

PEQUENAS  
**Empresas**  
& **Negócios**  
GRANDES

PEQUENAS EMPRESAS  
EDIÇÃO 450  
SET/2024  
ANO 31  
GRANDES NEGÓCIOS

EDITORA  
GLOBO



12009-10588-1  
CNPJ 07.047.888/0001-91  
ISSN 1677-2665



**BLINDAGEM DE DADOS**  
ROSANA FERREIRA  
E AILTON CARDOZO,  
COFUNDADORES DA ZENTEK,  
PADRÕES INTERNACIONAIS  
DE SEGURANÇA DA  
INFORMAÇÃO PARA SE  
PROTEGER DE HACKERS

PLANEJAMENTO 2025

# RESILIÊNCIA PARA CRESCER

EVENTOS CLIMÁTICOS EXTREMOS, PROBLEMAS DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA E OSCILAÇÕES DE MERCADO: COMO CUIDAR DOS NEGÓCIOS E DAS PESSOAS EM UM MUNDO IMPREVISÍVEL

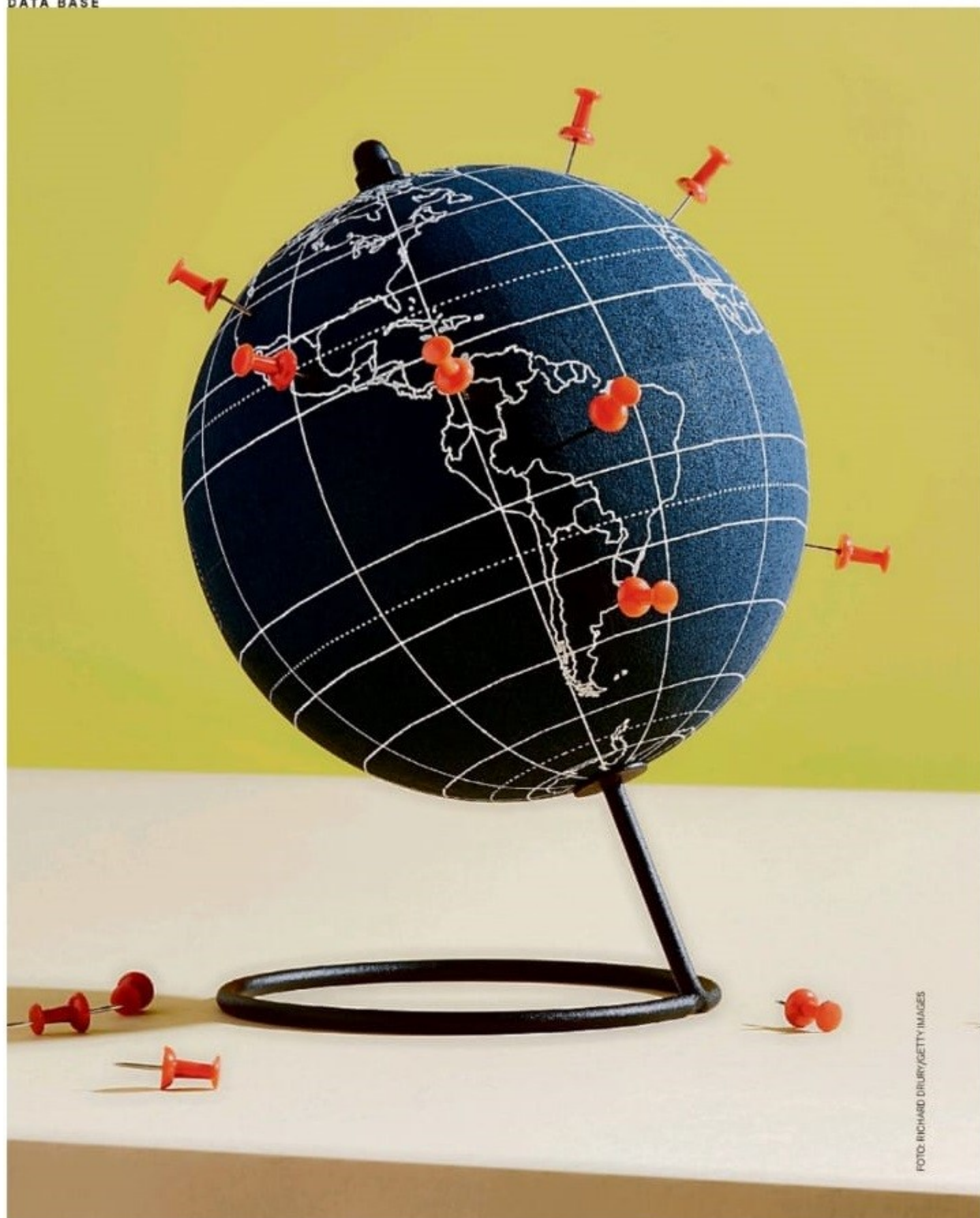


FOTO: RICHARD DRURY/GETTY IMAGES



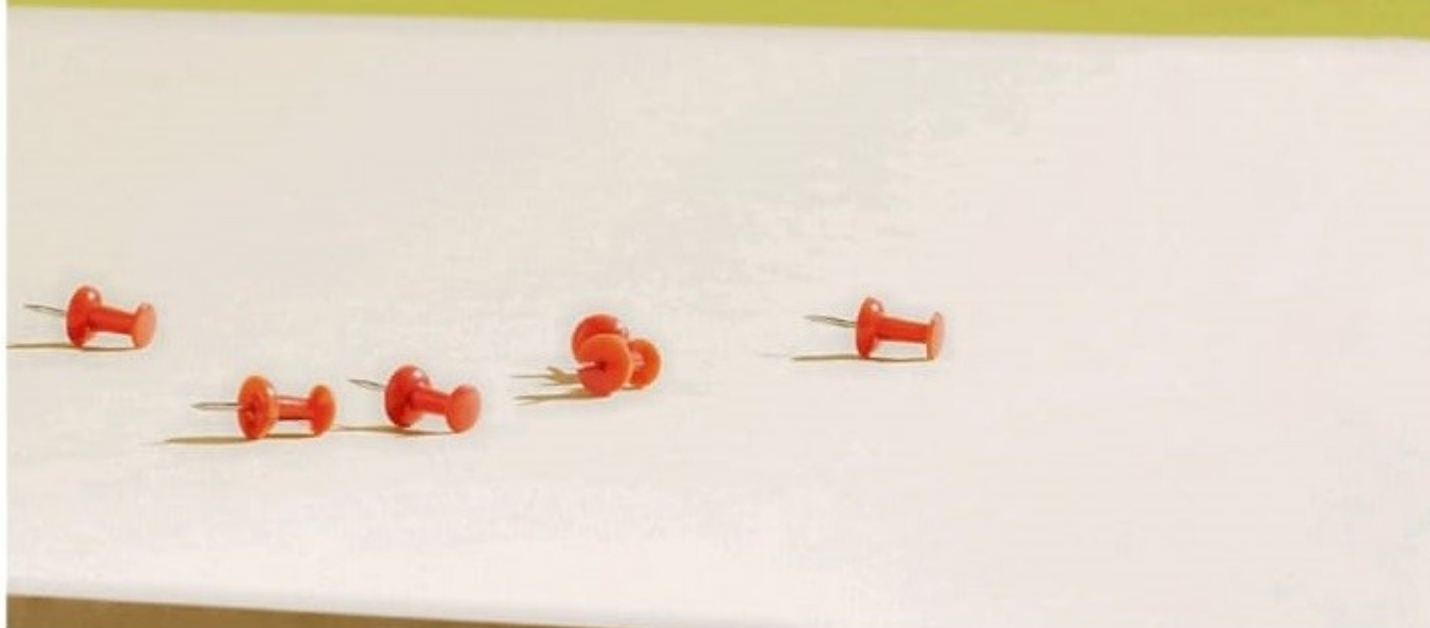


# FRONTEIRAS

Franquias brasileiras passam a planejar internacionalização de maneira mais estruturada e com foco em parcerias

TEXTO EDSON VALENTE

# ABERTAS





Alicerçadas por um cenário econômico interno favorável, franquias brasileiras optam pela internacionalização como forma de engordar receitas e firmar suas bandeiras em novos mercados. A busca por horizontes estrangeiros se refletiu, no ano passado, em um aumento de 26,7% no número de operações de redes do Brasil no exterior – elas passaram de 1.717 em 2022 para 2.175 em 2023, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

A estratégia de alçar voos em outros países não é inédita ou exclusiva do franchising brasileiro dos tempos atuais. Mas, no contexto recente, ganha características que a diferenciam das de outros momentos. “As empresas têm buscado consultoria e estão sendo muito criteriosas em relação aos destinos e com quem fazer essas viagens”, afirma Marcelo Cherto, CEO da Cherto Consultoria. “A importância dos parceiros locais para o sucesso da empreitada ficou muito clara.”

Segundo o consultor, têm sido deixadas para trás práticas como as de internacionalizar a franquia “na base da cara e da coragem, sem se preparar para crescer dessa forma, sem estudar o mercado”.

Diferentemente do boom verificado entre 2008 e 2010, favorecido pelos bons ventos da macroeconomia doméstica à época, o fluxo das redes nacionais para outros destinos, hoje, tem um perfil mais de “estabilização”, na avaliação de Pedro Lucas de Resende Melo, professor do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

“É um movimento contínuo, que não cresce mais a passos tão largos como foi há 15 anos”, diz. Os próprios dados da ABF corroboram essa percepção: o número de marcas brasileiras internacionalizadas experimentou um pequeno decréscimo entre 2022 e 2023, descendo de 213 para 205.

A boa notícia é que a maioria das marcas “está conseguindo manter-se no mercado de fora, minimizando os recuos que aconteceram há cerca de cinco ou seis anos, por erros estratégicos ou de plano de negócios”, considera Natan Baril, diretor internacional da ABF.

## REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO

Se a internacionalização das franquias brasileiras ganha ares de maturidade, essa é justamente a palavra que Elaine Moura, 46 anos, fundadora da PopCorn Gourmet, usa para definir seu status atual nessa jornada. Ela diz se sentir muito mais preparada para crescer fora do país do que quando recebeu pela primeira vez uma proposta, em 2016. “Eu não estava pronta”, reconhece.

Ela conta que, à época, após dois anos de conversas com uma holding, projetou uma fábrica no estado da Flórida, nos Estados Unidos. “Decidimos produzir as pipocas lá porque suas características artesanais não suportavam os prazos dos trâmites de exportação do produto pronto.”

Entretanto, o plano desandou já na etapa de obras do galpão alugado para fazer as pipocas. “As exigências da legislação local para esse tipo de estrutura são maiores que as usuais no Brasil, e os gastos adicionais de adaptação encareceram muito minha operação por lá. Para piorar, quando estava para viabilizar a produção, veio a pandemia”, lembra.

Seu intuito, naquele começo de 2020, era tanto o de montar franquias, a começar por um quiosque em um shopping da Flórida, como entrar no mercado de varejo. Depois de uma pausa de seis meses, ao retomar o projeto, constatou que os preços dos insumos haviam subido muito, e a mão de obra estava cada vez mais cara e escassa. Resolveu, então, repensar todo o esquema.

Entre 2020 e 2022, viabilizou o aumento da *shelf life* (tempo de prateleira ou prazo de validade) das pipocas gourmet para produzi-las no Brasil e desmontar a fábrica nos EUA. Lá, agora, fica apenas a estrutura comercial e de gestão, e o foco principal no país passou a ser o do varejo.

A partir de 2023, Moura passou a mirar outros mercados para a expansão via máster franqueados locais, de maneira muito mais estruturada, com a ajuda da ABF, da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), vinculada ao Ministério do



# CENÁRIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Número de marcas de franquias brasileiras no exterior caiu, mas o de operações cresceu

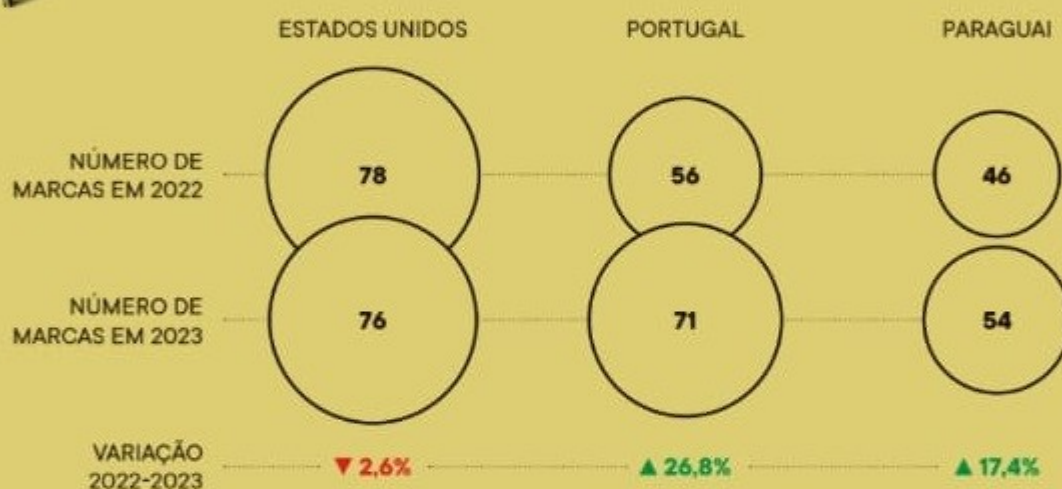
## NÚMERO DE OPERAÇÕES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR



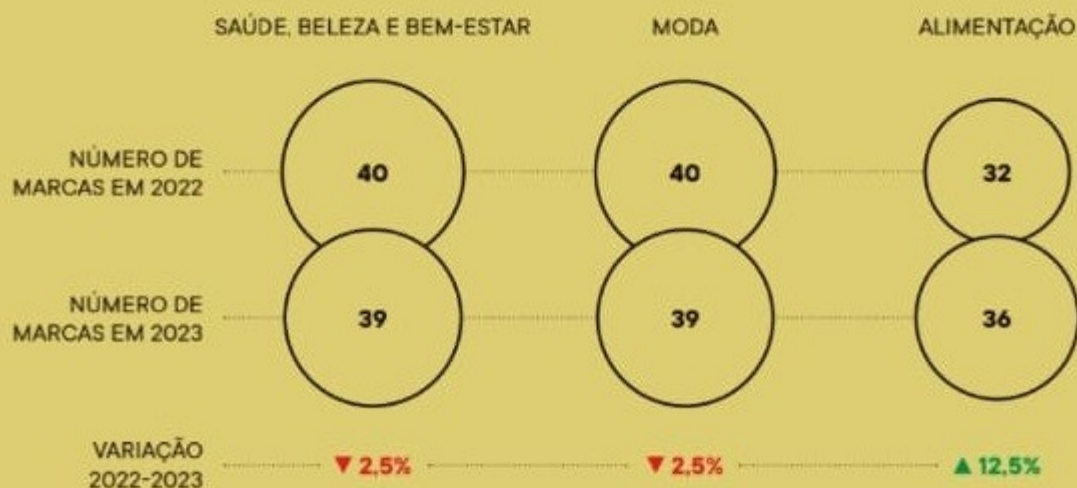
## NÚMERO DE MARCAS DE FRANQUIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR



## PRINCIPAIS DESTINOS De um total de 125 países



## PRINCIPAIS SEGMENTOS





Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, e de uma consultoria especializada em internacionalização.

Ainda neste ano, uma primeira unidade piloto da marca deve ser implementada no Chile. China, Japão e Portugal também estão no radar, bem como outras configurações de negócio, caso de venda em lojas de minimercados e supermercados e participação no projeto Mercado da Saudade, que organiza rodadas de negócios entre pequenos empresários e compradores internacionais que visam levar produtos do Brasil para brasileiros que vivem no exterior.

## EM BUSCA DOS IMIGRANTES

Esse tipo de público, por sinal, tem chamado a atenção na conjuntura atual, em que a internacionalização de franquias brasileiras “possui um viés muito comportamental, até mais do que fundamento econômico”, avalia Melo, da PUC-SP. “A escolha dos países de destino costuma estar muito relacionada à distribuição de imigrantes brasileiros nesses locais, caso dos Estados Unidos, e à proximidade cultural, como ocorre com Portugal, também visto como possível porta de entrada para a Europa”, enumera. O Paraguai, por sua vez, é bastante visado “por uma questão logística e pela eventual ausência de uma forte concorrência local”.

A comunidade de pessoas do Brasil que vivem nos EUA, por sinal, é o foco das primeiras incursões da Doutor Hérnia em território estrangeiro. Seus sócios, os fisioterapeutas Laudelino Risso, 42 anos, e André Pêgas, 49, estimam que o crescimento inicial do negócio nos Estados Unidos se dará sobretudo pela aderência dos brasileiros que residem na Flórida ao método de tratamento para hérnia de disco desenvolvido pela empresa.

“O americano vai levar mais tempo para incorporar o conceito, visto que não existe nada parecido por lá”, diz Pêgas. O plano, então, é que a novidade se espalhe boca a boca a partir dos conterrâneos brasileiros, que divulgarão o procedimento de tratar a hérnia de uma forma mais holística, “atacando os hábitos que levaram à condição

e evitando a cirurgia, que não é necessária em 97% dos casos”, afiança.

Para escrever sua história em solo estadunidense, a marca se cercou de cuidados e protocolos. Como nas melhores práticas da área da saúde, optou pelo “risco calculado”, segundo o empreendedor. A primeira medida foi contratar uma consultoria especializada para ajudar nos trâmites legais da migração. Os sócios preferiram, em vez de adotar um máster franqueado, fundar uma empresa nos EUA, a Doctor Hernia, para fazer a gestão direta das unidades franqueadas. Uma agência de marketing local foi chamada para executar as campanhas de propaganda. Também houve a preocupação de constituir capital próprio para a empreitada.

“O negócio está maduro o suficiente no Brasil para realizarmos a internacionalização”, afirma. O objetivo é ter ao menos três unidades próprias nos Estados Unidos em um primeiro momento, para, na sequência, expandir com multifranqueados – modelo predominante da rede por aqui –, fechando 2025 com um número de unidades no país entre 20 e 40. Também há a perspectiva de abrir seis unidades em Portugal até meados do ano que vem, e o mercado chileno já está em fase de prospecção.

## DESTINOS MAIS PROCURADOS

Estados Unidos e Portugal são, de fato, os dois principais destinos buscados por franquias brasileiras lá fora. A Espetto Carioca segue esse roteiro. Os sócios e cofundadores da marca, Bruno Gorodicht, 44 anos, e Leandro Souza, 42, dizem estar bem conscientes das razões que os levaram a esses pontos do mapa-múndi – e das particularidades que eles reservam.

O namoro com o mercado norte-americano é mais antigo: data de 2016 e envolve aspectos afetivos. “Eu e Leandro já moramos nos Estados Unidos”, conta Gorodicht. Porém, não houve nada de impulsivo nessa história. “Estudamos muito bem o nosso momento e o mercado de lá, bem como os erros e acertos de outras franquias que optaram pelos EUA.” Tiveram ainda a ajuda da ApexBrasil e da ABF em suas prospecções.



No processo, identificaram a boa receptividade de seu produto, sinalizada pelo sucesso de churrascarias brasileiras no país. Em um primeiro momento, decidiram mirar os consumidores conterrâneos que vivem na Flórida – os planos, que contam com o suporte financeiro de dois fundos de investimento, englobam também cidades como Boston e Nova York.

O formato de restaurante deverá seguir uma tendência verificada nas andanças dos sócios pelos recantos daquele país: o “fast casual”, que mescla automatização de pedidos com serviço de mesa, bem como um cardápio de refeições com dois espetos, dois acompanhamentos e um molho.

Quanto ao modelo do negócio, será estabelecida uma sociedade com um máster franqueado que tocará as primeiras unidades – entre três e cinco – com a ajuda *in loco* de um dos sócios da Espetto Carioca e mais uma equipe de três pessoas da empresa nos primeiros seis meses de operação.

Após essa fase inicial, o máster expandirá a rede de franquias no país. O *modus operandi* da entrada em Portugal deverá ser semelhante, com aberturas de unidades entre 2025 e 2026. “Em cinco anos, projetamos que 25% de nossa receita venha dos dois países”, calcula Gorodicht. A empresa também tem interesse no mercado colombiano.

## MULTIPLICAÇÃO DE CANAIS

Uma das mudanças estratégicas verificadas nos últimos três ou quatro anos no dinamismo da expansão internacional das franquias brasileiras é trocar a gestão direta pela constituição de parceiros locais “de muita confiança e sólida estrutura empresarial” para os negócios. São muitas vezes máster franqueados multimarcas “que possam dar uma assistência técnica e mercadológica mais efetiva, com consultoria de campo, manutenção dos padrões, transferência de know-how e monitoramento presencial de seleções, treinamentos e formalizações contratuais”, afirma Baril.

“Nem sempre o modelo aplicado pela marca no Brasil é o que se replica no exterior”, ressalta. A Calçados Bibi é um exemplo

de franquia que se vale de sua experiência como exportadora para multiplicar canais mundo afora. Os primeiros passos além-fronteiras nacionais foram dados já nos anos 1970 e 1990, enviando para o exterior produtos de marcas de terceiros e itens próprios para lojas multimarcas.

Atualmente, a empresa quer aumentar a visibilidade internacional por meio de seus modelos de negócio, além de “promover lá fora a integração entre lojas físicas e vendas online”, afirma sua presidente, Andrea Kohlrausch, 48 anos. Para sedimentar no exterior suas propostas de formatação de loja, gestão de varejo e capacitação de atendimento, a marca, apoiada por ABF e ApexBrasil, optou pelo sistema de licenciamento. Nesse molde, já opera com 21 lojas em quatro países: Chile – onde também atua via e-commerce –, Equador, Guatemala e Peru.

O modelo “é mais flexível e dá mais liberdade para promover as adequações necessárias às características de cada país, visto que cada destino tem sua legislação específica de franquia”, justifica. Diferentemente do franchising, no licenciamento o investidor passa a deter o uso da marca com mais maleabilidade para definir padrões de gestão e formato da operação. Os gestores brasileiros da Calçados Bibi acompanham cada implantação, com visitas frequentes para validações e alinhamentos.

Os alvos da vez são Angola, pela língua portuguesa, e os Estados Unidos, “um dos mercados mais competitivos do mundo e com um potencial de crescimento muito grande”, diz Kohlrausch. “Estrategicamente, é muito importante para nós a entrada nos EUA, mas a questão é como fazer isso, com qual modelo. A internacionalização é um processo de construção de relacionamento e confiança a longo prazo, não segue uma receita de bolo.”

## CUIDADOS LEGAIS

Um dos grandes desafios, de fato, é adaptar o negócio tanto às feições culturais como às exigências legais de cada região. Reforçar os pontos de atenção às adequações é especialidade de Fritz Paixão, 39 anos,



fundador da CleanNew, franquia de higienização e conservação de estofados. Não é para menos: a rede já atua em dez países, de características tão diversas como Andorra, Argentina e Kuwait, e pretende estar em 50, no total, até o final de 2025.

Para certificar-se de todos os aspectos de legislação e mercadológicos em suas incursões pelo planeta, o empreendedor se apoia em frentes especializadas como escritórios jurídicos locais, associações de mercado e entidades como ABF e ApexBrasil. Uma de suas grandes preocupações é a liberação em cada país do uso do produto aplicado na higienização e na impermeabilização, sem contar que as providências em cada lugar abrangem desde especificidades de pagamento até o conteúdo dos anúncios publicitários.

A mobilidade internacional é beneficiada pela formatação enxuta do empreendimento, um caráter que está entre as vantagens competitivas das franquias brasileiras no exterior – ou, como diz Baril, da ABF, são “tecnologias e modelos de negócio replicáveis lá fora”. A marca de Paixão é home-based. Basta ao franqueado uma mala com equipamentos para realizar o serviço no endereço do cliente. “Não é preciso que ele tenha experiência prévia como empreendedor. O importante é entender a cultura local.”

Para facilitar o aprendizado do trabalho, as instruções foram pormenorizadas em um manual para os franqueados. Interações por videoconferência também são frequentes, e esse é um canal essencial na divulgação da marca pelo globo: o empresário gravou vídeos de demonstração de seu sistema que viralizaram na internet. “Cheguei a ter conteúdo com 20 milhões de visualizações”, contabiliza.

A CleanNew adota na internacionalização o modelo de máster franqueado regional e está prestes a aportar também na África do Sul. Paixão calcula em 70% o percentual de receita da empresa que hoje vem do exterior – fatia em muito alavancada pelo câmbio e que agora será avolumada ainda pelas vendas de seu impermeabilizante para empreendedores individuais, um formato de negócio lançado em agosto último.

Dados da ABF revelam também que os setores do franchising brasileiro que mais ocupam espaços fora do país são os de saúde, beleza e bem-estar; moda e alimentação. O sucesso internacional de nossas marcas desses segmentos foi um dos fatores que impulsionaram a franquia de estética Onodera a iniciar sua trajetória em praças estrangeiras. A existência desse potencial de êxito, consolidada pelo status da empresa no Brasil, não minimizou as medidas de cautela tomadas para percorrer a trilha da emigração. “Era necessário estarmos muito seguros em relação ao parceiro que iniciaria esse movimento”, afirma a sócia e CEO, Lucy Onodera, 45 anos.

A escolha recaiu sobre uma dupla que já era franqueada de sucesso da marca no Brasil, em Porto Alegre (RS), havia cerca de 15 anos. “Essa família resolveu se mudar para Portugal e não queria deixar de trabalhar com a marca”, conta. “Pela confiança nos resultados que o casal já nos trouxe, decidimos começar o nosso processo de internacionalização com eles.”

Definido o parceiro local, teve início um minucioso estudo de mercado até para estabelecer onde, em solo português, a empresa abriria suas portas primeiro. As prospecções envolveram viagens pelo país com a participação da própria Lucy. A cidade escolhida para receber a primeira clínica da marca foi Braga, onde os custos são mais baixos. Lisboa também figura no pacote das sete unidades já planejadas para a incursão lusitana.

De lá, o passo seguinte será entrar na vizinha Espanha, também com os franqueados gaúchos. “Chegamos a Portugal com a vantagem de, tradicionalmente, nossos procedimentos serem realizados somente por médicos”, afirma a empreendedora. “Lá, isso é uma obrigação, o que nem sempre se verifica no Brasil.”

Entre as adaptações necessárias, foi preciso entender que “o português não costuma parcelar tratamentos de estética como o brasileiro”, o que ocasionará variações de fluxo de caixa na comparação com o mercado de origem.