

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

CURSO DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

JAQUELINE MARTINS PEIXOTO

**Franquia como alternativa para a internacionalização  
de empresas brasileiras de calçados**

INDAIATUBA

2016

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

CURSO DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

JAQUELINE MARTINS PEIXOTO

**Franquia como alternativa para a internacionalização  
de empresas brasileiras de calçados**

Trabalho de Graduação apresentado por Jaqueline Martins Peixoto como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, elaborado sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Me. Silma Carneiro Pompeu.

INDAIATUBA

2016

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

CURSO DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

JAQUELINE MARTINS PEIXOTO

**Banca avaliadora:**

<b>Profª Me. Silma Carneiro Pompeu</b>	<b>Orientadora</b>
<b>Jerusa Toledo</b>	<b>Professor convidado</b>
<b>Jéssica Degrandi</b>	<b>Convidado</b>

**Data da defesa: 24/06/2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por me dar saúde e força para superar as dificuldades. À Instituição e ao corpo docente, pelo ambiente amigável que me proporcionou durante esses três anos. À minha professora, mestre e orientadora Silma Carneiro Pompeu, pelo apoio, conhecimento transmitido e exatidão em suas correções. Ao meu noivo, pela paciência nos momentos de ausência e por me encorajar a sempre alcançar meus objetivos; e aos meus amigos, por me incentivarem a continuar a caminhada.

*“Todas as vitórias ocultam uma abdicação.”*

***Simone de Beauvoir***

## RESUMO

À medida que a globalização avança na integração dos mercados, o processo de internacionalização surge como consequência desse fenômeno tornando-se inevitável a expansão e as trocas no mercado externo, sejam culturais, política ou econômica. Entre as diversas formas de internacionalização, o *franchising* tem se destacado por favorecer franqueado e franqueador simultaneamente, basicamente é um sistema no qual uma empresa (o franqueador) detentora da marca ou patente concede direitos sobre sua marca para uma pessoa física ou jurídica (o franqueado), que irá comercializar seus produtos e/ou serviços em diferentes unidades (franquias). Neste trabalho monográfico foram descritas as formas de franqueamento das empresas do setor de calçados: *Arezzo*, *Havaianas* e *Capodarte*, por meio de estudo de caso, buscando-se categorizar as etapas pelas quais passaram com o objetivo de identificar uma metodologia que possa servir de diretriz a outros setores de produtos ou serviços. Foram apontadas, também, vantagens e desvantagens envolvidas no modelo de franquias e seu processo de internacionalização, as estratégias utilizadas e os registros da expansão de franquias brasileiras no mercado internacional.

**Palavras-chave:** internacionalização; franquias; viabilidade; calçados.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O sistema de franquias.....	19
Figura 2: Faturamento do setor de franquias no Brasil.....	20
Figura 3: Sub franquia.....	22
Figura 4: Master franquia.....	22
Figura 5: Desenvolvimento da área.....	23
Figura 6: Principais dados da indústria calçadista.....	26
Figura 7: A franquia <i>Arezzo</i> .....	32
Figura 8: A franquia <i>Havaianas</i> .....	35
Figura 9: A franquia <i>Capodarte</i> .....	37

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Vantagens e desvantagens para o franqueador.....	24
Quadro 2: Vantagens e desvantagens para o franqueado.....	25
Quadro 3: Dados das empresas: <i>Arezzo, Havaianas e Capodarte</i> .....	39
Tabela 1: Comparativo de faturamento dos seguimentos.....	27



## **SIGLAS**

ABF: Associação Brasileira de Franchising

ABICALÇADOS: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI: Instituto de Estudos de Marketing Industrial

MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

PIB: Produto Interno Bruto

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>14</b>
<b>1 - A internacionalização de empresas por meio de franquia.....</b>	<b>14</b>
1.1 Internacionalização .....	14
1.2 Benefícios, custos e riscos .....	15
1.3 Os principais mecanismos para a entrada no mercado internacional.....	16
1.3.1 Exportação.....	16
1.3.2 Licenciamento .....	17
1.3.3 Joint-Ventures .....	17
1.3.4 Investimento Estrangeiro Direto (IED) .....	17
1.3.5 Franchising (ou franquia) .....	18
1.4 O conceito de franquia .....	18
1.5 Franquias no Brasil .....	19
1.6 Principais modalidades de franquia .....	21
1.7 Sub franquia .....	21
1.8 Master franquia .....	22
1.9 Desenvolvimento de área .....	22
1.7 Vantagens e desvantagens do modelo de franquia .....	23
1.8 A indústria de calçados brasileira e as franquias .....	25
1.9 Franquias de calçados .....	27
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>28</b>
<b>2- Metodologia.....</b>	<b>28</b>
2.1 Tipos de pesquisa .....	28
2.1.1 Procedimento de coleta de dados: estudo de caso .....	29
2.1.2 Fontes de informação: bibliográfica e documental .....	30

2.1.3 Natureza de dados: quantitativa e qualitativa .....	30
2.2 Coleta de dados .....	31
2.2.1 <i>Arezzo</i> .....	31
2.2.2 Etapas da <i>Arezzo</i> para a internacionalização por franquias .....	33
2.2.3 <i>Havaianas</i> .....	34
2.2.4.1 Etapas da <i>Havaianas</i> para a internacionalização por franquias .....	35
2.2.5 <i>Capodarte</i> .....	36
2.2.6 Etapas da <i>Capodarte</i> para a internacionalização por franquias .....	37
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>39</b>
<b>3- Análise e interpretação dos dados .....</b>	<b>39</b>
3.1 Tabela de dados .....	39
3.2 Análise dos dados .....	41
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

A decisão por explorar novos mercados geográficos tem se tornado cada vez mais necessária para as empresas, observando-se que isso ocorre por causa do surgimento de um novo perfil de consumidores com total acesso a informação e mais exigência a rápidos resultados. Com o intuito de atender a esse perfil e, ao mesmo tempo, expandir seus negócios, as empresas se vêem diante de um inevitável processo de mudança, forçadas a aumentar sua competitividade e ampliar seu crescimento econômico, encontrando na internacionalização uma forma de diversificar seus mercados.

A internacionalização das empresas tem como o principal objetivo desenvolver uma presença externa que consiga fidelizar parceiros internacionais e, em decorrência disso, estar expostas às novas tecnologias e à competitividade acirrada que forçam a organização a aperfeiçoar seus processos e investir na qualidade de seus produtos, com a finalidade de sempre maximizar seus lucros. São diversos os modelos de internacionalização e modelo de franquias foi escolhido para ser estudado neste trabalho.

O conceito empresarial *franchising*, conhecido no Brasil como franquia, começou a ser formado logo após a Segunda Guerra Mundial. Muito presente em países desenvolvidos e em desenvolvimento, conhecido pela sua facilidade de adaptação a diversos locais e agilidade proporcionada para a expansão das redes, o modelo alinha novos negócios e empregabilidade, ou seja, associa os interesses da sociedade e dos investidores ao mesmo tempo. “É uma alternativa de diversificação, considerada uma estratégia cooperativa baseada em um relacionamento contratual, em que duas empresas independentes acordam entre si em fazer negócios sob a marca da outra em dada localização e em período de tempo determinado”. (KWASNICKA, 2007, p.163). Ou seja, a franquia é implantada por meio de um contrato em que a organização que possui a marca e toda a gestão do negócio em geral é denominada franqueadora e a mesma outorga uma pessoa física ou jurídica, o franqueado, que irá comercializar a sua marca ou patente em diferentes localidades.

No Brasil, esse sistema é fortemente observado, sendo que o país se mantém em quarto lugar no *ranking* dos maiores mercados do mundo de franquias, ficando apenas atrás de países como Estados Unidos, China e Coréia do Sul. (ABF, 2015).

Existem diversas formas de uma empresa se internacionalizar, com exportações diretas ou indiretas, licenciamento, investimento externo direto. O sistema que vamos explorar neste trabalho é a internacionalização por meio de franquias, especificamente para empresas do seguimento de calçados, utilizando como estudo de caso as empresas *Arezzo*, *Havaianas* e *Capodarte* descrevendo os desafios, vantagens e desvantagens envolvidas do processo de internacionalização por franquia e categorizando as diversas ações a fim de apresentar a viabilidade do modelo, tendo em vista o quanto é importante adequar-se à cultura dos diferentes países e a política do local de forma positiva para se atingir as metas estabelecidas.

A relevância deste estudo deve-se ao fato de que o modelo de franquias, mesmo estando em crescente desenvolvimento e com excelentes desempenhos, ainda necessita de estudos relacionados à internacionalização do modelo e métodos de entrada, pois é possível se verificar lacunas na bibliografia disponível sobre o assunto.

Sendo assim, este trabalho se propõe a pesquisar a viabilidade da internacionalização por franquias para empresas brasileiras de calçados, visto que este seguimento dentro do setor de franquias tem se destacado em diversos países e, segundo a Associação Brasileira de franquias, no Brasil, esse segmento ocupa o segundo lugar de maior faturamento.

Esta monografia pode auxiliar alunos da área de Comércio Exterior, profissionais do setor da indústria de calçados e semelhantes áreas, que desejem se tornar franqueados ou expandir seus negócios fora do Brasil por meio de concessão de franquias; também, poderá ampliar seus conhecimentos a respeito do modelo de franquia como forma de internacionalização despertando-lhes o interesse pelo mercado internacional.

Com base no exposto pode-se afirmar que o sistema de franquias apresenta resultados significativos, sendo assim, o estudo busca respostas para as seguintes perguntas: Há um modelo já estabelecido para a franquia no setor de calçados? Quais são as ações necessárias para a internacionalização por franquias? Como o modelo de franquia pode ser uma alternativa eficaz em termos de expansão e competitividade?

O trabalho tem como objetivo principal delinear o modelo de internacionalização de empresas por meio de franquia. Como objetivo secundário busca descrever as ações necessárias no processo de franquia no setor de calçados, identificar as dificuldades, vantagens e desvantagens envolvidas nesse modelo de internacionalização e apresentar a franquia como um modelo viável para a internacionalização de empresas brasileiras.

Em relação aos objetivos e segundo as fontes de informação, foi utilizada a pesquisa bibliográfica por meio de livros, artigos, *sites* trazendo os conceitos principais e necessários para compreender-se o objeto de estudo, nesse caso a internacionalização de empresas por

meio de franquia. A pesquisa descritiva, de acordo com Gonsalves (2007, p. 69), objetiva escrever as características de um objeto de estudo procurando descobrir a existência de relações entre variáveis. Ao descrever a experiência de internacionalização de empresas do setor de calçados, eleitas como sujeito dessa pesquisa, foi possível categorizar as ações das mesmas delineando-se o processo e suas etapas de forma a perceber-se um modelo de internacionalização que poderia ser utilizada por sujeitos outros, ou seja, organizações de outros setores de produtos similares, o caracteriza um estudo de caso.

O estudo de caso é uma alternativa de pesquisa para a coleta de dados. Segundo Gonsalves (2007, p. 69), o estudo de caso é o tipo de “pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para a análise de um fenômeno [...] indicando possibilidades para sua modificação”. Nesse âmbito, o estudo de caso mostra-se adequado porque permite estudar possibilidades de identificar um modelo de internacionalização válido não só para empresas como *Arezzo*, *Havaianas* e *Carpodarte*, mas também para outros setores de produtos e ou serviços.

Segundo Cherto et al (2006), a internacionalização de uma empresa por franquia é uma das formas que permite uma rápida expansão com baixos investimentos, podendo proporcionar resultados em curto prazo. Com base nessa constatação, levanta-se a seguinte hipótese: as empresas fabricantes de calçados utilizam um mesmo modelo no processo de internacionalização por franquia.

A natureza dos dados exigiu pesquisa quantitativa e qualitativa. A primeira tratando da explanação das causas e a segunda buscando a compreensão e interpretação dos fenômenos, considerando o significado que os outros dão as suas práticas.

O estudo está dividido em três capítulos. O capítulo I abordará o processo de internacionalização de empresas por meio de franquia, seus desafios e estratégias, assim como vantagens e desvantagens. No capítulo II, será apresentada a explicação da metodologia de pesquisa utilizada pelo estudo e o setor de calçados no Brasil, seu desenvolvimento, assim como as empresas internacionalizadas desse setor, caracterizando a coleta dos dados necessários ao teste da hipótese. E, por fim, o capítulo III apresentará a análise e interpretação dos dados, com base no estudo de caso das empresas *Arezzo*, *Havaianas* e *Capodarte*, buscando-se estabelecer a franquia como um modelo de internacionalização de negócios em geral.

# CAPÍTULO I

## **A internacionalização de empresas por meio de franquia**

Neste capítulo, buscar-se-á trazer, por meio de pesquisa bibliográfica, os conceitos principais e necessários para o entendimento de como se dá o processo de internacionalização de empresas e seus benefícios, custos e riscos envolvidos; a internacionalização e a franquia como opção de internacionalização, seus desafios e estratégias, assim como vantagens e desvantagens.

### **1.1 Internacionalização**

A internacionalização de empresas é um processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, estrutura, recursos, dentre outros fatores) aos ambientes internacionais. (CALOF e BEAMISH 1995, p. 116).

O processo de internacionalização de uma empresa compreende-se pelos meios e ações que a mesma utiliza para ampliar seus mercados, buscando marcar sua presença no exterior firmando parcerias internacionais, tornando seu produto ou serviço mais competitivo e maximizando seus lucros. As principais razões para uma empresa se internacionalizar surgem por cause de um mercado interno saturado, a própria estrutura de mercado e também para uma maior expansão de seu produto. Para que a internacionalização alcance os resultados almejados a organização necessita ter uma visão clara das variantes envolvidas no processo. Conforme as palavras de Schneider, (2002, p. 14),

[...] quando uma empresa decide se internacionalizar precisa ser muito mais do que um exportador para entender o ambiente de marketing do país com quem estará negociando. Antes de pensar no mercado externo, a empresa deve avaliar dentro do mercado doméstico, suas estratégias de vendas, comunicação e distribuição. Um importante desafio para a internacionalização é o entendimento dos diferentes ambientes com os quais está tratando.

A internacionalização é, portanto, fruto de um conhecimento e experiência acumulados ao longo da existência da empresa e requer competências por parte da organização como a adaptação á outra cultura, maiores investimentos nos processos produtivos e de qualidade, percepção das dificuldades envolvidas na cadeia de fornecimento, assim como a exposição a concorrências mais agressivas; e essa etapa de internacionalização deve ser encarada pela empresa como um processo natural. De acordo com Lopez e Gama (2011, p.31) “A internacionalização torna-se uma importante estratégia empresarial em face da globalização dos mercados. É uma decisão que não garante apenas o acesso da empresa no mercado internacional, mas também suas chances de sucesso”. Como todo processo de mudança a organização coloca-se diante de custos, com chances de benefícios ou riscos de perdas.

## **1.2 Benefícios, custos e riscos**

A principal motivação para a internacionalização é de caráter econômico, aliada a outras motivações e tendências. A empresa cresce e com ela a necessidade de reproduzir o que já se produz localmente, só que em um contexto diferente. Segundo o autor Almeida, et al (2007 p.79) podemos dividir os benefícios da internacionalização em três vertentes: a expansão de mercados, a eficiência e a aprendizagem. A expansão de mercados pode ser considerada como o fortalecimento da posição competitiva, a exposição e o aumento da capacidade de resposta dos clientes internacionais; a eficiência da empresa está ligada aos ganhos de escala e ao acesso a fatores de produção a custos mais acessíveis; e, a aprendizagem que pode ser acumulada no âmbito internacional é uma das maiores vantagens para a empresa, como o aprimoramento de estratégias e a aquisição de novas competências empresariais existentes.

É importante ressaltar que os riscos e custos existentes são muitos e podem variar de acordo com o segmento da empresa, ainda segundo Almeida, et al (2007 p. 79) os desafios mais comuns são: custos de coordenação e governança, desvantagens em ser estrangeira e riscos políticos e econômicos.

Os custos de coordenação e governança são as novas operações que trazem consigo mudanças internas como, estrutura, investimento em mecanismos, processos de controle, qualificação e/ou deslocamento de profissionais e o aumento dos custos no âmbito geral que,



resultando em uma sobrecarga para a empresa, tende a ser um forte adversário quando não planejado.

Em relação à desvantagem em ser estrangeira, os obstáculos culturais e as diferenças administrativas colocam em desvantagem a empresa frente ao concorrente já estabelecido no mercado, por mais preparada que ela esteja poderá cometer erros que influenciariam sua adaptação local e sua aceitação demandando um tempo excessivo, o que leva muitas empresas a abandonar o projeto de internacional.

O ambiente externo deve ser muito bem avaliado quanto aos riscos políticos e econômicos. Alguns mercados apesar de serem muito atrativos podem apresentar instabilidade política ou econômica como, por exemplo, as taxas de câmbio ou juros que podem comprometer a rentabilidade da empresa levando a perdas significativas.

Almeida et al (2007) ainda ressalta que, com a complexidade e a diversidade das operações, optar pela entrada no mercado externo provoca um *trade-off* entre os benefícios, custos e os riscos que devem ser estudados e revisados caso a caso.

### **1.3 Os principais mecanismos para a entrada no mercado internacional**

Dentre as diversas formas de ingressar no mercado externo, se faz necessário que as empresas avaliem o melhor mecanismo de acordo com suas operações, sendo os principais: a exportação, o licenciamento, os joint-ventures, o investimento estrangeiro direto – IED e o *franchising*.

#### **1.3.1 Exportação**

A Exportação trata-se da saída de produtos ou serviços do território aduaneiro. A exportação exige uma postura profissional e conhecimentos sobre as normas vigentes do país escolhido e para isso é necessário que a empresa invista em mão de obra qualificada e em pesquisa e desenvolvimento. O pagamento adjunto de cartas de crédito gera uma segurança ainda maior na transação, pois, de acordo com Marques; Merlo; Lucchesi (2005) “a forma mais prematura de internacionalização, concentra riscos e potenciais de lucros menores”. A exportação pode ser realizada de forma direta na qual, além da negociação, o exportador também gerencia todos os trâmites físicos da mercadoria; ou de forma indireta, em que o exportador fabrica o produto com a finalidade de exportar e contrata empresas especializadas

em exportação, com a responsabilidade de promover o despacho da mercadoria até o importador.

### **1.3.2 Licenciamento**

No licenciamento, a empresa detentora da marca irá atribuir à outra empresa o direito de fabricar ou utilizar a marca do produto como achar adequado e com isso a empresa consegue entrar no mercado internacional com menores riscos. O licenciado terá como uma de suas obrigações o pagamento de taxas de royalties e poderá usufruir da fabricação, patente e segredos comerciais, embora a imagem da empresa licenciadora possa ser danificada uma vez que o licenciado tem total liberdade nos procedimentos.

### **1.3.3 Joint-Ventures**

A formação de Joint-Ventures é a associação entre duas ou mais empresas que possuem objetivos de atividade econômica similares que, cada uma independentemente, não teriam sucesso. Essa união é por um tempo determinado, que tende a compartilhar conhecimentos e obter uma visão mais ampla dos seus produtos com relação ao mercado. O ponto que deve ser salientado é a questão da colaboração no mercado internacional, que Lopez e Gama (2005, p. 71) chamam de alianças estratégicas explicando que são as formas de relacionamentos colaborativos adotados para aumentar as possibilidades de acesso de uma organização ao mercado internacional. É um relacionamento estabelecido entre duas ou mais organizações visando um objetivo comum, assim, ambas as partes se beneficiam.

Entretanto, alerta o autor (opcit), a junção dessas empresas pode acarretar alguns conflitos relacionados à capacidade da gestão dos negócios e de como cada empresa os administra.

### **1.3.4 Investimento Estrangeiro Direto (IED)**

No modelo Investimento Estrangeiro Direto (IED) a empresa entra diretamente no mercado estrangeiro, seja por uma Expansão Comercial pela qual a empresa entra no mercado escolhido através de filiais ou Investimento Comercial com o qual a empresa, por meio de seus recursos, funda uma nova empresa. Nesse modelo a empresa se instala fisicamente no

mercado internacional proporcionado um maior controle de suas operações, com o intuito de ganhar mercado e ter maior vantagem competitiva. Souza (2006, p. 436) chama a atenção que essa modalidade de inserção no mercado internacional implica “numa grande exposição da empresa aos riscos impostos pelo próprio ambiente político-econômico do país receptor, ou seja, moedas desvalorizadas ou bloqueadas, mercados ruins ou até mesmo a expropriação<sup>1</sup>.”

### 1.3.5 Franchising (ou Franquia)

Franquia é um modelo no qual se pode transferir conhecimento e aproveitar o potencial das marcas, isto é, a empresa detentora da marca idealiza e formata o modelo de negócio e disponibiliza ao franqueado todo o know-how<sup>2</sup>, e o franqueado deverá seguir os padrões que forem estabelecidos pelo franqueador. Segundo Chertoet al (2006),

Franquia consiste em uma estratégia de expansão de vendas do produto diretamente do fabricante, diferentemente do licenciamento em que se tem total liberdade para produzir e vender da maneira que desejar, nesse modelo deve se esperar a baixa autonomia do franqueado sobre o controle de suas operações e pouca flexibilidade do negócio.

## 1.4 O conceito de franquia

O modelo de franquia teve seu aparecimento fortemente observado a partir de 1851 nos Estados Unidos, com a empresa fabricante de máquinas de costura Singer Seing Machine Company, quando a mesma resolveu liberar licenças da sua marca para os comerciantes interessados em vender nas lojas que a companhia espalhava pelos Estados Unidos. A General Motors e a Coca-Cola também tiveram um papel significativo como pioneiras no sistema e em seguida os *fastfood* apostaram nesse modelo deslançando o sistema para o mundo. O principal propósito desse modelo é transferir conhecimento, aproveitar o potencial das marcas e promover a expansão, replicando um negócio já existente e bem sucedido em outros locais.

A franquia tem início com um contrato no qual o franqueador é o detentor da marca ou patente e o mesmo outorga ao franqueado, uma pessoa física ou jurídica o direito de

---

<sup>1</sup> Expropriação é a transferência compulsória da propriedade particular para o poder Público ou seus delegados, por utilidade ou necessidade pública, ou ainda, interesse social, mediante prévia e justa indenização em dinheiro (CF, art. 5º, XXIV).

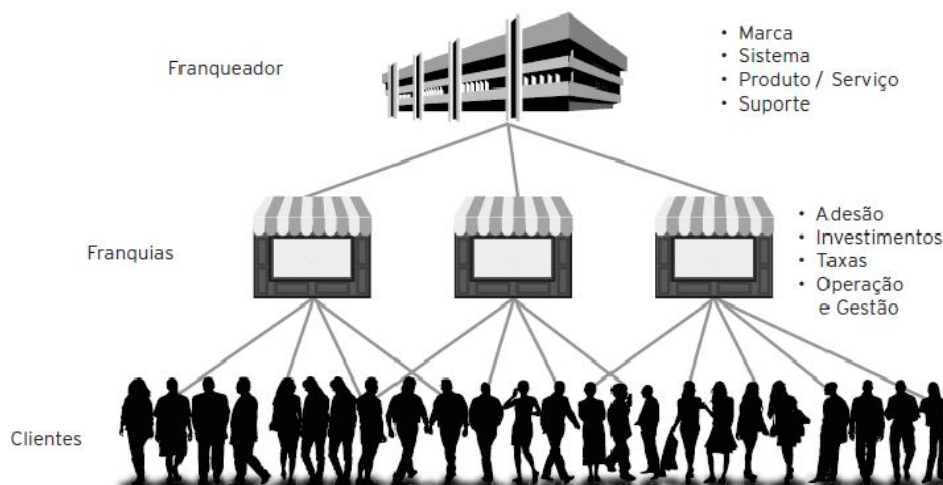
<sup>2</sup> Segundo (CHERTO, et al 2006 p.100) know- how é o conhecimento aprofundado do negócio e de suas características.

comercializar os seus produtos ou serviços em diversas localidades seguindo corretamente o modelo de negócio estabelecido pela franquia que consiste em, grosso modo, clonar um padrão de negócio de forma distribuída.

O franqueado pode ser considerado autônomo, uma vez que o mesmo administra uma unidade de negócio e é o proprietário da mesma, porém deve seguir a risca as normas e diretrizes da empresa franqueadora, acatar as propostas e orientações do franqueador, o que implica diretamente na autonomia de funcionamento da sua franquia. (CHERTO et al ,2006).

Eventualmente a Lei de Franquia Empresarial (Lei 8.955/94), diz que o franqueador também pode conceder o uso de tecnologia de implantação e sistema operacional desenvolvido pelo franqueador.

A figura a seguir ilustra o sistema de franquias:



**Figura 1:** O sistema de franquias

**Fonte:** RIBEIRO, (2011 p.11)

## 1.5 Franquias no Brasil

No Brasil, esse sistema foi aceito de forma lenta pelas empresas, na década de sessenta a escola brasileira de idiomas CCAA escolheu o modelo de franquias para se expandir pelo Brasil. Alguns anos mais tarde a Água de Cheiro e O Boticário também empresas brasileiras aderiram à concessão de franquias, mais foi na década de oitenta que o modelo de franquias foi mais notado no Brasil.

Em 1987, foi criada uma entidade sem fins lucrativos, a ABF (Associação Brasileira de Franquias) que regulamenta, divulga e promove a defesa das franquias junto a órgãos de

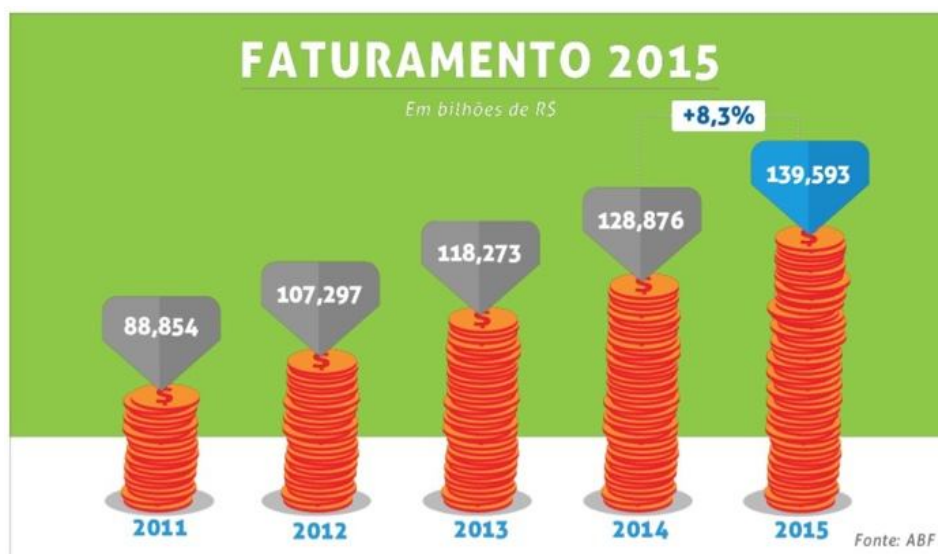
classe e entidades constituídas. Mantém a ligação com outras Associações localizadas no exterior apresentando novidades em seminários, debates entre outros auxílios para os franqueados e franquias brasileiras.

Na década seguinte, principalmente com a vinda da franquia americana Mc Donald's, o sistema começou a ser regulamentado pela lei 8.955/94 que cita:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um 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.” ( LEI No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.) – ANEXO 1.

A expansão das franquias no Brasil é notória seja ela em pequenas cidades ou metrópoles. Estão sempre presentes para atender a demanda da população consumista e dos empresários que nesse modelo encontram total motivação para iniciarem seus negócios. Apostar na internacionalização tem sido um desejo de muitas franquias que já estão estabilizadas com seus negócios no mercado interno.

O gráfico a seguir apresenta o faturamento do setor de franquias dos últimos cinco anos.



**Figura 2:** Faturamento do setor de franquias no Brasil

**Fonte:** ABF (2015)

O faturamento apresentado na figura acima corresponde aos últimos cinco anos do setor de franquias, sendo R\$ 139, 593 bilhões em 2015, 36% maior que o faturamento de 2011 e foi comprovado um aumento de 8,3% em relação ao ano de 2014, segundo a ABF (2015) o setor é responsável por 22% do PIB do Brasil e 1 a cada 5 empregos são gerados pelo setor de franquias.

A posição ocupada hoje pelo Brasil no *ranking* mundial é fruto de constantes pesquisas e desenvolvimento no mercado, sendo os custos de financiamentos muito atrativos e os riscos ligados à abertura do negócio franqueado muito menor do que um novo negócio, pois no caso da franquia o modelo já foi testado e cuidadosamente estudado.

## **1.6 Principais modalidades**

Além das franquias individuais, hoje em dia o modelo mais conhecido - em que cada unidade nova representa um contrato de franquia e através deste modelo todos os franqueados ficam conectados de forma contratual e a empresa franqueadora é inteiramente responsável por todo o suporte necessário da rede - existem outros modelos de franquia que estão ganhando espaço no mercado nacional e internacional, sendo os principais a sub franquia, a master franquia e o desenvolvimento de área.

### **1.6.1 Sub franquia**

A sub franquia ocorre quando o franqueado já adquiriu muita experiência e tem um conhecimento aprofundado no setor, não necessitando de contato direto entre franqueador e franqueados em uma determinada localidade, pois a sub franquia consegue absorver todas as tarefas e somente pagará ao franqueador um valor residual pelo uso da marca e know-how disponibilizado.

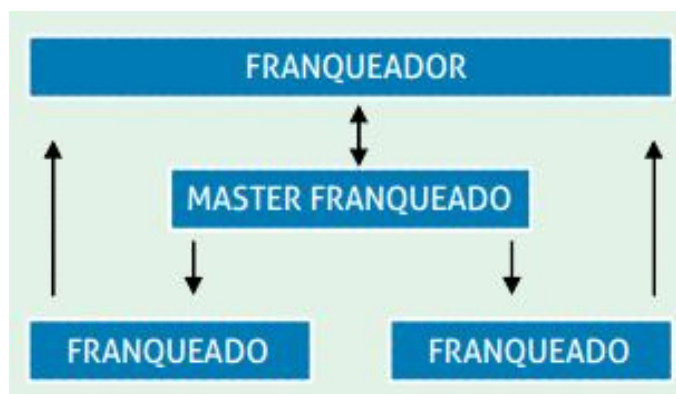


**Figura 3:** Internacionalização de franquias brasileiras – Tipos

**Fonte:** Guia de Orientação a Internacionalização de Franquias - SEBRAE (2015)

### 1.6.2 Master franquia

A empresa franqueadora limita uma cidade ou região inteira ao master franqueado, onde o mesmo poderá gerenciar uma rede de franquias no território cedido pela franqueadora. Neste modelo, há uma redução dos riscos e da estrutura necessária da franqueadora, e também redução de capital do máster franqueado, uma vez que será dividido o investimento com os franqueadores.



**Figura 4:** Internacionalização de franquias brasileiras – Tipos

**Fonte:** Guia de Orientação a Internacionalização de Franquias - SEBRAE (2015)

### 1.6.3 Desenvolvimento de área

Esse modelo atua com investidores de alto porte e com capacidade de gerir investimentos em diversas unidades, o franqueado desenvolvedor terá disponibilidade de atuar

em uma determinada área geográfica e o mesmo poderá optar pela abertura de unidades próprias ou desenvolver parcerias em sua área de atuação. A franqueadora é quem assina os contratos e gerencia o franqueado intermediário e será responsável por toda a gestão das unidades. Não é um negócio imediato, o seu crescimento é em longo prazo, pois dependerá da capacidade do franqueado, dos interesses da franqueadora e do tempo de retorno dos investimentos.



**Figura 5:** Internacionalização de franquias brasileiras – Tipos

**Fonte:** Guia de Orientação a Internacionalização de Franquias - SEBRAE (2015)

## 1.7 Vantagens e desvantagens do modelo de franquia

São diversas as vantagens do sistema de franquias que, de acordo com Kon (2004, p. 134), atrela-se a uma nova fórmula de organização, relacionada à propagação de novos métodos organizacionais e gerenciais das empresas. Com as operações das franquias estruturadas, gestão adequada e envolvimento de profissionais altamente qualificados, o sistema permite conceder vários benefícios para o franqueado e franqueador. Cavulsgilet al (2010, p. 360) acrescenta que “O franqueador possui economias de escala, a propriedade intelectual e o know-how sobre a sua indústria, enquanto o franqueado tem a dinâmica empresarial e conhecimentos importantes sobre o mercado local e como gerir um negócio lá”.

O quadro a seguir descreve as principais vantagens e desvantagens para o franqueador;



**Quadro 1:** Vantagens e desvantagens do Franqueador

<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É possível entrar em mercados estrangeiros rapidamente e com baixo custo</li> <li>• Não há necessidade de investir muito capital</li> <li>• Uma marca bem investida incentiva as vendas atuais e futuras no exterior</li> <li>• A empresa pode padronizar o conhecimento dos franqueados para lidar com os mercados locais com eficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o controle sobre o franqueado pode ser difícil</li> <li>• É provável que haja conflitos com o franqueado, inclusive com questões judiciais</li> <li>• Preservar a imagem do franqueador no mercado externo pode ser um desafio</li> <li>• É necessário acompanhar e avaliar o desempenho dos franqueados e prestar assistência contínua</li> <li>• Os franqueados podem usar os conhecimentos adquiridos e virar concorrentes no futuro</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Cavusgil et al (2010, p. 360)

Porém, algumas desvantagens podem estar presentes. Por seu lado, a empresa franqueadora deverá fazer um processo de seleção bem cauteloso quanto ao perfil do franqueado e do outro lado o franqueado deverá analisar o que seu franqueador busca no mercado, pois cada empresa franqueadora tem características diferentes e métodos diferentes. É indispensável que o franqueado faça uma análise sobre os detalhes operacionais da franquia desejada, pois uma vez celebrado o contrato entre as partes o mesmo firmará que o franqueador tem o poder de determinar onde e como os seus franqueadores deverão se instalar, trabalhar e também a forma como deverão gerir o seu negócio.

No quadro a seguir são apresentadas as vantagens e desvantagens para o franqueado:

**Quadro 2 : Vantagens e desvantagens do Franqueado**

<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de uma marca estabelecida e conhecida</li> <li>• Adquirir treinamento e Know-how</li> <li>• Receber apoio permanente do franqueador</li> <li>• Operar um negócio independente</li> <li>• Aumentar a probabilidade de sucesso nos negócios</li> <li>• Ser parte de uma rede internacional estabelecida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento inicial ou pagamento de royalties podem ser altos</li> <li>• O franqueado é obrigado a comprar materiais, equipamentos e produtos exclusivos do franqueador</li> <li>• Franqueador tem muito poder e isso pode afetar a sua capacidade de negociação</li> <li>• As lojas do franqueador podem proliferar na região criando uma concorrência para o franqueado</li> <li>• O franqueador pode impor sistemas técnicos ou administrativos inapropriado para o franqueado.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Cavusgil et al (2010, p. 361)

## 1.8 A indústria de calçados brasileira e as franquias

Os calçados são produtos que estão em constante mudança, seja em conforto, *design* ou qualidade, para cada estação surgem novos modelos que se tornam tendências e grandes impulsionadores de consumo.

Segundo históricos da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2015), a produção de calçados no Brasil tem suas origens em Vale dos Sinos (RS), por volta de 1824 quando a colonização alemã desenvolveu a confecção de calçados artesanais, tornando Vale dos Sinos um dos maiores pólos produtores de calçados do Brasil, seguido pelos pólos das regiões de Franca (SP), Jaú (SP) e Birigui (SP), Nova Serrana (MG) e Belo Horizonte (MG).

Mas foi na década de 1970 que o Brasil tornou-se um importante fornecedor mundial de calçados, através das exportações de baixo custo realizadas por intermédio de *trading companies*<sup>3</sup>. Mesmo com o crescimento que a indústria brasileira de calçados apresentava a mesma não investiu em fatores produtivos e capacitação, somente tinha focado sua produção em calçados de baixo custo, ocasionando uma perda significativa de mercado para os calçados chineses que apresentavam melhores preços e o baixíssimo custo de mão-de-obra.

<sup>3</sup> Trading Companies: são empresas que têm por objeto social a comercialização de mercadorias, podendo comprar produtos fabricados por terceiros para revender no mercado interno ou destiná-los à exportação, bem como importar mercadorias e efetuar sua comercialização no mercado doméstico. MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2015).

Em meados de 1990, com o intuito de reduzir custos de produção para se tornar mais competitivas, as principais fabricantes brasileiras de calçados se deslocaram para o Nordeste, devido ao local possuir incentivos fiscais concedidos pelo governo, mão-de-obra mais barata em relação á outras regiões do país e também como uma estratégia de localização, pois seus portos e aeroportos eram mais próximos á Europa e América Central, principais compradores naquela época. Assim o Brasil passou a investir na sua inserção internacional apostando em calçados com maior qualidade e valor agregado.

Segundo dados do IBGE (2015), juntamente com o IEMI (2015), o Brasil é o terceiro maior produtor de calçados do mundo, e concentra o maior rebanho bovino do mundo (13% do mercado), a figura a seguir mostra os principais números da indústria calçadista no ano de 2015 e os dados do relatório anual da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados;



**Figura 6:** Principais dados da indústria calçadista brasileira

**Fonte:** ABICALÇADOS, 2015

De acordo com a figura apresentada acima, divulgada pela ABICALÇADOS (2015), o Brasil no ano de 2015 exportou cerca de 124 milhões de pares de calçados, apresentando um saldo na balança comercial de US\$ 479,4 milhões. O principal importador de calçados brasileiros são os Estados Unidos, seguido pela Argentina, França e Bolívia.

## 1.9 Franquias de calçados

As franquias do seguimento de vestuário e calçados tem destaque com maior número de vendas em relação a outros seguimentos, o mercado de calçados se torna favorável, pois está sempre inovando e o consumo segue com as diversificadas tendências de moda.

Segundo relatórios da ABF (2015) a figura a seguir apresenta os seguimentos que mais tiveram destaque de faturamento em 2015.

**Tabela 1:** Comparativo de faturamento dos seguimentos

VARIÇÃO DO FATURAMENTO Comparativo 2014X2015				
SEGMENTOS	2014		2015	
	POS.	CRESC.	POS.	CRESC.
Acessórios Pessoais e Calçados	2	19%	1	12,0%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	8	6%	2	10,2%
Hotelaria e Turismo	11	0,3%	3	9,0%
Alimentação	7	7%	4	8,9%
Veículos	5	9%	5	8,8%
Educação e Treinamento	4	12%	6	8,7%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	9	5%	7	8,1%
Vestuário	10	3%	8	6,9%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1	27%	9	6,6%
Limpeza e Conservação	6	8%	10	3,8%
Casa e Construção	3	17%	11	-2,3%

Fonte: ABF

**Fonte:** ABF 2015

O seguimento de calçados ocupa a primeira posição de maior faturamento no ano de 2015 dentro do setor de franquias, com 12% de crescimento, saiu de sua segunda posição que teve em 2014 e desbancou o setor de negocio com 10%.

Pode-se concluir que administrar uma franquias de calçados pode ser uma excelente opção de negócio, uma vez que está aliada a segurança de ser uma franquias, pois o empreendimento já está estabelecido, transmissão de conhecimento e em muitos casos já apresenta clientes fidelizados. E quanto ao mercado de calçados, o mesmo apresenta crescimento significativo, tanto nacional como internacionalmente e o país é conhecido como pioneiro pela fabricação e excelência da indústria calçadista.

# CAPÍTULO II

## Metodologia

Este capítulo é dedicado á apresentar os princípios metodológicos seguidos quanto à formulação e desenvolvimento do estudo da indústria de calçados e sua internacionalização por franquias. Segundo as palavras de Demo (1941), a metodologia pode ser considerada como o estudo dos caminhos, ou ainda os instrumentos para se fazer ciência.

### 2.1 Tipos de pesquisa

Segundo Gil (1991), existe diversos tipos para se classificar pesquisas científica, mais os autores propõem somente dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Porém, para Gonsalves (2007) é possível classificar um tipo de pesquisa em diferentes critérios, pode ser de acordo com os objetivos, procedimentos de coleta e dados, também de acordo com a fonte da pesquisa e natureza de dados.

Ainda segundo a autora, as pesquisas podem ser de caráter: exploratório, descritivo, experimental e explicativo. Para o critério de pesquisas o procedimento de coleta de dados, os tipos mais comuns podem ser: experimento, levantamento, estudo de caso e de caráter participativo. Os tipos de pesquisas, segundo as fontes de informação enquadram em: campo, bibliográfico, documental e laboratorial. E por fim, a natureza dos dados pode ser classificada como qualitativas ou quantitativas.

A fim de estudar as empresas fabricantes de calçados no Brasil e apresentar a viabilidade do modelo de franquia como forma de internacionalização para essas empresas, a pesquisa do presente estudo é descritiva, por tentar descrever as características da indústria de calçados, os principais dados das empresas fabricantes assim como a internacionalização de suas marcas conforme a afirmação de Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados,

assume, em geral, a forma de levantamento”. Vergana (2000) complementa ao escrever que a pesquisa descritiva expõe características do grupo ou fenômeno estudado mais não necessariamente tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

### **2.1.1 Procedimento de coleta de dados: estudo de caso**

Para realizar o procedimento de coleta de dados este trabalho utilizará o estudo de caso como ferramenta de pesquisa, com esta abordagem metodológica de investigação será possível narrar acontecimentos e identificar o envolvimento de diversos fatores no processo de internacionalização por franquias de empresas fabricantes de calçados.

Há diferentes conceitos de estudo de caso e diferentes posicionamentos encontrados na literatura.

Para (Yin, 2001);

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

No entendimento de Goode&Hatt (1979), o estudo de caso é a organização dos dados, preservando o objeto estudado, o seu caráter unitário e considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento.

Segundo Lüdke e André (1986), “O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um estudo simples, específico, abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação.

Como qualquer outra pesquisa, os estudos de caso são organizados por diversas etapas, segundo Gil (2004) o estudo de caso não necessariamente precisa de um roteiro rígido para o seu desenvolvimento, mas é possível definir cinco fases que mostram o seu delineamento: a) problema; b) delimitação da unidade-caso; c) coleta de dados; d) seleção, análise e interpretação dos dados; e) elaboração do relatório. Com essas etapas, é possível apresentar o caso para identificar seus elementos fundamentais, ou atribuir-lhes graus de importância relativa em função do caso específico.

De acordo com as posições dos autores apresentadas, o estudo de caso pode ser entendido como uma escolha de um objeto de pesquisa ou uma metodologia, que visa

a investigação delimitada de informações, podendo ser unitários (caso único, singular) ou múltiplos (mais de um caso).

Foi escolhido o estudo de caso múltiplo, e como objeto de pesquisa as empresas do setor de calçados: *Arezzo*, *Havaianas* e *Capodarte*.

### **2.1.2 Fontes de informação: bibliográfica**

Como fonte de informação será utilizada para este trabalho a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é caracterizada como a utilização de artigos, livros, *sites*, jornais e revistas com o objetivo de auxiliar o desenvolvimento e credibilidade do conteúdo, segundo o autor Gil (2004), as pesquisas bibliográficas podem fornecer suporte a qualquer tipo de pesquisa, o autor ressalta ainda que todo o material selecionado deverá possuir uma espécie de plano de leitura, e essa leitura de materiais bibliográficos segundo ele, deverá ser observadora e sistemática, acompanhada de anotações, o que possivelmente venha servir como fundamentação teórica.

A pesquisa bibliográfica tem muita semelhança com a pesquisa documental, porém na pesquisa bibliográfica é possível desenvolver uma investigação com base em trabalhos já prontos e analisados de diferentes autores, enquanto a pesquisa documental utiliza-se de documentos que podem não ter recebido um determinado tratamento analítico. Gil (2004) descreve que os documentos expostos não sofrem nenhuma alteração, ou seja, não recebem nenhuma análise, e é realizada com base em documentos contemporâneos e retrospectivos. De acordo com a afirmação do autor, para uma melhor coleta de informações este trabalho se utilizará de fontes de caráter bibliográfico.

### **2.1.3 Natureza dos dados: qualitativa e quantitativa**

Com base na autora Gonsalves (2007), a natureza dos dados pode ser qualitativa ou quantitativa. Com a elaboração do trabalho, foi possível identificar que poderá ser usado os dois tipos de dados para finalizar o procedimento metodológico do estudo.

A natureza de pesquisa para coleta de dados quantitativa pode ser definida por Silva & Menezes (2000, p.20) como:

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo qualitativo. Não é necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Entende-se que a preocupação desta pesquisa é analisar o cenário natural, ou seja, tem maior relação em compreender e interpretar determinados comportamentos, seja de grupos, fenômenos ou indivíduos.

A pesquisa quantitativa prioriza apontar numericamente, através de meios de coleta estruturados, ferramentas estatísticas e utiliza métodos fechados.

O pensamento científico seria quantitativo por excelência, trabalhando com hipóteses e variáveis quantificáveis que seriam testadas e verificadas matematicamente, fornecendo um conhecimento perfeitamente científico; esta ideia, entretanto, não se sustenta mais, até porque os dados são obtidos por meio de percepção sensorial, e esta nem sempre é quantificável (KAUFMANN, 1977).

Conforme descrição das pesquisas quantitativa e qualitativa decidiu-se utilizar os dois tipos de pesquisas, a qualitativa com o intuito de investigar as necessidades e expectativas com o mercado internacional das empresas *Arezzo*, *Havaianas* e *Capodarte* e a quantitativa para apresentar os dados estatísticos e financeiros dessas empresas, assim como do setor no qual estão inseridas.

## **2.2 Coleta de dados**

A coleta de dados deu-se a partir de informações coletadas nos *sites* das três empresas fabricantes de calçados que possuem franquias internacionais, e tem sua produção voltada a diferentes ramos como, calçados e couro e borracha, bolsas e acessórios.

### **2.2.1 Arezzo**

A *Arezzo* Indústria e Comércio S.A surgiu em 1972, em Belo Horizonte (MG), em meio a influencia da moda européia no mundo, os irmãos Jefferson e Anderson Birman decidiram fundar uma modesta fábrica de calçados na garagem da casa da família, que



produzia 50 pares de sapatos por semana. O nome *Arezzo* é o nome de uma cidade da região da Toscana, e foi escolhido aleatoriamente pelos irmãos.

Inicialmente, a fabricação era somente de sapatos masculino, que eram vendidos em lojas multimarcas, após diversos pedidos, os irmãos começaram a fabricar também sapatos femininos e foi detectado que produzir calçados para o público feminino seria mais lucrativo, quatro anos depois, a *Arezzo* teve a primeira loja própria de calçados feminino e consolidou-se como uma fábrica de calçados com capacidade produtiva de dois milhões de pares por ano. Em 1989, a *Arezzo* já contava com lojas próprias e iniciava com sucesso o sistema de franquias espalhadas por todo o país.

Na década de 1990, o foco da marca *Arezzo* passou a ser a especialização em pesquisa e desenvolvimento de novos modelos e tendências, assim como vendas no varejo. As operações fabris foram encerradas em Minas Gerais e transferidas para o pólo industrial de Vale dos Sinos e Campo Bom (RS). O conceito de *fast fashion* ganhou destaque e as operações comerciais e administrativas foram centralizadas em São Paulo.

No ano de 2002 a *Arezzo* inicia sua expansão internacional por meio de exportações e exposições em feiras internacionais de calçados. Em 2007, Anderson Birman compra a participação do irmão na empresa e se funda com a Schultz (empresa fundada por seu filho Alexandre Birman em 1995) e se torna *Arezzo & Co S.A*, a partir daí surge a ideia da empresa de cobrir todos os seguimentos como: bolsas, óculos de sol e diversos tipos de cosméticos.



**Figura 7:** A Franquia *Arezzo*

**Fonte:** *Arezzo*, 2015

Atualmente, a empresa é proprietária das marcas *Schultz*, *Alexandre Birman*, *Anacapri* e *Fiever*, as marcas do grupo estão presentes em 1.201 cidades e 2.451 pontos de venda multimarcas. Com a abertura de 29 lojas, a companhia encerrou o quarto trimestre de 2014 com 449 lojas monomarcas (lojas próprias e franquias) no Brasil e 8 no exterior, sendo, no Brasil 357 da *Arezzo*, 67 da *Schutz*, 23 da *Anacapri* e duas da *Alexandre Birman*. (Arezzo&Co, 2014).

A *Arezzo* iniciou produzindo seus próprios calçados e atualmente, tudo que é vendido pela empresa não é mais total de produção autônoma.

### **2.2.2 Etapas da *Arezzo* para a internacionalização por franquias**

Ao estudarmos o histórico da empresa *Arezzo&Co*, é possível identificar como a empresa conseguiu tornar a marca mundialmente conhecida, e implantar franquias em diversos países, três passos podem ser considerados;

- **1º Passo:** A *Arezzo&Co* começa a vender seus calçados para lojas multimarcas brasileiras. Observando o crescimento das vendas a empresa decide abrir lojas próprias, em centros estratégicos de consumo de marcas nacionais e internacionais.
- **2º Passo:** As lojas conceito da *Arezzo&Co* despertam interesse por empreendedores nacionais dando início a expansão nacional das franquias. Como método de entrada no mercado externo a empresa começou por exportações dos calçados para lojas multimarcas internacionais, e logo já estava com seus pares nas principais vitrines de boutique de diversos países.
- **3º Passo:** Participação em feiras de calçados e moda, para ganhar presença internacional. Com o produto já presente em lojas e a marca presente em feiras, a empresa *Arezzo&Co* despertou o interesse por empreendedores internacionais para abrir franquias em diversos países, como Paraguai, Portugal, Venezuela, Bolívia e China.

### **2.2.3 Havaianas**

*Havaianas* é o nome dado a marca de sandália criada em 1962 pela empresa Alpargatas São Paulo S.A, segundo a empresa, a sandália foi inspirada nas sandálias japonesas feita de madeira lascada e palha de arroz, as sandálias são basicamente feitas de borracha, com tiras também de borracha. Apesar de não serem muito atrativas, as *Havaianas* conquistaram o gosto do consumidor por conta de seu valor acessível, o conforto proporcionado e a alta resistência do produto.

Com o passar dos anos as sandálias começaram a ser associadas á pessoas de baixa renda, colocando em risco a sobrevivência das mesmas nas lojas.

Foi preciso na década de 1990, alto investimento em marketing e agressivas campanhas publicitárias, novas cores e modelos, assim como também a utilização de celebridades nas propagandas de TV. O que foi de extrema importância para a recuperação das vendas. Sete anos mais tarde foi criado o departamento de comércio exterior das *Havaianas* com o objetivo de aumentar as exportações, eventos em alguns países foram realizados para a maior divulgação das sandálias.

Outro fator que resultou no sucesso da marca no exterior foi em 2003, quando foram produzidos modelos sofisticados com pedras rubis para os indicados ao Oscar, com uma foto de cada um os calçados foram entregues aos indicados no dia seguinte á premiação.

No ano de 2000, a *Havaianas* se tornava uma das maiores marcas de sucesso no Brasil. A partir de 2008 a empresa iniciou a inauguração de lojas franqueadas, onde é possível encontrar todos os produtos da marca em um só lugar, em um ambiente colorido e moderno.

A empresa contava com uma planta instalada em Campina Grande, PB quando viu que no ano de 2013 seria possível aumentar em 40% sua produção foi inaugurada outra fábrica em Montes Claros, MG. Capaz de produzir três pares por segundo.



**Figura 8:** A Franquia *Havaianas*

**Fonte:** *Havaianas*, 2015

Atualmente as sandálias são exportadas para mais de 80 países, são cerca de 80 modelos, que somados as cores e estilos, chegam a mais de 600 sandálias diferentes. (ABF, 2015).

Segundo a *Havaianas* (2015) o modelo de franquia foi adotado pela marca, pois acreditam que empresários locais que se identifique com o negócio podem agregar conhecimentos e experiências regionais, o que é fundamental para o sucesso das lojas, a marca conta com duas franquias nos Estados Unidos, é a 4ª marca mais lembrada da América Latina, representando quase 50% do faturamento (R\$ 2 bilhões) da Alpargatas São Paulo. A cada três brasileiros, dois em média consomem um par de *Havaianas* por ano. Sua linha de produtos inclui, além dos chinelos de borracha, bolsas de lona, capas para iphone e calçados casuais.

#### **2.2.4 Etapas da *Havaianas* para a internacionalização por franquias**

A *Havaianas* está presente em diversos países, nota-se pelo tempo de existência (54 anos) que a empresa teve a preocupação de se solidificar primeiro no mercado interno para depois investir na sua internacionalização, pode verificar esse avanço nos passos abaixo;

- **1º Passo:** Com as vendas das sandálias *Havaianas* em todo território nacional, por meio de lojas multimarcas e até mesmo em supermercados, a empresa decidiu implantar o sistema de franquias para maior expansão nacional.
- **2º Passo:** O produto brasileiro chegou a ser considerado “produto de primeira necessidade”, os estrangeiros começaram a comprar no Brasil e levar para os seus países, o que fez com que a *Havaianas* criasse um departamento de comércio exterior e iniciasse suas exportações. Acontecimentos internacionais como Copa do Mundo e o Oscar eram vistos como oportunidade para a empresa *Havaianas* desenvolver sandálias temáticas para agradar os estrangeiros e divulgar constantemente a marca.
- **3º Passo:** O aumento das exportações pulverizou as sandálias em diversas lojas de países como; Estados Unidos, Espanha, França, Inglaterra e Itália. Segundo a empresa *Havaianas* (2014), as exportações chegaram a 30 milhões de pares (somente nos Estados Unidos está presente em mais de 1.700 pontos de venda), analisando esta demanda a empresa decidiu instalar duas franquias nos Estados Unidos, uma vez o país é o maior comprador de *Havaianas*, depois do Brasil.

### 2.2.5 Capodarte

A empresa *Capodarte* surgiu em 1991 e contava com 11 lojas, sendo 9 no estado de São Paulo, a loja possuía uma pequena produção, também em São Paulo. Observando que a marca teria um forte potencial para lojas multimarcas e alto valor agregado para boutiques, a empresa *Paquetá* decide comprar a marca em 2007.

A empresa *Paquetá* iniciou suas atividades em Sapiranga, Rio Grande do Sul, desde 1945, e conta com sete plantas industriais presentes no Rio Grande do Sul, Ceará, Bahia, Argentina e Republica Dominicana.

Estratégias e ações de marketing foram traçadas para o crescimento e a valorização da *Capodarte* no mercado brasileiro, e em apenas 4 anos, a *Capodarte* já possuía 441 pontos de venda multimarcas selecionados, presente nos principais shoppings e com mais de 50 operações pelo Brasil.

A marca *Capodarte* (marca Premium do grupo) vem de uma inspiração italiana, o nome *capo d'arte*, em italiano, significa “chefe de arte”, uma alusão que a empresa busca transmitir quanto ao processo detalhista de suas criações.

Segundo a *Capodarte* (2015), a empresa tem o foco de seus produtos em luxo e sofisticação, os calçados são fabricados com materiais altamente selecionados e utilizam o método artesanal no processo de produção.



**Figura 9:** A Franquia *Capodarte*

**Fonte:** *Capodarte*, 2015

Com lojas em lugares como Costa Rica e Líbano e com produtos atemporais e clássicos, a *Capodarte* tem como público alvo consumidores exigentes e seletivos das classes A e B.

A empresa possui o selo de excelência em franquia por 6 anos consecutivos pela ABF, possui 62 franquias no Brasil, 4 no exterior e com previsão de abertura de mais 50 lojas até o final de 2016. (ABF, 2015).

### **2.2.6 Etapas da *Capodarte* para a internacionalização por franquias**

A empresa *Capodarte* teve um avanço muito rápido no que se refere à expansão de franquias nacionais e internacionais. Com produtos luxuosos e alta qualidade, a empresa conquistou países das Américas, Europa e Ásia, e, em curto prazo, despertou o interesse de empreendedores locais para a abertura de suas franquias.

- **1º Passo:** Com fabricação própria a empresa *Capodarte* contava com onze lojas próprias, e também vendia seus produtos para lojas brasileiras multimarcas.
- **2º Passo:** A venda da empresa para o grupo Paquetá alavancou a marca no Brasil, iniciando a expansão por franquias em diversos estados brasileiros.
- **3º Passo:** O foco em calçados de luxo e com valor agregado promoveu exportações para diversas lojas e boutiques dos países da Europa e a rapidez do crescimento da empresa *Capodarte* proporcionou abertura de 62 franquias brasileira e 4 franquias no exterior.

# CAPÍTULO III

## Análise e interpretação dos dados

Nesse capítulo serão apresentados os dados coletados por meio do estudo de caso descrito no capítulo dois. Algumas conclusões apresentadas a seguir resultam na compreensão e discernimento do autor, com relação os dados coletados das empresas fabricantes de calçados e sua internacionalização por franquias.

### 3.1 Tabela dos dados

A fim de analisar os dados coletados das empresas fabricantes de calçados, criou-se um quadro para a melhor visualização, com o objetivo de sintetizar as informações e torná-las mais compreensíveis.

**Quadro 3:** Dados das empresas: *Arezzo, Havaianas e Capodarte*

EMPRESAS	AREZZO	HAVAIANAS	CAPODARTE
<b>1. Surgimento da empresa e localidade</b>	Influenciada pela moda européia iniciou suas atividades em 1972 com uma modesta fábrica familiar em Belo Horizonte, MG	A Alpargatas São Paulo S.A iniciou a criação das sandálias com a marca Havaianas em 1962 (SP). A fabricação das sandálias era realizada em Campina Grande, PB	Iniciou suas atividades em 1991 em São Paulo, (SP) foi comprada pelo Grupo Paquetá em 2007.
<b>2. Linha de calçados</b>	Inicialmente a empresa produzia calçados masculinos e anos depois, mudaram totalmente sua produção para calçados femininos em couro	Calçados femininos e masculinos de borracha	Calçados femininos em couro



<b>3. Média de Faturamento Anual das franquias (2015)</b>	566,9 milhões	466,8 milhões	120,6 milhões
<b>4. Número de Franquias</b>	Possui 334 franquias no Brasil.	Possui 389 franquias no Brasil.	Possui 62 franquias no Brasil
<b>5. Número de Franquias no Exterior</b>	Possui 8 franquias no exterior	Possui 2 franquias no exterior	Possui 4 franquias no exterior
<b>6. 1ª Etapa para internacionalização por franquia</b>	A marca realizava vendas para lojas multimarcas e com o intuito de expandir a marca, a empresa decide abrir lojas próprias e franquias no território nacional	As vendas dos produtos começaram por meio de lojas multimarcas, com o tempo e aceitação do mercado a empresa decide utilizar o sistema de franquias pelo país.	Após ser comprada pelo grupo Paquetá, a Capodarte inicia a abertura de franquias por todo o país, mesmo com franquias a empresa vende seus calçados para lojas multimarcas e <i>e-commerce</i> .
<b>7. 2ª Etapa para internacionalização por franquia</b>	Com constantes ações de marketing a empresa começa a exportar seus calçados as lojas multimarcas e lojas conceituadas de diferentes países	A divulgação da marca em acontecimentos internacionais proporcionou um número alto nas exportações, a empresa então começa a exportar suas sandálias para diversos países da Europa, Américas, Norte e Ásia	Com constantes investimentos em marketing, a empresa ganha mercado internacional através de exportações para lojas multimarcas internacionais.

<p><b>8. 3ª Etapa para internacionalização por franquia</b></p>	<p>Produtos no mercado internacional e participação da marca em feiras internacionais a empresa instalou suas franquias em diversos países. Atualmente possui 8 franquias no exterior</p>	<p>Tendo os Estados Unidos como o seu maior comprador internacional a empresa decide instalar duas franquias no país.</p>	<p>Com a divulgação dos produtos internacionalmente e o aumento de suas exportações, a empresa conta atualmente com 4 franquias internacionais.</p>
---	---	---	---

### 3.2 Análise de dados

Baseando-se nos dados das empresas apresentadas, sendo as três fabricantes de calçados e com forte presença nacional e internacional, as empresas selecionadas para este trabalho possuem mais de 20 anos no mercado e suas produções são realizadas próximas aos principais pólos calçadistas do Brasil, nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país.

Quanto aos tipos de calçados, este estudo não focou somente na cadeia couro-calçadista que é a especialidade do Brasil, mas considerou também a cadeia de plástico e borracha, ramo da empresa *Havaianas*, conforme o quadro 3 apresentado na página, essas diferenças podem ser observadas no item 2 (Tipos de calçados).

O faturamento médio extraído das empresas e apresentado no item 3, página foi coletado somente no que diz respeito às franquias, não há um faturamento mínimo estabelecido para se iniciar a expansão internacional por franquias, porém é importante a empresa ter uma base estruturada financeiramente e experiência com franqueados.

De acordo com as informações expostas anteriormente, podemos definir que os caminhos utilizados para se chegar à internacionalização por franquias são muito semelhantes nas três empresas, as etapas seguidas e estratégias de *marketing* também apresentam características parecidas.

Inicialmente, as empresas apresentadas neste trabalho, direcionam sua produção totalmente ao mercado interno, todas começam por vendas para lojas multimarcas até conseguirem uma maturidade e aceitação de seu produto. Com o crescimento observado em cada uma dessas empresas, o próximo passo escolhido por elas é a expansão nacional da marca através de suas franquias e lojas próprias em centros estratégicos.

Com a consolidação da marca no Brasil, essas empresas passaram a investir em ações de marketing, visando o mercado externo, com a exposição de seus produtos em eventos e feiras internacionais, despertando o desejo de lojas internacionais conceituadas a terem seus produtos. As exportações para lojas de diversos países começaram a surgir para essas fabricantes de calçados impulsionando ainda mais suas vendas.

Com um grande número de franquias nacionais, marca consolidada no mercado interno e alto índice de procura de produtos no exterior, as empresas optam pela implantação de franquias internacionais, com o objetivo de se aproximar de seu consumidor final, apresentar rápida expansão, pouco investimento e bons resultados em curto prazo.

O processo de expansão de franquias internacionais mostrou-se demorado, quando levado em conta os anos de cada empresa estudada, porém antes de iniciar as operações internacionais, “o franqueado precisa haver implantado um número razoável de franquias em mercados diversos e tenha comprovado a viabilidade financeira e o sucesso de forma geral do conceito” (Cherto 2006, p.343). Portanto, é extremamente importante que se tenha certo grau de maturidade e capacidade financeira para se iniciar implantações de franquias no exterior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos cinco anos o setor de franquias tem apresentado altos índices de crescimento e juntamente com ele o segmento de calçados, sendo o de maior faturamento para o setor. Em resposta à problemática deste estudo, pode-se concluir que o modelo de franquias apresenta resultados significativos e beneficia simultaneamente franqueado e franqueador.

Com base neste estudo e análises realizadas, pode-se afirmar que a internacionalização é uma excelente estratégia de fortalecimento para as empresas, expansão das marcas e aprimoramento de seus métodos de produção, mas para isso requer diversas pesquisas de mercado, análises de riscos, estudo dos concorrentes e oportunidades de expansão, assim como precisa haver o interesse do franqueador e do franqueado.

Para as empresas *Arezzo*, *Havaianas* e *Capodarte* a internacionalização levou a um elevado grau de mercado, são reconhecidas internacionalmente pela sua qualidade, pesquisa e desenvolvimento e tecnologia. A internacionalização possibilitou a essas empresas inclusive, uma maior competitividade no mercado nacional frente às concorrentes estrangeiras.

Um dos objetivos presentes no trabalho era apresentar as vantagens e desvantagens da internacionalização por franquias e sua viabilidade, os mesmos foram apresentados e constatou-se uma postura proativa das empresas do setor calçadista com relação a franquias internacionais.

Os dados deste trabalho contemplam e confirmam a hipótese inicial, de que as empresas fabricantes de calçados utilizam um mesmo modelo para internacionalização por franquias, modelo este que pode ser designado como uma estratégia de mercado. Porém é determinante para o sucesso da empresa que já tenham implantado um número significativo de franquias no mercado interno, se solidificado, e que comprovem a viabilidade financeira e o sucesso que o modelo traz.

Nesta pesquisa não foram contemplados aspectos jurídicos e processuais, pois esses não estavam disponíveis e não era o propósito do trabalho. Quanto à metodologia escolhida, há algumas reservas, pois não foi possível uma abordagem mais íntima por meio de entrevistas, por exemplo.

Como sugestão de trabalhos futuros, seriam apropriados estudos aprofundados sobre as segmentações no mercado internacional, a fim de auxiliar os franqueadores brasileiros que almejam o mercado externo, sobre tipos de franquias locais e adequados de acordo com os setores que atuam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.[et al ]**Internacionalização de Empresas Brasileiras Perspectivas e Riscos**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2007. Outros autores: Álvaro B. Cyrino, Ana Alem, Carlos E. Cavalcanti, David T. Neto, Érika Penido, Fabiana Almeida, Karl P. Sauvant, Marta M. Valente, Marianne Munhoz, Murilo Mello, Patrícia Antunes, Paulo Rezende, Rubens Ricupero e Thiago J. Pinheiro.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING

Disponível em: <[www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br)>. Acesso em: 16/02/2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Indústria Calçadista**.

Disponível em: < [www.abicalçados.com.br](http://www.abicalçados.com.br) >. Acesso em: 21/03/2016.

BRASIL. **Constituição Federal Art. 5**, inc. XXXIII,1988.

BRASIL. **Lei Federal Nº 8.955**, Brasília: Congresso Nacional, 1994.

CALOF, J.; BEAMISH, P. **International Business Review**, v. 4, n..2, pp. 115-31. 1995.

CAVUSGIL S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

CHERTO, M. [et al]. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006. Outros autores: Filomena Garcia, Adir Ribeiro, Luis Fernando Campora e Gustavo Imperatore.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Editora Nacional, 1979.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação á pesquisa científica**. 4.ed. São Paulo, Alínea, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

Disponível em: < [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 07/02/2016.

INSTITUTO DE ESTUDOS DE MARKETING INDUSTRIAL. **Calçados brasileiros**.

Disponível em: < <http://www.iemi.com.br/biblioteca/calçados/>>. Acesso em: 15/01/2016.

KAUFMANN, Felix. **Metodologia das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6º Edição. São Paulo/SP. Editora Atlas. 2007, p.163.

KON, Anita. **Economia de Serviços: Teoria e Evolução no Brasil**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

LOPEZ, J. M. C; GAMA, M. **Comércio Exterior Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

LOPEZ, J. M. C; GAMA, M. **Comércio Exterior Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. - **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, E.P.U., 1986. 99p.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta. MERLO, Edgard Monforte. LUCCHESI, Cesar Augusto Medeiros. **Os Motivos Envolvidos na Internacionalização de Franquias Brasileiras**.

FACEF PESQUISA, São Paulo, v.8 - n.2 – 2005.

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.

**Franquias.** Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/index.php/buscasearchword=franquia&searchphrase=all>>.. Acesso em: 20/02/2016.

RIBEIRO, Adir. **Gestão estratégica do Franchising.** São Paulo: Editora DVS 2006. Outros autores: Maurício Galhardo, Leonardo Marchi, Luis Gustavo Imperatore.

SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro:** Um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Entenda o sistema de franquias.** Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410Vgn VCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 15/01/2016.

SILVA, Edna Lúcia da: MENEZES, EsteraMszkat, **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** Florianópolis: UFSC / PPGEP/ LED, 2000.

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves de. **As relações internacionais do comércio:** aspectos atuais do overseas trade. Belo Horizonte: Líder, 2006. 462 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** 2. ed . Porto Alegre, 2001.