

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO *FRANCHISING* BRASILEIRO COMO ALTERNATIVA DE EXPORTAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

*Sérgio Luiz Conti de Moraes**

Resumo

Este trabalho pretende analisar o sistema brasileiro de franchising e os esforços despendidos para sua internacionalização, como uma possível contribuição para o problema da excessiva concentração de nossas exportações.

Palavras-chave

Exportação, Pequenas e Médias Empresas e franchising.

Introdução

“**E**xportar ou morrer”, o brado desesperado de Fernando Henrique Cardoso na posse do seu quarto ministério de Desenvolvimento caracterizou bem aquele que tem sido,

* Sérgio Luiz Conti de Moraes é graduado em Ciências Econômicas pela Faculdade São Luís, gerente de agência do Banco do Brasil e instrutor de Leasing.

talvez, o calcanhar de aquiles de sua gestão: o mau desempenho de nossa balança comercial. O comércio exterior brasileiro passa por transformações desde a década de 90. O resultado mais palpável é o crescimento de 113% do comércio de bens, que passou de US\$ 52 bilhões, em 1990, para US\$ 113 bilhões, em 2001. Esta expansão traz embutida, no entanto, um descompasso entre o desempenho das importações e o das exportações: enquanto as importações subiram 177%, de 1990 a 2001, passando de US\$ 20 bilhões para US\$ 55,5 bilhões, as exportações cresceram, apenas, 84%: de US\$ 31,5 bilhões para US\$ 58,2 bilhões.

Após a desvalorização ocorrida no início do segundo mandato de FHC, temos notado um aumento na quantidade de produtos exportados pelo Brasil, mas uma queda persistente de seu preço médio: segundo um estudo da Funcex, citado em Grinbaum e Caparelli (2001), a rentabilidade das exportações aumentou, em média, 0,8% de junho de 2000 até junho de 2001, e o Real foi desvalorizado no mesmo período 28%. Essa situação decorre, a nosso ver, de dois problemas graves enfrentados por nossas exportações: falta de marca e falta de canais de distribuição de nossos produtos. A maior parte do que exportamos é vendido a granel, portanto, com pouco valor agregado, e distribuído através de canais estrangeiros. Se tivéssemos redes de distribuição brasileiras, como supermercados ou franquias, atuando no Exterior, conseguiríamos colocar produtos brasileiros lá fora com muito maior facilidade.

Como conseqüência, a participação brasileira nas exportações mundiais, que chegou a 1,04% em 1993, declinou para 0,88% em 2000. Portanto, a conclusão mais importante a que podemos chegar é que o estrago feito no comércio exterior não foi decorrente do excesso de importações, via liberalização, e sim da falta de exportações. Por quatro fatores principais: queda no preço médio dos produtos exportados pelo Brasil, juros internos estratosféricos, política fiscal e tributária desestimulante e um câmbio irrealista no primeiro mandato de FHC.

A esses fatores pretendo acrescentar um quinto: a dificuldade histórica que as pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras têm para se inserir no comércio internacional. A mudança do regime cambial e a ineficácia de políticas de estímulo às PME intensificaram ainda mais a concentração do comércio exterior brasileiro na mão de poucas empre-

sas. Conforme dados fornecidos em APEX — Agência de Promoções de Exportações (2001) sobre o desempenho de nossas vendas externas na década de 90, somente 25 produtos representaram 60% das exportações e 40 empresas foram responsáveis por 39% das exportações. Do total exportado, 56% foi destinado a 7 países e 83% foi produzido pelas regiões Sul e Sudeste. No início da década, 6% das empresas exportadoras eram responsáveis por 80% das vendas fora do país. No ano passado, a proporção das empresas com essa participação havia encolhido para cerca de 4%. Neste período, o número de empresas exportadoras quase dobrou, para pouco mais de 15 mil.

Gostaríamos de chamar atenção ao artigo de Nassif (2001) em que ele afirma que, nos últimos anos, houve assessoria governamental para a organização das PMEs para a exportação, em campos como gestão, qualidade, *marketing* e vendas. No entanto, o modelo está esbarrando na falta de estruturas internacionais de distribuição de produtos brasileiros. Uma alternativa seria a do estímulo à internacionalização do Sistema de Franquia brasileiro, que é hoje uma realidade incontestável e crescente, ocupando o terceiro lugar no *ranking* mundial em números de franquias, superado apenas pelos EUA e Japão. As vantagens da franquia para fortalecer a economia decorrem da melhor estruturação da atividade empresarial quando ligada a uma rede cujo negócio já se encontra testado e reconhecido no mercado e, no caso das grandes marcas, maduras para começar seu processo de exportação.

Neste artigo, pretendemos analisar o processo de internacionalização do *franchising* brasileiro e sua possível contribuição para inserir as PME's no mercado externo, através de estudos de caso de quatro franquias que mantêm operações fora do País. Com 227 unidades abertas no Exterior, nos últimos quatro anos, franqueadores como: Yázigi-Internexus, O Boticário, Bobs, China In Box, Casa do Pão de Queijo, Vivenda do Camarão, Localiza, Habib's, Wizard, Contém 1 g, CCAA, Green e Hering Store estão no início de sua expansão internacional. Pretendemos aproveitar esta oportunidade histórica para analisar suas estratégias de atuação, dificuldades encontradas no processo e perspectivas futuras de expansão dessas redes no exterior.

1. O *franchising* no Brasil

No Brasil, os pioneiros no *franchising* foram os cursos de idioma, como o Yázigi, que começou a “franquear” para seus professores em

1960 e o CCAA, em 1963, e O Boticário, para seus revendedores em 1979. A primeira franquia formatada nos moldes americanos foi a Mister Pizza, no Rio de Janeiro, em 1982, e apenas em 7 de junho de 1987 foi criada a ABF — Associação Brasileira de *Franchising*. Os grandes impulsionadores iniciais do sistema foram a aprovação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa, em 1985, e o Plano Cruzado, em 1986. O presidente do Yázigi, Ricardo Young da Silva, relata o fenômeno em seu livro (Silva, 2000: 128):

Segundo uma pesquisa da época, o sonho de 75% dos brasileiros era possuir um negócio próprio. Em 1986, ao menos no primeiro semestre, o dinheiro “sobrava”. Multidões de pessoas se desligaram de seus empregos e abriram novos negócios.

O segundo impulso veio da estabilização econômica do Plano Real e dos grandes programas de demissão voluntária em empresas estatais e multinacionais, que colocaram um grande contingente de brasileiros à procura de seu sonho de independência financeira. Nossos números impressionantes de crescimento foram atestados pelo Censo do *Franchising* 2000 promovido pela ABF e executado pelo instituto de pesquisas *InterScience*, referente ao período de 1995 a 1999, cujos principais dados estão na tabela abaixo:

Tabela 1. O franchising de negócios formatados — 1995/1999

	1995	1999	Crescimento em %
Número de franqueadores	724	894	23
Total de unidades	23.765	46.534	96
Unidades próprias	3.694	10.055	172
Unidades franqueadas	20.071	36.479	82
Empregos diretos	179.167	226.334	26
Faturamento global da rede (US\$ 1.000)	9.968.241	12.083.429	21

Fonte: *InterScience*

O ritmo de crescimento das franquias pode ser melhor observado nos dados de unidades franqueadas em funcionamento: de apenas 8.005 em 1990 para 46.534 em 1999, um crescimento médio de quase 22%

ao ano, mesmo com todas as crises econômicas que atravessamos no período. O aumento do número de franqueadores também impressiona: de 732 em 1994 para 894 em 1999, sendo 94% de origem nacional, ao contrário do senso comum, que pensa em *McDonald's* e *Pizza Hut* quando se fala em *franchising* no Brasil.

Esse crescimento vertiginoso se deve à própria característica de expansão alavancada do *franchising*. Além disso, este sistema de negócios formatados favorece a estabilidade da pequena empresa, que sofre com alto índice de mortalidade. Considerando-se que o sistema de franquias conta com 87% de micro e pequenas empresas no Brasil, e que o índice de franquias fechadas no primeiro ano de vida gira em torno de 3%, contra 30% dos negócios independentes, segundo dados do Sebrae, podemos ter a exata dimensão da importância econômica que o *franchising* representa em nossa economia.

2. A internacionalização do *franchising* brasileiro

2.1. Por que exportar franquias?

Do alto de seus US\$ 12 bilhões de faturamento e com um grande mercado interno ainda a conquistar, o *franchising* brasileiro não deveria ter motivos para tentar se expandir externamente. No entanto, segundo o diretor de relações internacionais da ABF, Paulo Antunes, em entrevista ao site da associação, em 19/09/2000, intitulada *ABF cria ações para estimular a internacionalização das marcas*:

(...) a internacionalização das marcas é um assunto que vem ganhando, a cada dia, uma maior importância no plano estratégico de expansão das redes. Das 863 franquias em operação no país, 240 têm interesse na expansão internacional. Deste total, cerca de 54 redes encontram-se capacitadas à exportação, uma vez que contam com uma forte capilaridade interna construída em torno de mais de 50 unidades.

Num contexto em que a exportação de bens e serviços é prioritária para a economia, o Brasil está ocupando uma posição de liderança na América Latina e algumas de suas empresas de *franchising* se constituem em referência mundial. A nosso ver, há três bons motivos para que este processo tenha se iniciado e seja irreversível:

- 1) As redes maduras, como O Boticário, Localiza e China In Box, atingiram quase seu limite de franquias no mercado interno e, para evitar o processo de canibalização entre seus franqueados, optaram por se posicionar lá fora, tentando repetir a experiência bem sucedida que tiveram no Brasil;
- 2) Com o advento próximo do Nafta e as negociações para liberalização de acesso ao Mercado Comum Europeu, algumas franquias estão nascendo com um objetivo de internacionalização concomitante ao plano de expansão interna. Este é o caso da Contém 1 G, que iniciou o seu processo de *franchising* em setembro de 2000 e já está com mais de 150 operações em atividade. Paralelamente, abriram sua primeira filial externa em Orlando, Estados Unidos, em outubro último. A própria estratégia de *marketing* da Contém 1 G contempla um foco no adolescente globalizado, através de propagandas na MTV, que podem ser traduzidas para qualquer país do mundo;
- 3) O expressivo percentual de 94% de franquias com bandeira nacional demonstra o grande esforço de deglutição que os franqueadores brasileiros empreenderam na adaptação de boas operações estrangeiras para o gosto nacional. Mesmo as franquias americanas mais bem sucedidas, como *McDonald's* e *Dunkin Donuts* tiveram que tropicalizar seus produtos e serviços para melhor adaptação.

2.2. Os primeiros casos de exportação de franquias brasileiras

O processo de internacionalização de franquias brasileiras ainda é pequeno, mas, com estratégias bem definidas e foco concentrado em países e regiões, algumas redes nacionais já obtêm resultados expressivos, como veremos a seguir. Boa parte dessas informações foram colhidas pessoalmente junto aos próprios franqueadores durante a Primeira Convenção ABF do *Franchising*, acontecida no período de 25 a 28 de outubro de 2001, no Club Med Village de Rio das Pedras (RJ), e patrocinada pelo Banco do Brasil. O ponto alto do evento foi o painel “Fatores de sucesso de franquias bem sucedidas” em que houve um debate entre Alberto Saraiva, do Habib’s, Artur Grynbaum, de O Boticário, Gregory Ryan, introdutor do McDonald’s no Brasil, e Ricardo Young, do Yázigi Internexus, intermediados por Marcelo Cherto, do Instituto de *Franchising* do Brasil e Gerson Keila, presidente da ABF.

Neste painel, o tema da internacionalização do *franchising* brasileiro foi amplamente debatido pelos próprios condutores do processo.

2.2.1. O caso Yázigi Internexus

Fundado na década de 50, por Fernando Silva, pai de Ricardo Young Silva, atual presidente do grupo, o Yázigi foi um sucesso desde o seu início, por ser o primeiro a perceber a necessidade de um curso de inglês voltado para aqueles que desejavam aprender rapidamente e se comunicar nessa língua, através de um método desenhado especificamente para o aluno brasileiro. A primeira escola foi instalada numa pequena salinha de um prédio da rua Libero Badaró, no centro de São Paulo e o sucesso inicial motivou os proprietários a inaugurar novas escolas, a princípio filiais sob administração direta da matriz. No final da década de 50, já se formava uma rede de 30 escolas em diversas cidades.

Numa segunda fase, a partir do final da década de 50, foi adotado um esquema diferente: o Yázigi estabelecia *joint ventures* com interessados na montagem de novas escolas, sendo que eles entravam com o capital necessário e o Yázigi, com o *know-how* e a marca. A escola pertencia ao investidor, que sempre exercia o cargo de diretor de sua escola e ao Yázigi, na proporção de 50% para cada um. Chegaram a instalar quase 40 escolas neste formato de negócios. No final da década de 60, o Yázigi passou a converter as escolas da rede já existentes em *franchises*, transferindo a participação que detinha em cada uma delas ao outro sócio, que já dirigia a escola e que se tornou, naturalmente, o franqueado encarregado de operá-la. Embora ainda não houvesse legislação específica sobre o *franchising* no Brasil, a experiência do Yázigi foi, sem dúvida, nosso caso pioneiro e Ricardo Young acabou se tornando, mais tarde, um dos fundadores e o primeiro presidente da ABF.

Em 1990, coerente com seu espírito de pioneiro, o Yázigi foi a primeira franquia brasileira a pensar em internacionalização. Numa reunião do Conselho de Franqueados, decidiram abrir sua primeira escola no Exterior na cidade de Bradenton, Flórida, para sediar as viagens de intercâmbio de estudantes para os Estados Unidos, ou *outbounds*. Em 1992, começou o processo inverso, denominado de *inbound*, com a chegada do primeiro grupo de alunos americanos para estudar português nas escolas do Yázigi, no Brasil. Nessa época, o Grupo havia feito

uma parceria com o grupo de escolas americanas ELSC (*English Language Study Centers*) para atender os alunos brasileiros em outros locais nos Estados Unidos. A ELSC tinha três aspectos que facilitaram a integração com o Yázigi: a visão internacional de seus proprietários, que eram mórmons e já tinham morado no Exterior, a localização em comunidades médias e pequenas nos Estados Unidos e o fato de serem uma das poucas redes de ensino de inglês como segunda língua na América.

Em 1995, Ricardo Young avaliou que o Yázigi precisava avançar ainda mais dois estágios no seu processo de internacionalização: abrir uma rede de escolas nos EUA e Inglaterra e, a partir daí, começar o franqueamento mundial. Uma coisa era certa: se não houvesse sociedade com um grupo americano de ensino de idiomas, a trajetória seria muito mais difícil, para não dizer impossível. A oportunidade aconteceu quando a ELSC recebeu uma proposta para abrir uma unidade no *Regent's College* em Londres. Seus donos propuseram que o Yázigi se associasse a esse projeto, com recursos financeiros e com a captação de alunos brasileiros para estudar naquele centro. Com isso, as duas organizações passaram a trabalhar numa sinergia cada vez maior, que acabou resultando na fusão, sob o novo nome de Internexus, cuja marca está substituindo gradualmente a do Yázigi no Brasil. Atualmente, o Internexus opera com dez filiais nos EUA, duas no Reino Unido, uma associada na Alemanha, duas master-franquias na Espanha e na Argentina e dois escritórios na Coreia e no Japão. Segundo Silva (2000:248):

Desde a fusão até julho de 2000, quando escrevo, muitas coisas ocorreram. A rede no Brasil cresceu, nos EUA consolidou-se e nos outros países está em pleno desenvolvimento, por intermédio de escolas próprias ou associadas. Houve uma enorme valorização patrimonial da empresa que vem permitindo interesse de grupos de "private equity" em investir. Grandes oportunidades na área de e-learning surgiram e possibilitaram à Internexus atuar no segmento com grandes vantagens competitivas. Oportunidades sucedem-se, tornando os próximos anos promissores. Considero que a fusão ainda está em pleno processo. A experiência acumulada nestes últimos doze meses daria para escrever outro livro. O importante é que, em toda esta história, os limites colocados por nós mesmos foram sucessivamente superados. Os desafios de uma organização que atua em oito países e em todos os segmentos de educação internacional excedem em muito o de uma organiza-

ção tradicional em mercado conhecido. Apesar de termos feito muito, a Internexus está apenas na sua primeira infância.

2.2.2. O caso O Boticário

O Boticário, sem dúvida, é o maior e mais conhecido dos franquistas brasileiros, com suas mais de 2 mil lojas no Brasil está presente em 1.080 municípios dos cerca de 5.500 existentes no Brasil e, no ano passado, faturou R\$ 310 milhões, enquanto sua rede de franquias fechou o exercício com um faturamento de R\$ 841 milhões e uma geração de mais de 10 mil empregos.

A Botica Comercial Farmacêutica iniciou suas atividades em 1977, na estreita rua Saldanha Marinho, no centro de Curitiba, como uma pequena farmácia de manipulação, da qual eram sócios dois farmacêuticos e dois médicos, sendo um deles Miguel Krigsner, atual presidente da empresa e que acabou de ser premiado pela *Ernst & Young* e a revista *Exame* como Empreendedor do ano, no setor de Indústria, juntamente com Ricardo Young, do Yázigi Internexus, no setor de Serviços. Para aproveitar o tempo livre, começaram a realizar pesquisas em seu laboratório e acabaram por lançar alguns produtos de beleza próprios, à base de ingredientes naturais, como um creme hidratante e um shampoo, comercializados com a marca O Boticário. Graças à onda do naturalismo e à preocupação com o próprio corpo que tomou conta do país a partir de meados da década de 70, esses produtos passaram a ter grande procura e seus proprietários resolveram abrir sua primeira filial, no Aeroporto Afonso Pena, em Curitiba.

A localização dessa loja foi estratégica para a impressionante rapidez da expansão da rede de lojas: os seus consumidores eram pessoas de outras cidades, que adquiriam os produtos O Boticário para uso próprio e para presentear amigos e familiares, ou até para revendê-los em suas cidades com margem de lucro expressiva. Não tardou para que alguns desses viajantes comessem a procurar os donos da Botica com interesse em se tornar revendedores de seus produtos fora de Curitiba. E, por volta de 1980, a empresa passou a nomear distribuidores, cada um com uma área específica e exclusiva de atuação, cobrindo todo país. Cada um deles, por sua vez, passou a ter o direito de conceder franquias (no início, apenas de marca e produto) a pessoas e empresas independentes, para serem instalados e explorados dentro de seu território espe-

cífico. Cada franquia outorgada, porém, dependia da aprovação e homologação da Botica, tratando-se de uma espécie de *subfranchising*.

Nos anos 90, O Boticário resolveu acabar com o sistema de subfranqueamento e distribuiu lojas para os antigos distribuidores, por achar que eles já não estavam executando o papel inicialmente combinado, que era de dar suporte e treinamento para as subfranquias, papel esse que passou a ser responsabilidade da franqueadora. O processo foi traumático, mas conduzido com tal habilidade, que O Boticário continua a ser uma das marcas mais admiradas pelos seus próprios franqueados e a lista de candidatos à franquia é de milhares de interessados, embora a franqueadora tenha diminuído drasticamente seu ritmo de expansão para não saturar o mercado brasileiro. A saída, como não podia deixar de ser, foi a do aeroporto do Galeão ou de Cumbica.

Desde 1986 no mercado externo, O Boticário tem 73 lojas: 66 em Portugal, quatro na Bolívia, 2 no Peru, uma no Paraguai e 328 pontos-de-venda no Japão, sendo a maior rede de franquias de Portugal, no embalo do *merchandising* nas novelas da Rede Globo. De lá para cá, a empresa tem obtido um crescimento médio anual entre 9 e 12% nas vendas externas, que respondem por cerca de 4% do faturamento anual da empresa e a meta é chegar a 6% do faturamento em seis anos. Depois de tantos anos de internacionalização de sua marca, O Boticário aprendeu que o primeiro passo neste processo é saber se você quer mesmo ir para fora, ou se você está sendo levado a isso. Depois de tomada a decisão, o modelo brasileiro foi levado para o mercado externo e passou por várias adaptações para garantir o sucesso da marca, primando pela qualidade do produto e sua apresentação visual. A maior dificuldade encontrada foi fazer com que os consumidores acreditassem na qualidade dos produtos que estavam comprando, devido à imagem de país de terceiro mundo que o Brasil ainda carrega no Exterior. Além disso, foi necessário conhecer muito bem o mercado em que se quer atuar, através de pesquisas de prospecção, unindo o *know-how* da empresa no Brasil com a cultura do país onde seria instalada a franquia. Finalmente, foi necessário verificar se a empresa está estruturada de modo a atender o mercado externo, cumprindo datas de entrega das encomendas e mantendo sempre a qualidade dos produtos, para não queimar a marca. Pesquisas de mercado periódicas também são indispensáveis para verificar a aceitação e o interesse dos clientes por novos produtos ou servi-

cos. Os próximos países a terem lojas da rede serão o México e EUA, conforme estratégia elaborada pela matriz paranaense.

2.2.3. O caso Localiza Rent A Car

A história da Localiza Rent a Car começou em maio de 1973 a partir do espírito empreendedor de duas duplas de irmãos, os Mattar e os Resende. Com apenas seis fuscas usados e financiados, em uma pequena agência no centro de Belo Horizonte/MG, iniciou-se um negócio que se tornaria em poucos anos a empresa líder do mercado latino-americano de aluguel de carros. Apostando no sistema de *franchising*, em 1983 foi criada a Localiza System, empresa franqueadora da marca Localiza Rent a Car, que iniciou suas atividades com o licenciamento das seis primeiras empresas franqueadas. Hoje a Localiza possui uma rede de mais de 400 agências, nos principais países latino-americanos.

Em março de 1997, a Localiza firmou parceria com o DLJ *Merchant Banking*, na segunda maior operação brasileira de *Private Equity Placement*. A empresa estava avaliada em US\$ 40 milhões, mesmo assim, o DLJ pagou US\$ 48 milhões por apenas um terço do seu capital. Esta parceria com um banco internacional permitiu à Localiza ter acesso direto ao mercado financeiro internacional, tornando-a mais competitiva e possibilitando altas taxas de crescimento. A capitalização possibilitou o lançamento de US\$ 100 milhões em bônus no mercado americano. Recentemente, a *Merrill Lynch*, cotejando os bônus da Localiza com os da Globopar, Globocabo, Vale do Rio Doce e CSN, classificou-os como a melhor opção entre as cinco empresas brasileiras. Isso alavancou os negócios do grupo: sua frota própria praticamente dobrou entre dezembro de 1997 e junho de 2001, quando estava em 20,8 mil carros. A estes se somavam mais 8 mil de sua rede de 106 franqueados no Brasil, que tornam a marca presente em todas as cidades brasileiras de mais de 50 mil habitantes.

O processo de internacionalização se iniciou em 1992, com a abertura das agências na Argentina, no Uruguai e no Paraguai. Reforçando sua posição na América Latina, onde conta com 110 lojas franqueadas em 12 países diferentes, a Localiza chegou este ano à liderança no segmento de aluguel de carros do México para baixo e à posição de oitava maior locadora do mundo, sendo a franqueadora brasileira com mais unidades no Exterior.

2.2.4. O caso Habib's

Alberto Saraiva entrou no ramo de alimentação por causa de uma tragédia. Em 1973, 16 dias depois de inaugurar uma padaria em São Paulo, seu pai foi assassinado durante um assalto, e ele, como primogênito, teve de assumir o negócio, ao mesmo tempo que continuava a faculdade. Depois de formado, tomou gosto pelo comércio: vendeu a panificadora, que já atingira o máximo do seu potencial, e com o equivalente a US\$ 40 mil entrou no negócio de vender comida. Foi dono de bar, pizzaria e churrascarias, até que deu o seu grande salto ao se associar ao empresário Sergio Della Croce, fundador do Grupo Sergio, que marcou época no *fast-food* paulistano e do rodízio de pizza. Ídolo confesso de Saraiva, Sergio Della Croce ensinou-lhe os macetes do comércio de comida em grande escala, quando se associaram, em 1988, para abrir a primeira unidade do Habib's, no Alto da Lapa, em São Paulo. De lá para cá, Saraiva comprou a parte de Croce, que hoje é proprietário das concorrentes Mr. Sheik e Esfiha Chic, e o Habib's tornou-se a segunda maior rede de *fast-food* em faturamento no Brasil. Com as 959.000 *esfihas*, 54.700 quibes e 36.500 beirutes que vende todos os dias, deve fechar este ano com um movimento de 300 milhões de reais contra 1,3 bilhão do *McDonald's*. Pelo critério de número de lojas, está em terceiro lugar no *ranking*, atrás do *McDonald's* e do Bob's. O Habib's tem 180 restaurantes, sendo 81 lojas próprias e 99 franqueadas, que empregam, no total, 7.000 funcionários e atendem 8 milhões de consumidores por mês.

Crescer no mercado brasileiro é, porém, um objetivo secundário nos planos de Alberto Saraiva, médico nascido há 47 anos em Veloza, uma pequena cidade do norte de Portugal, e criado no Belém, bairro paulistano da Zona Leste. Sua prioridade é tentar ser uma gigante rede global de *fast-food*. O primeiro passo foi dado no final do ano passado, quando inaugurou na Cidade do México aquela que é a maior loja da rede, com 650 metros de área construída e um centro de degustação para popularizar o cardápio entre os mexicanos, que desconheciam o sabor de uma *esfiha*. Para se adaptar ao gosto local, o Habib's alterou seu cardápio: acrescentou pimenta e diminuiu o sal das *esfihas*. No entanto, sua maior arma de *marketing* foi o preço: Saraiva está vendendo *esfihas* a um peso, enquanto os tacos custam três pesos a unidade, o que elevou seu faturamento mensal para US\$ 140 mil, o maior da

rede. Em julho deste ano já estava abrindo seu terceiro Habib's mexicano, mas a operação ainda apresenta prejuízo, devido ao investimento de US\$ 2 milhões para a construção de uma grande central de produção de alimentos com capacidade para abastecer 200 lojas. A recuperação começará com a abertura da sexta loja, prevista para o final do ano. Ele pensou muito antes de escolher seu primeiro alvo. A Cidade do México, com 25 milhões de habitantes, é uma das maiores metrópoles do mundo e, apesar das diferenças culturais, tem muita semelhança com São Paulo, o maior mercado do Habib's. Os mexicanos, como os paulistanos, trabalham cada vez mais. Com isso, quase mais ninguém almoça em casa. Outros fatores considerados foram a afinidade da língua espanhola com a portuguesa, o perfil popular da economia mexicana e as condições de alimentação da população. Para acompanhar a operação internacional, Saraiva se mudou para o México com a mulher e os três filhos, uma vez que considera essencial a presença do líder da empresa num processo ousado como este.

No segundo semestre de 2001, deveria dar o segundo lance de sua estratégia de expansão internacional a abertura de um restaurante em Miami, na Flórida, que além de *esfihas* serviria *hambúrguer*. Os recursos necessários envolviam US\$ 15 milhões captados entre os próprios franqueados brasileiros e planos de abrir 102 lojas, entre próprias e franqueadas, no espaço de 7 anos, na região da Flórida. Só que o pior estava por vir, na forma de dois aviões pilotados por árabes arremetendo contra as torres do *World Trade Center*. De repente, não se tornou mais uma boa idéia lançar uma rede de *fast food*, cujo símbolo é um gênio da lâmpada parecido com Sadam Hussein, na terra do Tio Sam. Por sorte, a inauguração da primeira loja, que estava marcada para o início de setembro foi adiada por 30 dias e Saraiva está aguardando o desenrolar dos acontecimentos políticos. Depois da Flórida, seus planos incluem a Califórnia, onde Saraiva escolheu até o ponto, numa rua em Los Angeles onde há 138 marcas, mas nenhum *fast food* de comida árabe. Com isso, ele pretende tornar realidade o lema publicitário que acompanha sua empreitada internacional: “Habib's, o maior *fast food* árabe do mundo”.

Além desses quatro franqueadores que acabamos de analisar, existem vários outros em pleno processo de expansão internacional, conforme podemos ver nesta tabela:

Tabela 2. Franquias brasileiras com operação no exterior

Franquia	Países	Unidades franqueadas
Localiza	12	110
O Boticário	4	73
Yázigi	7	17
CCAA	6	9
Vivenda do Camarão	1	4
Habib's	1	4
Wizard	2	2
Bobs	1	2
Casa do Pão de Queijo	1	2
China In Box	1	1
Green	1	1
Contém 1 G	1	1
Hering Store	1	1
TOTAL		227

Fonte: ABF

2.2.5. Perspectivas futuras

A Alemanha não planta um pé de café, mas é o terceiro maior exportador mundial do produto. Ela importa o café em grão, de países como o Brasil, torra, mói e exporta para países como o Brasil. Uma saca de café, que vendemos a US\$ 35,00, poderia nos gerar US\$ 10 mil se uma franquia como a Casa do Pão de Queijo a comercializasse em forma de xícaras de café, que custam US\$ 3,00 em Londres, por exemplo. Esse singelo exemplo demonstra que, muito mais do que a falta de crédito a juros internacionais ou os impostos burros que diminuem a margem do exportador, as vendas externas dos produtos brasileiros continuam patinando, porque a maior parte de nossa pauta embarca a granel, sem obter o benefício multiplicador de uma marca reconhecida internacionalmente.

O esforço que nossos franqueadores têm feito para exportar suas marcas e formatos de negócios vêm de pleno encontro à estratégia de agregar valor aos nossos produtos e pode ser uma solução efetiva para que nossas pequenas e médias empresas vencedoras comecem a encarar o mercado externo como um objetivo a ser conquistado. Pela análise dos casos que apresentamos, pudemos verificar que o desafio não é nada fácil e os principais cuidados a serem cumpridos são os seguintes:

- I. Definição do conceito do negócio: é preciso estudar se o sistema de negócio que deu certo no Brasil pode ser levado a outros países sem descaracterizá-lo. No entanto, é imprescindível que haja capacidade de adaptação ao gosto e à cultura do cliente, especialmente nas operações que envolvem alimentação e moda. O próprio McDonald's, exemplo mais bem sucedido de globalização do *franchising*, teve dificuldades no início de sua experiência de internacionalização, na década de 70, quando as tentativas na Holanda e no Caribe não deram certo, porque apenas a marca era exportada e cada restaurante funcionava a seu modo. Quando houve a decisão de exportar todo o sistema operacional por trás da marca, a partir do modelo aplicado nos EUA, o sucesso foi incontestável;
- II. Pesquisa de mercado: tem de ser feita com muito mais profundidade, por envolver público-alvo extremamente exigente e consumidor das marcas mais renomadas do mundo, principalmente nos países desenvolvidos, que mais atraem interessados na exportação de suas franquias;
- III. Legislação: o advogado e consultor Roberto Cintra Leite, em Thomaz (2001, p. 9), adverte: a não-conformidade com a legislação do país hospedeiro pode colocar em risco toda a operação. É preciso analisar as leis contratuais, os regulamentos governamentais, a legislação fiscal, o direito societário, a legislação específica de franquias, as leis trabalhistas, a legislação financeira de remessa de lucros etc. Para isso, é indispensável a contratação de bons advogados locais, que mapeiem todos os riscos legais que podem atrapalhar o negócio;
- IV. Marcas e patentes: por ser talvez o principal patrimônio de uma franquia, o registro do nome e da marca merece cuidado especial. O empresário Robinson Chiba teve uma surpresa desagradável quando descobriu que a caixinha característica da China In Box havia sido patenteada em todo mundo por uma empresa americana

fabricante de origamis e ele terá de pagar royalties para comercializá-la nos Estados Unidos. Temos, também, o exemplo do Yázigi, que está mudando seu nome para Internexus, uma vez que Yázigi, pela origem árabe, tem uma conotação negativa nos Estados Unidos, além de ser quase impronunciável em países asiáticos;

- V. Escolha do master franqueado: por envolver investimentos vultosos e em dólar, a instalação de uma franquia em outro país tem de ser apoiada por um master franqueado muito bem selecionado. Além do capital necessário para abertura das primeiras franquias, ele precisa ter espírito empreendedor, boa rede de relacionamentos e grande conhecimento do mercado e da legislação local;
- VI. Promoção e marketing: por não serem conhecidas lá fora, nossas marcas necessitarão de forte investimento em propaganda, até para desfazer a imagem de país de terceiro mundo que o Brasil ainda carrega. Cuidados especiais deverão ser tomados na exibição de peças de propaganda veiculadas com sucesso aqui, mas que podem ter alguma conotação negativa em outros países. O Boticário, quando se instalou em Portugal, colocou no ar uma campanha com o slogan: “O Boticário, a natureza em frascos”. No entanto, em Portugal, frasco é usado somente para exame de urina, o que causou a imediata retirada da propaganda do ar, antes que o estrago de imagem fosse maior.

Mesmo com todos estes obstáculos e cuidados a serem seguidos, acreditamos que o franchising pode contribuir efetivamente para o almejado processo de inserção de nossas PMEs no Comércio Exterior pelos seguintes motivos:

- 1) Um dos fatores que deprime o preço médio de nossas exportações é a falta de canais de distribuição brasileiros no Exterior. O franchising supre muito bem essa carência, uma vez que a fidelidade do ponto-de-venda (franqueado) ao detentor da marca (franqueador) é um dos pontos fortes do sistema;
- 2) A exportação de marcas das franquias brasileiras vai aumentar significativamente o valor agregado de nossas exportações, como vimos no exemplo do cafezinho vendido pela Casa do Pão de Queijo em Londres;
- 3) As franquias de fabricantes, como O Boticário e a própria Vivenda do Camarão, vão exportar seus produtos, além de receberem royalties por longo prazo pela prestação de serviços;

- 4) A Apex poderia estimular a utilização do canal de distribuição do franchising pelos consórcios de exportação, da maneira que a Benetton atua na Itália.

Considerações Finais

Em setembro do ano passado, o então presidente da ABF, Ricardo Young, comentou o fenômeno da internacionalização das franquias numa entrevista à assessoria de imprensa da entidade, publicada em seu site na *Internet*. Segundo ele, haveria duas razões principais para a ocorrência da exportação de marcas:

Primeiro, a associação com sócios estrangeiros vem crescendo. A solidez das franquias, aliada à sua criatividade empresarial, tem encontrado parcerias no Exterior que viabilizam sua expansão. Algumas franquias brasileiras, que começaram como pequenas empresas familiares, hoje são multinacionais com sede no Brasil. No entanto, isso seria impossível se não houvesse financiamento. E aqui entra a segunda razão do fenômeno mencionado acima. A expansão das franquias brasileiras no Exterior tem sido possível graças a financiamentos com condições e juros de 1^o Mundo. No Brasil, sequer existe uma linha de financiamento de longo prazo especificamente voltada para o franchising. Na Espanha, bancos locais concederam financiamento de US\$ 1,5 milhão, com prazos e juros incomparáveis aos nossos, para que uma empresa brasileira franqueadora instalasse uma fábrica. Esta unidade irá produzir os alimentos para distribuir em sua futura cadeia de lojas de fast-food, inicialmente na Península Ibérica e futuramente em todo o Mercado Comum Europeu.

Para o então presidente da ABF, se o governo federal disponibilizasse, por meio do BNDES, uma linha de financiamento específico para o franchising, a expansão do sistema atingiria uma velocidade maior do que a atual:

Isto se refletiria no aumento dos negócios e do emprego. O sistema de franquias apresenta a possibilidade de ocupação para um grande número de categorias: ex-empresários, profissionais, jovens e adultos desempregados. Se a construção civil, o turismo e outros setores fortemente geradores de emprego estão obtendo finan-

ciamentos específicos, por que não fazer o mesmo com o franchising?

Em junho de 2001, o Banco do Brasil lançou um produto denominado *PROEX FRANQUIA* durante a *ABF Franchising Expo & Conference 2001*. Tendo como agente exclusivo o Banco do Brasil, o programa tem por objetivo financiar a comercialização de franquias brasileiras no exterior, com recursos orçamentários da União. Dessa forma, a empresa brasileira que for exportar sua franquia poderá conceder prazo de até dois anos para o importador, recebendo do *PROEX* à vista, após o embarque, com taxas de juros extremamente competitivas (*LIBOR* seca). Esperamos que a disponibilização da linha de crédito almejada por Ricardo Young, há um ano, ajude na continuidade e intensificação deste movimento que apenas se inicia. Segundo dados apurados pela *ABF*, o número de unidades franqueadas no exterior subiu de 24 para 342, nesses últimos quatro anos. Ainda de acordo com a entidade, das 863 redes operando no país, 240 franquias (27,80%) manifestaram interesse em expandir sua marca para além do território nacional. Dessa amostra, 224 empresas desejam ingressar no Mercosul, 61 na América do Norte, 57 na Europa e 28 em outros países. Mas o setor está aquém da sua capacidade exportadora. Pelos registros da *ABF*, apenas 20 marcas romperam as fronteiras nacionais. Em busca de novas oportunidades, as redes estão percebendo que o processo de internacionalização se coloca como uma interessante estratégia para a expansão da operação e nosso governo começa a atentar para estes empreendedores, que podem repetir no comércio internacional o grande trabalho de multiplicação de negócios que realizaram internamente nos últimos 15 anos.

Referências Bibliográficas

- ABF Associação Brasileira de Franchising. Censo do franchising 2000.* São Paulo: 2001.
- ABF Associação Brasileira de Franchising. ABF cria ações para estimular a internacionalização das marcas.* <http://www.abf.com.br>, 19/09/00, p. 1.
- A excelência e o hambúrguer. HSM Management.* São Paulo, número 8, p. 88, mai/jun, 1998.
- AGUIAR, Josélia. 'Máquina exportadora' só patina no Real. Folha de São Paulo.* São Paulo: 19 de agosto de 2001. Dinheiro, p. B4.

- ALMEIDA, Mário de. *A marca chamada Brasil. Exame*. São Paulo, número 751, Caderno Brasil em Exame, p. 34-38, 2001.
- APEX — AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES. *O Comércio Exterior Brasileiro*. Brasília: 2001.
- CHERTO, M. R. (1998). *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw-Hill. Comércio exterior mostra mudança. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: 15 de outubro de 2001. *Gazeta Mercantil Latino Americana*, p.2.
- CORREA, Cristiane. Mira que sucesso. *Exame*. São Paulo, número 753, p. 84-86, novembro, 2001.
- DONIZETTI, Wandick. A multinacional da esfiha. *Exame*. São Paulo, número 745, caderno Exame São Paulo, p. 11-16, julho, 2001.
- EMÍLIO, Paulo. O Boticário terceiriza transporte. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: 31 de outubro de 2001. *Empresas & Carreiras*, p. C-2.
- Empresas brasileiras negociam operações do Proex-Franquia. *Folha de S. Paulo*. São Paulo: 13 de junho de 2001. Painel S.A., p. B2.
- FABRI, Marlene. Franquias sob medida. *Exame*. São Paulo, número 736, caderno Exame São Paulo, p. 52-55, março, 2001.
- Franquias nacionais rumam ao exterior. *Folha de S. Paulo*. São Paulo: 21 de janeiro de 2001. Tudo, p. 2.
- FURTADO, José Maria. A galope. *Exame*. São Paulo, número 752, p. 66-69, outubro, 2001.
- GOULART, Leonardo. Ficou mais fácil abrir lojas no exterior. *O Estado de S. Paulo*. São Paulo: 12 de junho de 2001. Painel de Negócios, p. PN5.
- GRINBAUM, Ricardo e CAPARELLI, Estela. Nem real nocauteado levanta exportações. *Folha de São Paulo*. São Paulo: 2 de setembro de 2001. Dinheiro, p. B1.
- NASSIF, Luís. Comércio exterior e franquias. *Folha de S. Paulo*. São Paulo: 27 de fevereiro de 2001. Dinheiro, p. B3.
- PILAGALLO, Oscar. Cresce a concentração das exportações. *Folha de S. Paulo*. São Paulo: 01 de outubro de 2000. Dinheiro, p.B9.
- PINTO, Celso. O terreno perdido nas exportações. *Folha de S. Paulo*. São Paulo: 24 de agosto de 2000. Brasil, p.A7.
- ROSSI, Clóvis. De 35 a 10 mil. *Folha de S. Paulo*. São Paulo: 21 de outubro de 2001. Opinião, p. A2.
- SILVA, R. Y. (2000). *Do Yázigi à Internexus: uma viagem pelos 50 anos de uma franquia brasileira que se tornou global*. São Paulo: Nobel.

- THOMAZ, Cristina. Exportação de marcas exige estudo das leis. *Franquia & Cia.* São Paulo, número 15, p. 9, abr/mai, 2001.
- VALENTE, Simone. BB lança linha para exportação de franquias. *Franquia & Cia.* São Paulo, número 17, p. 24-25, ago/set, 2001.
- VIDEIRA, José Carlos. Linhas de crédito para expansão no exterior. *Gazeta Mercantil.* São Paulo: 20 de junho de 2001. Por Conta Própria, p. 3.