

Especial Pequenas e médias empresas

Internacionalização Apex auxilia identificação de novos mercados

Franquias somam 700 unidades no exterior

Katia Simões
Para o Valor, de São Paulo

São 69 redes de franquias brasileiras operando em cinco continentes, com um total de 700 unidades no exterior, o equivalente a 4,7% das marcas nacionais. Um número animador para quem iniciou os anos 2000 com um processo de expansão tímido, de apenas 15 bandeiras desbravadoras. "Tivemos um crescimento aproximado de 300% nos últimos dez anos", afirma Ricardo Camargo, diretor da Associação Brasileira de Franchising (ABF). "O objetivo é chegar a 80 franquias exportadoras nos próximos três anos", diz.

Para atingir essa meta, a entidade renovou em fevereiro com a Apex o Projeto Franchising Brasil - Projeto de Promoção e Exportação de Franquias Brasileiras. Nesta quarta etapa, o programa envolve um levantamento minucioso dos mercados de maior interesse para as bandeiras nacionais e planejamento estratégico para a implantação das marcas brasileiras em destinos como Austrália, México, Canadá, Peru e Portugal. "As ações englobam participação em feiras multisetoriais, realização de missões comerciais, visitas técnicas e prospecção de mercados potenciais, além da

continuidade da abertura dos sete centros de negócios da Apex espalhados por vários países.

Foi com o apoio da base da Apex na Flórida, Estados Unidos, que há dois anos a rede de franquias Giraffa's, que nasceu no Distrito Federal, iniciou seus estudos para exportação da marca. "Primeiro, procuramos conhecer mais de perto o mercado e, em um segundo momento, enviamos um executivo que implantou nosso endereço comercial dentro da sede da Apex, o que nos deu um aval de credibilidade muito grande", afirma Cláudio Micicelli, 53 anos, diretor-executivo da rede.

Com um investimento de US\$ 1 milhão, a rede Giraffa's inaugurará sua primeira loja em Miami, em maio, e até setembro de 2012 espera ter cinco unidades em operação. A expectativa é faturar US\$ 5 milhões no exterior, 2% do faturamento da rede esperado para 2011, na casa dos R\$ 500 milhões. "O atual momento da economia americana nos deu condições mais favoráveis na escolha dos pontos do que em outras épocas, além de maior disponibilidade de hotéis, restaurantes e de logística", diz Micicelli. Hoje, o Giraffa's é a quarta maior rede de restaurantes do Brasil, com 347 pontos de venda em todos Estados no Distrito Federal.

Redes verde-amarelas

Empresas nacionais pelo globo



Fonte: ABF

Iniciar uma operação no exterior com cinco lojas é o primeiro passo para a marca se tornar conhecida, ganhar escala e rentabilidade. Essa é uma das conclusões a que chegou o estudo realizado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em 2010, a pedido da ABF. A pesquisa, que envolveu 61 das empresas internacionalizadas, revela que, na visão dos próprios franquidores, é preciso ter entre cinco e dez lojas lá fora para justificar todos as adaptações necessárias para que os negócios tenham chances de sucesso no novo mercado.

"Cerca de 80% das franquias exportadoras revelam que o faturamento externo não chega a 5% da operação", afirma Thelma Rocha, professora do programa de mestrado em gestão internacional da ESPM e uma das coordenadoras do estudo. "O motivo da pouca arrecadação é resultado direto do baixo número de unidades implantadas por franquia". A pesquisa destacou ainda que a maioria das redes brasileiras se sente seduzida a operar fora do país pela possibilidade de explorar glo-

balmente seus serviços e produzir, pelas chances de desbravar um mercado não atendido e pelo forte conhecimento que acreditam ter sobre as peculiaridades do país em que desejam atuar. "Na teoria, a maioria diz conhecer bem o novo terreno onde irá negociar. Na prática, sofre para se adaptar até mesmo em mercados vizinhos como a Argentina", diz Thelma. "Para dar certo é preciso prospectar muito bem os custos do país, respeitar a cultura local e adaptar produtos e serviços de forma eficiente, não apenas trocar o idioma da embalagem". Camargo, da ABF, vai além. Segundo ele, um erro comum entre os franquidores brasileiros é diversificar muito o número de países para internacionalizar a marca, sem dominar efetivamente nenhum.

"A franquia acaba não declinando por falta de adaptação, de produto, de um marketing adequado ou de um bom parceiro local", afirma. "Não basta ser um brasileiro residente do outro lado do mundo. É preciso entender de franquia e conhecer bem o mercado local, porque um parceiro pouco sinto-

nizado com o perfil da marca e com o negócio franquia pode comprometer toda a operação".

Outro erro comum das franquias nacionais é exportar basicamente produtos e não um conceito de marca completo, pensado e bem planejado, o que agrega valor a operação. Depois de colecionar escorregões no Oriente Médio, a mineira Arrezzo fez a lição de casa e reviu sua conduta. No fim dos anos 2000, escolheu a Huan Hai Road, a avenida mais badalada de Xangai, para inaugurar sua primeira loja na China, com 100 metros quadrados e produtos de luxo. Seus calçados são comercializados em US\$ 150, contra os US\$ 90 praticados no mercado interno. A empresa adotou o posicionamento premium para fugir da concorrência dos próprios chineses. A operação custou US\$ 3 milhões e foi realizada em parceria com o Grupo Prime Success, que controla 3 mil lojas de calçados na China.

Antes de escolher o país onde pretende fincar sua marca, o franquideador deve pensar estrategicamente, saber onde quer chegar com a franquia e onde a interna-

cionalização se encaixa nesse processo. "Apenas analisando seus objetivos é que ele saberá qual o melhor endereço para investir. Caso contrário, se deixará seduzir pelo mercado apostando como a bola da vez", diz Felipe Mendes Borini, professor do programa de mestrado de gestão internacional da ESPM. Segundo ele, os desafios de quem quer internacionalizar uma franquia estão na dificuldade de treinar e gerenciar pessoas de outra cultura na lógica da franquia e em atender às exigências dos consumidores locais que são bem diferentes dos brasileiros.

Não é à toa que os especialistas são unânimes em dizer que a abertura de uma franquia fora do Brasil é um processo bem mais complexo do que a exportação tradicional. Além da remessa de produtos, implica na transferência de um conceito de marca, atendimento, controle de estoque e adoção de uma logística eficiente. É uma operação cara, arriscada, que não admite amadorismo, mas que se mostra como um caminho incondicional para quem quer crescer em uma economia globalizada.

Sucesso faz com que os pães italianos se multipliquem

De São Paulo

Um espaço ideal para abrir uma boutique de pães nos moldes das encontradas em Paris. Foi a primeira coisa que a empresária Patrícia Senna, 33 anos, pensou ao ver um salão novo e amplo com a placa de "Aluga-se" no bairro da Freguesia, em Jacarepaguá (RJ). A ideia de se aventurar no varejo já fazia parte dos projetos de Patrícia e do sócio Fábio Scarpello, um italiano de 42 anos, no Brasil desde 2000 e com experiência em panificação.

Desde 2004 eles estão à frente

da Panemania, indústria de alimentos que produz mais de 200 tipos de pães, bolos, tortas e biscoitos artesanais, com antigas receitas italianas. O carro-chefe é o pão italiano, fabricado sem conservantes. A produção diária é de 15 mil unidades só na área de panificação. Na carteira, cerca de 200 clientes, entre eles, os hotéis Pestana e Casca Park, as redes Café Viena, Galeria Gourmet, Balada Mix, Delícia Tropical, Pizza Hut e Hard Rock Café, além da Bayer e do Projac, para os quais faz entregas diárias.

"O desafio de empreender no

varejo com a nossa própria marca era latente. Em 2009 transformamos o desejo em realidade", afirma Patrícia. "Alugamos o espaço na Freguesia e em menos de três meses transformamos a área de 100 m² em uma autêntica boutique de pães, com o acionamento dos endereços parisienses e a fatura das panificadoras de produtos panificados". Com um investimento de R\$ 350 mil, os sócios os sócios transformaram a Panemania em um espaço gastronômico. Durante a semana, a loja também oferece almoço executivo; nos fins de semana, bufê de café da manhã e, à

noite, bufê de sopas com antepastos italianos. Mas a grande atração continuam sendo os pães. "Percebemos que tínhamos nas mãos a possibilidade de expansão do novo negócio via franquia, sem perder o perfil de boutique de pães charmosa, mas ganhando em escala e ampliando o volume de produção da indústria", diz Patrícia. Com a consultoria do Grupo Soares Pereira, especializado em franchising, os sócios formataram o negócio com três tipos de lojas: Completa, com 40 produtos, adega e pronta para operar com café

da manhã, almoço executivo e bufê de sopas; Intermediária, com todos os produtos, menos o almoço executivo; e Quiosque Express, para venda de produtos prontos. "As lojas têm área entre 50 m² e 120 m², enquanto o quiosque exige apenas 30 m², com um custo médio de R\$ 2,5 mil o metro quadrado", revela Patrícia. "A taxa de franquia é de R\$ 30 mil e o faturamento das lojas pode variar entre R\$ 70 mil e R\$ 300 mil por mês, dependendo do tamanho, do ponto e do volume de clientes".

De acordo com a empreendedora, o diferencial da franquia da

Panemania é o fato de a pessoa ser dona de uma padaria, sem a necessidade de ter o know-how e contratar mão-de-obra especializada para fabricar os pães.

A Panemania tem hoje 15 interessados em abrir e primeira unidade da rede, o que deve acontecer este ano. A ideia dos sócios é crescer primeiro no Rio e depois ganhar São Paulo, em uma expansão de 20% nos próximos três anos, somando 20 lojas no mercado carioca. Em 2010, a indústria faturou R\$ 2,5 milhões para este ano as expectativas de crescimento são de 30%. (K.S.)