

М.Ю.Бердина, А.Э.Бердин

Бразильский путь развития международного франчайзинга

Латиноамериканский рынок стал одним из немногих «новых» направлений в географии развития международного франчайзинга. Правящие круги многих стран Латинской Америки только в последние годы начинают осознавать преимущества франчайзинга для экономического роста и повышения уровня занятости, правительства некоторых из них предлагают финансовую поддержку брендам, желающим работать с местными предпринимателями по франшизе. Среди государств всего латиноамериканского региона Бразилия, бесспорно, является лидирующим во многих направлениях рынка, в том числе и для развития франчайзинга. В данной статье рассматривается преимущественно период, наступивший после серьезнейшей экономической рецессии 2014—2015 гг. Акцент сделан на анализе чисто экономической стороны франчайзинга, приводятся статистические и графические данные о развитии этого направления в стране. Кроме того, определены наиболее серьезные препятствия на пути развития международных франчайзинговых сетей на бразильском рынке.

Ключевые слова: международный франчайзинг, Латинская Америка, франчайзинг в Бразилии, Бразильская Ассоциация Франчайзинга.

DOI: 10.31857/S0044748X0018322-3

Статья поступила в редакцию 25.11.2021.

Актуальность изучения франчайзинга в латиноамериканском регионе в целом и в отдельных странах в частности обусловлена большим влиянием этого феномена на экономическое развитие той или иной принимающей страны. Своеобразная открытость латиноамериканского рынка франчай-

Марина Юрьевна Бердина — кандидат экон. наук, доцент кафедры международного предпринимательства, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (РФ, 199000 Санкт-Петербург, ул. Б.Морская, 67, <https://orcid.org/0000-0002-9403-779X>, svitkova_marina@mail.ru); **Александр Эдуардович Бердин** — старший преподаватель кафедры экономики высокотехнологичных производств, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (<https://orcid.org/0000-0002-6492-7863>, berdin07@mail.ru).

зингу сформировалась сравнительно недавно. Многие американские и европейские франчайзеры вообще отсутствовали в Латинской Америке до глобальной рецессии 2008 г. [1, 2]. Помимо объективных причин, связанных с кризисом, немаловажным фактором этого была неоднородность уровней экономического развития стран региона. Очевидно, что среди них применительно к франчайзингу наиболее выгодно выглядела Бразилия. За последнее десятилетие ВВП страны вырос втрое, что привело к увеличению располагаемого дохода. ВВП на душу населения в Бразилии, рассчитанный по ППС, по итогам 2020 г. достиг чуть больше 14 тыс. долл. [3]. В стране есть большие резервы рабочей силы, расширяются сельскохозяйственный, сервисный и производственный секторы, а доля среднего класса продолжает расти.

Данное исследование основывается на общенаучной методологии. Основой являются статистические выкладки по макроэкономическому развитию Бразилии, числу франчайзинговых сетей в мире, а также показатели результативности функционирования франчайзинга в стране. В целях решения задач, поставленных в статье, был проведен обзор отечественной и зарубежной литературы в основном за 2015—2020 гг., а также использованы работы, в которых изучаются международные базы данных. Авторы проанализировали публикации Международной франчайзинговой ассоциации, Всемирного совета по франчайзингу, Бразильской ассоциации франчайзинга, являющихся основными источниками информации, а также большое количество рабочих документов и специализированных отчетов, относящихся к развитию франчайзинга в регионе.

Степень научной проработанности указанной темы в отечественной литературе довольно невысокая. В настоящее время нам удалось ознакомиться с небольшим количеством работ отечественных авторов, в которых рассматриваются некоторые аспекты развития франчайзинга в латиноамериканском регионе вообще и, в частности, в Бразилии [4, 5, 6]. В зарубежной литературе вопрос развития франчайзинга в этой стране изучен более обстоятельно [7, 8, 9, 10, 11, 12, 13], но в основном за счет работ латиноамериканских авторов и пресс-релизов специализированных международных организаций. В этой связи считаем целесообразным систематизировать имеющиеся данные и обобщить доступный материал по данной проблематике.

БРАЗИЛЬСКИЙ РЫНОК — БАЗИС ЛАТИНОАМЕРИКАНСКОГО ФРАНЧАЙЗИНГА

Диапазон деловых возможностей, доступных в Латинской Америке, очень широк. Экономика отдельных стран региона за последние годы демонстрируют высокие темпы роста (график 1).

Бразилия — государство с активно формирующейся рыночной экономикой с соответствующими институтами и инфраструктурой. Следует учитывать, что компании, базирующиеся в странах со схожими экономическими показателями (темпы роста экономики, уровень доходов, доля среднего класса и пр.), предпочитают развивать свою деловую активность по различным стратегическим направлениям [15]. Аналогичным образом некоторые бразильские компании выбирают в качестве рынков-партнеров

принимающие страны с сопоставимыми экономическими условиями, тогда как другие фирмы могут отдавать предпочтение рынкам, более сложным и развитым с точки зрения институциональных условий. На решения компаний могут оказывать влияние и другие факторы, например, такие как рыночный потенциал и особенности бизнес-среды принимающей страны [16, 17, 18, 19, 20].

Г р а ф и к 1

ТЕМПЫ РОСТА ВВП В СТРАНАХ ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ



Примечание: ARG — Аргентина, BRA — Бразилия, CHI — Чили, COL — Колумбия, MEX — Мексика, PER — Перу, URU — Уругвай.

Источник: [14].

Бразилия играет все более заметную роль на мировом экономическом рынке. Быстрый рост населения обеспечивает динамичный потребительский спрос в стране. Местный рынок особенно восприимчив к западным брендам. «Среди стран БРИК именно Бразилия, возможно, является страной, которая в культурном отношении больше всего близка к ведущим франчайзинговым странам» [2]. Федеральная столица и другие крупные бразильские города создают большие возможности для развития франчайзингового бизнеса.

Бразилия стремится привлекать иностранные инвестиции во всех сферах бизнеса, однако местное законодательство не позволяет иностранным компаниям напрямую работать в стране. Следовательно, им необходимо открыть филиал, зарегистрировать дочернюю компанию или выбрать иные варианты партнерства для ведения бизнеса в соответствии с нормами бразильского законодательства. В этой связи франчайзинг представляется одним из оптимальных способов интернационализации бизнеса для зарубежных компаний.

Национальное развитие франчайзинга в Бразилии началось еще в 1950-х годах. В 1987 г. была создана Бразильская ассоциация франчайзинга (*Associação Brasileira de Franchising, ABF*) [21]. Деятельность этой организации является очень плодотворной и полезной для развития франчайзинга в стране. *ABF* проводит встречи и мероприятия, которые могут стать площадкой для поиска местных партнеров для международных франчайзеров,

организует одну из крупнейших ежегодных ярмарок франчайзинга в мире (*ABF Franchising Expo*). В допандемийном 2019 г. на ярмарке побывали 66 тыс. человек, было представлено 410 местных и международных экспонентов, включая франчайзеров, работали консультанты, юристы и поставщики.

В 1994 г. был принят закон о франчайзинговом бизнесе [22]. В настоящее время франчайзинг в Бразилии регулируется новым, принятым в 2019 г. Федеральным законом N 13966/19, заменившим изначальную версию [23, 24]. Целями нового закона являются консолидация бразильской судебной практики по вопросам франчайзинга, прояснение спорных вопросов и обеспечение большей прозрачности деятельности, связанной с франшизами, а также уточнение объема и видов информации, которой обмениваются франчайзи и франчайзер [25].

В законе подробно изложено, какая информация должна быть раскрыта франчайзером до подписания любого обязывающего документа («Циркуляр предложения франшизы — *Franchise Offer Circular*»). Вместе с тем в закон внесены некоторые новые положения:

— специальные правила относительно субаренды торговой точки франчайзером у франчайзи;

— обязательное составление Циркуляра на португальском языке и заверенный перевод франчайзингового договора, расходы по которому несет франчайзер;

— отсутствие потребительских отношений между франчайзи и франчайзером, а также трудовых отношений между работниками франчайзи и франчайзером;

— возможность выбора арбитражного суда для разрешения споров, связанных с франчайзинговым соглашением;

— возможность принятия франчайзинговой модели государственными компаниями или некоммерческими организациями.

Хотя регистрация договора франчайзинга не является обязательным условием для легитимности и реализации соглашения сторонами, она необходима для осуществления следующих действий: перевод роялти за границу; вычет платежей для целей налогообложения в Бразилии; принудительное исполнение обязательств по договору перед третьими лицами.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ В БРАЗИЛИИ

Темпы роста франчайзингового сектора Бразилии поражают. За последнее десятилетие доходы от него выросли в три раза. По данным *ABF*, которая отслеживает как отечественные, так и международные бренды, в 2020—2021 гг. в стране рост продаж в секторе франчайзинга составлял примерно 8% в год. Число франчайзинговых точек с 2019 по 2021 г. увеличилось на 4,7 % и достигло 160 958, количество сетей — на 1,4% и составило 2918, а общий доход сектора превысил 46 млрд долл. (186,7 млрд реалов). На сектор франчайзинга в настоящее время приходится около 1,35 млн рабочих мест, при этом рост составил порядка 6% на конец 2020 г.; и это — на фоне увеличения количества безработных за соответствующий период почти на 13% [21].

По данным Всемирного совета по франчайзингу (*World Franchise Council, WFC*) [26], Бразилия в 2020 г. занимала пятое место по количеству брендов, работающих по модели франчайзинга, после Южной Кореи (4844), Индии (3922), США (3472) и Тайваня (3395). Замыкали десятку лидирующих стран Франция, Турция, Филиппины, Япония и Россия. В Бразилии работают 2918 франчайзинговых сетей (рост на 1,4% по сравнению с 2019 г.) и 160 958 франчайзинговых точек (рост на 4,7% по сравнению с 2019 г.).

Рынок США является основным направлением экспорта продукции бразильских брендов. Второй по значимости рынок — Португалия, третий — Парагвай. Рост франчайзингового бизнеса Бразилии наблюдается во всех странах, где представлены ее компании (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

КОЛИЧЕСТВО БРАЗИЛЬСКИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ БРЕНДОВ ЗА РУБЕЖОМ

Страна	2018 г.	2019 г.	2020 г.
США	59	67	61
Португалия	34	44	41
Парагвай	32	36	36
Боливия	22	25	24
Аргентина	14	17	15
Чили	14	16	15
Мексика	12	14	15
Колумбия	13	15	16
Ангола	13	14	16
Уругвай	12	17	16

Источник: составлено авторами по данным *ABF* [27].

По данным *ABF*, в Бразилии насчитывается 163 местных франчайзинговых бренда, которые представлены в 107 других странах. Такая цифра свидетельствует о росте сегмента по сравнению с 2019 г., когда 145 бразильских франчайзинговых брендов работало в 114 государствах мира (график 2). Как видно из этого графика, приоритетными направлениями производственной деятельности этих брендов являются мода, косметика, товары личной гигиены, услуги, а также некоторые сферы пищевой промышленности.

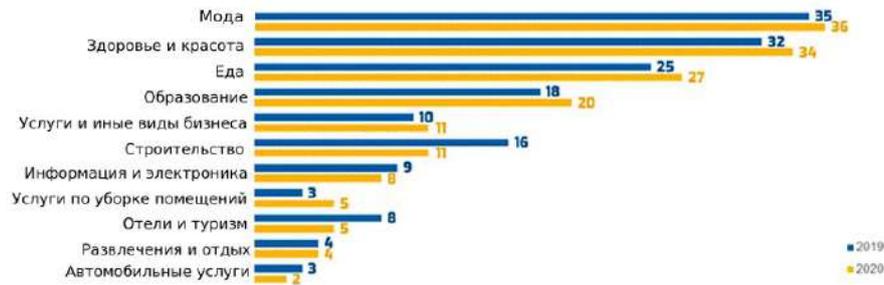
В целом, франчайзинговый бизнес в Бразилии демонстрирует очень позитивные показатели, даже несмотря на трудности последних ковидных лет. На графиках 3 и 4 показана динамика изменения выручки местного франчайзингового бизнеса, полученной в течение последних шести лет с разбивкой по видам бизнеса.

Темпы роста доходов в каждом виде франчайзинга Бразилии, ранжированные в зависимости от изменения выручки в целом (см. график 3), распределились следующим образом (по итогам 2020 г.):

- еда (26,2%);
- здоровье и красота (18,4%);
- услуги и иные виды бизнеса (14,5%);
- мода (в т.ч. обувь и аксессуары) (12,9%);

График 2

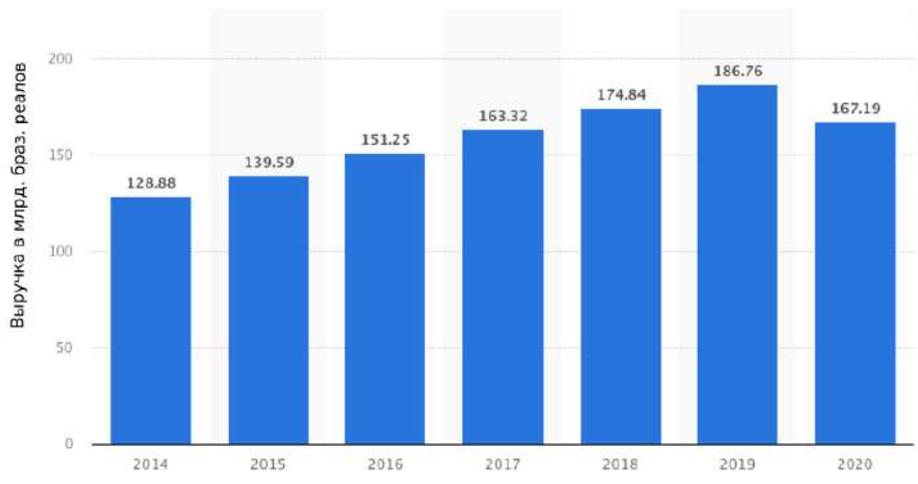
СТРУКТУРА ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ БРАЗИЛИИ ЗА РУБЕЖОМ



Источник: [21].

График 3

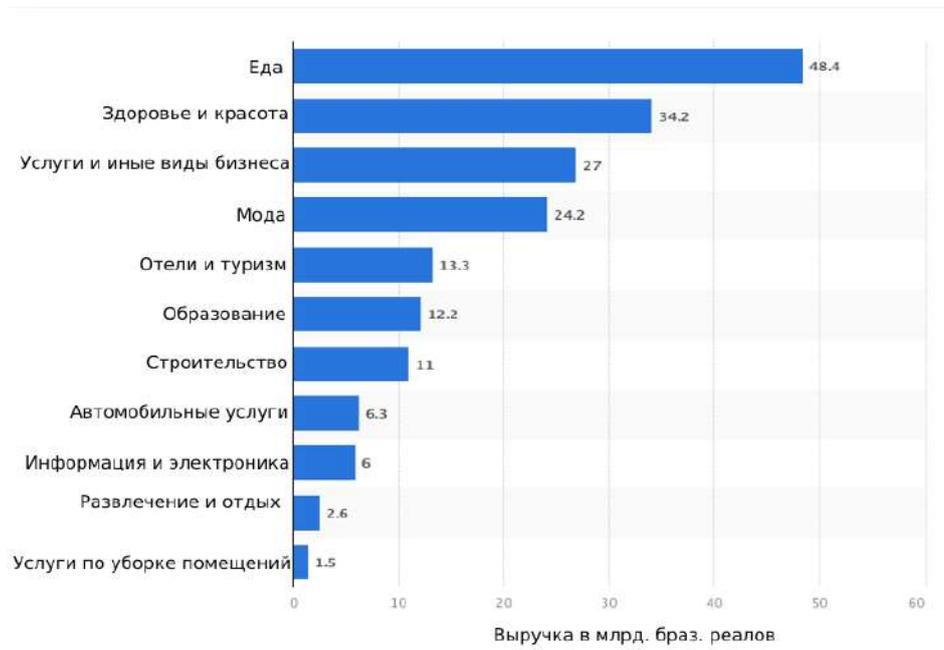
**ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ ВО ФРАНЧАЙЗИНГОВОМ СЕКТОРЕ
БРАЗИЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ (млрд браз. реалов)**



Источник: [28].

- туризм и отели (7,2%);
- образовательные услуги (6,5%);
- строительство (5,9%);
- автомобильные услуги (3,3%);
- информация и электроника (3,2%);
- развлечения и отдых (1,3%);
- услуги по уборке помещений (0,6%).

**ВЫРУЧКА ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО СЕКТОРА
ПО ВИДАМ БИЗНЕСА (2020 г.)**



Источник: [29].

Самыми эффективными франчайзинговыми видами бизнеса в Бразилии в 2020 г., ранжированные в зависимости от темпов роста выручки каждого из них (см. график 4), являются следующие:

- жилищные строительно-ремонтные работы (10%)
- информационные технологии и электроника (10%)
- услуги и прочие виды бизнеса (8,3%)
- образовательные услуги (7,4%)
- здоровье и красота (7,2%)
- автомобильные услуги (7,2%)
- мода (+ обувь и аксессуары) (5,7%)
- еда (5,6%)
- развлечения / отдых (5,4%)
- гостиничный бизнес и туризм (5,2%)
- уборка помещений (4,7%).

В свою очередь в Бразилии представлено много зарубежных франчайзинговых брендов. Наибольшую активность демонстрируют компании из США, Португалии, Франции, Великобритании и Испании (таблица 2). Специфика бразильского франчайзингового рынка заключается в том, что, несмотря на восприимчивость и лояльное отношение к западным культурам и брендам, во многих секторах доминируют именно местные франшизы, контролируя 94,8% объ-

ема продаж. Иностранные бренды, в основном из США, составляют пока очень незначительную часть (5,2%), но они довольно активно развивают свой бизнес и продвигаются вперед (таблица 2). Такая же ситуация складывается и во многих других крупных латиноамериканских странах — Мексике, Аргентине, Венесуэле. Но есть и противоположные примеры: так, в Эквадоре доминируют не национальные, а зарубежные сети. В частности, 55% всех франчайзинговых сетей принадлежат США, 25% — Эквадору, 10% — Колумбии и 6% — Перу [26]. Наиболее перспективными направлениями зарубежного франчайзинга в Эквадоре являются развлечения и досуг, сети кофеен, здравоохранение, образование, услуги по реставрации и ремонту, а также центры ветеринарной помощи. Отметим, что одной из особенностей эквадорской экономической системы является жесткая система налогообложения, которую нельзя не принимать в расчет при открытии франчайзинговых точек. Среди основных преимуществ ведения бизнеса в Эквадоре — доступ к дешевой рабочей силе.

Т а б л и ц а 2

КОЛИЧЕСТВО ИНОСТРАННЫХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ БРЕНДОВ В БРАЗИЛИИ

Страна	2019 год (ед.)	2020 год (ед.)	Доля в общем числе брендов (%), 2020 г.
США	81	84	38
Португалия	22	20	10
Испания	17	16	8
Великобритания	13	10	6
Аргентина	10	9	5
Италия	13	9	6
Франция	10	8	5
Германия	5	6	2
Канада	8	6	4
Нидерланды	4	5	2

Источник: составлено авторами по данным *ABF* [21].

Как видно из данных из таблицы 3, ключевыми секторами бразильской экономики, в которых представлены зарубежные франчайзеры, являются еда, здоровье и красота, мода и образовательные услуги.

В Бразилии насчитывается 5570 городов, и в 2671 (48%) из них развивается франчайзинговый бизнес. Национальные компании имеют очевидные преимущества: знание местного рынка, правовых нюансов, индивидуальных предпочтений и пр. Этим объясняется упомянутый выше феномен доминирования бразильских франчайзинговых сетей по всей стране — от крупных мегаполисов до небольших провинций. Они заняли преимущественно рынки городов, где наблюдаются большой спрос и относительно высокая платежеспособность населения. Поэтому, чтобы добиться успеха на бразильском рынке, иностранным компаниям необходимо, в первую очередь, рассмотреть возможность работы в развивающихся регионах за пределами крупных городов, в частности, на

юге и юго-востоке Бразилии (например, в городах Кампинас и Гуарульяс в штате Сан-Паулу, Нитерой в штате Рио-де-Жанейро и Уберландия в штате Минас-Жерайс) (см. карту ниже).

Т а б л и ц а 3

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ БРЕНДОВ В БРАЗИЛИИ
ПО СЕКТОРАМ ФРАНЧАЙЗИНГА (2020 г.)**

Еда	26%
Здоровье и красота	18%
Мода (включая обувь и аксессуары)	13%
Образовательные услуги	12%
Строительство	7%
Услуги и иные виды бизнеса	6%
Автомобильные услуги	5%
Уборка помещений	5%
Информация и электроника	3%
Развлечения и отдых	3%
Туризм и отели	2%

Источник: составлено авторами по данным *ABF* [21].

Рейтинг 20 крупнейших франчайзинговых сетей (таблица 4) в Бразилии показывает значительное преобладание бразильских франчайзеров над иностранными конкурентами. Только 5 из 20 наиболее эффективных франчайзинговых брендов (с точки зрения доходов и количества действующих подразделений) являются иностранными: *McDonald's*, *AM-PM Mini Market*, *Subway* и *Burger King* из США и *Kumon* из Японии.

Т а б л и ц а 4

**ТОП-20 КРУПНЕЙШИХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ
БРАЗИЛИИ (2020 г.)**

Бренд	Сектор франчайзинга	Число завед.
<i>O Boticário</i>	Красота и здоровье	3806
<i>McDonald's</i>	Еда	2459
<i>AM PM Mini Market</i>	Еда	2377
<i>Cacau Show</i>	Еда	2322
<i>Subway</i>	Еда	1864
<i>ACQUIO</i>	Информация и электроника	1703
<i>Lubrax +</i>	Автомобильные услуги	1643
<i>Kumon</i>	Образовательные услуги	1563
<i>Jet Oil</i>	Автомобильные услуги	1491
<i>CVC Brasil</i>	Туризм / Отели	1414
<i>Óticas Carol</i>	Красота и здоровье	1335
<i>Segurlata–Bolsade Seguros</i>	Услуги / Страхование	1325
<i>Wizard by Pearson</i>	Образовательные услуги	1260

Марина Бердина, Александр Бердин

<i>Burger King</i>	Еда	1209
<i>BR Mania</i>	Еда	1181
<i>Óticas Diniz</i>	Красота и здоровье	1154
<i>Bob's</i>	Еда	1047
<i>Correios</i>	Услуги и другие виды бизнеса	994
<i>Farmácias FTB</i>	Красота и здоровье	992
<i>Dia</i>	Еда	865

Источник: составлено авторами по данным [27; 31].

ДОЛЯ ФРАНЧАЙЗЕРОВ ПО РЕГИОНАМ БРАЗИЛИИ ОТ ОБЩЕЙ ТЕРРИТОРИИ



Примечание. Юго-восток (красный) — 56%, Юг (синий) — 16%, Северо-восток (оранжевый) — 15%, Средний Запад (желтый) — 9%, Север (зеленый) — 4% (по состоянию на 2019 г.).

Источник: [21; 30].

ВОЗМОЖНОСТИ БРАЗИЛЬСКОГО РЫНКА

Как мы уже отмечали, Бразилия имеет устойчивый внутренний сектор франчайзинга. Это означает наличие прекрасной возможности для международных инвесторов, которые намерены выйти на бразильский рынок, поскольку они могут рассчитывать на квалифицированных и опытных потенциальных местных партнеров и операторов своих международных брендов. Используя такие модели построения отношений со сравнительно

меньшим капиталом и менее жестким контролем, как мастер-франчайзинг и соглашение о развитии территорий, международные франчайзеры могут разделить инвестиции в ресурсы и риски, связанные с бизнесом, с местными партнерами, которые к тому же лучше знают особенности бразильского рынка.

Например, до 2018 г. *Domino's Pizza* находилась под управлением бразильского франчайзингового холдинга *Grupo Trigo*, который управляет четырьмя другими брендами: *Gurumê*, *Koni Store*, *LeBonton* и *Spoletto*. Другой пример — бразильская компания прямых инвестиций *Sforza*, контролирующая несколько отечественных франчайзинговых брендов, включая *Mundo Verde* и *Ronaldo Academy*. Она также управляет американскими брендами *Taco Bell*, *Pizza Hut* и *KFC* в качестве мастер-франчайзи.

Поиск удачного местоположения является основным условием для развития франчайзинговых сетей. На принятие решения о выборе места влияют такие факторы, как демографические показатели региона, доступ к потенциальному месту расположения точки, транспорт, наличие потенциальных покупателей. По данным *ABF*, в 2019 г. более 60% франчайзинговых точек в Бразилии представляли собой уличные магазины, а 25% были расположены в торговых центрах.

У каждого варианта локации есть свои плюсы и минусы. Например, точки в торговых центрах могут иметь более высокий доход благодаря совместным маркетинговым программам и потоку посетителей. По данным Бразильской ассоциации торговых центров (*Brazilian Shopping Centers Association*) [32], в 2019 г. в стране насчитывалось 577 торговых центров, которые в среднем посещали 502 млн человек в месяц. Однако у торговых центров более высокие затраты на аренду и более жесткие правила, касающиеся часов работы и для клиентов, и для поставщиков. С другой стороны, у уличных магазинов ниже стоимость аренды, но они должны вкладывать больше средств в маркетинг и безопасность.

В последние годы новые варианты расположения точек все больше привлекают как местные, так и международные франчайзинговые сети. К таким вариантам относятся маленькие магазины в супермаркетах, транспортных терминалах (аэропорты, вокзалы), медицинских учреждениях и университетах. Так, в 2019 г. уже 7% франчайзинговых торговых точек находились в этих новых местах. Кроме того, в 2019 г. почти 61% франчайзеров, работающих в стране, в качестве канала продаж стали использовать онлайн-торговлю в качестве канала продаж (42% рост по сравнению с 2018 г.) [33].

Другие модели, которые становятся все более популярными в бразильском франчайзинговом секторе, это — формы, не требующие больших инвестиций. Киоски, магазинчики «на колесах», система «магазин в магазине» и бизнес на дому используются в качестве основных стратегий с целью снижения затрат на аренду помещений, на тестирование новых рынков, обучение новых франчайзи и развития мульти-франчайзинга внутри сети, а также выхода сетей в города с меньшим количеством жителей. Доля таких моделей в общем количестве торговых точек в Бразилии растет внушительными темпами. Так, в 2018 г. они составляли 14,4% от общего числа сетей, в 2019 г. — 19,5%, в 2020 г. — 23% [33].

ВОЗМОЖНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ НА БРАЗИЛЬСКОМ ФРАНЧАЙЗИНГОВОМ РЫНКЕ

Языковые проблемы. Эти проблемы могут стать серьезным барьером для международных франчайзеров, выходящих на бразильский рынок. Уровень владения бразильцами английским языком считается низким. В рейтинге *EF English Proficiency Index*, который оценивает более 100 стран по уровню владения английским языком, по состоянию на 2020 г. Бразилия находится на 59-м месте [34].

Исследование, проведенное бразильскими учеными в 2015 г. [13], показало, что почти у половины местных франчайзеров в Бразилии недостаточно сотрудников, говорящих на английском или хотя бы на испанском языках, что необходимо для ведения международного бизнеса. Это означает, что для его развития, вероятно, потребуются дополнительные инвестиции в обучение. Поскольку спрос на специалистов, свободно владеющих английским или испанским, стремительно растет, а бразильские государственные школы не могут удовлетворить этот спрос, то открытие частных языковых учебных заведений является хорошим вариантом вложения инвестиций, в том числе и посредством франчайзинга. Например, в 2015 г. 87% взрослого населения обучалось в частных школах английского языка уже после получения стандартного образования [34]. Институциональные пробелы Бразилии в сфере образования открывают прекрасные возможности для международных франчайзеров в этом секторе [35].

Сложная налоговая система. Каждая бразильская федеральная единица (федеральное правительство, штаты, федеральный округ и города) имеет свою налоговую юрисдикцию для взимания тех или иных налогов, а также введения налоговых льгот и стимулов. В результате в регионах действуют разные типы налоговых сборов и разные налоговые режимы, что значительно усложняет работу международных компаний, желающих вести бизнес в Бразилии.

Компании, открытые в Бразилии и контролируемые иностранной штаб-квартирой, подчиняются тем же правилам налогообложения, что и другие фирмы, не имеющие международного контроля. Существуют также налоги на внешнеэкономическую деятельность. В ходе изучения вопроса о сравнительных преимуществах импорта продукции и развития бизнеса местных поставщиков для функционирования франчайзинговой точки требуется оценка налоговых выгод [36].

Адаптация под требования рынка. Во франчайзинге одна из основных проблем связана с балансом между стандартизацией и адаптацией товаров/услуг. На международных рынках этот вопрос становится еще более сложным. Международные франчайзеры, работающие в Бразилии, также сталкиваются с проблемой региональной адаптации. Иностранцам франчайзерам необходимо скорректировать свою маркетинговую политику, цены, инвестиции и стоимость обслуживания, приспосабливаясь к профилям местных франчайзи и потребителей.

У любого развивающегося рынка есть свои особенности, и простое копирование своей деятельности в другой стране в бразильских условиях может не сработать. Существует несколько примеров международных

франчайзеров, вышедших на бразильский рынок и столкнувшихся с теми или иными трудностями. Как следствие, эти компании сократили свое присутствие в стране, пересмотрели бизнес-стратегию или вовсе свернули деятельность. Так, сети быстрого питания *Arby's* и *Wendy's* больше не работают в Бразилии, *Dunkin Donuts*, *Subway* и *KFC* сначала покинули страну, но затем, изменив свои стратегии ведения бизнеса, через несколько лет вернулись [12]. В частности, компании *Dunkin Donuts* пришлось скорректировать весь маркетинговый комплекс (4P-элементы), чтобы учесть потребительские привычки бразильцев, и существенно скорректировать меню. *KFC* адаптировала такие 4P-элементы, как продвижение (коммуникации) и цены, и теперь ею управляет бразильская франчайзинговая группа *BFFC*, которая также контролирует одного из новичков франчайзингового рынка и наиболее консолидированных бразильских франчайзеров фаст-фуда *Bob's*. А сеть *Subway* вообще пересмотрела свою стратегию и стала заключать отдельные соглашения о развитии территорий для освоения каждого региона, где планирует открывать кафе.

Приведенные выше примеры наглядно демонстрируют важность изучения зарубежного (бразильского) рынка и анализа местных предпочтений. Франчайзеры должны найти баланс между преимуществами глобального бренда и местными особенностями.

Подводя итоги проведенного анализа, можно сделать следующие выводы. Найти подходящего франчайзи и потребителя товаров/услуг иностранным франчайзерам в Бразилии довольно сложно. Одна из стратегий заключается в развитии отношений с бразильскими франчайзерами и мастер-франчайзи в рамках неконкурентных, но взаимодополняющих концепций. Как правило, бразильские инвесторы принимают решения на основе хорошо проработанных бизнес-планов и ожидания финансовой отдачи. Ошибочно думать, что эмоциональные факторы сильно повлияют на решение в пользу определенного бренда или бизнес-концепции. Важно, чтобы иностранные франчайзеры понимали это и выходили на рынок только после того, как проведут предварительные исследования, оценив истинный потенциал бренда для Бразилии.

Бразильские инвесторы все чаще заключают соглашения о разделении рисков с иностранным франчайзером при выводе на рынок нового бренда. «Риск» в данном случае относится к прямым инвестициям в форме совместного предприятия. Кроме того, поскольку многие бразильские франчайзинговые компании в настоящее время стремятся к выходу на международный рынок, некоторые из них будут открыты для обсуждения двусторонних соглашений, в которых иностранный бренд запускается в Бразилии одновременно с тем, как иностранный франчайзер развивает бразильский бренд в своей стране.

Ключевыми игроками на рынке франчайзинга (более 90%) в стране являются местные, бразильские франчайзеры, поскольку иностранный франчайзер может столкнуться с целым рядом «национальных» препятствий — от языковых барьеров при заключении соглашений до многочисленных «капризов» и некоторой «культурной консервативности», присущей бразильцам, например, их приверженности национальной кухне и иным мест-

ным товарам. Вместе с тем сама идея развития иностранной модели бизнеса (а франчайзинг есть не что иное, как сугубо иностранное приобретение для бразильского бизнеса) положительно воспринимается и активно развивается местными бизнесменами и компаниями.

ИСТОЧНИКИ И ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Melo P.L. de R., Borini F.M., Ogasavara M.H. Latin American franchise internationalization: The impact of institutional environment. *Thunderbird International Business Review*, 2019, vol. 61 (2), pp. 217-228.
2. Melo P.L., Borini F.M., Oliveira M.M. Internationalization of Brazilian Franchise Chains: A Comparative Study. *Revista de administração de Empresas*. 2015, vol.55 (3), May-June, pp. 258-272.
3. Brazil GDP per capita PPP. Available at: <https://tradingeconomics.com/brazil/gdp-per-capita-ppp> (accessed 20.11.2021).
4. Бердина М.Ю., Бердин А.Э. Особенности развития франчайзинга в странах латиноамериканского региона. *Журнал прикладных исследований*, М., 2021, №5, т.1, сс.27-40. [Berdina M.Yu., Berdin A.E. Osobennosti razvitiya franchaizinga v stranakh latinoamerikanskogo regiona [Features of the development of franchising in the countries of the Latin American region]. *Zhurnal prikladnyh issledovaniy*, Moscow, 2021, N 5, Vol. 1, pp. 27-40. (In Russ.).
5. Бердина М.Ю., Бердин А.Э. Франчайзинг в Бразилии: особенности развития до и после covid-пандемии. *Актуальные проблемы экономики и управления*, М., 2021, № 3 (31), сс. 102-108. [Berdina M.Yu., Berdin A.E. Franchaizing v Brazili: osobennosti razvitiya do i posle kovid-pandemii [Franchising in Brazil: development features before and after the covid pandemic]. *Aktualnie problemy ekonomiki i upravleniya*, Moscow, 2021, N 3 (31), pp. 102-108. (In Russ.).
6. Бердина М.Ю., Торосян Е.К. Франчайзинг в Латинской Америке: бразильский вариант успеха. *Современные проблемы науки и образования*, М., 2014, №2. [Berdina M.Yu., Torosyan E.K. Franchaizing v Latinskoy Amerike: brazilskiy variant uspekha [Franchising in Latin America: the Brazilian version of success.] *Sovremennye problem nauki i obrazovaniya*, Moscow, 2014, N 2. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=12447> (accessed 21.03.2014) (In Russ.).
7. Aguiar H. de S., Luppe M.R., Nascimento P.T. Brazilian franchisor: Entry and operation of internationalized franchise. *Internext*, 2017, vol.12 (3), pp. 16-30.
8. Bretas V.P., Alon I., Rocha T.V., Galetti R.B. International governance mode choice: Evidence from Brazilian franchisors. *Journal of International Management*, 2021, June, Vol. 27, Issue 2, pp. 2-16.
9. Bretas V.P.G., Alon I. The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence*, 2020, June 22, pp. 1-11.
10. Bretas V.P.G., Alon I. Franchising in Brazil: foreign entrants build a presence. *Journal of Business Strategy*, 2021, N 6, Vol.42, pp. 374-381.
11. Nunes R., Silva V.-L.S., Fadairo M., Saes M.S.M. Why Adopt Microfranchising? Evidence from Brazil on an Organizational Innovation Designed to Face New Challenges. J. Windsperger, G. Cliquet, G. Hendrikse, M. Srećković (Eds.). *Design and Management of Interfirm Networks: Franchise Networks, Cooperatives and Alliances*. - Springer International Publishing, 2019, pp. 75-89.
12. Risner, M.E. Successful Fast-Food Franchising in Brazil and the Role of Culture: Four Cases. - University of Florida, United State, 2001, 125 p.
13. Rocha T.V., Spers E.E., Borini F.M., Bretas V.P., Melo P.L. de R., Ogasavara M.H., Khauaja D.M. R., & Camargo, A. Global mindset na internacionalização das franquias brasileiras. – ESPM, 2016. Available at: <https://repositorio.usp.br/item/002906089>. (accessed 12.07.2019).

14. Castro N.F. Economic growth in Latin America will gradually increase over the next two years. Available at: <https://www.bbva.com/en/economic-growth-in-latin-america-will-gradually-increase-over-the-next-two-years/> (accessed 16.09.2021).
15. Hoskisson R.E., Wright M., Filatotchev I., Peng M.W. Emerging multinationals from mid-range economies: the influence of institutions and factor markets. *Journal of Management Studies*, 2013, Vol.50, pp. 1295-1321.
16. Alon I., Welsh D.H.B., Falbe C.M. Franchising in emerging markets. Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation - Palgrave Macmillan, UK, 2010, pp. 11-35
17. Baena V. Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 2012, vol. 7 (1), pp. 49-71.
18. Baena V., Cerviño J. International Franchising Decision-Making: A Model for Country Choice. *Latin American Business Review*, 2014, vol.15 (1), pp. 13-43.
19. Bretas V.P.G., Rocha T.V., Spers E.E., Melo P.L. de R. Governance modes in international franchise networks: Partner selection and relationships. *Revista Brasileira de Marketing*, 2020, vol.19 (1), pp. 141-163.
20. Gouvea, R., Kapelianis, D. and Montoya, M. Marketing Challenges and Opportunities in Emerging Economies: A Brazilian Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 2018, Vol. 60 No. 2, pp. 193–205.
21. Brazilian Franchise Association. Available at: www.portaldofranchising.com.br (accessed 16.12.2020).
22. Lei de Franquia № 8955 de 15 dezembro de 1994
23. Lei de Franquia № 13.996 de 26 dezembro de 2019
24. Deffenti, F. The New Brazilian Franchising Law. Available at: <http://lawsofbrazil.com/2020/01/03/the-new-brazilian-franchising-law/> (accessed 1.03.2020).
25. Doing business in Brazil 2021. Available at: <https://www.felsberg.com.br/wp-content/uploads/2021/10/doing-business-in-brazil-2021.pdf> (accessed 04.01.2022).
26. World Franchise Council. Available at: www.worldfranchisecouncil.net (accessed 16.12.2020).
27. Franchise market in Brazil. Available at: <https://www.abf.com.br/franchisingbrasil/franchise-market-in-brazil/?lang=en> (accessed 25.08.2021).
28. Romero T. Brazil: franchise sector's revenue 2014-2020. Available at: <https://www.statista.com/statistics/985447/brazil-franchising-sector-revenue/> (accessed 5.07.2021).
29. Romero T. Brazil: franchise sector's revenue 2020, by industry. Available at <https://www.statista.com/statistics/986038/brazil-franchise-sector-revenue/> (accessed 5.07.2021).
30. Brazilian Institute of Geography and Statistics. Available at: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados> (accessed 27.02.2020).
31. Business Economic Outlook 2020. International Franchise Association (2020). Available at: <https://www.franchise.org/franchise-information/franchise-business-outlook/franchise-business-economic-outlook-2020> (accessed 15.01.2021).
32. Números do Setor 2020. ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers. Available at: <https://abrasce.com.br/numeros/setor/> (accessed 19.02.2020).
33. Números do Franchising mostrando o desempenho do setor, ABF. Available at: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/> (accessed 19.02.2020).
34. EF EPI 2019 - EF English Proficiency Index. Available at: <https://www.ef.com/wwen/epi/> (accessed 20.02.2020).

Марина Бердина, Александр Бердин

35. Dant R.P., Jeon H.J., Mumdziev N., Windsperger J. A Cross-National Comparison of Brand Perceptions of Global Franchise Chains in the BRICS. *Journal of Marketing Channels*, 2016, vol.23 (4), pp. 196-216.

36. How to manage corporate taxes in Brazil / How to do business and invest in Brazil. Available at: <https://www.amcham.com.br/howtobr/howto-publications/sectorial-information/finance-administrative/how-to-manage-corporate-taxes-in-brazil> (accessed 21.02.2020).

MarinaYu. Berdina (svitkova_marina@mail.ru)

Candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department of International Entrepreneurship. Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

B. Morskaya str. 67, 199000 Saint-Petersburg, Russian Federation

Alexandr E.Berdin (berdin07@mail.ru)

Senior lecturer of the economy of high-tech industries department. Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

B. Morskaya str. 67, 199000 Saint-Petersburg, Russian Federation

The Brazilian way of international franchising development

Abstract: The Latin American market has become one of the few "new" directions in the geography of international franchising development. Much of Latin American countries only in recent years have begun to realize the benefits of franchising for the economic growth and job creation, and some governments are offering financial support to brands which wish to franchise with them. Brazil among the entire Latin American region is undoubtedly the leading market in many areas, including the development of franchising. The article focuses on the analysis of the franchising development in Brazil from an economic point of view, provides statistical and graphical data on the state of this type of business in the country. In addition, cornerstones are identified that may hinder the development of the internationalization of the activities of foreign franchise networks in the Brazilian market.

Key words: international franchising, Latin America, franchising in Brazil, Brazilian Franchise Association.

DOI: 10.31857/S0044748X0018322-3

Received 25.11.2021.