia.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, periódicos, Internet e relatórios anuais de instituições como o American Franchising Association (2001) e a Associação Brasileira de Franchising – ABF, entre outras, que continham informações sobre os conceitos e o histórico das franquias. A pesquisa documental abrangeu documentos que continham o histórico da empresa e das franquias Hering Store e pertencentes à própria Cia. Hering.

Os dados primários foram obtidos através das entrevistas semi-estruturadas, aplicadas com o auxílio de um roteiro de entrevista para obtenção dos dados, buscando-se um maior número de informações dos entrevistados dentro de sua linha de raciocínio, conforme proposto por Triviños (1987).

A entrevista semi-estruturada foi aplicada com os executivos responsáveis pelo desenvolvimento e pelo crescimento das franquias Hering Store e por demais funcionários da Cia. Hering que participaram e participam da estrutura de franquias, e que atuam em momentos chave: desde o momento em que ocorrem as negociações para a aquisição de uma franquia, passando pela escolha do ponto, do projeto de loja, do leiaute e do treinamento. Também foram entrevistados alguns franqueados dos países propostos para o estudo em suas visitas à Cia. Hering na cidade de Blumenau – para compra das coleções ou para conhecer as lojas – e as entrevistas *in locu* realizadas no Chile e na Venezuela através de viagem realizada pela pesquisadora a estes países. Ressalte-se a intenção de estender a pesquisa às lojas franqueadas da Argentina, o que foi inviabilizado inicialmente pelo número extenso de franqueados e, posteriormente, pelo abrupto encerramento das operações da Hering Argentina e de todas as suas lojas franqueadas.

3.4 Tratamento dos dados

Ao se estudar as franquias internacionais da Cia. Hering, buscou-se através da metodologia de Porter, verificar as estratégias adotadas pela Cia. Hering, para adentrar no mercado global e competitivo de franquias.

A análise foi predominantemente qualitativa e se caracterizou pelo estudo relacionado à codificação dos dados coletados e de sua apresentação de forma mais estruturada, para posterior análise (VERGARA, 1998).

Triviños (1987) propõe que se abram perspectivas de, sem excluir a informação no conteúdo manifesto, entrar nas características mais profundas do fenômeno pesquisado.

Paralelamente à análise de conteúdo, realizou-se a triangulação dos dados levantados (TRIVIÑOS, 1997). Assim, relacionou-se as informações obtidas na empresa franqueadora – a Cia. Hering e suas franquias – Hering Store na Argentina, no Chile e na Venezuela, identificando as estratégias adotadas com base na literatura, essencialmente no Modelo de Porter (1986), no que tange às cinco forças competitivas que, de acordo com Kotler (1998) são passíveis de análise no ambiente internacional e, conseqüentemente para o estudo das estratégias da Cia. Hering em seu franchising.

Procurou-se, desta maneira, como postula Triviños (1987), abranger a máxima amplitude na descrição, na explicação e na compreensão do objeto da pesquisa, o que viabilizou a verificação dos processos e dos produtos centrados no sujeito, os elementos produzidos pelo meio do sujeito e os processos e elementos produzidos pela superestrutura sócio-econômica que envolve o sujeito.

Nos dados coletados nas análises documental e bibliográfica procedeu-se uma seleção prévia das informações mais relevantes que foram completadas e relacionadas às informações advindas das entrevistas e dos questionários. Isto forneceu os subsídios para conceber a estratégia e identificar os procedimentos peculiares à franquia internacional Hering Store, caracterizando, por fim, este estudo como um estudo de caso VERGARA (1998).

3.5 Seqüência de elaboração do trabalho

Abaixo, estão especificados os passos utilizados para concretizar a proposta deste trabalho.

- 1 Levantamento bibliográfico – permitiu maior conhecimento da pesquisadora sobre o tema.
- 2 Estruturação do projeto – ocorreu a partir da especificação do problema e dos objetivos geral e específicos.
- 3 Constituição da base teórica – desenvolvida com a fundamentação e com o marco teórico.
- 4 Escolha dos instrumentos de coleta de dados – optou-se pelos instrumentos de coleta que se julgaram mais apropriados.
- 5 Acesso à empresa e consulta à empresa – através de pedido formalizado para a realização do estudo de campo.
- 6 Criação e aplicação dos questionários – instrumentos de coleta, com base no tema e nos objetivos da pesquisa; buscou-se um conhecimento prévio sobre as especificidades das franquias e da empresa franqueadora. Foram criados e aplicados dois questionários semi-estruturados: um para os franqueados e outro para profissionais da Cia. Hering.
- 7 Criação do roteiro de entrevista e aplicação – o roteiro foi desenvolvido com base na análise dos questionários. As entrevistas foram realizadas junto aos profissionais já citados no primeiro item deste capítulo sendo que aquelas que foram marcadas no Brasil se remeteram à equipe que coordena o desenvolvimento das franquias da Cia. Hering e aos executivos com trabalhos mais relevantes no início da execução das franquias fora do Brasil.
- 8 Transcrição das entrevistas – antecedeu a análise e a triangulação dos dados.
- 9 Triangulação dos dados – desenvolveu-se um paralelo entre os dados coletados por meio dos questionários, da entrevista, da literatura e dos documentos organizacionais, buscando-se pontos-chave para

posteriormente proceder a Análise de Porter e explicar os procedimentos adotados na implantação das franquias Hering Store.

- 10 Análise e interpretação dos resultados – realizados com base na triangulação dos dados e com correlação dos dados coletados à teoria, permitindo o alcance dos objetivos da pesquisa.
- 11 Redação do trabalho.
- 12 Apresentação do trabalho à banca.
- 13 Finalização do trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4 .1 Histórico da Cia. Hering

Neste capítulo apresenta-se um breve histórico da Cia. Hering. Os dados foram extraídos de documentos organizacionais, da literatura e, em sua grande maioria, das entrevistas.

Na segunda metade do século XIX o capitalismo industrial dominou a Europa e o Brasil atravessava uma grave crise financeira que abalava a unidade política do Império. No setor produtivo brasileiro, a manufatura não tinha competitividade face à concorrência estrangeira e ainda ensaiava os seus primeiros passos no setor têxtil, através da instalação de fábricas no Rio de Janeiro (CIA. HERING, 1980).

Na cidade de Blumenau, o início da industrialização têxtil data do ano de 1866. Para atender colonos interessados em implantar tecelagens, o Dr. Blumenau comprou na Alemanha um tear de ferro, que após algum tempo foi desativado devido à dificuldade de importar matéria-prima (PETRY, 2000).

A formação do pólo têxtil em Blumenau, segundo um dos entrevistados, está relacionada ao caráter profissional dos colonizadores. Entre os imigrantes alemães, a colônia acolheu alguns com experiência em tecelagem, atividade que oferecia vastas possibilidades de desenvolvimento no Brasil.

Em meados do Século XIX, como relatado nas entrevistas, o Sr. Friedrich Hermann Hering, estabeleceu na cidade alemã de Hartha a sua primeira firma, fato relacionado à tradição do tear da região de Chemnitz, então Eleitorado da Saxônia.

A destruição de todos os documentos públicos naquela cidade, devido à Guerra dos Trinta Anos, impede o conhecimento exato da história da família Hering sobre o período anterior ao ano de 1686, pois, foi somente a partir deste ano, que se averiguou dados exatos sobre a família, registrados na Igreja Evangélica-Luterana de Hartha. Nesta igreja, encontram-se as datas de nascimento, de casamento e de morte dos ascendentes varões dos fundadores da organização Hering, que, sem distinção, foram tecelões ou mestres de tecelagem

e malharia. Assim, apresenta-se a seguir, sucintamente, parte da genealogia dos fundadores da organização Hering:

- Samuel Hering, filho de Michael Hering (1686 - 1758);
- Johannes Adam Hering, filho de Samuel (1710 - 1782);
- Adam Gottlieb Hering, filho de Johannes Adam (1743 - 1813);
- Carl Gottlieb Hering, filho de Adam (1777 - 1845);
- Friedrich Wilhelm Hering, filho de Carl (1807 - 1852).

Conforme a Cia. Hering (1980), Hermann Hering nasceu em 3 de fevereiro de 1835 e começou a aprender a arte da fabricação de meias e luvas a partir do falecimento de seu pai, em 13 de abril de 1852, aos 45 anos. Após o falecimento do seu pai, sua mãe, D. Johanna Christiane Neumann Hering, contara somente com Hermann e com os outros oito filhos - Qskar, Bernhardt, Bruno, Richard, Auguste, Aurelie, Marie e Bertha - para prosseguir com a tecelagem que o marido deixara.

Quando foi aprovado nos exames de mestre de tecelagem, Hermann casou-se, em 28 de maio de 1860, com a Srta Minna, filha do Sr. Foerster, seu empregador, e voltou para Hartha, onde montou uma firma. Em Hartha nasceram seus filhos Paul Gerhardt Hering (21-7-1861), Elise Liddi Hering (1-7- 1865), Johanna Helene Hering (30-9-1867) e Nanny Martha Hering (23-1-1870). Foi ao final desses tempos, em Hartha, que Bruno Hering (nascido em 3 de março de 1842) junto com o irmão Hermann, na fundação da Gebrueder Hering (Irmãos Hering), que, com a finalidade de explorar também o comércio de linho, foi transferida para Tannhausen na Silésia (CIA. HERING, 1980).

Contudo, nada foi facilitado. Neste período houve a Guerra Franco-Prussiana de 1870- 1871, quando, em Tannhausen, no ano de 1873, nasceu outra filha, Margarete Lydia Hering; e em 1875, mais um filho, Max Alfred Hering (CIA. HERING, 1980).

Ademais, a Crise Vienense, que ocorreu no mesmo ano do nascimento de Max, após a unificação do Estado Alemão, prejudicou intensamente o trabalho dos comerciantes. Hermann e Bruno Hering decidiram, então, voltar à Saxônia para empenharem-se na Gebrueder Hering, em Dresden, mas a crise continuava a

pesar sob todos os aspectos. Paralelamente, a Gebrueder Hering lutava para que a sua firma não falisse (CIA. HERING, 1980).

A Cia Hering (1980) destaca que, apesar da crise econômica instalada naquela época, havia uma grande fascinação do homem médio europeu do século XIX, pelas fabulosas notícias das incontáveis riquezas dos países do novo continente, divulgadas além da verdade pelos agentes de emigração de diversas nações.

A propaganda postulava que todos os imigrantes seriam proprietários de terras no novo continente, sem mencionar as possíveis dificuldades dos futuros colonos no Brasil. Nesta época, encontrava-se temporariamente em Hartha um alemão chamado Weise, que acabara de chegar de Blumenau, Brasil, para onde pretendia voltar. Hermann Hering soube através de Weise, da colônia fundada pelo Dr. Hermann Bruno Otto Blumenau em Santa Catarina e, após muita reflexão, resolveu terminar com o negócio na Alemanha e conhecer o povoado de Blumenau para procurar melhores condições de vida no novo continente. Preocupado, Hermann deixou a família aos cuidados do irmão e sócio Bruno, antes mesmo de conhecer a filha Gertrud Walli Tony Hering, nascida em Dresden, 1879 (CIA. HERING, 1980).

Em setembro de 1878, segundo a Cia. Hering (1980), Hermann Hering, com 43 anos de idade, chegou ao Brasil otimista, apesar de encontrar aqui situações diferentes da apontada pela propaganda sobre o país na Alemanha.

Em Blumenau, Hermann Hering procurou economizar o dinheiro que trouxera e aquele que ganhara na colônia. Suas atividades eram: fazer a escrita de alguns comerciantes e fabricar cigarros, chegando a tornar-se proprietário de um pequeno botequim. Quando conquistou disponibilidade financeira suficiente, pediu à esposa, por carta, que seus dois filhos mais velhos viesse para o Brasil, Paul e Elise. Desta forma, Paul, com 18 anos de idade, deixou a Escola de Artífices (Kunstgewerbeschule), iniciou, em julho de 1879, a viagem ao Brasil em companhia de sua irmã Elise, com então 14 anos de idade (CIA. HERING, 1980).

No ano de 1879, a colônia de Blumenau transformou-se em município, o que lhe garantiu a instalação de uma câmara legislativa. Neste ano, Hermann

Hering continuava a busca maneiras de contornar os problemas de adaptação ao novo local por parte da família, que estava acostumada à vida das cidades européias, e que de repente se viu em plena mata virgem da região subtropical de um país completamente diferente, tendo que se acostumar ao o novo estilo de vida, incluindo a alimentação, a moradia, o método de trabalho e as recreações (CIA. HERING, 1980).

Pouco depois da chegada de Paul e Elise, Hermann Hering, por acaso, adquiriu em Joinvile um tear circular e um caixote de fios. Treze anos antes, segundo Luiz Vendelino Colombi *apud* Cia. Hering (1980), o Dr. Blumenau tentara implantar a indústria têxtil na região, encomendando da Alemanha um tear de ferro para um grupo de colonos. o que não vingou. Em virtude, sobretudo, das dificuldades encontradas para a importação do fio e para a venda dos manufaturados, a fábrica deixou de funcionar após um ano de atividade.

A chegada do irmão Bruno Hering, associada à utilização da força de trabalho doméstica, fez surgir, oficialmente, em 1880, a indústria de malhas *Gebrueder Hering* (Irmãos Hering) (CIA. HERING, 1980).

Petry (2000) destaca que os industriais de Blumenau eram freqüentemente 'capitalistas sem capital', pois não dispunham de recursos financeiros para aplicar na produção, apesar de procurarem soluções criativas.

Na chegada à colônia, as primeiras experiências dos Hering não foram agradáveis, pois a enchente de 1880 também os atingiu. Não fosse um empréstimo pessoal do Dr. Blumenau, a continuidade da fábrica estaria comprometida. A busca pelo mercado consumidor exigia grandes sacrifícios. Bruno Hering carregava ora seu cavalo, ora seu burro, com algumas dúzias de camisas e saía para vendê-las de casa em casa, até Itajaí (CIA. HERING, 1980).

Anos mais tarde, porém, a produção cresceu de tal forma que a mão-de-obra familiar já não era suficiente, tornando-se necessária a contratação de operários e costureiras para reforçar a linha fabril. Além disso, foi necessário ampliar o espaço de produção, pois a casa onde funcionava, na principal via de Blumenau, a rua do Comércio (atual 15 de Novembro), ficou pequena e imprópria

para comportar o crescimento da tecelagem com suas máquinas e pessoal (CIA. HERING, 1986).

Um terreno mais distante do centro, localizado hoje no bairro Bom Retiro serviu para a nova sede, onde hoje se encontra a matriz da empresa. A localização, entre montanhas, numa imensa área verde de rico manancial hídrico, possibilitava a instalação de uma roda d'água, posteriormente substituída por uma turbina, à qual se agregou um locomóvel¹ proporcionaria condições o crescimento da empresa. Os Hering também se transferiram para as imediações, formando uma interessante composição de extensão entre a indústria e a residência (CIA. HERING, 1980).

Com seu crescimento exigiu-se a compra de novos teares e maquinário na Alemanha, atendendo às exigências da produção e, ao mesmo tempo, reforçando os laços de solidariedade com a pátria-mãe. Sua produção compunha-se de 3 espuladeiras e 5 teares circulares de malharia (CIA. HERING, 1980).

Assim, o sucesso nos negócios, como consta em Cia. Hering (1980), levou à contratação de mais pessoal para reforçar a mão-de-obra familiar na malharia dos Hering.

Antes do início da 1ª Guerra Mundial (1914-1918) Bruno e Hermann Hering decidiram investir na verticalização da empresa, com a finalidade de diminuir a dependência de matéria-prima. Por volta do ano de 1910 foram compradas as primeiras máquinas de fiação, evitando que a empresa sofresse com a falta de fornecimento de fio advindo do mercado externo durante o período do conflito (CIA. HERING, 1986).

Já em 1914, de acordo com Petry (2000), a empresa estava com 2.600 fusos de fiação, 10 espuladeiras, 90 teares circulares de malha e 100 máquinas de costura no seu processo de produção.

No ano de 1915 a empresa modificou sua razão social para Hering & Cia, época em que, em relação ao seu volume de produção, já era considerada a maior malharia da América Latina. No mesmo ano, disponibilizada a energia elétrica na região, o que permitiu a expansão da indústria (PETRY, 2000).

¹ Máquina a vapor sobre rodas.

Em 1929, em decorrência do seu porte, Petry (2000) relata que a empresa foi transformada em sociedade anônima, sob a denominação de Companhia Hering. Neste período, a Hering adquiriu uma fábrica que confeccionava malhas, localizada no bairro Encano, no município de Indaial, onde se originou o sistema descentralizado de costura. Neste ano, o parque fabril era constituído por 4.230 fusos de fiação, 170 teares circulares de malharia, 36 máquinas de meias e 130 máquinas de costura e a produção era de 280.000 kg de malha por ano e de 76.000 dúzias de produtos por ano.

Numa segunda fase, de 1930 a 1960, a Cia. Hering continuou a crescer com solidez, desenvolvendo tecnologia própria impulsionada pela falta da importação de equipamentos durante a década de 1940, o que se acentuou com a II Guerra Mundial, de 1939 à 1945, e estendeu-se à década de 1950 com o fechamento das fronteiras. Nesta década, houve ainda outra expansão vertical da empresa, com a aquisição de filatórios adicionais, com o intuito de eliminar a dependência de fornecimento de fios (BILSLAND, 1999).

Numa terceira fase – década de 1960 – a Cia. Hering iniciou suas primeiras operações de comércio no exterior, como forma de manter seu crescimento e obter tecnologia de ponta. Nesta fase, os esforços se concentram na criação de mercado internacional e, através dele, garantir acesso à tecnologia de suporte – máquinas e equipamentos – o que lhe conferiu incrementos de produtividade, de qualidade e a minimização de custos operacionais (BILSLAND, 1999).

Nesta mesma fase, no ano de 1963, de acordo com um dos entrevistados, a Cia. Hering assinou o primeiro contrato de licenciamento com a Disney para fabricação e comercialização de produtos no Brasil, com estampas e marca, licença comercializada até o ano de 2002 nos mercados nacionais e internacionais.

Assim, a quarta fase compreendeu a década de 1970 e a década de 1980 e caracterizou-se pela expansão da capacidade produtiva, pela descentralização física da produção, pela tentativa de desenvolvimento de base tecnológica própria e pela continuidade e consolidação da verticalização da empresa.

No início de 1970 foram adquiridas novas máquinas de fiação, para substituir a fiação do início do século e aumentar a capacidade produtiva e, em março de 1972 foi inaugurada, como relatou um dos entrevistados, a Tecanor, Unidade de Fiação da Hering construída no município de Paulista (PE), Nordeste do Brasil, período em que a Cia. Hering já possuía 5.286 associados.

Em 1971, como se constatou numa das entrevistas, a Cia. Hering destacou-se na área tecnológica, com a produção própria de teares circulares de malharia em suas oficinas, totalizando 21 teares. Esta produção foi interrompida no ano seguinte, sendo retomada em 1978, em parceria com a Singer do Brasil que montou mais de 100 teares circulares no período de 1971 a 1981, como uma forma de resolver a restrição das importações impostas pelo governo brasileiro. A fabricação destes teares permitiu a ampliação da capacidade produtiva da empresa.

Para maior eficiência no Planejamento e Controle da Produção – PCP, em junho de 1972 a Cia. Hering adquiriu seu primeiro computador, um modelo B-3500 da marca Burroughs (BILSLAND, 1999).

Durante a Crise do Petróleo de 1973, Bilsland (1999) afirma que a Cia. Hering lançou uma campanha de conscientização voltada para a economia de energia, investindo em equipamentos de produção mais eficientes e econômicos, o que aumentou sua produtividade e resultados globais.

Também em 1973, conforme um dos relatos, é que através de uma *joint-venture*² entre a Cia. Hering e o grupo Omino Di Ferro e Martaz, empresa italiana, foi constituída a Omino Hering S/A, com sede em Blumenau, com uma nova Unidade de Confecção, a Omino Hering. Esta unidade, também conhecida como Unidade Itororó no bairro Velha, ampliou o parque fabril em 10.000 fusos, 22 teares circulares de malharia e 300 máquinas de costura.

Em 1974, com a crescente comercialização de seus produtos, a Cia. Hering iniciou a construção da Unidade de Confecção Água Verde, em Blumenau. No mesmo ano, segundo um dos entrevistados, começou a funcionar a Unidade de

² Negócio onde empresas estrangeiras e locais dividem os custos de construção de instalações produtivas ou de pesquisas em países estrangeiros.

Rodeio, situada no município de mesmo nome, que inicialmente instalou-se na Sociedade Antares e em agosto de 1978 transferiu-se para a sede própria.

Em junho de 1976, surgiu a Unidade Ibirama, localizada a cerca de 60 Km de Blumenau, cujas instalações foram transferidas da Sociedade Desportiva União para o salão Paroquial, enquanto, de acordo com um dos entrevistados, construía-se o prédio que a abrigaria em definitivo, tendo sua obra concluída e inaugurada em 05 de agosto de 1977.

Como consequência da demanda do mercado externo Bilsland (1999) assevera que se realizou, nos meses de fevereiro e março de 1977, o primeiro curso para líderes de Círculos de Controle de Qualidade – CCQ, marcando o início da busca pela excelência da qualidade total.

Em Novembro de 1980, conforme um dos entrevistados, começou a funcionar o computador modelo Burroughs B2930, primeiro de sua geração instalado no mundo, o que representou grande avanço na informatização da empresa.

No ano de 1980, um dos entrevistados destacou que a Cia. Hering ampliou e descentralizou sua produção de forma mais agressiva com a inauguração de uma unidade verticalizada, na região Nordeste do Brasil, compreendendo tinturaria, corte, costura, estamparia, embalagem e distribuição de produtos. As vantagens competitivas para o investimento nesta nova unidade foram créditos fiscais, mão-de-obra com custo menor e proximidade à Tecanor, responsável pela fabricação de fio.

Em 1983, constatou-se nas entrevistas que a Cia. Hering assumiu o controle acionário da Omino Hering S.A. e transformou a Unidade Fabril da Omino, no bairro da Velha em Blumenau, na Fábrica Itororó.

Em 1984, licenciada para comercialização da marca Wrangler no Brasil, a Cia. Hering iniciou suas primeiras diversificações de produto, ingressando na fabricação de vestuário de tecido plano. Sua produção era composta pelo desenvolvimento dos modelos pela equipe de produto da Cia. Hering, responsável pela linha Wrangler, tanto na compra de tecido plano, quanto no corte. A operação de costura, segundo um dos entrevistados, não era realizada dentro da

companhia, mas, por terceiros, devido à diferença do tipo de tecido e à falta de mão de obra com familiaridade de manejo com o tipo de tecido, retornando, posteriormente a Cia. Hering para as operações de lavanderia, de acabamento e de embalagem. No ano de 1984 estas operações de produção eram realizadas no Rio de Janeiro e em 1985 foram transferidas para Blumenau.

No ano de 1985, a Cia. Hering, adquiriu, através de controle acionário, a Mafisa Malharia Blumenau, que, como verificado nas entrevistas, se constituiu numa unidade de operações da Wrangler.

Ainda neste ano, a empresa firmou contrato de franquia com uma empresa argentina, entrando no primeiro estágio da internacionalização da marca no mercado. Inicialmente a empresa franqueada deveria distribuir os produtos da marca Hering em todo mercado argentino. Um dos entrevistados atentou a importância de observar que os produtos distribuídos na Argentina eram os mesmos do mercado brasileiro.

Neste estágio, averiguou-se numa das entrevistas, que a marca Hering gozava de boa penetração no mercado, mas os produtos brasileiros não tinham a mesma aceitação que tinham no mercado interno, por questões culturais, já que o povo argentino é um povo mais formal e tradicional seguindo a linha dos europeus. Diante de tal quadro, a Hering buscou desenvolver uma coleção voltada para o mercado argentino, lançada somente no ano de 1989, o que elevou suas vendas substancialmente.

Em 1987, segundo um dos entrevistados, ampliou-se o parque fabril da Cia. Hering com a inauguração da Unidade de Confecção de Gaspar, situada no município de Gaspar.

Além do aumento da produção, um dos entrevistados relatou que foi necessária a expansão de parques fabris para outros municípios, para que se pudesse obter mão-de-obra em outras regiões do Vale do Itajaí, pois se verificou a saturação da mão de obra na região de Blumenau em virtude do crescente número de indústrias têxteis e, também, do crescimento das vendas da Cia. Hering.

Em 1988, segundo um dos entrevistados, foi estabelecida a Hering North America, nos Estados Unidos da América, como parte da política de expansão internacional e de participação nas geradas pelo NAFTA.

Seguindo o perfil de tendência da moda internacional e de consumo personalizado, um dos entrevistados afirmou que a Hering, que no início da década de 1980 produzia cerca de 2.000 itens, levando em conta as diversas modelagens e várias cores, evoluiu para cerca de 6.000 itens, o que lhe conferiu o perfil de uma complexa empresa.

Os trabalhos de normatização técnica com a finalidade de padronizar o sistema produtivo e de qualidade de empresa tiveram início em 1988 e foram a base para a obtenção da certificação ISO (Bilsland, 1999).

Perante os desafios da globalização, Bilsland (1999) aduz que a Cia. Hering instaurou, em abril de 1989, o Sistema Hering de Produção Participativa – SHEPP, caracterizado como um conjunto de técnicas, políticas e sistemas baseados nos pressupostos da administração participativa e da filosofia *just-in-time* de produção. O SHEPP buscava: a valorização da mão-de-obra; a redução dos custos de produção; a melhoria da qualidade; a redução de estoques; a flexibilização da produção; a racionalização e a organização dos fluxos e processos; a redução de perdas e dos tempos de processo; o estabelecimento da relação entre cliente e fornecedor nos processos; a redução da burocracia, e o cumprimento de prazos na entrega de pedidos.

A década de 1990 – quinta fase da Cia. Hering – caracterizou-se, na visão de Bilsland (1999), por transformações estratégicas que adequaram a empresa à abertura econômica e à globalização, com reestruturação organizacional e grandes investimentos. Foi ainda neste ano, que a Cia. Hering transformou-se numa *holding*, passando o comando de todas as atividades têxteis do grupo a uma única empresa no setor têxtil de negócio: a recém criada Hering Têxtil S.A.

Nesta fase, Bilsland (1999) coloca que ocorreu na empresa a terceirização de parte de suas operações e de suas atividades administrativas, como alternativa para reduzir custos, iniciando-se um novo movimento marcado pela descentralização, pela desverticalização e pelo *downsizing*.

Com os desafios advindos da abertura da economia, a Hering Têxtil S.A. posicionou-se com uma nova estrutura organizacional. Para alcançar a flexibilização e a melhoria da qualidade, a empresa investiu maciçamente na atualização de seu parque fabril, tanto na modernização de seu maquinário, quanto nas áreas de beneficiamento, tinturaria e estamparia e no treinamento e qualificação da mão-de-obra (BILSLAND, 1999).

Nesta época também, a Cia. Hering, através do projeto Fomentar de incentivos fiscais, inaugurou a Unidade Anápolis, no estado de Goiás, responsabilizada em desenvolver operações de produção de corte, costura, embalagem e expedição.

As ações e as mudanças estratégicas da Hering Têxtil S.A. no tocante ao seu marketing, foram igualmente iniciadas no ano de 1990, quando a empresa voltou-se para uma nova estratégia de atendimento no mercado nacional – caracterizado por elevado potencial de consumo –, privilegiando a participação deste, em detrimento do mercado externo, através da prática de margens de rentabilidade reduzidas. Iniciou-se, assim, um processo de revisão geral dos canais de distribuição. O objetivo desta postura agressiva, era permitir a retomada, com vantagens sobre a concorrência, quando da normalização da atividade econômica.

Como conseqüência das medidas instituídas neste período, houve a redução do quadro de associados, de 12.000 em 1990, para pouco mais de 10.000 associados em 1991, como pode ser visualizado no gráfico da figura a seguir.

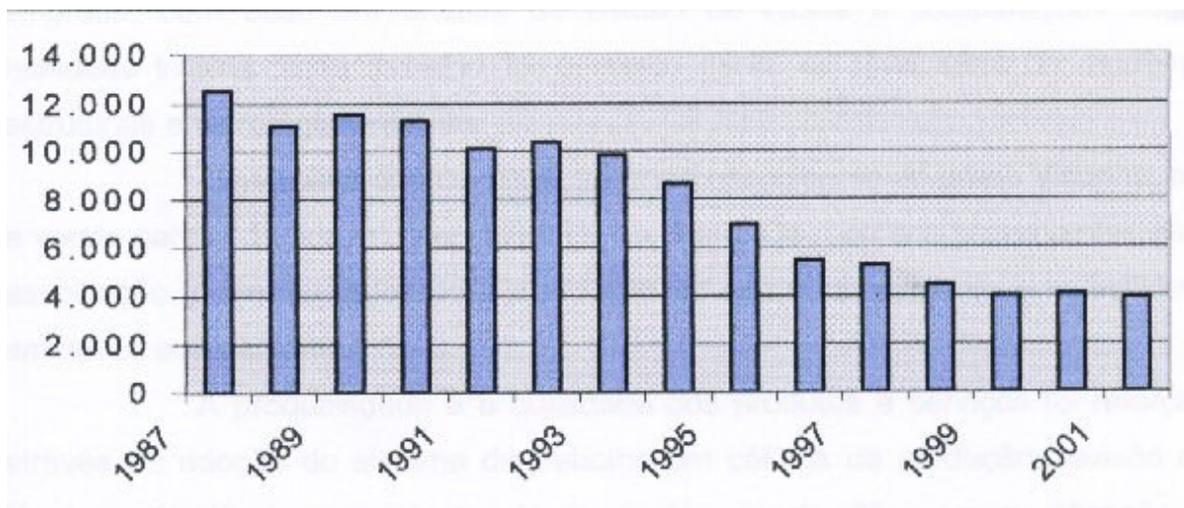


Figura 5: Evolução dos Associados da Cia. Hering 1987 –2001.

Fonte: Departamento de Recursos Humanos, Cia. Hering – 2001.

Após a conclusão, no segundo semestre de 1990 deste processo de reestruturação, em 1991 como *holding*, a Cia. Hering, segundo um dos entrevistados, passou a controlar dois grandes segmentos de negócios: o de alimentos, por meio da Ceval, e o têxtil através da Hering Têxtil.

Realizou-se ainda, conforme Bisland (1999) a abertura de capital da Hering Têxtil, para a obtenção de recursos que possibilitassem uma correta estrutura para cada unidade de negócio. Esta reestruturação, além de tornar a empresa mais ágil e competitiva, buscou uma avaliação mais transparente de seus negócios e do desempenho de sua administração pelo mercado e pelo ambiente externo, visando maior captação de recursos financeiros e conseqüente ampliação de seu capital social.

O aumento da produtividade, a implantação do sistema de qualidade total, a racionalização das linhas de produção e dos itens fabricados e o alongamento da dívida, foram medidas implantadas visando o futuro. A empresa também conquistou a certificação pela ISO 9001, para atender as exigências do mercado externo, cada vez mais competitivo e passou a racionalizar seus processos internos (BILSLAND, 1999).

Em 1991, com a revisão geral de seus canais de distribuição, houve a ênfase no atendimento ao cliente, a pulverização das vendas e o oferecimento de serviços, com a finalidade de buscar novos nichos e oportunidades. Uma das principais medidas adotadas foi a implantação do sistema de ‘tele-pedidos’ para agilização do atendimento aos clientes (BILSLAND, 1999).

Em 1992, como verificado nas entrevistas, com a recessão do mercado nacional causada pela abertura econômica do governo Collor, que prejudicou os negócios e em especial o setor têxtil, acarretando corrosão dos salários e aumento do desemprego e das incertezas do consumidor, a Cia. Hering reforçou suas ações para o mercado internacional.

Uma das medidas para a sua demarcação no mercado europeu, evidenciada por um dos entrevistados, foi a implantação de uma unidade fabril na Espanha no ano de 1992, com vistas a atender principalmente a demanda gerada pela instalação da Euro-Disney na França.

Em 1993, o mesmo entrevistado afirmou que se iniciou o processo de terceirização de alguns serviços e de parte da produção, procurando a redução de custos diretos e indiretos.

Em abril de 1994, foi realizado um seminário interno, coordenado pelo *International Institute for Management Development* – IMD da Suíça, envolvendo a alta gerência e a diretoria, com a finalidade de projetar o futuro da empresa, com base em análise de estudos de casos e de comparações com a realidade interna. Este trabalho foi, como contato nas entrevistas, o marco inicial de uma série de mudanças estruturais e estratégicas internas.

Em maio de 1993, a Hering Têxtil S.A. modificou ligeiramente a logomarca dos ‘dois peixinhos’, lançando uma campanha publicitária em nível nacional preparada pela agência de propaganda Young & Rubican. A modificação, na concepção de um dos entrevistados, consistia na alteração do logotipo de forma circular para uma forma elíptica, e a criação de uma fonte alfabética que apresentasse um visual moderno e dinâmico:



Figura 6: Alterações no logotipo da Marca Hering.

Fonte: escaneada de etiquetas de roupas da Hering.

O mesmo entrevistado, afirmou que em 1994, houve a associação da Hering com o grupo Vicunha, através da venda parcial da sua unidade fabril do nordeste. Os recursos provenientes desta associação foram utilizados para a redução do seu endividamento e investimento em novos equipamentos nas fábricas da região sul. Nestes anos, segundo o entrevistado, foram investidos R\$ 11,9 milhões no parque fabril.

Desenvolveu-se o sistema de trabalho por células de produção, fez-se a revisão das técnicas de *Kanban*, existentes desde a década de 1980, e a qualificação de fornecedores para implementação da filosofia de *Just-in-time*, com o objetivo de aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos (BILSLAND, 1999).

No mercado internacional a empresa firmou sua presença no Chile, no Paraguai, no Uruguai e na Venezuela em 1994, além da operação já existente na Argentina, nomeando representantes nestes países e concedendo permissão do uso da marca Hering, implementando as primeiras operações de franquias nestes mercados como relatou um dos entrevistados. Em fevereiro de 1995, a Hering tornou-se a maior licenciada da Disney no ramo de confecções, através de um contrato de licenciamento para a Europa, para o Oriente Médio e para o norte da África, além das licenças anteriormente concedidas a alguns dos países da América Latina. Foi também iniciado um processo intensivo de franqueamento de

lojas com a marca Family Store, hoje Hering Store, para o mercado nacional e implementado o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, como forma de aproximar o cliente à empresa.

Em 1995, Bilsland (1999) diz que a Hering Têxtil contratou a consultoria de Booz, Allen & Hamilton, para auxiliar na renovação de sua estrutura organizacional. A renovação incluiu a criação de unidades de negócios independentes, a implementação de uma nova filosofia para possibilitar maior autonomia às unidades de negócio na busca de seus objetivos, e a redução dos níveis hierárquicos de chefia, supervisão e gerência, para diminuir a dependência da alta administração.

Além de investimentos em diversas áreas, Bilsland (1999) indica que ainda em 1995, foram iniciados os trabalhos para obtenção da certificação da ISO 14.000, que trata da gestão ambiental.

Um dos entrevistados relatou que no ano de 1995, a Cia. Hering desenvolveu estratégias voltadas essencialmente para o mercado externo que abrangeram: o aumento nas vendas de produtos com a marca Hering no mercado latino americano; a consolidação da operação comercial de licenciamento dos produtos Disney para a Europa e Oriente Médio; a ampliação do número de marcas licenciadas de aceitação do público em geral, como o licenciamento da marca Coca-Cola para o mercado alemão, e Warner Bros para o mercado argentino. Tendo como objetivo manter e ampliar o mercado latino que vinha em ritmo decrescente desde o Plano Real ocorrido em 1994.

Em 1996, o mesmo entrevistado afirmou que a Hering Têxtil S.A colocou em prática as seguintes estratégias e ações na Área de Marketing: o fortalecimento da licença Disney no Brasil, pela ampliação da gama de produtos e obtenção das licenças das marcas Nintendo e Senninha para o mercado brasileiro; a contratação de uma nova agência de propaganda, a W. Brasil, com o propósito fazer-se presente na mídia e fortalecer a marca Hering; a ampliação das lojas franqueadas Hering Family Store para 36 e da Wrangler para 89 no mercado brasileiro; o reposicionamento das marcas Hering, Mafisa, PUC e Public Image,

para o seu público alvo; e a implantação da Internet como canal de comunicação com o mercado, com ênfase no serviço de atendimento ao consumidor.

Em 1996, a Hering se consolidou através das modificações estruturais, projetadas nos anos anteriores, descentralizando operacionalmente a empresa, com base as seguintes estratégias apontadas por Bilslund (1999) e evidenciadas nos relatos:

- focalização do serviço ao cliente e na busca de resultados – através da interligação das Gerências de Marketing e Produção, de cada uma das unidades de negócio.
- venda de instalações – da Unidade do Nordeste do Brasil (Hering Nordeste e Tecanor) de forma total ainda em 1996.
- construção de marcas – com alto potencial de valor agregado, através da busca da excelência na distribuição, na qualidade e no design dos produtos,
- terceirização de serviços – com o objetivo de transformar custos fixos em variáveis, para obter maior flexibilidade diante da sazonalidade do mercado.
- implementação de programas – de desenvolvimento e capacitação pessoal, assim como, remuneração por resultados, inicialmente para os níveis gerenciais e algumas unidades operacionais.
- ampliação de produtos e serviços – que pela sua relação preço e qualidade, torna a empresa mais competitiva, através de produção própria, terceirizada ou combinada.
- redução de níveis organizacionais e da estrutura administrativa – do níveis de oito para seis e da estrutura administrativa para cerca de quatrocentas pessoas, buscando uma melhor comunicação, agilidade e custos estruturais mais competitivos.

Ainda no ano de 1996, um dos entrevistados ressaltou que no mercado externo, surgiu a Hering Argentina, responsável pela administração da franquia da marca Hering e pela distribuição naquele país, além da ampliação de lojas flanqueadas no Paraguai, na Bolívia, no Uruguai e na Venezuela. O escritório de vendas no mercado norte americano teve suas operações encerradas neste ano

devido à falta de competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo, devido à sobrevalorização do real.

Nos parágrafos seguintes, são apresentados os principais fatos que ocorreram na Hering Têxtil S.A. no ano de 1997.

A Hering Têxtil S.A. ampliou suas ações, investindo na capacitação profissional, no treinamento de lojistas externos, na continuação dos ajustes da estrutura administrativa e no controle de produção e em seus equipamentos. Também encerrou as atividades de produção da Unidade de Gaspar e ampliou a terceirização dos serviços gerais e da produção.

Outro fato foi a certificação dos seus sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental pelas respectivas normas ISO 9001 e ISO 14001, e a introdução do Sistema de Manufatura Sincronizada – MOOPI, para otimizar os processos de vendas, de produção e de distribuição, com o aprimoramento dos serviços de atendimento ao cliente e maior comprometimento dos funcionários (BILSLAND, 1999).

Além disso, a Cia. Hering chegou a marca histórica de 5 bilhões de camisetas comercializadas com a marca Hering. Neste período, promoveu-se um curso de treinamento com a participação de 8.000 balconistas, para aperfeiçoar o atendimento ao consumidor, promover o aumento de vendas e a satisfação do consumidor (CIA. HERING, 1986).

Em 1997, de acordo com um dos entrevistados, a Hering criou o seu próprio sistema de distribuição na Argentina, assumindo a franquia e organizando a sua própria estrutura no mercado argentino.

Uma de suas ações foi concretizada, a partir da constatação de que a demanda era crescente e de que as finanças estavam saneadas. Esta ação foi a criação de uma coleção que viesse ao encontro dos mercados brasileiro e argentino, com base nos conhecimentos adquiridos. Diante desta nova fase, uniram-se os estilistas da empresa da Argentina e do Brasil para criar um novo conceito que ao mesmo tempo reduzisse os custos e a quantidade de itens produzidos e desenvolvesse, uma coleção binacional ou até internacional. Este novo conceito, que obteve êxito, é sucesso ainda hoje nos dois mercados.

Durante o ano de 1998, deu-se continuidade à estratégia de aumentar a valorização da Cia. Hering S.A., através do incremento no valor de suas marcas e da focalização das etapas mais rentáveis do processo de produção. Destacou-se, neste contexto, o lançamento da linha de produtos em tecido plano, como índigo, sarja, gabardines e popelines com a etiqueta Hering, o que surpreendeu o mercado e fortaleceu a marca, aumentando o valor percebido. Isto se deu em conjunto com a realização de uma campanha publicitária voltada para os canais de consumo e colaborou para a criação da rede de franquias Family Store, posteriormente Hering Store; que fortaleceu a marca Hering e o seu posicionamento junto aos consumidores (BISLAND, 1999).

Desta maneira, ao final do ano de 1998, o número de lojas franqueadas crescera em 24%, somando 63 lojas. A alteração possibilitou que as demais marcas da empresa como a OMINO, a MAFISA, a PUBLIC IMAGE e a PUC se fortalecessem a ponto de seguirem seus próprios caminhos. A PUC, segundo os relatos expressos nas entrevistas, linha de artigos infantis no Brasil, por exemplo, abriu em novembro de 1999 sua primeira franquia de lojas exclusivas com forte tendência a estender sua atuação ao mercado Latino Americano.

Ainda em 1998 a empresa encerrou as operações de produção da Unidade Água Verde e vendeu o maquinário de fiação, para seguir sua estratégia de aumento de terceirização, atingindo 60% de terceirização em confecção/costura. Com isso, investiu-se na atualização e no aprimoramento tecnológico com a compra de novos equipamentos nas áreas de tinturaria e acabamento, corte, estamparia e bordado e automação, aumentando a qualidade de seus produtos, por meio de um melhor controle da malha, e agregando valor, com novas opções de adereços (estampas e bordados) (BISLAND, 1999).

Foi também neste ano, que o grupo Bunge comprou a Ceval e que a Cia. Hering encerrou seu contrato de licenciamento da marca Wrangler. Para substituir a marca Wrangler, a Hering adquiriu os direitos de utilização da marca Dzarm do grupo M. Officer, iniciando um programa de franquias nacionais da marca.

Utilizando as estratégias de qualidade e preço justo, como pré-requisito para sua sobrevivência, a empresa passou então, conforme Bisland (1999), a

atuar através de ‘Unidades Estratégicas de Negócios’ – UENs. À cada uma destas unidades, coube responsabilidades e mercados claramente definidos, sendo concebidas como unidades têxteis, direcionadas principalmente à industrialização, à melhoria e ao beneficiamento de tecidos de malha. Como exemplos das UENs podem ser citadas: a Unidade CMT, responsável por corte de tecido, operações de costura, estamparia, bordado e embalagem dos produtos; as Unidades de Marketing – UEN Hering – responsáveis pela ‘marca dos dois peixinhos’; UEN Marcas, responsável por produtos com marcas diferenciadas como Omino, PUC, Mafisa e Public Image; a UEN Dzarm, responsável por produtos com a marca Dzarm, e a UEN Licenciados, responsável pelos produtos Disney.

Através desta nova estrutura operacional, a empresa passou a valorizar sua atuação em diversos segmentos de mercado, aumentando e reforçando seu diversificado *portfólio* de marcas, com o intuito de garantir a liderança no setor (BISLAND, 1999).

Atualmente, como constatado nas entrevistas, a empresa tem a capacidade de produzir e tingir 1.050 toneladas de malha, assim como cortar e costurar 5,5 milhões de peças mensais, sendo 10% deste total designado para exportações – franquias, lojas multimarcas entre outros.

4.2 Histórico das franquias da Cia. Hering

Neste capítulo apresenta-se o histórico das franquias Cia. Hering. Ressalte-se que as informações foram extraídas dos relatos dos entrevistados.

A Cia. Hering iniciou suas atividades no negócio de franquias após a obtenção da licença da marca Wrangler, marca de origem americana, no ano de 1985. Isto coincidiu com o processo de abertura de lojas do tipo franquias no Brasil que postulavam exclusividade de utilização da marca. No caso, a Wrangler tinha como objetivo principal comercializar roupas, sapatos e acessórios estilo *country*. Assim, no período entre os anos de 1985 e 1988, foram abertas 56 lojas exclusivas que comercializavam a marca Wrangler, com exclusividade, nos principais *shoppings* brasileiros. O contrato de utilização da marca e o fornecimento dos produtos pela Cia. Hering vigoraram até 1998.

A criação da 'Franquia da Cia. Hering' iniciou de maneira peculiar às franquias da Wrangler. Conforme ditam as normas da ABF, a empresa deve possuir uma unidade piloto própria e próxima, antes de estender-se e iniciar a franquia. No caso da Cia. Hering, as franquias se desenvolveram em lojas de franqueados e no exterior – em país diferente daquele que de origem da empresa, no caso a Argentina – e não de loja própria e próxima, como sugere a ABF.

Dentre os fatores que propiciaram essa abertura – em 1985 – esteve presente o interesse de uma terceira empresa – a Cottonmil – que se responsabilizou pela distribuição dos produtos Hering na Argentina.

A idéia inicial era de que a empresa licenciada deveria distribuir os produtos da marca Hering tal qual eram produzidos no Brasil, em todo mercado argentino. A proposição surgiu devido à observação de que, na Argentina, a marca Hering tinha um enfoque diferente do Brasil, porém quando os argentinos vinham passar as férias em nosso país, compravam produtos Hering em grandes quantidades. Percebeu-se que o povo argentino reconhecia a qualidade dos produtos Hering brasileiros, enquanto que, para os próprios brasileiros seus produtos eram considerados populares.

Ao constatar isto, um Armênio argentino implementou linhas de produtos, e criou novos produtos com autorização da Hering de Blumenau. Uma das inovações foi o desenvolvimento do tecido plano – tipo de tecido próprio para camisaria, que a Hering não produzia – o que iniciou-se na China, com o sublicenciamento de uma outra empresa importadora na Argentina.

A concessão da licença Hering a esse Argentino Armênio permitiu-lhe a realização de um excelente trabalho na Área de Marketing, o que resultou no desenvolvimento de franquias das lojas Hering, juntamente com seu sócio, responsável pela parte administrativa.

A fundação das lojas Hering se deu, pois, através desta pessoa. Inicialmente, as lojas eram muito pequenas e foram crescendo na medida e que a linha de produtos se diversificava. Peculiaridades de cada país reforçaram ainda mais a diversificação: no inverno, devido ao seu inverno rigoroso, os argentinos possuem necessidades distintas dos brasileiros, sendo necessário o uso de peças

de roupas mais pesadas como jaquetas, blusas de lã – que eram aprovadas pela Cia. Hering em Blumenau e importadas da China. Em contrapartida, sobre as roupas e os acessórios que não eram compradas da Cia. Hering, pagavam-se *royalties* pelo uso de sua marca nas mesmas.

Devido a esta aquisição de produtos percebeu-se a necessidade de lojas maiores, levando à instalação de uma loja Hering com mais de 1000m² em Buenos Aires. Desta forma, nasceu um sistema de franquias sem a estrutura ‘empírica’ de franquia, pois se permitia que pessoas abrissem lojas com a marca Hering e comprassem peças do argentino-armênio, pois ele era o fornecedor dos produtos Hering que vinham do Brasil juntamente com a empresa de outra pessoa jurídica que fazia e importava o tecido plano. Esta empresa, que trazia o tecido plano, pagava *royalties* para o armênio por produzir outros artigos com a marca Hering.

A Hering, no final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990 teve um crescimento virtuoso naquele país, pois era considerada uma griffe, um produto muito desejado pelos Argentinos, tal qual a Benetton em seu início no Brasil. Em contrapartida, no Brasil o enfoque da Cia. Hering com a Marca Hering durante os 110 anos foi sempre mais popular. Sua produção era de grandes volumes de um mesmo artigo, a custo mais baixo e com padrão de qualidade interessante ao mercado.

Devido ao falecimento do administrador-sócio do armênio, surgiram, em 1995, problemas no canal de distribuição causados, também, por questões administrativas na Argentina. O sistema de distribuição, a gestão de estoques e a localização dos pontos de vendas ficaram comprometidos. Somado a estes problemas o licenciado estava enfrentando sérias dificuldades de ordem administrativa e financeira.

A idéia concreta de uma franquia formatada pela direção da Cia. Hering, tanto no Brasil como no exterior nasceu em 1991. Nesta data, realizou-se, aqui no Brasil, um projeto de venda de ponta de estoque, em virtude de existir uma linha de esporte e lazer da Hering, com alto valor agregado, mas com volume de vendas incipientes e sobras relativamente grandes na produção. Estas sobras eram vendidas para clientes com imagem e situação financeira bastante negativas

para a Cia. Hering, principalmente por, ao utilizarem insumos provenientes da empresa, produziam e comercializavam artigos com qualidade inferior.

Nesta mesma época, começou-se a pensar no lado negativo da inexistência de um endereço para a marca Hering, através do qual uma revista ou um editor de moda pudesse informar onde existiam seus produtos. Isto foi visto como um problema, pois a indicação de que seus produtos poderiam ser encontrados nas 'boas casas do ramo' não funcionava para chamar a atenção dos compradores de determinados produtos, que poderiam ou não ser encontrados nas lojas multimarcas.

Outro problema era que o consumidor não conhecia o que era efetivamente Hering. Ele associava a marca à camiseta básica de gola redonda branca ou mesmo colorida, mas extremamente básica. No entanto, a Hering sempre foi muito mais do que uma camiseta básica, pois sempre teve linha infantil completa; linha feminina e masculina adulto; pijama; calcinha; camisola; *underwear* entre outros. Verificou-se que o consumidor desconhecia esta informação, pelo fato da Cia. Hering fazer a distribuição pelo canal multimarca. Como o canal multimarca ou as lojas multimarcas compram de todo tipo de fornecedores, acaba-se mostrando pouco o fornecedor: como ele é ou o que ele fornece. Estas lojas vendem um conjunto muito grande de produtos e o consumidor, que ao chegar na loja para comprar porque gostou de determinado produto, pela aparência e não pela marca, não consegue perceber o conceito de vestir os produtos.

Em 1991, a Cia. Hering decidiu, pois, desenvolver um projeto para vender saldo, produtos de primeira qualidade e novos, com uma nova filosofia de não vender para lojas de saldo – que expunham suas peças no 'balaio'. Neste período, criou-se uma loja de 'ponta de estoque' na cidade de Blumenau, arrumada, em araras, para os segmentos masculino, feminino, que obteve bastante sucesso. A partir desta experiência, a Cia. Hering resolveu criar uma loja no Brasil com todos os produtos que a Hering já produzia, com coleções bem definidas para que o consumidor percebesse o conceito de cada linha.

No ano de 1992, foi montada uma loja própria da Cia. Hering, no *Shopping Via Parque* no Rio de Janeiro com 240m², para vender todos os produtos da Cia.

Hering, exceto os da marca Wrangler, por esta já possuir lojas exclusivas. A nova loja no Rio de Janeiro mostrou para os executivos da Cia. Hering que o consumidor estava interessado nos produtos Hering. Na época consistia, além das marcas Hering, Puc, Omino, Mafisa e Public Image, a Disney, que estava junto à Editora Abril desde 1963 e era uma das mais antigas licenciadas do Brasil. Como esta loja era extremamente espaçosa e voltada para a família, apresentando desde a linha jovem feminina e masculina a bebê, as lojas da Hering, passaram a chamar-se de Hering³ Family Store, tendo como conceito vestir a família. Com o crescimento do conceito de lojas para família, a Cia. Hering resolveu montar as suas lojas dentro das estruturas de franquia, um conceito ainda descortinado no Brasil.

O desenvolvimento da estrutura propriamente dita do conceito de franquias da Hering, partiu de um projeto piloto de uma franquia no *Shopping D* na cidade de São Paulo, um *shopping* popular que oferecia descontos. A escolha deu-se em função dos próprios executivos da marca possuírem um preconceito quanto à marca estar presente num *shopping* mais nobre da cidade, como o Morumbi e o Eldorado. A partir da repercussão bastante positiva no *Shopping D*, os outros *shoppings* na cidade perceberam o sucesso e a Cia. Hering o que a levou a instalar franquias em outros *shoppings*, sendo que em setembro de 1995 foi aberta uma loja no *Shopping Rio Sul*, considerado como de primeira linha e posteriormente no Morumbi em São Paulo.

Hoje, as franquias da Hering Store são bastante procuradas pela direção de vários *shoppings* em construção, sendo comum que os mesmos entrem em contato com a Cia. Hering para oferecer espaço. Isto se deve ao fato de que suas lojas oferecem, em geral, uma relação custo-benefício positiva aos *shoppings*, pois seus produtos apresentam preços competitivos – próprios para *shoppings* – isto quando a loja oferece a linha completa de produtos, na visão dos empresários de *shopping* (Diretor Administrativo da Cia. Hering).

³ O nome Hering não era escrito nas lojas, apenas simbolizado pela marca dos dois peixinhos. O que propriamente estava era o desenho seguido abaixo como Hering Store.

Com a marca Wrangler, a Cia. Hering trabalhava nos moldes de licenciamento, pois a Cia. Hering era a licenciataria no Brasil da marca, não existindo estrutura de franquia ou contrato, pois a franquia não era regulamentada por lei. A regulamentação do sistema de franquias Hering Store só foi realizada no ano de 1994.

No mercado internacional, o exemplo da Argentina foi replicado para outros países pela própria Área de Exportação da Cia. Hering, antes de iniciar o projeto de franquia propriamente dito no Brasil, verificando-se que o projeto do Uruguai seguia os moldes da Argentina em termos de concepção Arquitetônica.

O molde desenvolvido de concepção arquitetônica foi desenvolvido da seguinte forma: o licenciado na Argentina verificava o que estava sendo feito em termos visuais e mobiliário de lojas da Gap, Banana Republic nos Estados Unidos, adaptava e aplicava na Argentina, o que depois também era aplicado nas lojas do Uruguai.

As lojas do Uruguai tiveram seus projetos de loja desenvolvidos sem a utilização dos moldes de franquias; seguia-se o modelo Argentino, inclusive utilizando o canal de produtos importados da China por intermédio da empresa fornecedora sublicenciada na Argentina.

As características de vestuários da Argentina, Uruguai e Paraguai são bastante semelhantes, pois muitos artigos fabricados e vendidos no Brasil nem sempre podem ser vendidos para estas localidades, pois a necessidade destes países é diferenciada. O operador do Uruguai também recebeu permissão para desenvolver produtos que seriam complementares à loja e importantes dentro do contexto do país. Ele desenvolvia os produtos no Uruguai, porém sua fabricação era na China, pagando igualmente *royalties* para Cia. Hering.

Em 1993, como objetivo estratégico estabelecido pelo Departamento Internacional da empresa, enfatizou-se a exportação de produtos com a marca Hering para os países da América Latina, com especial destaque para o mercado argentino. Como resultado, elaborou-se um projeto específico de *franchising*, desenvolvido em conjunto pela diretoria de exportação da empresa e pelo distribuidor argentino, o que, ao possibilitar a implantação de novas lojas, elevou o

número total de 45 para 67 lojas licenciadas e exclusivas no mercado argentino. Neste ano a Cottonmil mudou de razão social. O nome da empresa licenciada na Argentina passou a ser Redmont.

Em 1994 a empresa expandiu sua presença no mercado internacional, com a implementação de franquias no Chile, no Paraguai, no Uruguai e na Venezuela, seguindo o exemplo do modelo iniciado na Argentina. Neste ano, iniciou-se o projeto de franquias da marcas da empresa.

A partir de 1994, iniciou-se um projeto de franquia rudimentar, pois a Hering não possuía uma estrutura de franquias formada como hoje. Este delineamento formou-se enquanto que o número de lojas crescia. No momento em que a Hering completou 36 lojas, iniciou-se um processo de conceituação da sua marca. As próprias Hering Store mostraram que o caminho era este, que para se ter uma loja de vestuário, era preciso mostrar para o consumidor o conceito de vestir, a qualidade do produto e o leque de opções.

Assim, na medida em que o consumo se expandia, introduzia-se, na marca Hering, por meio de pesquisas, categorias diferenciadas de produtos, não somente em relação à malha, mas também no tanga ao tecido plano, incluindo seus desdobramentos como a camisaria, a calça jeans, a calça de sarja com prega e a meia.

Este crescimento da variedade de produtos induziu o aumento do espaço ocupado pela marca Hering nas Family Store, tornando-se difícil acomodar a marca Hering à outras marcas, ponderando-se que as lojas possuem limites de espaço, e que, caso fossem ocupadas com muitos tipos de produtos, poderiam ter a aparência de saldão, o que não era nada desejável. Para que isto não acontecesse, foram retiradas as outras marcas ficando apenas a marca Hering e a Disney⁴, o que levou à modificação do nome da franquia de Family Store para Hering Store.

Com a entrada do tecido plano – a camisaria – nas Hering Store, começou-se a replicar o conceito de franquias para o exterior, através do Setor de

⁴ pois na época era um produto de valor e vendia bastante, com o tempo o licenciamento sofreu no Brasil uma queda devido a pirataria e como consequência a Cia. Hering em de 2001 deixou de produzi-los e fornecer para as Hering Store.

Exportação, com o projeto arquitetônico de loja brasileira para a Bolívia, para o Paraguai, sendo que a Argentina e o Uruguai possuíam um projeto arquitetônico diferenciado. Posteriormente, o Chile e a Venezuela também entraram com franquias dentro do projeto arquitetônico brasileiro.

Às lojas franqueadas que iniciaram no exterior, deu-se os nomes de Lojas Hering (somente na Argentina) e posteriormente Family Store (na Argentina e nos outros países) e, mais tarde, até hoje em dia, todas as lojas, sem exceção, passaram a se chamar Hering Store.

Foi no Brasil, que se originou o projeto de retirada das outras marcas da Family Store e a modificação do seu nome para Hering Store. Posteriormente o mesmo aconteceu com as franquias do exterior, o que foi relativamente mais difícil, pois os franqueados do exterior entendiam que a Mafisa e a Omino eram marcas com maior valor agregado, detentoras de produtos diferenciados e competitivos em comparação com a marca Hering.

Desta maneira, foi necessário estabelecer ações para que os produtos da Hering evoluíssem a ponto de substituir os produtos que estavam sendo retirados das franquias. A estratégia utilizada foi a de diminuir o volume de outras marcas dentro das lojas Hering Store e utilizá-las para o canal multimarca. Esta estratégia, a partir dos preceitos de não dispor no mercado um grande volume de produtos básicos com marcas distintas, agregou valor à marca Hering como uma coleção mais abrangente.

Na Bolívia, em termos de entrada e de concorrência, a Hering era uma marca bastante forte e abrangia produtos populares, direcionados a pequenos clientes e comercializados em feiras – o meio mais comum de comércio neste país. Os produtos mais vendidos eram as camisetas brancas e coloridas que possuíam conceito de qualidade valorizado. Em contrapartida, existia uma cliente bastante forte, que comercializava os produtos das marcas PUC, Omino, Mafisa e Public Image numa loja multimarcas que passou, após a modificação do conceito da marca – para Hering, a comercializá-la, montando inclusive uma Family Store.

Assim, deu-se o crescimento da Hering dentro da Family Store – que também passou a chamar-se ‘Hering Store’ com a exclusão das outras marcas e

se constituiu num processo igualmente difícil pela aceitação positiva das outras marcas dentro da Family Store. Quanto à aceitação da marca Hering pelos clientes, esta não foi considerada difícil, pois a franqueada gabava-se de canais de marketing e de mídia patrocinando um jogador de futebol bastante popular com a marca. O jogador, que se portava bem e era um exemplo positivo para juventude, promoveu uma boa associação e divulgação da marca.

Em 1995, tomando como exemplo o sucesso da estratégia de distribuição no mercado argentino, iniciou-se o processo de franqueamento de lojas com a marca Hering Family Store no mercado nacional. No Brasil, as lojas apresentavam o conceito multimarca, ou seja, todas as marcas da empresa eram comercializadas nas lojas da rede de franquias, com exceção da marca Wrangler, que já possuía sua própria rede de lojas exclusivas.

Em 1996, a Cia. Hering decidiu assumir o controle das operações na Argentina, surgindo então a Hering Argentina, responsável pela administração da franquia da marca Hering e pela distribuição naquele país. No mesmo ano ocorreu a ampliação de lojas franqueadas no Paraguai, na Bolívia, no Uruguai e na Venezuela, iniciando-se então, o processo de franqueamento intensivo no mercado brasileiro.

No ano de 1997, procedeu-se uma revisão das 57 franquias existentes na Argentina, reavaliando as lojas locais e do mercado de cobertura. Após a revisão deu-se o início de um processo de depuração das lojas, encerrando a operação de algumas e a abertura de novas.

Após criar sua própria estrutura e rever o sistema de distribuição na Argentina, surgiu uma outra fase, caracterizada pela divulgação de uma coleção latino americana que se baseou nos conhecimentos até então adquiridos e no sucesso dos dois projetos de *franchising*, o brasileiro e o argentino. Ao final de 1997, a Cia. Hering detinha 47 lojas da franquia Family Store no Brasil.

Em 1998, a Cia. Hering modificou a estratégia das franquias no Brasil. As marcas PUC, Omino, Mafisa e Public Image deixaram de ser vendidas nas lojas franqueadas que passaram à denominação de Hering Stores, comercializando exclusivamente os produtos com a marca Hering, o que propiciou a mudança do

perfil de multimarca para mono-marca. Manteve-se apenas uma Área de Venda nas lojas com os produtos da licença Disney, considerada, até hoje, uma marca que agrega valor.

Na Venezuela, a primeira loja foi instalada em Caracas no ano de 1997. Inicialmente, não se obteve êxito na Venezuela, devido ao franqueado ter desenvolvido a marca Hering na Ilha de Margarita. Devido ao método tradicional aplicado por este franqueado, a equipe da Cia. Hering precisou investir mais tempo no seu treinamento, para que ele entendesse a visão do negócio. Com grande interesse no desenvolvimento de sua loja, o franquiado da Venezuela visitou várias vezes o Brasil para estudar o funcionamento de uma loja nos moldes da franquía.

Nesta época, o projeto arquitetônico também havia sido modificado, pois trata-se de uma estratégia com tempo determinado: a modificação da loja a cada cinco anos. Dentro destas modificações, incluem-se mudanças de *layout*, considerando o projeto arquitetônico das novas franquias com vistas a fazer com que o público realmente perceba as diferenças nas lojas. Durante estas modificações, acaba-se, em geral, convivendo-se com projetos antigos e novos, pois o franqueado, que a pouco tempo desenvolveu uma franquía, não pode de imediato desenvolver as modificações sem ter o retorno dos investimentos do projeto de abertura da loja, tendo uma estimativa de mais ou menos três anos.

No ano de 2000 a Cia. Hering contava com as seguintes lojas franqueadas Hering Store: 100 no Brasil, 44 na Argentina, cinco no Uruguai, três no Paraguai, duas no Chile, cinco na Venezuela e uma na Bolívia.

No Chile, a marca Hering era desconhecida não possuía muita força; entrou no mercado deste país através de um representante comercial da Família Caffarena, proprietário de lojas de departamentos. A montagem das franquias Family Store, cujo nome logo em seguida foi modificado para Hering Store, aconteceu em dois *Shoppings Centers* novos na cidade de Santiago no ano de 1998: o Plaza La Serena e o Plaza Tobalada. As duas lojas, devido ao seu mau posicionamento nos *shoppings*, não se apresentaram muito rentáveis.

A questão do posicionamento das lojas de *Shopping Centers*, em especial no que se refere às lojas do Chile, foi um aprendizado durante o caminho percorrido na instituição das franquias. Verificou-se que o posicionamento das lojas nestes estabelecimentos era fator preponderante na sua rentabilidade em longo prazo. Os pontos das lojas mau posicionadas abertas nesta época apresentavam valores de seus aluguéis baixos, mas rendimentos também baixos – em virtude, principalmente, de estarem localizadas em partes dos *shoppings* onde havia pouca circulação de pessoas.

Após esta constatação, trabalhou-se no sentido de estabelecer parcerias entre a Cia. Hering e seus franqueados na escolha dos locais das lojas. Hoje não é permitido a abertura de lojas mau posicionadas: a própria equipe de desenvolvimento de franquias auxilia na escolha do ponto.

Ainda quanto às lojas do Chile, verifica-se que neste país, a concorrência é acirrada, especialmente pela tradição, entre os Chilenos de comprar nas grandes e numerosas lojas de departamentos – magazines – que existem naquele país. No Brasil, por exemplo, não há este costume, visto que só existem a C&A, Renner e Grazziotin, ainda que sejam lojas mais voltadas para vestuário. O preço praticado pelas magazines chilenas é também competitivo em função da maioria de seus produtos serem importados da China a preços bastante baixos, além da facilidade do transporte por via marítima, enquanto que os produtos brasileiros ainda sofrem taxações.

A concorrência das magazines e o mau posicionamento das lojas chilenas fizeram com que as lojas Hering Store apresentassem baixos desempenhos levando, no ano de 2001, ao fechamento das duas únicas lojas da franquia que haviam sido instaladas no país.

Sendo o Chile, uma das únicas exceções, ainda no ano de 2001, houve grande desenvolvimento dos mercados nacional e internacionais das franquias Hering Store, levando-as a saírem do domínio do Setor de Exportação para se situarem na Área de Produto-Marketing.

A estratégia era criar coleções mais próximas das necessidades dos mercados onde as franquias internacionais estavam então situadas, impedindo

que estes desenvolvessem ou comprassem produtos de outras empresas, Com base nesta estratégia, a Hering passou a importar peças de inverno da China para abastecer as franquias de países como Uruguai, Paraguai Argentina e Chile e também as franquias do sul do Brasil e de São Paulo, que possuem o inverno bem destacado ou se assemelham ao clima dos países citados.

Em 2002, outras marcas franqueadas apresentavam os seguintes números de lojas no Brasil: a PUC com onze lojas e a Dzarm com 45 lojas. Até o ano de 2004, a Hering possuía 110 franquias no Brasil e doze na América Latina, sendo destas três na Venezuela, cinco no Uruguai, três no Paraguai, uma na Bolívia e nenhuma no Chile e na Argentina. A experiência adquirida com cada uma destas lojas aliada à experiência da equipe de consultoria colaborou para um estilo Hering de atendimento.

4.3 Implantação de Franquias

Neste tópico discorre-se sobre a implantação das franquias Hering, incluindo a sua abertura, o desenvolvimento de clientes e de leiaute, a montagem e o treinamento.

A figura a seguir apresenta os passos de implantação de uma franquia da Hering, o que permite uma visualização do que é abordado nos tópicos subseqüentes.

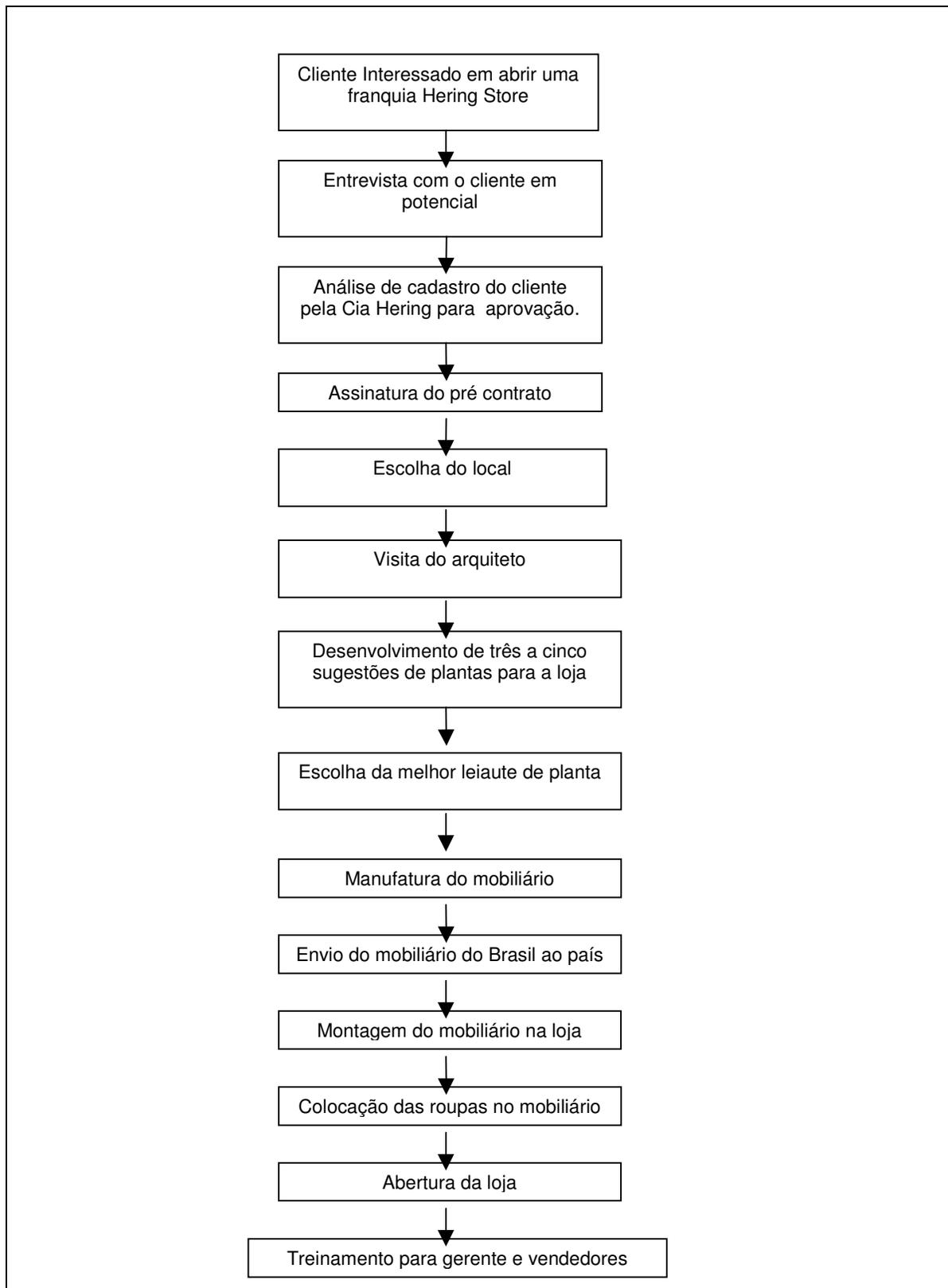


Figura 7: Fluxograma das etapas de abertura de uma Hering Store

Fonte: elaboração da autora com base nas entrevistas.

4.3.1 Desenvolvimento de clientes para franquias Hering Store

Inicialmente as franquias que surgiram na América Latina, excetuando-se as da Argentina, foram desenvolvidas por clientes da exportação da Hering que já compravam os produtos das diversas marcas da empresa e que mostraram interesse em desenvolver o processo de franquia em seus países.

Estes clientes, contudo, trabalhavam sem o composto de uma franquia, ou seja, somente com a aparência de uma franquia e uma licença para revender os produtos da empresa. No entanto, ao se realizar uma remodelação no sistema de tratamento das franquias internacionais, foram desenvolvidas estratégias para o sistema de franquias da Hering.

Esta expansão no exterior ocorreu com base em três tipos de formas:

- 1 – o *master* franqueado teria uma licença da marca Hering para sub-franqueá-las – não necessariamente as lojas;
- 2 – o franqueado seria o proprietário de uma, duas ou três lojas, num mercado em que a Hering, como franqueadora, ofereceria todos os serviços para a constituição da franquia;
- 3 – o desenvolvedor de área – uma mescla do franqueado e do *master* franqueado – seria o proprietário das lojas, não podendo subfranquear, tendo um território delimitado para explorar. Exemplo de ocorrência disso é no Uruguai, onde um franqueado possui cinco lojas distribuídas no país e o território delimitado é todo o Uruguai. Em casos como este, o franqueado e a Área de Franquias estipulam um prazo, de normalmente cinco anos, com um plano de crescimento, chamado de contrato de performance.

O estudo para chegar qual o tipo a ser utilizado obedeceu ao pressuposto de que o produto têxtil tem uma margem de remarcação baixa, não havendo, pois, possibilidades de remunerar muitos intermediários. Prova disso é que, no passado, a venda se processava da fábrica para o distribuidor, o varejista e o consumidor. Hoje o processo mudou: o produto segue do distribuidor para a fábrica que atende direto o varejista.

A não utilização do sistema de *master* franqueado se dá em virtude da impossibilidade de remuneração condizente do próprio *master* franqueado. Uma

remuneração justa só ocorreria caso a Companhia Hering desse uma licença de produção, o que se contrapõe ao seu interesse que é de comercializar os produtos por ela fabricados.

Para se tornar um franqueado Hering Store, há necessidade de capital alto, pois além das lojas, os franqueados devem adquirir um centro de distribuição o que exige, como em outros investimentos, capital inicial e capital de giro, neste caso, principalmente para montar o sistema e importar os produtos da Companhia Hering.

Um dos pontos de partida no processo de franqueamento das Lojas Hering Store é o fornecimento de uma circular de franquia pela Cia. Hering ao futuro franqueado, para que ele possa discutir o conteúdo do documento com um advogado por um período de no mínimo dez dias – prazo estipulado na legislação brasileira. Nesta circular constam todas as informações necessárias para a operacionalização da franquia.

Para ampliar a rede de franquias da Hering Store a Hering utiliza como canal seus clientes de exportação, procurando-os ou, simplesmente, os deixando promovê-la. Além da América Latina, pode-se ampliar a rede para a América Central – onde a Hering possui clientes – ou até mesmo para a Europa, em países como Espanha e Portugal, mesmo levando em conta os problemas de coleção causados pela diferença de estações que implicam na antecipação de tendência da moda em relação a outros países.

Há quatro opções de divulgação e expansão das franquias: (1) desenvolver novos franqueados enviando a estes clientes um ‘CD de expansão’ que possui todas as informações da Hering de suas franquias; (2) tentar fazer divulgação através da embaixada do Brasil nos países em que se visualiza o interesse em desenvolver novas franquias; (3) tratar com superintendentes de *shopping* das cidades nos países de interesse, mediante visita de um dos representantes do Setor de Franquias Internacionais, e (4) estar presente em feiras internacionais para fazer a divulgação.

Além destes, observou-se um outro exemplo de desenvolvimento: o de um distribuidor para lojas multimarcas da marca Hering que desenvolve e faz com que

a marca fique conhecida, e ao perceber a existência de mercado, oferece aos distribuidores lojas da franquia Hering Store.

Assim, a Cia. Hering, quanto ao ano de 2002, manteve doze das lojas franqueadas até então existentes e não desenvolveu novas franquias em países diferentes – visto que as operações na Argentina que chegaram a contar com até 60 lojas, que se reduziram para 22 lojas, todas estas fechadas em 2001, tendo em vista ainda, que a crise argentina afetou os mercados do Paraguai e do Uruguai. O ano de 2002 ficou então marcado pelo desenvolvimento de material de divulgação, para no futuro captar novos franqueados em novo países.

No próximo item, aborda-se o processo de abertura e uma franquia Hering Store.

4.3.2 Processamento de abertura de uma nova franquia

O processo de abertura de uma franquia Hering Store ocorre com a seguinte seqüência de passos:

- 1) entrevista ao futuro franqueado;
- 2) demonstração, pelo futuro franqueado, de capacidade econômica, através de uma avaliação – junto ao preenchimento do documento de solicitação para a abertura da loja (Anexo B), – pela Cia. Hering sobre aspectos como o mercado onde pretende-se instalar a franquia, a localização e a viabilidade;
- 3) Auxílio ao futuro franqueado – *in locu* – através da equipe responsável pelo desenvolvimento de franquias durante um período determinado;
- 4) Avaliação do ponto, da mesma maneira que nas franquias nacionais, analisando-se a localização pretendida sobre aspectos como fluxo, posicionamento, tamanho da loja etc.

Saliente-se que não há obrigatoriedade das lojas se instalem em *shoppings*, apesar de haver preferência, principalmente sobre sua instalação em *shoppings* para classe A e B. No caso do posicionamento em ruas, há preferência pelas ruas mais movimentadas e freqüentadas igualmente pelas classes A e B pela inexistência de preços competitivos para se trabalhar com as classes C, D e E.

Além disso, verifica-se que a presença de outras lojas da área têxtil é uma tendência de mercado positiva dentro dos *shoppings*, seguindo o conceito de que se a pessoa tem necessidade de procurar um determinado produto, vai procurar em determinada região gerando um fluxo de vendas em todas as lojas (SEMENIK; BAMOSSY, 1995). Trata-se de uma tendência em franca expansão, tendo como maior exemplo o maior *shopping* da América do Sul, o Parque de São Pedro, localizado em Campinas, na grande São Paulo.

Sobre as franquias internacionais Hering Store e seu posicionamento, constatou-se que há duas lojas que foram desenvolvidas em rua, uma na Bolívia e a outra na Venezuela (na Isla Margarita). Neste último país, existem hoje três lojas Hering Store: uma em Caracas, em *shopping* e duas em Margarita, sendo uma em rua com 200 m² e outra em *shopping*. O perfil arquitetônico das franquias segue dois padrões distintos; a loja de Caracas, por ser mais antiga, possui um perfil mais antigo em relação às lojas de Isla Margarita, baseadas no novo projeto, ou seja, dentro das reformulações estipuladas para modernização das lojas.

No próximo item, encontra-se a especificação mais detalhada sobre a arquitetura das lojas Hering Store.

4.3.3 Desenvolvimento das lojas Hering Store (leiaute)

Com o passar do tempo, as franquias da Hering, tanto as nacionais quanto as internacionais, passaram a trabalhar com um único arquiteto, que desenvolve a planta de todas as lojas, incluindo o mobiliário, o leiaute, a disposição das roupas e dos acessórios nas lojas.

O projeto da loja inicia quando o arquiteto viaja até o local, vê toda a loja e mede o espaço disponível. A empresa que desenvolve o mobiliário para as lojas no Brasil é a mesma que o faz para as franquias internacionais da Hering situada no município de Canoas. Esse cuidado inicial em possuir um único fornecedor que desenvolva o mobiliário se dá pela preocupação de que todas as lojas sigam o mesmo padrão.

No que se refere ao fornecimento de mobiliário, vale ressaltar um acontecimento negativo: quando se abriu uma franquia na Argentina no bairro de

Cabildo. Por questões de tempo e até mesmo para testar um novo fornecedor, a Cia. Hering permitiu àquela franquia a encomenda de seu mobiliário com um novo fornecedor, resultado: as ferragens que sustentavam o mobiliário, com pouco tempo de uso (em torno de seis meses), começaram a descascar. Contudo, apesar dos problemas enfrentados quanto ao primeiro teste com um novo fornecedor de mobiliário, a Cia. Hering tem procurado um novo fornecedor mais próximo ao Mercosul como outra alternativa.

A seguir apresentam-se os requisitos que devem ser atendidos na montagem de uma loja.

4.3.3.1 Montagem da loja

Como exposto anteriormente, antes de o candidato a franqueador alcançar a etapa de montagem da loja, ele passa por diversas etapas em que deve receber aprovação da Cia. Hering.

A montagem da loja ocorre segundo os padrões da franquia, por intermédio de uma equipe específica que desenvolve as franquias internacionais, mas com alguma influência do franqueado. Inicialmente, o arquiteto apresenta um pré-projeto do leiaute, com cinco variáveis no que se refere aos locais da mobília, à iluminação, à colocação ou não do mezanino etc. A partir disso, o Departamento de Franquias (localizado em São Paulo) faz uma pré-seleção dos cinco pré-projetos, escolhendo três deles, cabendo ao franqueado a decisão final.

Escolhido o leiaute, são realizadas as cotações de preços, enquanto o arquiteto finaliza o projeto e o entrega para a Área de Franquias que faz uma revisão e o envia ao franqueado para que este inicie as obras de teto e de piso – pois os materiais destinados à estas obras não precisam ser adquiridos do Brasil.

A equipe de franquias então desenvolve as cotações de móveis, manequins, cabides e sacolas. Fechado os valores, o fornecedor fatura para a Hering e a mesma exporta para o franqueado num *container* os móveis – parcialmente montados – e demais produtos necessários.

A montagem dos móveis é realizada quando o fornecedor dos móveis envia uma equipe ao país para montar a loja. Uma segunda montagem é realizada por

duas pessoas da equipe de franquias, 'o visual merchandising', colocando os produtos em seus lugares, entregando assim, a loja pronta ao franqueado.

4.3.3.2 Marcas comerciais

No início do processo de comercialização as franquias da Hering Store comercializavam todas as marcas que a companhia fabricava excetuando-se a Wrangler que possuía sua loja própria, com o tempo e com o crescimento da marca Hering em mostruário e valor agregado, as demais marcas foram retiradas das franquias permanecendo exclusivamente a marca Hering. Na seqüência apresenta-se as marcas, seus segmentos de mercado e objetivos, tanto na comercialização dentro da franquias Hering Store, quanto na venda a outros varejistas.

a) Marca Folha: foi adquirida no início da década de 80, para ser comercializada como marca alternativa para os grandes atacadistas e distribuidores que possuíam a intenção de vender mais volume, com outra marca além da marca Hering. Em função da mudança de estratégia da Cia Hering sua comercialização foi cessada em 1988.

A marca Folha foi reposicionada novamente no mercado em 1998, com objetivo de atender o canal de distribuição grandes varejistas no mercado brasileiro, auto-serviço, e consumidores de renda mais baixa. A decisão teve como objetivos não haver concorrência os canais de distribuição varejo e auto-serviço.



Figura 8: Logotipo da marca Folha

Fonte: escaneada de etiquetas de roupas.

Seu conceito é atender as necessidades dos consumidores que compram confecção em lojas de auto-serviço e buscam produtos básicos (com valores duradouros, usados no dia-a-dia e com conceito casual), com qualidade e conforto para toda a família.

O público alvo das roupas desta marca são os consumidores que freqüentam lojas de auto-serviço e que normalmente compram vestuário por impulso; são dos sexos masculino e feminino – adulto e infantil, das classes B, C e D.

b) Marca Omino: foi desenvolvida em 1985, quando a Cia. Hering assumiu o controle acionário da Omino Hering S.A. Seu público alvo é composto dos segmentos de mercado de moda casual jovem e jovem adulto masculino. Seus produtos incluem camisetas, camisas polo, calças e shorts. Seu conceito é o de uma marca jovem, estilo casual, *basic fashion*, com produtos de qualidade varejo;



Figura 9: Logotipo da marca Omino

Fonte: escaneada de etiquetas de roupas.

Além disso, é considerada uma marca diferenciada, com “look C&A” para pequeno prática e versátil própria para sair –cinema, *shopping*, danceteria etc.

Tem como público os jovens e adultos do sexo masculino, pertencentes às classes B, C e D, criteriosos tanto na escolha do estilo de vestir, bem como na relação custo e valor percebido.

c) Marca Public Image: foi criada na Califórnia, Estados Unidos, para o segmento de mercado dos surfistas, licenciada à Cia. Hering pelo criador da marca em 1994. No ano de 1996 os direitos da marca foram definitivamente adquiridos pela Cia. Hering para comercialização em toda América Latina de forma a atender o segmento jovem e ligado a produtos inovadores.

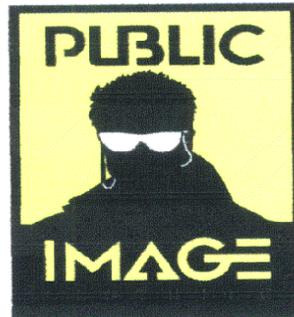


Figura 10: Logotipo da marca Public Image

Fonte: escaneada de etiquetas de roupas.

A linha Public Image tem seus produtos principalmente na linha de camisetas estampadas e bordadas, bem como, calças e bermudas. Os produtos da Public Image têm um *design* colorido e são comercializadas através de lojas especializadas de *streetwear*, surfes e similares.

Seu público alvo são jovens de 13 a 18 anos (masculino - 80% e feminino - 29%) pertencentes as classes B e C, que valorizam sua auto-imagem, andam em grupo e gostam de *griffes*.

d) Marca PUC: foi reposicionada para atingir o segmento infantil e adolescentes preocupados com marca e para ser usada em momentos especiais. Esta linha desenvolve trajés infantis de alta qualidade, utilizando cores brilhantes e estampas.

Seu conceito abrange de produtos versáteis, de qualidade e padronagem diferenciadas que tem como público alvo famílias de renda média. Seus produtos procuram transmitir modernidade, alegria, descontração e elegância; para serem usados em ocasiões especiais (fins de semana, *shopping*, etc.).



Figura 11: Logotipo da marca PUC

Fonte: escaneada de etiquetas de roupas.

O público alvo são crianças de 1 a 12 anos, pertencentes às classes sociais A, B e C que, preocupadas com a aparência, valorizam *griffes* e importados; o sentimento de valor percebido é fator importante na decisão de compra.

e) Marca Dzarm: foi adquirida da M. Officer para substituir a Wrangler em 1998, marca que a empresa detinha os direitos de comercialização até aquela data. Seu público alvo consiste em consumidores do sexo feminino, até o ano de 2002. Em 2003 inicia-se a coleção para o público masculino.



Figura 12: Logotipo da marca Dzarm

Fonte: escaneada de etiquetas de roupas.

Seu conceito é de uma marca jovem com grande compromisso com seu nome. A palavra dzarm, não é o nome de fantasia nem palavra inventada, sugere uma atitude que tem significado e força junto ao seu público; significa desarmar, desobstruir, desconstrair, acalmar, relaxar; fazer fluir esses compromissos é o próprio conceito que orienta a identidade da marca Dzarm.

O atributo conforto é o mais básico da marca e está presente em todos os seus produtos e lojas. Apesar de não ser vanguarda nem lançadora de moda, a dzarm. é uma linha de produtos de vestuário absolutamente contemporânea.

Seu público alvo são jovens e adultos, feminino e masculino, pertencentes as classes B, C e D e criteriosos tanto na escolha do estilo de bem vestir, bem como na relação custo e valor percebido.

f) Marca Hering: é a marca carro chefe da Companhia Hering desde o início de sua existência como camisetas, nome da família fundadora e controladora da empresa bem como, a marca símbolo das franquias. Mas a marca não deve ser confundida com o guarda-chuva institucional da Cia. Hering, pois se refere a uma marca de linha de produtos.



Figura 13: Logotipo da marca Hering

Fonte: Escaneada de etiquetas de roupas.

Seu novo posicionamento teve como objetivos a valorização perante o consumidor e se firmar como sinônimo de qualidade e linha básica em vestuário de trajes casuais, pijamas, roupas infantis, lingerie, blusões, jeans, calças *Khaki*, camisas pólos, camisetas, mais os terceirizados, que são os acessórios (cintos, bolsas, óculos, meias, casacos, *pullovers* em lã, *coats*).

Com a valorização da marca, bastante alavancada pelas franquias Hering Store, ou seja, o conceito de cadeias de lojas mono-marcas, foi possível a cobrança de preços mais altos nos produtos da linha. No mercado de forma geral ela está posicionada no segmento de preços médio.

Tem como público alvo tanto o masculino e feminino em todas as idades, com foco nas classes A, B e C.

Seu conceito é ser confortável e gostosa de usar; sentimento de valor percebido; ser sinônimo de categorias básicas para toda a família.

g) Marcas Licenciadas: são uma linha de produtos também comercializados nas franquias Hering Store, apesar de não serem marca própria da empresa. As licenciadas são Disney e Garfield, que agregam valor e atraem o consumidor. A sua comercialização nas Hering Store deu-se até o momento de maior entrosamento com o público da marca Hering Store e em dezembro de 2001 sua comercialização foi cessada.

Seu público alvo são as pessoas de todas as idades e classes sociais.

O conceito da marca licenciada busca traduzir e refletir a imagem de liberdade, diversão, descontração e associar-se a oportunidades do momento e/ou elementos imortais.



Figura14: Logotipos das marcas licenciadas

Fonte: escaneada de etiquetas de roupas.

4.4 Cadeia produtiva

A cadeia produtiva demonstra como ocorre o desenvolvimento do pedido, passando pela linha de montagem bem como pelas as ramificações dos produtos dentro das linhas de produção da malha.

Cabe mencionar como acontece o contato com o cliente que pode ser de duas maneiras: através de visitas ao cliente em seu país ou através de visitas do cliente à fábrica.

Quanto às negociações, que podem ser tanto para compradores franqueados quanto para compradores não franqueados, elas podem ser

realizadas de quatro maneiras nomeadas de 'Negócio 1', 'Negócio 2', 'Negócio 3' e 'Negócio 4', que se apresentam especificadas na seqüência.

- - Negócio 1 – o cliente compra os produtos da companhia – com a marca da companhia – para revendê-los em seu estabelecimento comercial.
- - Negócio 2 – o cliente compra um produto dele com a marca dele – *Private Label* –, ou seja, através de uma idéia do cliente desenvolve-se o produto em conjunto com a engenharia de produto, para verificação da padronagem e do preço final.
- - Negócio 3 – o cliente pode se valer dos produtos da companhia, colocando a sua marca e ou executando pequenas alterações. A vantagem deste procedimento é que o cliente não precisa ter em sua empresa a equipe de desenvolvimento do produto pois poderá aproveitar os modelos e as variantes de cores desenvolvidos pela Cia. Hering em seus vários catálogos.
- - Negócio 4 – o cliente franqueado compra de acordo com o *mix* de produtos sugeridos pela rede para a loja franqueada Hering Store.

Com base nos Negócios 2 e 3 efetua-se a amostra ou o protótipo com o objetivo de se aprovar a modelagem, o acabamento de costuras, assim como as estampas e os bordados quando o mesmo possuir.

Nos Negócios 1 e 4, o cliente compra o produto através ou do catálogo ou do *show-room* ou, ainda, do mostruário da referida coleção.

Nos Negócios 2 e 3, o cliente, de posse da amostra ou do protótipo, pode aprovar o pedido para a produção ou fazer as considerações necessárias para correção deste, segundo suas especificações técnicas.

No tramite dos Negócios 1 e 4, efetuada a compra, o cliente recebe o produto dentro do prazo estipulado.

Após o processo de aprovação de amostras, ou de escolha dos produtos do catálogo, também conhecidos como 'artigos de coleção', inicia-se o processo de digitação dos respectivos pedidos no sistema de produção que, apesar das duas linhas citadas – etiqueta do cliente ou coleção Hering – seguem basicamente os mesmos caminhos dentro da fábrica.

A figura a seguir apresenta os tipos de negociações e os processos da cadeia produtiva que relacionam a Cia. Hering às suas franquias.

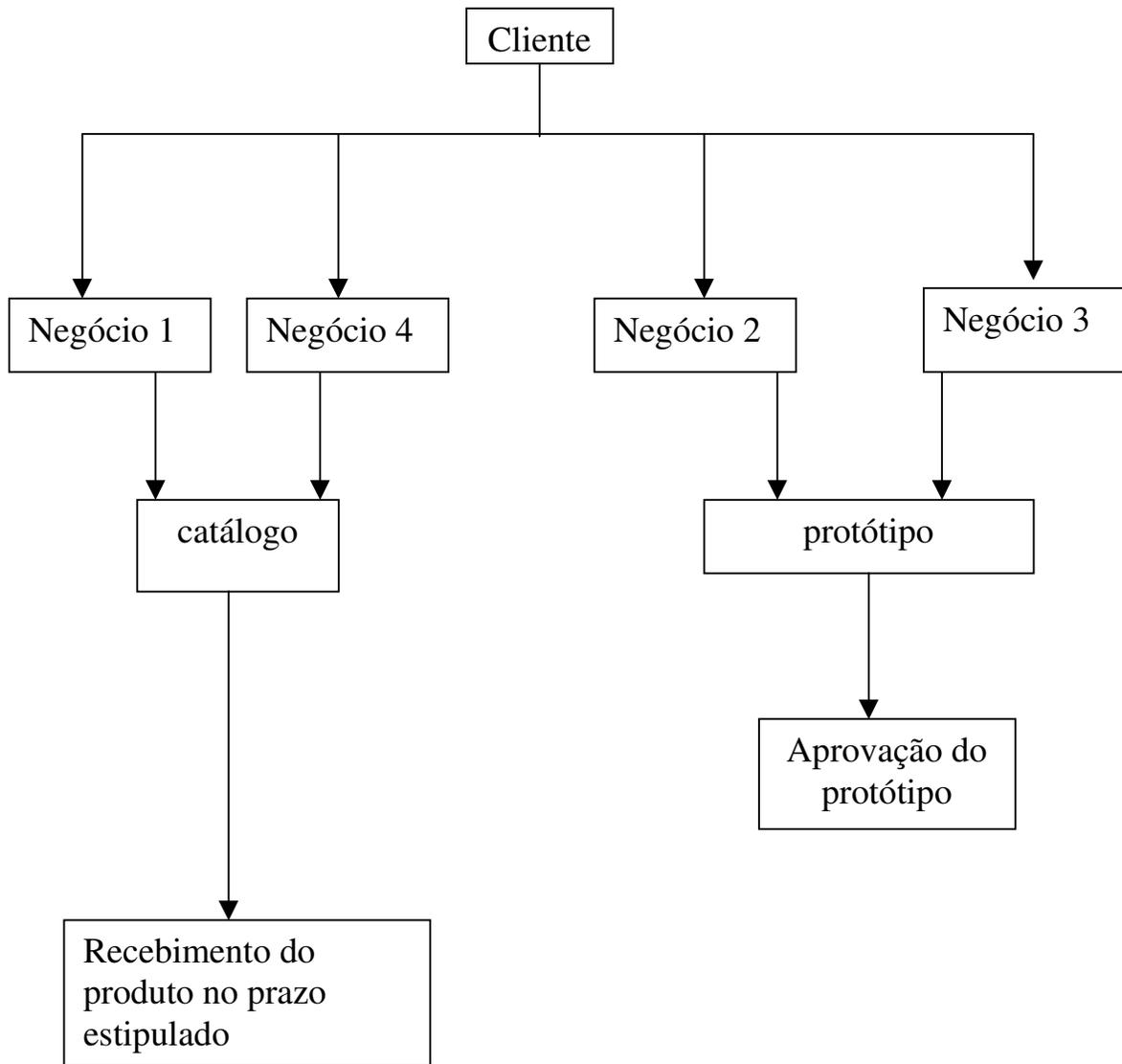


Figura 15: Tipos de negociações com os clientes da Cia. Hering

Fonte:elaborada pela autora com base nas entrevistas.

Na seqüência, apresenta-se com maiores detalhes os passos da cadeia produtiva das lojas Hering Store e da Cia. Hering. Para melhor identificação do processo serão utilizados os termos abaixo:

- Processo 1 – referente aos artigos de catálogo, e
- Processo 2 – referente aos artigos com etiqueta do cliente, já determinados como *Private Label*.

Isto posto, são apresentados e especificados os passos do processo.

Primeiro passo – Processo 1

De posse da lista de preços, catálogo ou mostruário, o cliente pode fazer seu pedido, informando-o à área comercial da Cia. Hering (via fax ou e-mail).

A área comercial recebe esta informação e providencia a digitação no ‘Programa Vendedor do Mercado Nacional’, que implica em apenas selecionar o produto (artigo) comprado, na variante de cor e tamanho desejada pelo cliente, alocando o desconto ao cliente para que o sistema assuma o preço.

Como trata-se de artigos de coleção, feitos todos os cadastramentos e estudos do produto, resta apenas informar o sortimento de embalagem e a marcação externa da caixa.

O pedido digitado é transmitido ao PCP que distribui as informações para as áreas afins.

Primeiro passo – Processo 2

Uma vez aprovada amostra ou protótipo pelo cliente, juntamente com o preço já negociado, o pedido é digitado pelo assistente responsável com o objetivo de traduzir o produto em linguagem fabril, o que significa exatamente a decomposição do todo em partes.

Por exemplo, Camisa Polo: Malha Piquet P02; Linha de costura da cor do corpo; Peitilho embutido com 3 botões etc.

Por tratar-se de um artigo chamado no departamento de ‘Artigo de Exportação’, este é digitado num sistema especial, existente somente para o mercado internacional, com um maior nível de detalhamento do produto. Isto consiste num formulário eletrônico com campos para instruções de costura, instruções de embalagem, beneficiamento (a malha a ser usada), marcação externa, preço etc.

Ao contrário dos pedidos do Processo 1, que ao término da digitação eram transmitidos eletronicamente para o PCP, no Processo 2, o término da digitação do pedido culmina com sua liberação para a Engenharia de Produto, departamento encarregado de cadastrar as informações técnicas necessárias para a produção do pedido. Um exemplo é a ‘Modelagem com gradação dos tamanhos’, especificada abaixo:

Cadastro da malha e dos seus acompanhantes que serão utilizados, por exemplo, corpo na malha x e ribana do decote na malha y.

Cálculo do consumo de aviamentos para formação do custo real e final do produto (linha de costura, botão, zipper, *tag*, etiqueta, saco de embalagem).

Designação de código para produto bordado e/ou estampado etc.

Segundo passo – Processos 1 e 2

A partir deste momento, pode-se unir dois processos num só momento, transformando-os em Ordem de Produção – OP.

O primeiro momento desta OP é quando se realiza o chamado ‘Rodar o EPCT’, programa que administra o cálculo e a compra de insumos em pacotes, por exemplo, “x” quantidade de linha desta cor; “x” botões desta cor etc., processo este de responsabilidade do PCP da fábrica e que basicamente alimenta o sistema para o Departamento de Compras.

Terceiro passo – Processos 1 e 2:

Agora transformadas em Ordens de Produção – ‘OPs’, estas caminham dentro da fábrica numa seqüência do processo fabril que respeita a ordem em que o produto toma forma como o exposto a seguir:

- a) compra do fio – seguindo a especificação técnica da Engenharia de Produto, o fio é comprado pela Cia. Hering de terceiros;
- b) produção da malha – feita internamente com o fio comprado;
- c) beneficiamento – após produzidos (tecidos), os rolos das malhas cruas seguem para o beneficiamento onde receberão a cor desejada e passaram pelos processos de secagem da malha e de ramagem (que visa dar estabilidade a malha). Nesta etapa da produção, conhecida como a etapa de mais alta tecnologia, pelos equipamentos nela

envolvidos, trabalha-se também com produtos químicos importados (corantes, pigmentos, e outros) e outros nacionais como sal e ácido acético industrial;

- d) corte – beneficiadas, estas OPs seguem para o corte onde já terão o seu respectivo estudo de encaixe devidamente elaborado;
- e) acomodação – talhadas as ordens, agora serão acomodadas em ‘artoques’ (espécie de *containers* de aço) que serão transportados para as Unidades de Confecção.

Além disso, deve-se se levar em conta os seguintes requisitos:

- o produto, depois de talhado, poderá tomar um caminho diferente após a saída do corte, se este levar um bordado, para depois então ser costurado (armado), e
- se o produto final requer alguma estampa, este sairá da Unidade de Confecção diretamente para a estamparia que finaliza o processo com a embalagem do produto e posterior despacho já na caixa pedida pelo cliente, para o depósito de exportação.

Outro aspecto relevante é que, dentro do processo burocrático de garantia financeira da produção em questão, antes da liberação dos pedidos para as demais áreas, como acima citado, é enviada uma proforma – um documento em que se encontram os dados do cliente, a data de embarque, os artigos, a quantidade comprada entre outras informações que identifiquem o pedido do cliente, essenciais para que ele possa ter acesso à Carta de Crédito e iniciar os tramites para a efetiva importação deste produto em seu país.

Na proforma segue ainda a nomenclatura comum para este artigo, com a finalidade de verificar o pagamento de impostos segundo a lei de importação de cada mercado.

Como exemplo, cita-se a camiseta com nomenclatura 61.09.10.000 – poderá pagar X % para um país e não pagará para outro mercado. Esta informação é antecipadamente passada ao cliente para que seja analisada pelo seu despachante aduaneiro e posteriormente possa constar da fatura comercial e de certificado de origem com nome correto. Isto pode ser exemplificado da

seguinte forma, Camiseta – Brasil/ Polera na Bolívia e Chile/ Remera no Uruguai, Argentina e Paraguai/ Franela na Venezuela/ Polo no Perú e Colômbia.

A decisão pelo transporte, rodoviário, aéreo ou marítimo, fará com que a mercadoria tome caminhos diferentes, sempre e quando estejam determinadas na negociação iniciais desta venda as responsabilidades dos custos advindas desta opção.

Juntamente com as caixas recebidas no Depósito de Exportação, recebe-se uma lista indicando o que existe dentro delas, com especificações sobre cores, quantidades por tamanho, artigo etc. Cabe ao depósito digitar da lista de conteúdo e liberá-la para o Departamento Administrativo de Exportação, responsável pela montagem da fatura e *packing list*, ambos com dados solicitados pelo cliente.

As mercadorias, após chegarem na última fase do processo produtivo, que neste caso, considera-se a embalagem, são encaminhadas para a distribuição – artigos com destino mercado nacional –, ou para o depósito de exportação – mercadorias destinadas ao mercado externo.

É importante frisar que neste mercado a operação de transporte compreende um momento tão importante quanto à própria produção, pois a ela estão ligados fatores como prazos de entrega, condições de recebimento da mercadoria e atendimento da determinação da Carta de Crédito.

O transporte pode ser marítimo, rodoviário ou aéreo, conforme a especificação do cliente no ato da negociação do pedido e da abertura da Carta de Crédito:

- rodoviário – abrange grande parte do volume de exportação da Cia. Hering destinada aos países do Cone Sul e Bolívia e constitui-se na opção preferencial de transporte, visto que uma grande carreta tem a capacidade de transportar até 80m³ que independe do atraque do navio – que quase sempre tem sua data postergada por atrasos outros – e que é mais econômico do que o frete aéreo.
- marítimo – bastante utilizado para destinos como a Europa, os Estados Unidos, a América Central e a Venezuela, onde a Hering possui vendas importantes, este meio de transporte, além de ser o mais viável para estas regiões, é

também o mais barato, depondo contra ele além do “*transit time*”, que significa o tempo de viagem do porto de partida ao porto de destino. Deve-se atentar, na sua utilização, às possíveis mudanças na data de partida do navio, ou seja, aos atrasos que acontecem antes da chegada ao porto de embarque por razões diversas que podem ser: condições meteorológicas desfavoráveis, congestionamento no atraque, manutenção de emergência etc.

- aéreo – sua utilização ocorre sempre por solicitação do cliente, já que a política comercial da Cia. Hering é a da cotação de seus produtos com preços FOB (*Free On Board*) – ou Porto, que significa a responsabilidade do exportador pela mercadoria até a entrega no porto ou FCA (*Free Carrier*) onde o importador deixa livre a escolha do exportador quanto ao tipo de transporte a ser utilizado. Neste caso, o tipo de transporte utilizado é o rodoviário passando por uma das fronteiras: Uruguiana, Jaguarão, Foz do Iguaçu, Los Andes ou Corumbá. Há também, outros dois momentos em que a utilização deste meio é necessária: quando pequenos lotes não justificam aguardar consolidação para carreta ou *container* e, quando há atraso na produção e, conseqüentemente penalidade pelo não cumprimento dos prazos pactuados (em razão de uma reposição por quebra de produção, por exemplo), sobretudo pelo custo que cabe ao fornecedor ressarcir.

Outro aspecto importante em relação aos transportes, se refere à obrigatoriedade da existência de um despachante, pois a mercadoria da Hering não pode entrar num país sem que o cliente tenha um despachante – a quem cabe a incumbência legal de apresentar os documentos frente a aduana do país e internar a mercadoria através de um *permiso* – permissão em espanhol.

Do mesmo modo, a Hering possui seu despachante no Brasil, que é o responsável em apresentar os seguintes documentos para a saída da mercadoria frente às autoridades brasileiras. fatura comercial; certificado de origem; *packing list* – lista com o conteúdo do pedido –; certificado da verificadora – (quando for exigência do país), e o Registro de Exportação – RE.

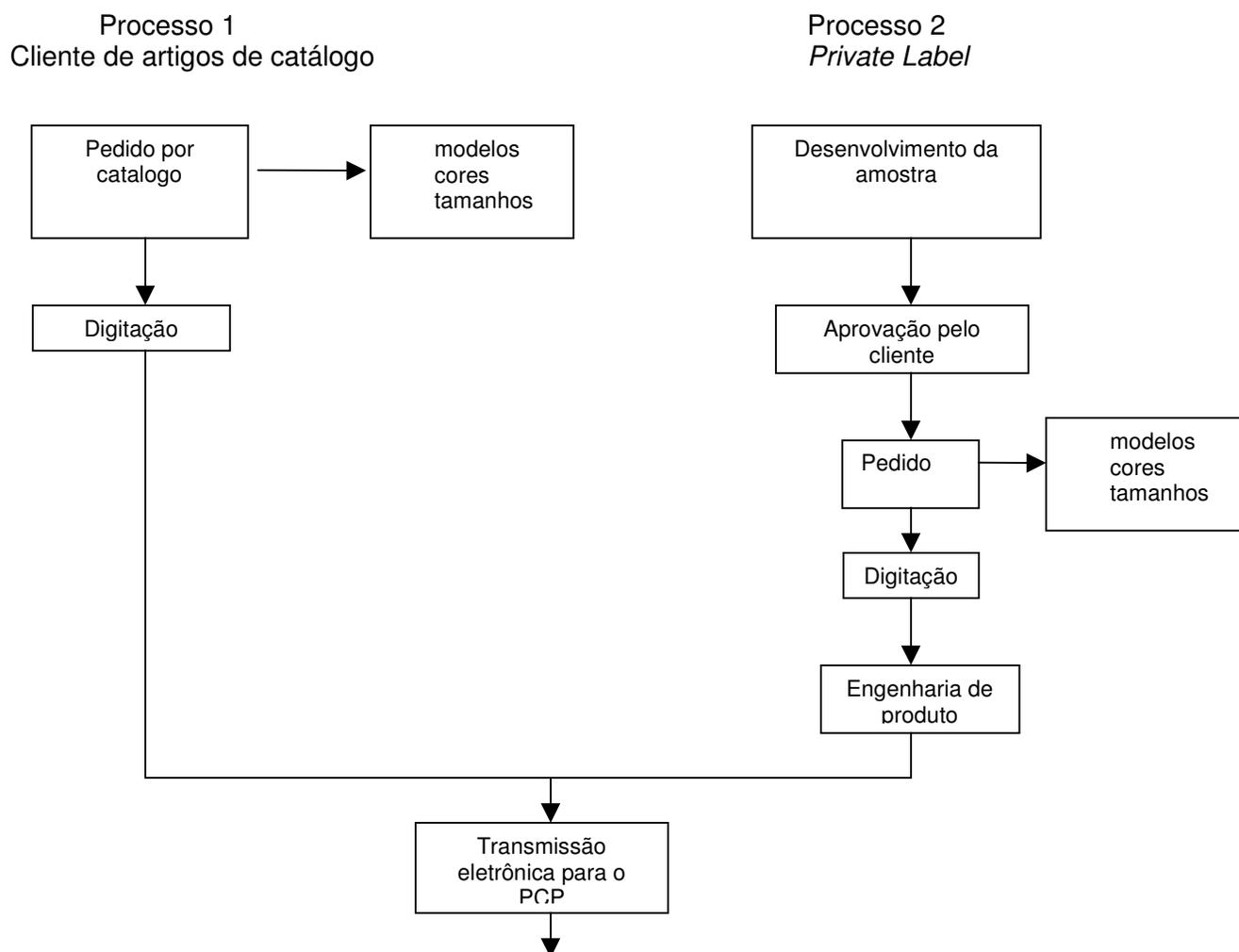
O certificado da verificadora trata do conhecimento de embarque que acontece por meio da própria transportadora: a mercadoria deixa o Brasil,

cruzando a fronteira e fica à disposição do despachante do cliente para 'puxar' a carga para o seu país, com o pagamento de impostos e o cumprimento dos requisitos documentais do país de destino.

A RE é fundamental para a exportação de qualquer mercadoria do Brasil, é realizada pelo exportador, está no sistema de Aduanas brasileiro no formato eletrônico, e é checada pela Receita Federal no momento da saída do país.

Constatou-se que as formas de atuação da Cia. Hering nos processos marítimos e aéreos são semelhantes.

Para finalizar, ilustra-se abaixo, as duas formas dos processos produtivos da Cia. Hering: o Processo 1, referente ao atendimento do clientes por catálogo e o Processo 2, referente ao *Private Label*



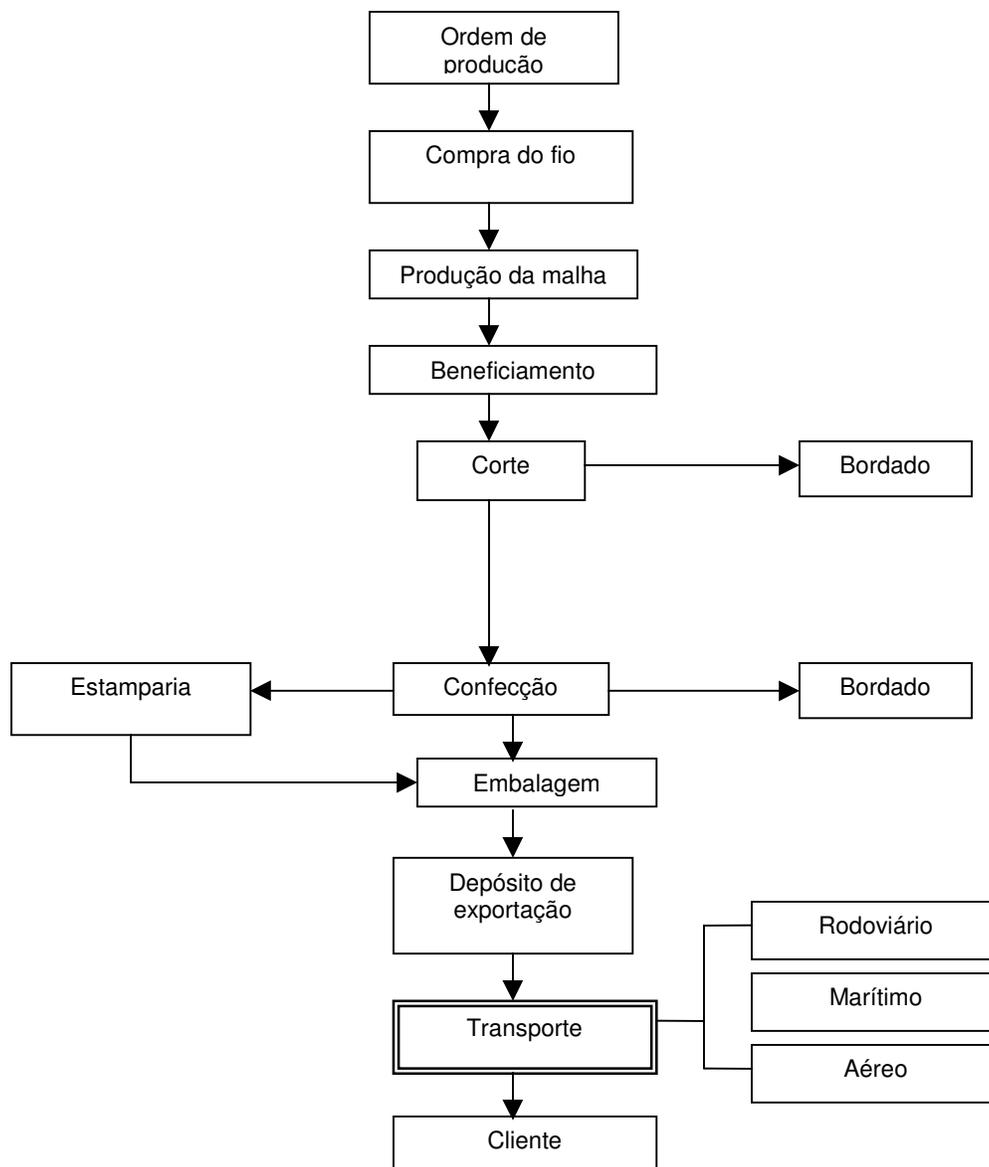


Figura 16: Esquema do processo de produção

Fonte: elaborada pela autora com base nas entrevistas.

4.5 Análise e Discussão segundo o Modelo de Porter

A análise do Modelo de Porter foi realizada com base nos dados adquiridos por meio dos instrumentos de coleta utilizados nesta pesquisa, especialmente pelas entrevistas com executivos que detinham as informações relevantes: o diretor administrativo, o supervisor de franquias, o gerente de exportação – todos da Cia. Hering – bem como os franqueados do Chile e da Venezuela. Saliente-se

que neste capítulo, todas as referências que concernem à explicações práticas foram extraídas da aplicação da entrevista semi-estruturada junto aos executivos. Os roteiros da entrevista semi-estruturada encontram-se nos Apêndices A e B.

4.5.1 Modelo de Porter para franquias Hering Store

Existem, disponíveis na literatura, vários métodos de análise competitiva das organizações, dentre os quais podem ser destacados: ‘Análise de Portfólio com a matriz BCG’; ‘Modelo dos Sete Fatores’ (Stoner e Freemann, 1999); ‘Análise Interna Funcional e Potencial’; ‘Modelo de Ansoff’ e o ‘Modelo de Porter’(1986).

Constatou-se, contudo, que o Modelo de Porter (1986) é um dos mais propícios para análise de empresas instaladas em mercados internacionais, conforme reiterado por Stoner e Freemann (1999).

Para Stoner e Freemann (1999) este modelo propicia uma análise eficiente das preocupações que a empresa deve possuir nos mercados internacionais, tanto no que tange à sua influência sobre estes mercados, na aquisição de produtos, quanto na construção de sua própria defesa perante as dificuldades por eles impostas, permitindo-lhe o conhecimento acerca das possíveis dificuldades e, assim, a sobrevivência.

Segundo Lobato (1997), a vantagem competitiva surge quando a empresa consegue criar valor para os seus clientes. Isto, no entanto, pode se caracterizar de várias maneiras: ao se excederem os custos de fabricação da empresa, com a oferta de preços mais baixos e com o fornecimento de serviços ou bens que superem as expectativas dos clientes.

O Modelo de Porter parte da dinâmica de cinco forças competitivas que regem o mercado: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes.

O estudo verificou como as franquias Hering Store desenvolveram suas estratégias nos mercados internacionais com base nestas cinco forças competitivas, Esta verificação teve como objetos a relação entre a empresa, seus

clientes e seus fornecedores, bem como as vantagens e as desvantagens que a empresa possui e os repasses do seu *know how* aos franqueados. Para tanto, levaram-se em conta três mercados distintos: Argentina, Chile e Venezuela, desde a concepção das franquias em 1985 até o ano de 2002 considerando variáveis como costume, clima, localização, entre outras.

4.5.2 Rivalidade na indústria

Em todos os países houve uma intensificação da rivalidade no setor têxtil, principalmente com a globalização e a abertura de mercado que aumentaram o leque das formas de aquisição de produtos de alta qualidade, com custos extremamente competitivos.

No Brasil, no ano de 1994, sentiu-se dificuldade de exportação neste setor em virtude da forte concorrência relativa a preços dos países asiáticos.

Porém, mesmo com o incremento da entrada de produtos externos, tanto no Brasil como em outros países, a Cia. Hering continuou a apostar em seus produtos e em suas franquias, observando-se que na década de 90 a abertura do maior número de franquias em toda a sua história.

Em função da rivalidade, conforme Kotler (1999) a empresa deve se preocupar em ser forte em pelo menos um destes requisitos: fornecer maior valor agregado do que suas concorrentes, ou seja, ter preços competitivos; ajudar o cliente a reduzir seus custos, e propiciar ao cliente benefícios que tornem seu produto mais atraente.

Dentre os requisitos mencionados, verificou-se que na Argentina e na Venezuela, a Cia. Hering conseguiu trabalhar com preços competitivos e acrescentar benefícios que tornaram o produto mais atraente. No Chile, as franquias da Cia. Hering eram fortes em acrescentar benefícios que tornaram o produto mais atraente.

Na Argentina, apesar do número bastante grande de concorrentes na área têxtil, principalmente no segmento feminino com a loja Zara e no infantil com a Oshkosh, a Cia. Hering obteve um grande impulso em suas vendas, por ser uma marca bastante conhecida pelos argentinos que passam suas férias no Brasil.

Inicialmente a direção das franquias foi exercida por uma empresa particular e posteriormente, devido à má administração e endividamento, passou-se o controle à Cia. Hering que montou uma unidade de distribuição na Argentina para comandar as operações destas franquias, apesar das mesmas não possuírem o suporte e a estrutura de franquias da Cia. Hering como hoje – naquela época a estrutura de franquia era comandada pelo Setor de Exportações da empresa.

Mesmo com a implementação do escritório da empresa na Argentina, a marca forte e de boa aceitação no mercado, não se conseguiu diminuir a dívida anterior e o número de franquias caiu com o fechamento de lojas que não conseguiram quitar as dívidas e muito menos adquirir novos estoques e alavancar suas vendas ou mesmo investir em propaganda. Outro fato que contribuiu para o fechamento das lojas foi a crise na Argentina. Tudo isto acabou ocasionando o fechamento completo de todas as franquias da Cia. Hering na Argentina.

Atualmente observa-se que alguns empresários têm procurado a Cia. Hering com o interesse em reativar o processo de franquias na Argentina, esperando somente a estabilização do país.

No Chile, a Cia. Hering esteve, inicialmente, presente com seus produtos sob a forma de *Private Label* – a Cia. Hering fabricava seus produtos, mas para comercialização vendia-os a um cliente no Chile que usava a sua marca própria –, mas, em 1998 um antigo cliente tomou iniciativa e abriu a primeira loja franqueada do Chile, na cidade de Santiago, no *Shopping* Praça Vespucio sob o nome de Family Store e posteriormente Hering Store. Em 1999 foi aberta a segunda loja, também em Santiago, no recém inaugurado *Shopping* Praça Tobalada. A abertura e a operação destas duas lojas foi marcada por grande rivalidade.

A rivalidade encontrada no Chile foi a mais acentuada dentre os países em que a Hering instalou suas franquias. Em primeira instância devido ao Chile ser forte em lojas Magazines e em lojas que trabalham com departamentos e que compram diretamente dos países asiáticos praticamente todos os seus produtos. Estas últimas lojas, anteriormente à instalação das franquias, já possuíam grande fatia de mercado e a Cia. Hering, novata com sua marca neste segmento, encontrou barreiras de entrada. Outros fatores intervenientes, também

caracterizados como barreiras de entrada, foram os altos custos fixos, a guerra de preços existente neste segmento e a grande competitividade. Tudo isto, atrelado ao pouco capital de giro do franqueado, resultou numa difícil inserção das franquias no mercado, ocasionando sua extinção neste país no ano de 2001.

Na Venezuela encontrou-se, também, um mercado bastante competitivo entre franquias têxteis. As maiores rivais são as franquias americanas que atendem o mesmo mercado das franquias da Cia. Hering. A inserção de franquias americanas se dá principalmente em função da americanização do país devido ao apoio concedido pelos EUA à extração petrolífera do país. Esta e outras parcerias comerciais entre os EUA e a Venezuela colaboraram para a instituição de leis venezuelanas que privilegiam as franquias americanas permitindo-lhes o pagamento de tributação menor sobre os seus produtos importados.

Apesar da rivalidade intensa, as franquias da Cia. Hering têm obtido um excelente resultado e têm se estabelecido com novas unidades no país. Até o ano de 2004, havia três franquias, uma franquia em Caracas (a primeira) e duas em Isla Margarita.

No quadro abaixo se encontra a síntese da rivalidade na indústria postulada por Porter e as referentes características identificadas na prática da Cia. Hering com suas franquias.

Quadro 4: Síntese da Rivalidade na Indústria – Cia. Hering

SÍNTESE DA RIVALIDADE NA INDÚSTRIA SEGUNDO PORTER	CARACTERÍSTICAS – AÇÕES PRATICADAS PELA CIA. HERING
Concorrência numerosa	A empresa presenciou nos três países Argentina, Chile e Venezuela
Crescimento lento da indústria	Encontrou maior dificuldade no Chile e em 2001 na Argentina em função da crise sofrida por este país.
Custos fixos altos	No Chile em função do mal posicionamento da loja no <i>shopping</i> e concorrência das lojas de departamentos.
Diferenciação	Na Argentina e Venezuela possuem preços competitivos e produtos atraentes
Concorrência estrangeira	Verificada nos três países.

Fonte: elaboração da autora com base em Porter e nos dados primários.

4.5.3 Ameaça de novos entrantes

É a ameaça da entrada de novas empresas no mercado e as estratégias que podem ser utilizadas para que uma empresa possa se beneficiar em relação às outras para conseguir fatia de mercado.

Tomando-se o contexto internacional em que as franquias Hering Store estão inseridas, observa-se certas peculiaridades em cada um de seus mercados, tanto em relação a concorrentes nos países, como em relação a possíveis concorrentes do país de origem (o Brasil), na tentativa de se estabelecerem no mercado, que até o momento abrange o mercado em lojas multimarcas, até então conquistado somente pela Cia. Hering.

Quando a questão é verificar qual o potencial de defesa, ou seja, qual a barreira frente a outras empresas que as franquias da Cia. Hering possuem, facilmente verifica-se como características representativas a marca dos dois peixinhos e sua a solidez – representada especialmente pelos seus 124 anos de tradição – e a existência de uma proposta de venda em suas roupas.

Sobre a proposta da empresa, é possível denominá-la de ‘Marketing de Atitude’ (SEMENIK 1995), pois se desenvolve a partir da estratégia do visual e da propaganda que é repassada como conhecimento aos franqueados, observando sempre as limitações de costumes de cada país. Estes costumes, considerados pela Cia. Hering são, por exemplo, na Argentina e no Chile o conservadorismo dos clientes quanto às vestimentas e, na Venezuela, a não aceitação de certas cores padrões – estereótipos – como as utilizadas em uniformes de colégios, o que não se reflete em vendas devido à associação do público.

O sistema de franquias da Cia. Hering objetiva vender diretamente ao cliente no mercado internacional, sem a figura de um intermediário. Conseguindo, desta forma, ocupar o lugar de um possível entrante com suas lojas monomarcas – lojas que só podem comercializar os produtos fabricados por ela ou acessórios com a marca Hering que tenham sido desenvolvidos ou autorizados ou mesmo importados pela companhia Hering.

Mesmo atuando no mercado externo, a companhia Hering deve manter o processo de verticalização parcial, pois, certas etapas como as de produção exigem muito capital para serem terceirizadas.

A produção da malha para posterior confecção nos mais diversos artigos, tais como camisetas, calças, vestidos, roupas íntima, entre outros, segue os seguintes estágios: produção de fio, tecido de malha, tingimento da malha, corte da malha e confecção. Hoje, somente alguns estágios da produção são terceirizados tais como a produção de fio, parte de facção (corte do tecido em peças para costura de determinado produto em malha) e costura. Este último estágio com terceiros, cativos da Cia. Hering, muitos deles antigos funcionários desta área que montaram micro-empresas na área. Já o desenvolvimento dos produtos e protótipos a serem lançados para novas coleções são totalmente desenvolvidos dentro da Cia. Hering ou autorizados pela empresa.

À luz da análise do Modelo de Porter, caracteriza-se a Cia. Hering como um novo entrante no mercado externo, pois as barreiras de entradas, em termos de legislação nos três países (Argentina Chile e Venezuela) foram quase inexistentes na época da abertura das franquias. Acrescente-se a isto que até o presente momento o imposto de entrada destes países vem crescendo anualmente, o que privilegia a parceria com outros países – que possuem acordos comerciais em determinadas áreas para redução de alíquota de importação.

No papel de entrante, a Cia. Hering destaca-se com maior vantagem para estabelecer-se junto a franqueados nativos dos países em que se encontram suas franquias e na a importação dos seus produtos fabricados no sistema *Private Label* ou com uma das suas diversas marcas.

No quadro abaixo são apresentadas as ações que permitiram conceber a Cia. Hering, através de suas franquias, como uma nova entrante no mercado internacional.

Quadro 5: Síntese da ameaça de novos entrantes –Cia. Hering

SÍNTESE DE AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	CARACTERÍSTICAS – AÇÕES PRATICADAS PELA CIA. HERING
Economia de escala	Desenvolvida em função da preocupação de sua produção e fornecimento exclusivo as franquias.
Diferenciação do produto	Atendendo as tendências de mercado.
Acesso aos canais de distribuição	A Cia. Hering é a única fornecedora de seus produtos.
Política governamental	Na época da abertura das franquias o número de impostos para produtos importados do Brasil eram baixos, se comparados aos de hoje.

Fonte: elaboração da autora com base em Porter e nos dados primários.

4.5.4 Pressão dos produtos substitutos

No mercado das franquias internacionais os produtos que fazem frente à marca Hering são aqueles que substituem o algodão, também conhecidos como tecidos alternativos devido ao excelente caimento. Estes tecidos são adotados nas franquias devido à sua postura inovadora no mercado e à grande procura dos clientes.

Nas franquias a primeira inovação nos tecidos foi o tecido plano utilizado na confecção das camisas, adotados primeiramente na marca Omino e posteriormente na marca Hering. Logo em seguida outra inovação foi marcada pela utilização do tecido liocel em muitos modelos de camisas e calças. Este tecido é confeccionado a partir da polpa da madeira e, apesar de ser um tecido de última geração, deixou de ser confeccionado pelas dificuldades inerentes ao seu preço (alto) e à sua produção, pois o produto, após ser cortado, sofria variações dimensionais em função da temperatura, elevando o preço do produto final. A necessidade da utilização destes produtos alternativos deu-se em função da crescente comercialização destes produtos junto aos concorrentes como matéria alternativa e atrativa ao consumidor.

A inclusão de acessórios que complementem o visual da roupa a ser utilizada pelo cliente também foi uma necessidade para que a empresa pudesse se colocar em igualdade frente à competição, principalmente aos atrativos oferecidos pelas franquias mais antigas como Banana Republic.

Uma outra alternativa de inovação para a substituição de produtos substituídos oferecidos pelos concorrentes foi a utilização da fibra sintética – a poliamida – que resultou numa coleção especial e aumentou seu conjunto de opções na linha de tecidos.

Outras inovações são referentes a acessórios desenvolvidos pela Cia. Hering e por terceiros que são disponibilizados para as franquias como parte complementar das linhas infantis, feminina e masculina como óculos, meias, tênis, jaquetas de couro, carteiras, chaveiros, linha praia, bolsas e os acessórios de tricô, compradas no Brasil e, em alguns casos, de um importador (como no caso das jaquetas, chaveiros e bolsas fabricados na China).

A necessidade da implementação com complementos de linha deu-se inicialmente nos países que possuem temperaturas baixas como a Argentina e o Chile, fazendo frente à concorrência das várias inovações no âmbito de roupa para frio a preços competitivos. Para isto foram utilizadas indústrias nacionais no caso de lã e internacionais – a China – no caso de casacos de couro ou *nylon*. Já na Venezuela as franquias da Cia. Hering seguiram o conceito do mercado mundial, em que os acessórios fazem a complementação do vestuário, tornando-se implementações importantes no negócio, como as franquias Gap e Banana Republic – algumas das pioneiras neste mercado.

Ainda seguindo a tendência mundial, as franquias Hering Store desenvolvem os conceitos de roupas vislumbrando o conceito de ‘atitude’ para as diversas faixas etárias em que atua como a infantil, a feminina e a masculina, ou seja, transmitindo à marca a aparência de bem vestir, de conforto e de sucesso, com roupa básica (do dia a dia – roupas que em seu padrão são iguais entre si, diferenciada por aqueles que a utilizam somente pelo seu estilo ou pela sua complementação com acessórios) sem deixar de seguir os padrões mundiais da moda neste estilo. Para seguir estas tendências, a Cia. Hering tem lançado duas coleções diferentes a cada ano: a coleção primavera-verão com lançamento em outubro e novembro e a outono-inverno em março e abril.

Neste sentido, a comercialização segue a seqüência das estações do hemisfério sul, exceto a Venezuela que possui as estações de ano invertidas, e

datas festivas e calendário escolar que seguem o calendário norte-americano. Neste caso a equipe de franquias para este país elabora um calendário e promoções específicas para as necessidades específicas.

No quadro abaixo são especificadas as práticas da Cia. Hering e de suas franquias diante da ameaça de produtos substitutos.

Quadro 6: Síntese da ameaça de produtos substitutos–Cia. Hering.

SÍNTESE DA AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	CARACTERÍSTICAS – AÇÕES PRATICADAS PELA CIA. HERING
Produtos que podem desempenhar mesma função do inicialmente requerido	Seguiu os padrões mundiais, além da utilização do algodão, fabricou e importou produtos de <i>nylon</i> , Tencel, lã e linha para os produtos oferecidos nas franquias.

Fonte: elaboração da autora com base em Porter e nos dados primários da pesquisa.

4.5.5 Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores é de extrema importância. Muitas vezes os compradores têm, através da barganha, poder de escolha dos fornecedores e poder sobre eles. Em geral, escolhe-se o fornecedor que oferece preços mais baixos o que, conseqüentemente, força a baixa dos preços dos demais concorrentes como num processo em cadeia.

Para fugir dessa competição nos mercados em que atua com suas franquias, a equipe da Hering Store que coordenava as franquias trabalhou no sentido de ganhar mercado e de estabelecer-se inicialmente com suas diversas marcas. As marcas são a Omino, a Public Image, a Hering, a Puc, a Dzarm e a Mafisa, que apresentam valor agregado alto. Além disso, comercializou-se licenças famosas como as da Disney, Barbie e Warner entre outras, até o que público percebe-se o valor da marca Hering e as demais fossem retiradas.

Esta construção do valor percebido da marca foi importante para que a empresa deixasse de trabalhar com as licenças, devido, principalmente, à crescente pirataria dos produtos na América Latina e no Brasil, o que diminuía a margem de lucro da cadeia de franquias e fazia com que a empresa tivesse custos com o pagamento dos *royalties* das marcas. Esta estratégia de valorização da

marca foi utilizada no Chile e na Venezuela, já que ao contrário na Argentina a marca Hering recebeu por duas vezes consecutivas 1996 e 1997, o prêmio *Top of Mind* como marca mais lembrada pelo público dentro de seu segmento.

Na questão da valorização da marca e da diferenciação em relação à concorrência a Hering se destaca mantendo suas franquias por intermédio das inovações que promove em sua área de atuação, como anteriormente mencionado, as inovações compreendem a implementação dos mais variados acessórios e a aquisição de terceiros de novas tecnologias de tecidos, para complementar a concepção de maneira de vestir de seu público.

As Hering Store também seguem as tendências locais de liquidação, baixando seu preços em épocas específicas de maneira que seu público identifique a promoção conforme o costume ditado pelo mercado, levando em conta que o preceito faz parte do conjunto de informações pesquisado e sugerido ao franqueado, cabendo a decisão final de sua implementação ao franqueado.

No Chile, os meses de liquidação são agosto e de dezembro até metade de janeiro e na Argentina em julho e em janeiro. Na Venezuela as liquidações de verão acontecem no mês de setembro e as de inverno após o Natal.

No quadro abaixo demonstra-se as ações relacionadas ao poder de negociação dos fornecedores verificadas na atuação das franquias da Cia. Hering.

Quadro 7: Síntese do poder de negociação dos compradores – Cia. Hering.

SÍNTESE DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	CARACTERÍSTICAS – AÇÕES PRATICADAS PELA CIA. HERING
Pressão dos compradores sob a indústria para baixar os preços	As franquias em todos os três países segue o calendário de descontos praticados sazonalmente com as liquidações e utiliza preços competitivos em seus mercados fazendo com seus compradores percebam o valor do seu produto.
Pressão dos compradores sob a indústria para desenvolvimento de melhor qualidade e melhor serviços.	Em suas franquias há constante treinamento para atendimento e a preocupação em inovação de produtos conforme as tendências mundiais da moda.

Fonte: elaboração da autora com base em Porter e nos dados primários.

4.5.6 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores junto à Cia. Hering é baixo ou até mesmo inexistente. Uma das razões é a grande atenção dispensada pela equipe da Cia. Hering sobre a inserção de novos produtos na área têxtil que possam fazer frente aos seus produtos. Isto, até o presente momento, em linha têxtil de algodão, algo fabricado exclusivamente pela Cia. Hering ou terceirizado por ela que se constitui no carro chefe das franquias. Os mesmos cuidados são utilizados nas roupas ou nos acessórios complementares à sua coleção e à produção de terceiros em outras cidades ou mesmo aos importados que seguem o controle de qualidade da Cia. Hering e as tendências da moda dos países-clientes – no caso de produtos desenvolvidos especificamente para um país. Além disso, as coleções desenvolvidas pela Cia. Hering: primavera-verão e outono-inverno seguem as tendências anuais mundiais da moda.

Quanto ao fornecimento de produtos, todo processo de produção ou aquisição de produtos terceirizados da Hering Store é realizado pela Cia. Hering e posteriormente comercializado aos franqueados nos diversos países, o que permite liberdade ao franqueado para a escolha dos artigos que melhor se adaptam ao país ou à região. Ressalte-se que a obrigatoriedade do franqueado não é de adquirir toda a coleção, mas de utilizar a Cia. Hering como única fornecedora.

Mesmo as empresas que fornecem produtos à Cia. Hering ou que prestam serviços a alguns de seus processos de produção – como a confecção em malha na região de Blumenau e de camisas em tecido plano na região de Criciúma – não constituem ameaça, devido à demanda e à quantidade de pessoas qualificadas ser maior do que a procura. Como as empresas utilizadas pela Cia. Hering são fornecedoras cativas pelo grande volume produzido e a certeza delas em receber uma determinada produção gerada para suprimento das demandas das coleções das Hering Store internacionais e nacionais, os fornecedores não constituem maiores ameaças para Cia. Hering. Esta mesma avaliação estende-se aos produtos considerados acessórios.

Assim, o quadro abaixo apresenta as ações da Cia. Hering sobre o poder de negociação dos fornecedores.

Quadro 8: Síntese do poder de negociação dos fornecedores – Cia. Hering

SÍNTESE DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	CARACTERÍSTICAS - AÇÕES PRATICADAS PELA CIA. HERING
Ameaças que podem ser impostas à indústria	Como a Cia. Hering é fornecedora de todos os produtos inserido nas lojas flanqueadas, do mobiliário aos produtos vendidos direto ao consumidor não sofre ameaças do segmento de fornecedores.

Fonte: elaboração da autora com base em Porter e nos dados primários.

4.5.7 Estratégias genéricas

O quadro abaixo apresenta as ações da Cia. Hering em suas Franquias que foram identificadas como estratégias genéricas.

Quadro 9: Estratégias e características praticadas pela Cia. Hering em suas franquias.

ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICA SEGUNDO PORTER	CARACTERÍSTICAS – AÇÕES PRATICADAS PELA CIA. HERING EM SUAS FRANQUIAS
<u>ESTRATÉGIA DE CUSTO</u>	Aumento da participação de mercado pela redução de custo.	Não é a principal estratégia utilizada pela Cia. Hering. A empresa busca manter-se nos mercados com preços competitivos, mas não os mais baixos.
<u>ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO</u>	Ganho de mercado através da diferenciação de desempenho de produtos em relação a concorrência.	Busca trabalhar nesta dimensão com produtos com sua marca, melhor atendimento tecnologia e peculiaridades conferidas pelo <i>Know how</i> da empresa.
<u>ESTRATÉGIA DA ENFOQUE</u>	Visa direcionar seu produto para um grupo de compradores ou mercado regional específico.	Tem como público alvo A e B freqüentadores de <i>shoppings centers</i> .

Fonte: elaboração da autora com base em Porter e nos dados primários.

4.5.7.1 Estratégia de custo

A estratégia de custo baseia-se, segundo Porter (1986), na produção em grande escala, no fácil acesso a fornecedores e a compradores, no desenvolvimento de padrões para métodos de produção e produtos e na experiência no ramo. Estes fatores são, para o autor, determinantes na busca de uma produção com significativos custos baixos que incorrem na prática de menores preços no mercado para obtenção do aumento de vendas, que é o que ocorre no mercado das franquias Hering Store.

Verificou-se junto à gerência de exportação e à diretoria, que a Cia. Hering preocupa-se com a redução de custos para tornar-se competitiva nos segmentos que atua em cada país com suas franquias internacionais, fornecendo maior mobilidade aos franqueados na definição dos preços finais. Assim, a preocupação concerne não somente aos investimentos na eficiência e na eficácia de sua produção com novos maquinários e contínuo treinamento, mas igualmente, à criação de alternativas, como o fornecimento dos produtos por facções cooperativas ou importações sem que isto a distancie da qualidade de seus produtos, já que existe uma equipe de qualidade que desenvolve as auditorias de qualidade na chegada do produto na empresa, vinda de terceiros. Nas importações, a responsabilidade é de incumbência do importador que possui conhecimento dos critérios de qualidade da Cia. Hering. Ademais, o executivos da Hering salientam que a rápida resposta aos seus pedidos e a flexibilidade de volumes têm sido um aprimoramento junto às empresas de transporte terrestre e de logística que prestam serviços no transporte marítimo.

Hoje não há possibilidades da empresa não ter preocupações com custos: a estratégia se baseia no conhecimento do mercado que se deseja atingir, para que se possa desenvolver política de preços e fazer este repasse como um dos *know how* sugestivo propiciado pela empresa aos seus franqueados. Tudo isto, sempre baseado na realidade de cada país.

Contudo, a estratégia de custo não é a estratégia principal das franquias Hering Store internacionais, pois não é o desejo da empresa que a marca seja

lembrada como uma marca de produtos mais baratos. Isto também se deve, de acordo com um dos executivos da Cia. Hering, ao fato de que uma das barreiras de entrada abrange os contínuos aumentos das taxas de produtos importados, que nos últimos 5 anos obtiveram um aumento na ordem de 20 a 30 % nos três países – Argentina, Chile e Venezuela. No caso do Chile, por exemplo, houve a importação de produtos mais baratos pelos concorrentes em especial da China sem maiores barreiras alfandegárias.

4.5.7.2 Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação focaliza-se na diferenciação através de várias dimensões como a marca e a prestação do serviço, em que estão inseridos o atendimento, a tecnologia, as peculiaridades conferidas pelo *know how* etc Na estratégia voltada para diferenciação os custos não são ignorados, mas não é o enfoque principal e sim a lealdade do cliente a algum valor percebido que faz o produto único.

Normalmente, quando a estratégia principal escolhida é a diferenciação, não é possível segundo Porter (1986) ganhar grandes fatias de mercado, mas, em contrapartida, cria-se uma barreira aos rivais, e se obtém retornos acima da média em função da estratégia não estar atrelada a baixos custos, ou seja, o consumidor não se importa de pagar um pouco mais, por percebe algo único no produto ou na empresa da qual está comprando.

As franquias Hering Store têm como objetivo estratégico a diferenciação em termos de marca, de valor concebido. Este objetivo é bem presente e lhe conferiu êxito na Argentina e na Venezuela, mas apresenta-se ainda tímido no Chile.

O objetivo estratégico acima é atendido por meio de ações como: a valorização de uma empresa sólida, com mais de 100 anos no mercado têxtil; a inserção de materiais de tecidos e padronagens inovadores; o acompanhando as tendências mundiais da moda, e o desenvolvimento de coleções compatíveis com cada mercado em função dos diferentes tipos de estações e ações climáticas. Sobre esta última ação, tem-se o seguintes exemplos: enquanto na Argentina e no Chile é inverno, a Venezuela segue as ações climáticas do hemisfério norte –

verão, e além disso, a Venezuela não possui, considerando a ano todo, temperaturas que justifiquem a aquisição de materiais pesados, seja em moletom apeluado ou casacos de couro, ou mesmo acessórios de inverno em suas lojas.

Outra ação tomada foi o redirecionamento do Setor de Franquias internacionais do Setor de Exportação para o Setor de Marketing.

4.5.7.3 Estratégia de enfoque

Esta estratégia busca um alvo estreito: uma parcela de mercado específica, com atendimento eficiente e se comparado ao concorrente, ou seja, ela engloba uma diferenciação pelo atendimento melhor ou pelo oferecimento de custos mais baixos, ou ambas as alternativas. Acredita-se que a empresa que obtém sucesso com a estratégia de enfoque obtém retornos acima da média e também consegue defender-se das forças competitivas.

Assim, a estratégia de enfoque tem como perspectivas a diferenciação, a percepção do cliente sobre os produtos como um valor a mais em relação aos concorrentes, (apesar, desta abordagem já ser uma estratégia única) e o desenvolvimento de um ou mais segmentos de mercado. (no caso da Cia. Hering o público A e B que freqüentem os *Shoppings Centers*).

A estratégia de enfoque utilizada pela Cia. Hering para clientes, especificamente de *Shoppings Centers*, concentra-se nos públicos A e B de cada país. Quando a Cia. Hering diversificou seus mercados expandindo-os para Argentina, Chile e Venezuela, observou-se que nestes mercados, o que há em comum é o mesmo idioma. Contudo, estes países possuem diferentes costumes quanto às vestimentas, diferentes calendários festivos e estações do ano. Tais fatores já são suficientemente merecedores de grande atenção pelo marketing em termos de propaganda, ressaltando peças de coleções específicas para estas datas. Esta atenção acontece pela programação de coleções, que devem atender tanto aos países que se encontram no verão com os que se encontram no inverno ao mesmo tempo. Ou seja, considera-se o desenvolvimento do produto em si e a ação de marketing de cada uma das franquias. Esta ação de marketing tem como objetivo buscar nestes países um melhor posicionamento da marca Hering que

hoje é o carro chefe e a marca institucional, já que Disney e Warner foram licenças rescindidas pela Cia. Hering. Outras questões que fazem parte da estratégia de enfoque são o *design*, a qualidade e o atendimento ao franqueado em seu país e ao cliente final, através do treinamento e do repasse de *know how* a estes franqueados e colaboradores pela equipe Hering Store que montam as lojas, (PORTER, 1986) além do fortalecimento da marca Hering.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Resultados

Verificando-se o estudo realizado é possível traçar nesta etapa algumas conclusões à luz do que foi investigado. As conclusões centralizam-se em responder a questão de pesquisa e em tecer considerações quanto aos objetivos.

Quanto às estratégias utilizadas na implantação das franquias internacionais da Cia. Hering, utilizou-se o Modelo de Porter, centralizando-se a análise nas estratégias de custo, diferenciação, segmentação e posicionamento, a partir da ação das cinco forças competitivas: rivalidade na indústria, ameaça de novos entrantes, pressão de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Apresenta-se, desta maneira, quais estratégias relacionadas às cinco forças competitivas que são efetivamente adotadas para implantação e ampliação das franquias internacionais da Cia. Hering, conhecidas como Hering Store.

Verificou-se que em função da rivalidade, conforme Kotler (1999), a empresa deve continuar na sua estratégia de enfoque, preocupando-se em ser forte em um dos requisitos: fornecer maior valor agregado que suas concorrentes; possuir preços competitivos ou possuir preços equivalentes aos seus concorrentes; ajudar o cliente a reduzir seus custos ou acrescentar benefícios que tornem o produto mais atraente. Dentre estes requisitos, a Cia. Hering conseguiu trabalhar na Argentina com preços competitivos e acrescentar benefícios que tornaram o produto mais atraente, diversificando sua linha de produtos e atentando-se aos lançamentos da moda. Além disso, considera-se que a marca é bem reconhecida, possui clientela fiel e a Cia. Hering procura respeitar os costumes – mais conservadores – em relação à moda daquele país.

Apesar de em 2004 a Cia. Hering não ter mais franquias Hering Store na Argentina, verificou-se que tal fato foi consolidado apenas pela utilização de uma retirada estratégica do mercado, proveniente da crise que assola o país. Negociações por parte de empresários argentinos são significativas e têm-se expectativas de, num futuro próximo, serem retomadas as operações na

Argentina. Esta retomada seria nos moldes aplicados nas demais franquias internacionais, ou seja, a utilização de um master franqueado (como denominam os executivos da Cia. Hering) que explora uma área pré-determinada, no caso, sem a estrutura do escritório Hering Argentina ligado diretamente à Hering Brasil, como acontecia no passado.

No Chile, percebeu-se que as franquias da Cia. Hering eram fortes no requisito de acrescentar benefícios que tornassem o produto mais atraente, adequando-os, assim como na Argentina, aos costumes mais sóbrios em vestir-se. Nos preços, a franquia era pouco competitiva em função dos melhores preços oferecidos pelos grandes magazines que importam produtos da China em grandes quantidades, da mesma forma que compram da exportação da Hering, artigos com sua própria etiqueta. A situação para o ano de 2004 para a implantação de novas franquias Hering Store continua, no entanto, inviável. Primeiro por não possuir um possível franqueado interessado, e segundo por este mercado ser cliente forte da exportação na linha *Private Label*, pelos grandes magazines que anteriormente eram os maiores concorrentes da franquia Hering Store.

Na Venezuela a marca foi consolidada ao longo do tempo através de lojas multimarcas pelo então cliente da exportação, que posteriormente viu na grande aceitação da marca uma oportunidade de abrir franquias Hering Store, mesmo com a grande participação da concorrência de franquias americanas. O público neste país associa a marca a um produto de qualidade, que possui preço equivalente – ou melhor – em comparação com a concorrência, tanto na franquia de Caracas como nas duas de Islã Margarita.

Em 2004, a Venezuela manteve suas três franquias e não se prospectou crescimento com a abertura de novas franquias em outras cidades em função da situação econômica difícil neste país.

Na análise da ameaça de novos entrantes, posicionando as franquias Hering Store como uma entrante, verificou-se que a mesma tem grande abertura na Argentina e Venezuela em função do valor percebido pelos clientes em termos de qualidade e marca. Em contrapartida, no Chile, por ela não ser tão conhecida, apesar de estar no mercado de *Private Label* (produtos com etiqueta de terceiros),

e ser reconhecida com uma qualidade superior e a preços competitivos não se observa o seu desenvolvimento.

Se esta análise for estendida à comparação com marcas brasileiras na área têxtil que possam ter reconhecimento externo em franquias, verifica-se a inexistência de concorrência. Segundo o executivo Carlos d'Amaral, isto se deve ao fato da Cia. Hering estar no mercado a mais de 124 anos com a mesma marca, ter experiência com exportação e abrir a estes clientes da exportação uma modalidade de negócios – as franquias – com suporte e contínuo repasse de *know how*.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, as franquias Hering Store possuem a facilidade de oferecer artigos com preços competitivos e que satisfazem seus consumidores em função do seu poder de barganha, visto que cada franqueador pode adequar-se ao seu comércio local, oferecendo melhores preços em seus artigos e seguindo o calendário promocional de seu país, além de oferecer uma gama cada vez mais completa de produtos que atendem a um *look* completo na maneira de vestir.

Com a valorização cada vez maior junto ao público, a marca Hering, em detrimento das que também eram comercializadas anteriormente nas franquias (Omino, Public Image, Hering, Puc, Dzarm e Mafisa e as licenças famosas como Disney, Barbie e Warner entre outras) definiu-se uma equipe que até dezembro de 2002 era coordenada pela Gerência de Marketing da Cia. Hering, com sede em São Paulo, junto com as franquias nacionais, que operacionalizavam a montagem da franquia e o suporte de conhecimento. A estratégia de valorização da marca foi utilizada em maior escala no Chile e na Venezuela, já que na Argentina a marca Hering recebeu por duas vezes consecutivas 1996 e 1997, o prêmio *Top of Mind* como marca mais lembrada pelo público dentro de seu segmento. Posteriormente ao ano de 2002, a franquias internacionais voltaram ao controle da exportação. O controle das franquias internacionais retornou à exportação principalmente em função da falta de conhecimento do mercado e dos clientes internacionais pelo Setor de Marketing.

Quanto ao poder de negociação dos fornecedores, sua necessidade de barganha é quase nula, pois a própria Cia. Hering é a fabricante da maioria dos produtos revendidos dentro das lojas, excetuando-se acessórios e roupas não desenvolvidas com malha.

O processo de produção ou aquisição de produtos terceirizados é realizado pela Cia. Hering. Posteriormente os produtos são comercializados aos franqueados nos diversos países, permitindo-lhes liberdade na escolha dos artigos que julgarem mais convenientes ao país ou à região. Assim, não há a obrigatoriedade da compra de toda a coleção: os franqueadores podem optar por produtos que tenham venda assegurada em seus países, não deixando, no entanto, de receberem orientação da equipe da Cia. Hering para a composição de um bom visual dentro das lojas baseado em artigos da moda e cores.

Quanto aos fornecedores de produtos que a Cia. Hering não fabrica, estes não representam uma ameaça devido à demanda e à quantidade de pessoas qualificadas ainda ser maior do que a procura, bem como estes produtos serem específicos para determinadas lojas a quantidade encomendada é limitada e específica para aquela coleção naquele ano. Todos os fornecedores, mesmo os que fornecem produtos exportados, são nacionais o que diminuí o poder de barganha e o não oferecimento do produto.

Quanto à ameaça de produtos substitutos, identificou-se, como produto substituto, o algodão, conseqüentemente não produzido pela Cia. Hering e sim por terceiros, também conhecidos como tecidos alternativos devido ao excelente caimento. Estes tecidos são adotados nas franquias devido à sua postura inovadora no mercado e à grande procura por parte do mercado consumidor.

A necessidade da implementação de complementos de linha deu-se, inicialmente, nos países que possuem temperaturas baixas, como a Argentina e o Chile e que fazem frente à concorrência. Na Venezuela, as franquias da Cia. Hering seguiram um o conceito de mercado mundial no qual os acessórios são complementos do vestuário.

Seguindo as tendências mundiais, a Cia. Hering lança duas coleções diferentes a cada ano: a primavera-verão, com lançamento em outubro e

novembro e a outono-inverno, com lançamento em março e abril, independentemente se o país se situa em estação alternada do nosso hemisfério, no país do cliente. A Venezuela, por exemplo, utiliza a venda de material da coleção de verão e a fabricação em tecidos mais leves.

Dentre as estratégias utilizadas pela Cia. Hering para suas franquias verificou-se que a de enfoque é a que abrange o maior número de estratégias estabelecidas pela empresa.

A estratégia de enfoque da Cia. Hering, utilizada na diversificação e expansão de seus mercados na Argentina, no Chile e na Venezuela é a de foco nos públicos A e B de *Shoppings Centers*. Além disso, identificou-se com este tipo de estratégia, a adequação da programação de coleções ao atendimento dos países que se encontram no verão como no inverno ao mesmo tempo, ou seja, o desenvolvimento do produto e a ação de marketing de cada uma destas franquias dizem respeito a um dos itens da estratégia de diferenciação como complementar da estratégia de enfoque. Esta ação de marketing tem o objetivo de buscar nestes países um melhor posicionamento da marca Hering que hoje é o carro chefe e a marca institucional da franquia. Outros objetivos que fazem parte da estratégia de enfoque são o *design*, a qualidade e o atendimento ao franqueado em seu país e a preocupação deste com seu cliente final, informado ao franqueador pela equipe de franquias através do treinamento e do repasse de *know how* a estes franqueados e aos colaboradores (PORTER, 1986).

Cabe também evidenciar os procedimentos adotados para a implantação de uma franquia Hering Store no exterior, que se iniciam tendo como base um cliente com interesse potencial para administrar essas franquias e aporte financeiro para o seu desenvolvimento, isto é, o capital para desenvolver as franquias nos moldes solicitados com o leiaute, o visual e a aquisição da coleção vigente e próximas coleções.

Todas os franquias internacionais da Hering Store foram desenvolvidas por clientes da exportação que já compravam produtos das mais diversas linhas da Cia. Hering. Estes vislumbraram na abertura da franquia, um negócio que proporcionaria um valor ainda maior ao comércio destes produtos. Inicialmente

comercializava-se todas as marcas da Cia. Hering nas franquias que também eram denominadas de Family Store seguido do símbolo dos dois peixinhos.

O perfil do empreendedor exigido para a abertura de uma franquia Hering Store é avaliado por meio da avaliação dos seguintes pontos: experiência comprovada no varejo; capital mínimo; existência de um ponto comercial; dedicação à franquia; residência fixa na cidade ou nas suas proximidades (para *master* franqueado); espírito empreendedor e de parceria; conhecimento sobre gestão de pessoas; crença em investimentos de marketing, e demonstração de vontade pelo negócio. Para a escolha da localização, o franqueado deve seguir alguns parâmetros: instalação preferencial em *Shopping Centers* ou, na falta destes, em área nobre de comércio; localização em cidade com mais de 250.000 habitantes; local de tráfego intenso de pessoas; facilidade de estacionamento; área de venda acima de 150m², não incluindo nesta metragem o estoque, e frente da loja com no mínimo metragem de 8 metros, para que se possa desenvolver a imagem dos produtos e a vitrine.

Em complementação, as negociações para aquisição de uma franquia Hering Store passam pelos seguintes procedimentos que podem ser assim sintetizados: (1) preenchimento pelo candidato de uma ficha de qualificação e de um cadastro para aprovação do Departamento Financeiro da Companhia Hering; (2) entrevista na divisão de franquia da Hering e sua respectiva aprovação; (3) procura de um ponto de venda (nos casos em que ainda não possui um); (4) assinatura de um pré-contrato; (5) recebimento da circular de oferta da franquia e pagamento de 30% da taxa de franquia, e (6) desenvolvimento das negociações para a aquisição do ponto de instalação da franquia.

Quanto às negociações para a aquisição da franquia, depois de sua conclusão, o arquiteto apresenta de três a cinco sugestões de plantas para o leiaute da loja (o que inclui as sugestões da equipe de franquia) para que, então o próprio franqueado, ao final, escolha a planta. Pode-se verificar os valores de alguns mobiliários inclusos no projeto, que estão disponibilizados no Anexo B. Observe-se ainda que do arquiteto ao mobiliário, o franqueado utiliza os serviços

de fornecedores testados, que desenvolvem todos os projetos de franquia para a Cia. Hering.

Em serviços, a Cia. Hering proporciona uma equipe que auxilia na abertura da loja antes mesmo do início de suas operações. São os serviços de suporte da montagem e da abertura da loja, que também proporcionam o fornecimento de manuais de franquia, projeto arquitetônico, treinamento de vendas, produto, loja, vitrine, sinalização e programa visual, *backlights* internos e externos, criação de materiais promocionais para abertura e acesso a fornecedores credenciados. O serviços prestados após a abertura da loja franqueada são o treinamento do gerente e vendedores, o planejamento de marketing, o credenciamento de fornecedores, a participação no conselho de franqueados, a assessoria de imprensa em moda, o *clipping* de moda, os assuntos de interesse da franquia e a operacionalização da franquia.

Todas as franquias internacionais se encontram no sistema Hering Store, que comercializam exclusivamente a marca Hering.

Sobre o mercado argentino, em que as lojas da franquia foram fechadas, as perspectivas são que daqui a aproximadamente uns três anos, novas lojas sejam instaladas naquele país, porém não em número vultuoso, pois sabe-se que a Argentina possui boas fiações, em contrapartida com o resto de sua indústria sucateada, o que deve ser constituir num foco maior de seus investimentos, sobretudo por se tratar de um ramo de atividade empregador.

Provavelmente, a implantação de franquias na Argentina, ocorrerá por meio de terceiros, ou seja, diferente da estrutura que havia no passado, considerada dispendiosa, pois se verifica o interesse de investidores, apesar da crise, nesta modalidade de negócios. No passado, a Argentina possuía até 60 franquias, chegando ao final com quatro próprias da Cia. Hering e seis de franqueados. O motivo principal do término das operações se deu em função da crise, que fez o mercado cair do ano de 2002 a 2003 em 60%, abalando inclusive clientes grandes compradores das marcas da Hering, como Carrefour, Libertad, Johnson, (empresas de outros países, com sedes na Argentina) que fizeram pedidos, mas não puderam recebê-los, pois não tinham para quem vender na Argentina.

Um outro problema na Argentina para que se implante estrutura própria da Cia. Hering, é que o país não possui documentos de cobrança, como duplicatas, por exemplo; o funcionamento tem como base o cheque pré-datado o que apresenta riscos.

Na Venezuela a Hering Store está consolidada, principalmente após a abertura de duas lojas grandes em Isla Margarita, dentro do conceito novo de Hering Store inclusive de projeto arquitetônico. A Hering Store de Caracas, porém, apesar de ter melhorado seu projeto arquitetônico, não possui uma rentabilidade como as das lojas de Isla Margarita.

Somente a partir de 2001, foi montado para as franquias internacionais a estrutura e o esquema como existe para as franquias no Brasil, ou seja, uma estrutura em que, dentro das franquias nacionais, encontra-se pessoa responsável pelas franquias internacionais dentro do Setor de Marketing, dando suporte a elas em pontos como no material de ponto de venda e nas arrumações da vitrine e da loja internamente, para que haja a identificação da franquia. Hoje, todo este trabalho é desenvolvido pelo Setor de Exportação com auxílio do Marketing de Franquias do escritório de São Paulo.

Até o momento, as franquias internacionais não são comercializadas no mercado internacional sob a estrutura de franquia de forma jurídica, pois, excetuando-se o Brasil, todos os demais países na América do Sul não possuem legislação, são licenciados, ou seja, atuam com direito de uso de marca.

O operador da franquia na Venezuela é, além de operador licenciado, o dono das lojas, importando mercadoria do Brasil direto para loja, como no Chile e diferente da Argentina que possuía uma estrutura da Hering responsável pela importação do produto e pela sua revenda às franquias, causando um custo maior para ambos os lados em termos de estrutura.

Atualmente, as franquias são desenvolvidas com um operador de mercado, que faz esta transação sem a figura intermediária. Assim, as franquias da Cia. Hering, em princípio, possuem apenas um operador por país, com poderes de abrir várias franquias dentro do país mediante o aval da Cia. Hering. Para ser um operador, a Cia. Hering avalia, partir de estudos prévios de mercado, alguns itens

como se o operador tem capacidade de desenvolver mais franquias, para não virar produto muito popular, sem seguir os cuidados pertinentes à franquia e se o operador possui um território para ser explorado, mas ele é quem é o dono da franquias e não terceiros.

As franquias no Brasil iniciaram em 1994, e na Argentina e no Uruguai na década de 1980. Quando as franquias se consolidaram no Brasil, portanto, no Uruguai e na Argentina já eram consolidadas, apesar, de não serem franquias exatamente na acepção da palavra.

Hoje, os contratos de franquias para cada país estão, ainda em fase de elaboração por um escritório de Advocacia de São Paulo especializado em franquias, para cada país, conforme sua legislação e dentro da legislação de franquias do Brasil. Devido a este tramite há uma demora em desenvolvê-los, mas as perspectivas são de em breve aplicar o contrato a todas as franquias internacionais.

Algo bastante complicado de administrar são os materiais em função das diferenças de datas importantes de varejo, como, por exemplo, o dia das mães, que no Brasil é em maio e na Argentina em outubro; as únicas datas semelhantes são o Natal e o Reveillon, apesar de que a utilização da cor branca nesta data ocorrer somente no Brasil devido à influência da umbanda.

Desta forma, o Setor de Marketing da empresa que cuida das franquias internacionais tem de se preocupar com o calendário promocional de varejo para cada país, para desenvolver material de ponto de venda, *banner*, liquidação adequada à época de cada país.

Os franqueados que pertencem à Hering hoje, são antigos clientes da exportação que, após perceberem o sucesso das franquias, quiseram levar para seus países, o conceito da marca Hering.

O que foi desenvolvido até o ano de 2001 na área da tecnologia no Brasil era repassado às franquias e às lojas do tipo franquia no exterior que atuavam sob a bandeira de Hering Store; o que ainda não havia sido passado às franquias internacionais eram os contratos de franquias, os manuais, o sistema de compras, a visão, o *merchandising*, a consultoria, entre outros.

A consultoria que atende as franquias, mais especificamente as internacionais, era formada até o ano de 2002 por duas pessoas, um número insuficiente para explorar um sistema internacionalmente que requer atendimento constante ao franqueado desde a concepção, com a escolha do local, até a verificação da concorrência, dos produtos substitutos, dos compradores, da montagem, do acompanhamento das compras de coleções, do treinamento, e do acompanhamento das lojas. Do ano de 2002 até 2004, o desenvolvimento e a montagem das franquias Hering Store está sob a supervisão do Setor de Gerência de Exportação que possui conhecimento mais amplo do mercado e o domínio do idioma dos vendedores.

Hoje, o desenvolvimento das franquias é um negócio promissor e a franquia Hering conhecida, principalmente na América Latina – no caso da Argentina e da Venezuela, e em outros países, que têm turistas que vêm freqüentemente ao estado de Santa Catarina como o Uruguai, o Paraguai e agora o Chile – sem levar em conta outros países a serem explorados como na América Central utilizando-se o marketing baseado nas questões da solidez em ser uma empresa com mais de 120 anos, da qualidade dos produtos, da linha de roupas para toda a família aliada à imagem de sucesso no esporte, como foi o caso da abertura de uma loja em 2002 na Espanha com a imagem do Ronaldinho.

Os investimento nas franquias externas não foram grandes até 2002, em virtude do interesse estratégico em permanecer com as franquias internacionais que existem, buscar ampliação dentro dos operadores atuantes e continuar a investir naqueles compradores da exportação para aberturas de novas Hering Store. O que é um investimento bastante modesto, considerando as oportunidades abertas pela globalização e pelos investimentos que o governo brasileiro, através do Itamaraty, propõe em missões comerciais na qual a Cia. Hering participa e encontra receptividade, tanto de sua marca, como de seus produtos no modelo *Private Label*.

Este modelo de promover um crescimento seguro, sem riscos vultosos tem origem no grande gasto com a estrutura Hering na Argentina e no agravamento do

país em torno da política monetária o que resultou na total extinção das franquias Hering Store no país.

Para um melhor atendimento junto às estruturas Hering Store dever-se-ia ampliar o quadro de funcionários para a venda da imagem das franquias e posterior implantação de estruturas voltadas à ampliação das franquias para outros países em outros continentes como a China, os países árabes, o Japão, os países europeus e os Estados Unidos, este último especialmente por existir lá uma grande colônia de brasileiros dispostos a comprar produtos de sua terra e além disso, países com costumes semelhantes aos países hispânicos e latinos.

5.2 Limitações da pesquisa

Toda pesquisa possui algumas limitações. No caso deste trabalho as mais expressivas foram as referentes à coleta de dados e ao seu tratamento, especificadas na seqüência.

Cabe destacar, inicialmente, que apesar de existirem outros métodos para análise das estratégias de uma empresa, a utilização do método de Porter se deu principalmente por abranger e desenvolver uma análise voltada à ótica internacional das franquias da Cia. Hering, como é o caso da presente pesquisa e o que é atestado por diversos autores como Kotler (1998), Stoner e Freemann (1999) entre outros já referenciados no presente estudo.

As maiores limitações se deram em função do tempo disponível para desenvolvimento das entrevistas, o que aconteceu em virtude de fatores como: os profissionais envolvidos estarem em constantes viagens; a crise argentina no ano de 2002 que inviabilizou qualquer tipo de entrevista devido ao assédio da imprensa junto à empresa em Blumenau e a boatos de possível venda da empresa e, as distâncias territoriais das franquias internacionais junto aos franqueados para elucidações. Estas elucidações poderiam ser feitas na apresentação das coleções, mas, nem todos franqueados vêm ao Brasil na época destes eventos. No caso da Cia. Hering, as coleções outono-inverno e primavera-verão, são realizadas uma vez por ano em fevereiro e novembro respectivamente.

Além destas, outra limitação foi a bibliografia sobre franquias, escassa na América Latina. Acredita-se que a escassez de obras sobre o assunto se deve 'a falta de regulamentação para este tipo de negócio em quase todos os países (excetuando-se o Brasil). Em conseqüência, e ainda mais acentuada, há escassez de bibliografia de franquias no setor têxtil que atuem no exterior.

De uma forma geral, estas peculiaridades não afetam de forma total a pesquisa, pois esta se trata de um estudo exploratório, cuja finalidade principal é a abordagem de estudos pouco explorados para justamente lançarem-se bases para que estudos futuros possam ser mais aprofundados.

5.3 Recomendações

As recomendações para futuros trabalhos apóiam-se principalmente na carência de estudos sobre a abertura franquias de origem brasileira no exterior. Desta maneira considera-se a importância de realizar estudos semelhantes ao desenvolvido neste trabalho.

A realização de estudos na própria Cia. Hering é recomendada, pois em 2004 as franquias iniciaram nova fase de crescimento, não só para a marca Hering Store, como as demais marcas da Cia. Hering como a Puc e a Dzarm. Estas três marcas já possuem franquias em países que no passado não se cogitavam desenvolver pelas grandes diferenças culturais. Exemplo disto é a abertura, em 2004, de Unidades Puc e Dzarm em países árabes como o Líbano, os Emirados Árabes e a Arábia Saudita. Ademais, a procura por suas franquias não se limita aos países árabes, estende-se a países europeus, como Espanha, Portugal, Suécia além dos Estados Unidos.

O próprio crescimento das franquias da Cia. Hering na América Latina pode voltar a ser objeto de estudo quando se abrirem de novas unidades na Argentina (marca Hering) e em outros países com as outras marcas (Dzarm e Puc).

Também recomenda-se estudos envolvendo outras empresas da área têxtil, pois, em 2003, desenvolveram-se outras franquias desta área no exterior como as da Lilica Repilica e Tigor T. Tigre da empresa Marisol que foram implantadas no Líbano.

Estas questões, associadas à falta de legislação pertinente à franquias em toda América Latina excetuando-se o Brasil podem ser objeto de novos estudos para o crescimento do franquias brasileiras no exterior do mesmo ou de outros setores industriais

GLOSSÁRIO

Neste item são descritas as propriedades ou semelhanças dos termos e variáveis que permearam o estudo. Estes termos e variáveis são decorrentes do corpo teórico-empírico.

Franchising: conforme Mendelsohn (1994), desenvolveu-se através de uma série de práticas comuns e populares há diversos anos, tais como:

- a posse, por parte de uma pessoa, de uma marca, de uma idéia, de um processo secreto, de uma patente, de um equipamento especializado, e o *goodwill e know-how* associados a eles;
- a concessão de uma licença, para outra pessoa, permitindo a exploração dessa marca, idéia, processo, patente ou equipamento, e do *goodwill e know-how* associados a eles;
- a inclusão, no contrato de licença, de regulamentos e controles relacionados operação do negócio em que o licenciado explora os seus direitos;
- o pagamento, pelo licenciado, de *royalties* ou de algum outro tipo de taxa que tenha um caráter permanente, relativo aos direitos adquiridos e a quaisquer serviços que o licenciador preste ao licenciado;

Franqueado: segundo Leite, (1991), é uma pessoa física ou jurídica adquirente da franquia, nos moldes impostos pelo franqueador e mediante o pagamento de uma taxa inicial.

Franqueador: Leite (1991) o coloca como a pessoa jurídica que desenvolve a franquia de sua marca, de seus produtos ou serviços, de seu nome comercial ou título do estabelecimento, oferecendo *know-how* administrativo, proporcionando total assistência e exigindo o cumprimento integral das normas contratuais.

Franquia de conversão: é aquele em que um negócio se converte em franquia do mesmo ramo. (fonte: executivo da Cia Hering)

Franquia formatada: segundo Mendelsohn (1994) sistema pela qual abrange a posse pelo franqueador de uma marca, imagem, *know-how* associados a ele; a concessão de franquia do franqueador ao franqueado, bem como todos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo pelo franqueador; o contrato da licença e o pagamento de alguma taxa fixada em contrato.

Master franqueado: o regulamento da comissão da Comunidade Econômica Européia *apud* Mendelsohn (1994) é a empresa, que através de um contrato com o franqueador recebe a concessão de ser o franqueado, através da contra partida financeira, ou seja, possui o direito de explorar uma franquia com vistas a contratos de franquias a terceiros ou sub-franqueados.

Goodwill: é o diferencial do negócio, ou algo mais, exemplo: o *goodwill* ou diferencial do negócio de franquias da Cia Hering é possuir 121 anos de produtos, dando qualidade a marca comercializada pelas franquias. (fonte secundária)

Know-how: conhecimentos práticos não patenteados adquiridos e verificados através da experiência do franqueador, são secretos, substanciais e identificáveis, segundo regulamento da comissão da Comunidade Econômica Européia *apud* Mendelsohn (1994)

Merchandising: é a publicidade que envolve o negócio, exemplo: o livro que serve de referencial para disponibilização do visual das franquias Hering Store.

Royalties: conforme Shane (1996), são valores pagos pelo franqueado ao franqueador e calculados mediante a aplicação de um certo percentual sobre as vendas do franqueado.

Packing list: listagem que mostra como o produto foi embalado, e o respectivo número de peças e seus tamanhos, exemplo: o produto foi embalado em caixas de papelão, que possuem x peças no tamanho P , y no tamanho M, e etc.

Tag: etiqueta de código de barra ou com a marca do cliente fixa ou pendente na peça.

ABF: Associação Brasileira de Franchising é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1987 e regulamentada sob a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (ver Anexo). Tem como missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios. Para isso, congrega todas as partes envolvidas na franquia: franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços, em torno da ética e desenvolvimento do franchising . Além de prestar todos os serviços de apoio, informação e assessoria, a ABF oferece cursos e eventos destinados também às pessoas que desejam ingressar no sistema de franchising como franqueados, franqueadores ou prestadores de serviços.

REFERÊNCIAS

American Franchisee Association. Disponível em: <<<http://www.franchise.org>>>
Acesso em: 21/02/01.

ABF - Associação Brasileira de Franchising. **Curso avançado de franchising.**
São Paulo: ABF, 1997-1998.

_____. **Relatório anual**, 2000. mar. 2001.

ANDRADE, J. P. **Contrato de franquias e leasing.** 3 ed., São Paulo: Editora Atlas, 1993.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy.** Irwin: Homewood, 1978.

ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

BERNARD, D. A. **Franchising.** São Paulo: Atlas, 1993.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial:** conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

BILSLAND, D. C. M. **Transições estratégicas numa empresa tradicional: as mudanças estratégicas mais recentes na Cia. Hering. Blumenau.** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1995.

CIA. HERING. **A Hering de Blumenau:** um século. 1880 – 1980. São Paulo: Laborgraf Artes Gráficas, 1980.

_____. **A História da Camiseta.** Rio de Janeiro: Marprint, 1986.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIS M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração.** Porto Alegre: Bookmann, 2001.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de administração de empresas.** São Paulo, v.35, n.3, mai./jun. 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o Século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. 4 ed. São Paulo: Editora Futura, 1999.

LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBATO, D. M. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Edição: Papéis e Cópias Botafogo, 1997.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDELSON, Martin. **A Essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PETRY, S. M. V. **A fibra tece a história**: a contribuição da indústria têxtil nos 150 anos de Blumenau. Blumenau: SINTEX, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

Revista PEGN - **Pequenas Empresas Grandes Negócios** - Edição Especial, Censo Franchising, 1990.

SHANE, S. **Franchising**: o caminho das pedras. São Paulo: Editora Cherto, 1996.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1995.

STONER, J. A F; FREEMANN, R. E. **Administração**, 5 ed., Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos, 1999.

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

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas: Futura, 1986.

_____. 2 ed.,
São Paulo: Atlas, 1998.

OBRAS CONSULTADAS

ANDREWS, K. R. O Conceito de Estratégia. **O Estrategista**, São Paulo, p.9-10, Volume 1, n. II., 1996.

BEARDEN, W. O., INGRAM, T. N., LAFORGE, R. W. **Marketing**: Principles & Perspectives. New York, 1995.

BUZZELL, R.; GALLE, B. T. **PIMS**: o Impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas. São Paulo: Editora Pioneira Novos Umbrais, 1991.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégia Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CIA. HERING, **Relatório Anual**, 1997. mar. 1998.

_____. **Relatório Anual**, 1998. mar. 1999.

_____. **Relatório Anual**, 1999. mar. 2000.

_____. **Relatório Anual**, 2000. mar. 2001.

_____. **Relatório Anual**, 2001. mar. 2002.

CRUZ, G. C. de A. **Franchising**. 2 ed, Rio de Janeiro: Editora Forense, 1993.

D'AVENI, R.A., **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

DAY, G. S. Deciding How to Compete, In: **Planning Review**. Sep./Oct. p.18-23, 1989.

DICKIE, B.. The C.E.O. Agenda, what will follow reengineering. In: **Strategy & Business**, Fall 1995 Issue 1, p. 12- 20.

FRITZ, H. C. O **Sistema de Distribuição de Produtos Têxteis no Mercosul**. Blumenau, 1999, Monografia (Curso de Ciências Econômicas) Centro de Ciências Sociais Aplicadas , Universidade Regional de Blumenau.

GHERNAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios, textos e casos**. Tradução: Nivaldo montingelli Jr. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

Implementação das estratégias de negócios. **Hering Têxtil**, Relatório Final, Blumenau, 25 de janeiro, 1996.

Instituto Franshising. Disponível em: << <http://w.w.w.institutofranchising.com.br> >>
Acesso em: 08/04/01.

HAMEL, G.; PRAHLALAD, Ç. K. Strategic intent: global strategies: insights from the word's leading thinkers. **The Harvard Business Review Book Series**. p. 3-28, 1994.

KLEINE, A.; ZILLI, C. A.; MARTINS, C.; JENSEN, E.; BEVIAN, R.; LOOS, R. Companhia Hering: **Proposta de atuação e posicionamento para o mercado internacional – exportação**. 1991. Dissertação (Formação Geral e Desenvolvimentos de Executivos em Administração) – Programa de Formação Geral e Desenvolvimentos de Executivos em Administração, Setor de Economia , Banco do Brasil/USP.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1993.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED; Belo horizonte: Editora UFMG, 1999.

MACHADO, D. D. P. N. Qualidade e produtividade: as principais mudanças encontradas nas empresas de Blumenau. In: **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 4 n. 1. p. 23-29, 1999.

MARINHO, M. de S. C. A questão dos objetivos na organização. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 30, n 2, p. 05- 22, abr-jun, 1990.

MCFARLAN, W. **A tecnologia da informação muda sua maneira de competir**. Harvard Business Review Rook, 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MOELLER, B. The next wave: re-engineering for growth. In: **Strategy & Business**, Winter, 1996, Issue 2, p. 18 - 29.

MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E, **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Harvard Business Review Book. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

PEREIRA, B. A. D. **Objetivos organizacionais e os conflitos interorganizacionais**: um estudo de caso nas agências franqueadas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

PERROW, C.. The analysis of goals in complex organizations. In: ASENFELD, Yeheskel, ENGLISH, Richard A. **Human Service Organization**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1978.

PICHONE, J. E. A Tecnologia da informação como fundamento estratégico. In: **Case Studies**. n. 16, jul.- ago., 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RIES, A.; TROLJT; J. **Posicionamento**: como a mídia faz a sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1987.

RODRIGUES, L.C.; NEGRAO, C. E. B.; SOUZA, D. Domínio tecnológico e Demanda por novas tecnologias no setor têxtil de Blumenau (Brasil). In: **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 2 n.3, p.32-50, 1996.

SILVESTRINI, G. Quero ser a GAP. In: **Revista Exame**, 24 de março, p. 42-44, 1999.

SIMÃO FILHO, A. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SOUZA, M. G. de S.; NEMER, A. M. **Distribuição**: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1993.

YIP, G. S. **Globalização**: como enfrentar os desafios da competitividade mundial. São Paulo: Editora SENAC. São Paulo, 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A FRANQUIA

Identificação da empresa

Empresa:

País:

- 1) Início da franquia.
- 2) Como conheceu a franquia?
- 3) Porque decidiu por uma marca estrangeira?
- 4) Quanto tempo é franqueado?
- 5) Quem escolheu o local para a montagem da loja?
- 6) Quais as dificuldades iniciais?
- 7) Quem faz a propaganda da marca em seu país?
- 8) Como é feita a escolha do estoque?
- 9) Qual o apoio dado pelo franqueador? Seu apoio é compatível com as expectativas?
- 10) A política de preço (descontos) é ditada pelo franqueado ou franqueador?
- 11) O retorno da franquia esta suprindo as expectativas?
- 12) Pretende ampliar o número de franquias da marca Hering?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FRANQUEADORA

- 1) Como se iniciou a idéia de obter-se uma franquia? E qual o objetivo inicial?
- 2) A expansão para outros países em termos de franquias partiu de alguma estratégia pré-estabelecida?
- 3) Porque houve a modificação do nome da franquia de Family Store para Hering Store?
- 4) Como era a logística na montagem das lojas no início do sistema e hoje, o que modificou? Seguiu-se algum padrão de empresas que regulam o setor, por exemplo, aqui no Brasil a ABF (Associação Brasileira de Franchising)?
- 5) Quais são os requisitos que devem ser atendidos para se tornar um franqueado Hering Store, no exterior?
- 6) Quais os diferenciais que possui uma franquia no Brasil e no Exterior, em termos de desenvolvimento (crescimento), custo e leiaute?
- 7) Desde o início da abertura as franquias da Cia Hering possuíram um padrão de desenvolvimento, por exemplo, um manual de instruções , ou explicativo, para mostrar procedimentos de marketing, know how, cobrança de royalties, treinamento, entre outros procedimentos específicos a franquia em particular?
- 8) Que órgão em específico cuida e desenvolve as franquias dentro da Cia Hering? Sempre foi o mesmo?
- 9) Este órgão tem autonomia para solucionar problemas relativos as franquias?
- 10) Qual o procedimento para inserção de um novo produto (têxtil ou não, exemplo: cinto ou jaqueta de nylon) a ser comercializado em específico em um país?
- 11) Como é aplicada a política de preço para cada país, tanto para a compra aqui no Brasil como a venda no país em questão?

12) Quais os pontos fortes das franquias Hering Store para a Argentina, Chile e Venezuela?

13) E os pontos fracos?

14) Qual o número de franquias atualmente e quais são os projetos para expansão?

ANEXOS

ANEXO A – MISSÃO E VALORES DA CIA. HERING

Missão da empresa

“Ser a maior e a melhor empresa de vestuário em produtos básico e básicos de moda”.

Valores

- *Encantar os clientes e consumidores, através do fornecimento de excelentes produtos, entregues pontualmente e com preço justo, de acordo com a política de qualidade total.*
- *Motivar os acionistas a investirem na empresa, através da obtenção de excelentes resultados de forma continuada segura e transparente.*
- *Praticar a austeridade com os custos, através de um excelente controle sobre os gastos e sobre o rápido retorno dos investimentos.*
- *Obter a melhor consideração dos fornecedores, através de uma relação de parcerias, focada no desenvolvimento e progresso recíprocos.*
- *Respeitar o meio ambiente, através da realização das atividades fabris, como emprego adequado, evitando que quaisquer agentes agressores afetem o ecossistema.*
- *Respeitar as instituições, através de uma postura ética e moral, e, de cumprimento às leis, sempre sob visão mais ampla da justiça.*
- *Motivar e comprometer o pessoal associado, através do trabalho em equipe, da remuneração participativa, do ambiente de trabalho saudável e desafiador, principalmente, da comunicação aberta. ” (Estratégias – Cia Hering)*

ANEXO B – VALORES DE MOBILIÁRIOS – HERING STORE

Mobiliário padrão	70.000,00
Piso Lamett	10.000,00
Projeto de instalações elétricas	3.000,00
Iluminação interna	20.000,00
Blindex e fachada	8.000,00
Mezanino (quando for o caso)	15.000,00
Ar refrigerado (caso o ponto ainda não possua)	18.000,00
Software de automação de loja (não inclui locomoção e estadia quando fora de São Paulo)	3.000,00
Treinamento	3.000,00
Equipamentos de informática	10.000,00
Outras despesas / Obra civil	20.000,00
Subtotal 1	180.000,00
Estoque inicial	100.000,00
Capital de giro	50.000,00
Subtotal 2	330.000,00
Taxa de Franquia	30.000,00
Total	360.000,00

Observações



Investimento estimado para a implantação de uma franquia padrão de 200 m²

O valor do investimento inicial em estoque varia de acordo com a época de início da operação

O prazo de compra do estoque inicial é de 30 dias a mais, sem encargos financeiros adicionais, além das condições financeiras de vendas máximas praticadas pela Companhia na data da abertura

O prazo máximo atualmente praticado pela Companhia é de 56 dias

Não está incluído no investimento a aquisição do ponto da unidade

Em caso de mudanças nas políticas de comercialização da Hering essas condições serão revistas



Serviços remunerados pela Taxa de Franquia:

Suporte na montagem e abertura;

Projeto arquitetônico e de iluminação;

Manuais da franquia;

Sinalização e programação visual;

Backlights internos e externos;

Licença da Franquia e de Utilização das Marcas.



Taxas

Royalties: 3,0% sobre compras

Fundo de Propaganda: 1,5% sobre compras

ANEXO C – LEGISLAÇÃO DE FRANQUIAS

Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O presidente da república.

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º - Franquia empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art 3º - Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes fantasias e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do “franqueado ideal” no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo, e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território e atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou

administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores.

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento dos funcionários do franqueado;
- d) manuais de franquia;
- e) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- f) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia em relação a:

- a) *know how* ou serviço de indústria a que venha ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato - padrão e se for o caso, também do pré-contrato padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato franqueado no mínimo 10 (Dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo Único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básicas dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º - (vetado)

Art. 6º - O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (Duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante a cartório ou órgão público.

Art. 7º - A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta Lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º - O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º - Para fins desta Lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refinaram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10º - Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11º - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

Itamar Franco, Ciro Pereira Gomes e Elcio Álvares - Despachos do presidente da república

ANEXO D – ORGANOGRAMA DA CIA. HERING