

Experiência nacional não garante êxito

Carin Petti

Fincar o pé no mercado externo pode ser mais difícil do que parece. Mesmo para operações bem-sucedidas nacionalmente. Bem sabe disso Eduardo Morita, diretor de expansão da Morana, a maior rede brasileira de franquias de bijuterias, com vendas de R\$ 80 milhões no ano passado, 132 unidades no Brasil, duas no Porto, em Portugal, e uma Los Angeles, nos Estados Unidos. A empresa agora revê sua estratégia de internacionalização, depois de fechar duas outras franquias no exterior, em Nova York e na Colômbia, e romper a sociedade com o parceiro português.

A meta é aprender com os deslizes e arrumar a casa para, até o fim de 2012, somar seis lojas próprias nos EUA, dez unidades franqueadas em Portugal e outras três na Espanha. Até 2015, Morita almeja ampliar de 1% para 5% a participação externa nas vendas totais da rede. "Amadurecemos com nossos erros e acertos e podemos agora encurtar o caminho na internacionalização."

No início das operações em Portugal, cerca de 70% das peças custavam de € 40 a 50. O mix mudou: hoje 70% estão na faixa entre 10 e 15 euros. Com a alteração, desde 2008 o faturamento médio anual das unidades do Porto aumentou 35%, para 200 mil euros. "Nossa consumidora portuguesa prefere levar duas peças mais baratas a comprar uma de valor maior."

Um erro na escolha do ponto foi fatal para a franquia novaiorquina. "Hoje sabemos que seria melhor ter aberto o negócio num shopping center de um subúrbio rico, com menor concorrência e aluguel mais baixo", declara. "De agora em diante, vamos comer pelas beiradas antes de chegar às grandes metrópoles americanas." Com base em todas as experiências, a Morana agora só vai abrir franquias no exterior depois de ter pelo menos três lojas próprias no país-alvo. "O franqueado paga por um modelo de negócios testado e aprovado e nem tudo que funciona no Brasil pode ser automaticamente replicado fora."

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 31 maio 2010, Especial Pequenas e Médias Empresas, p. F3.