CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

HELDER DE SOUZA AGUIAR

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO CONDUZIDA

São Paulo
2013

HELDER DE SOUZA AGUIAR

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO CONDUZIDA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do titulo de Mestre em Administração de Empresas, sob orientação da Profa. Dra. Flavia L. Consoni.

São Paulo
2013

Aguiar, Helder de Souza
Internacionalização de franquias brasileiras: o processo de internacionalização conduzida / Helder de Sousa Aguiar. – São Paulo, 2014.
116 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.
Orientadora: Profa. Dra. Flavia L. Consoni

1. Franchising. 2. Motivação para a internacionalização. 3. Internacionalização conduzida. I. Consoni, Profa. Dra. Flavia; orient. II. Título.

CDU 658.8

Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração — PPGA-10

Candidato: Helder de Souza Aguiar	Matrícula: 311205-9
Título do Trabalho: Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: motivação, preparação e resultados	
Área: ☒ Capacidades Organizacionais ☐ Mercados e Consumo ☐ Sustentabilidade	
Orientadora: Profª Flavia L. Consoni	
Data da realização da prova: 12 / 11 / 2013	

ORIGINAL ASSINADA

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO ☒ REPROVADO ☐

São Paulo, 12 / 11 / 2013.

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

PROFª. DRª. FLAVIA L. CONSONI

ASS.: _____

PROF. DR. ROBERTO CARLOS BERNARDES

ASS.: _____

PROF. DR. PEDRO RESENDE DE MELO

ASS.: _____

Versão Final da Dissertação

Endosso do Orientador após a inclusão
das recomendações da Banca Examinadora

_____

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação

_____

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Dedico essa dissertação à Renata minha esposa e grande companheira e à Maria Clara.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de primeiramente agradecer uma tríade muito importante em minha vida. Minha avó Zilda que me ensinou que nunca devemos desistir dos sonhos, ao meu pai “Seu Zé” que sempre nos mostrou que com trabalho e dedicação conseguimos alcançar nossos objetivos e a minha mãe Inês que me mostrou que se reinventar é possível e que sempre foi o alicerce da minha vida.

Agradecer a minha esposa Renata, sempre guerreira e companheira de todas as horas e grande incentivadora da minha carreira acadêmica. A pequena Maria Clara pelo amor que recebo todo dia e sem dúvida é um combustível nas horas difíceis.

A minha orientadora professora Dra. Flávia Consoni, sempre presente e disposta a ajudar, tornou-se peça fundamental do meu desenvolvimento e referência de pessoa para mim.

Ao professor Dr. Roberto Bernardes que tornou-se mais que um mestre, um amigo que tanto me ensinou.

Aos meus colegas de turma, Marcelo Palhares, Marcos Weiss, Eryka Fernandes, Thaise Schoneborn, Tamara Martin, Jorge Hellu, e Luis Alfredo. Fomos e sempre seremos um grande time.

Ao professor Dr. Pedro Melo, meus agradecimentos pelos seus conselhos que ajudaram muito na elaboração deste trabalho e pela presença na banca de defesa.

Aos professores do Centro Universitário da FEI, em especial ao professor Dr. Edmilson Moraes e a professora Dra. Carmen Varela pelos conselhos e a ajuda.

A Sra. Carmen Carlos, secretaria da pós-graduação pela ajuda e espírito de colaboração.

A todas as empresas participantes deste estudo.

Finalmente, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) pelo apoio.

Um passo à frente e você não está mais no mesmo lugar.

Chico Science

RESUMO

As redes de franquias brasileiras estão entre as empresas que cada vez mais buscam mercados internacionais e exportam produtos e conceitos. Entre 2000-2012, o crescimento das redes de franquias que se internacionalizaram foi de 486%. Este estudo teve por objetivo analisar as motivações para a internacionalização das redes de franquias; o processo de preparação para atuar no exterior e, finalmente, avaliar se ocorreu algum ganho para a rede nesse processo. Como metodologia partiu-se de um estudo multicasos de caráter qualitativo. No ano de 2012, foram entrevistados de forma presencial executivos de 21 redes de franquias brasileiras com operações no exterior, que se somou à análise de documentos secundários relativos ao tema. Como achados, observou-se que um agente externo às empresas geralmente desencadeia o processo o que acaba mudando a estratégia das franqueadoras. A cultura da internacionalização não encontra-se arraigada nessas empresas. A falta de preparação e pouco ou nenhum conhecimento em negócios internacionais acabaram levando as redes a repensarem sua postura nesse novo mercado e houve um alto grau de adaptação dos produtos após as unidades estarem abertas. Também observou-se um ganho de aprendizagem decorrente do processo.

Palavras-chave: Franchising. Motivação para a internacionalização. Internacionalização conduzida.

ABSTRACT

The Brazilian franchise networks are among the companies that are more and more searching for international markets and exporting products and concepts. Between 2000 and 2012 the Brazilian franchise networks that went international experienced a growth rate of 486%. The main goal of this study was to analyze the motivation behind the internationalization of the franchise networks, the process involving preparing the company to work abroad, and finally evaluate if there has been any benefit for the company throughout the process. As a methodology, we started from a qualitative type multi case study. In 2012, we personally interviewed executives from 21 Brazilian franchise networks that operate abroad in addition to analyzing other documents about the subject. As a result it was noted that the process that ends up changing the strategy of the franchisor is generally triggered by external factors to the company. The culture of internationalization is not deep-rooted in these companies. The lack of preparation and the little or no knowledge of international business ended up causing the networks to rethink their position in this new market and there was a high level of adaptation of the products after the business units were already working. We have also noticed the process caused the companies to learn from their experience.

Keywords: Franchising. Motivation for internationalization. Conducted internationalization.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Modelo mental das etapas da internacionalização das franquias brasileiras 21
QUADRO 2 - Principais agentes no processo de franquias 25
QUADRO 3 - Evolução do Comércio Internacional 1980-2011 32
QUADRO 4 - Características dos modos de entrada e atuação da empresa no mercado estrangeiro 33
QUADRO 5 - Métodos de entrada em mercados internacionais por franquias 39
QUADRO 6 - Evolução percentual do PIB em relação ao crescimento percentual do setor de franquias no Brasil (2001 a 2012) 47
QUADRO 7 - Evolução percentual do PIB do setor industrial em relação ao crescimento percentual do setor de franquias no Brasil (2001 a 2012) 48
QUADRO 8 - Evolução percentual do PIB do setor serviços em relação ao crescimento percentual do setor de franquias no Brasil (2001 a 2012) 49
QUADRO 9 - Evolução no número de redes de franquias no Brasil, nacionais e internacionais (2001-2011) 50
QUADRO 10 - Evolução do faturamento do *franchising* no Brasil (2001- 2011) em bilhões de Reais 50
QUADRO 11 - Principais mercados do *franchising* no mundo 51
QUADRO 12 - Redes internacionalizadas e unidades franqueadas das redes brasileiras (2000-2012) 55
QUADRO 13 – Os dez países com maior concentração de marcas do *franchising* brasileiro em 2012 56
QUADRO 14 - Países em que as redes estão instaladas e número de unidades por país..... 66
QUADRO 15 - Número de unidades operando no Brasil das marcas pesquisadas 68
QUADRO 16 - Síntese das informações da pesquisa quanto ao modo de entrada 74
QUADRO 17 - Métodos de entrada no exterior, primeira unidade e estratégia atual..... 75
QUADRO 18 - Motivos que impulsionam a internacionalização 75
QUADRO 19 - Preparação para a internacionalização 77
QUADRO 20 - Preparando a rede para leis e burocracia externa 78
QUADRO 21 - As pessoas da empresa na preparação para internacionalizar externa 79
QUADRO 22 - Principais barreiras para a internacionalização 79
QUADRO 23 - Estratégias para a adaptação dos produtos e serviços no mercado destino..... 81

QUADRO 24 – Empresas dos estudos de casos 90
QUADRO 25 - Conclusão dos resultados 91

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Setores de atividade das franquias internacionalizadas e percentual no total 56
TABELA 2 - Empresas participantes: ramo e percentual na amostra..... 65
TABELA 3 - Representatividade da amostra no total de empresas internacionalizadas 66
TABELA 4 - Relação entre Método de Entrada e procura por Agente Externo..... 73

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Abordagens escolhidas para a pesquisa 20
FIGURA 2 - Agrupamento dos motivadores da internacionalização do *franchising* 22
FIGURA 3 - Relacionamento no sistema *business format franchising*..... 28
FIGURA 4 - O franqueador integrando a franquia como um só organismo 30
FIGURA 5 - Relação investimento versus controle 38
FIGURA 6 - Crescimento do numero de redes na UE- União Europeia 2007-2009 54
FIGURA 7 - Evolução do PIB na UE: níveis e taxas de crescimento 54
FIGURA 8 - Fluxo Metodológico 59
FIGURA 9 - Etapas da internacionalização das franquias brasileiras..... 61
FIGURA 10 - Principais motivações para a internacionalização, por autor 62
FIGURA 11 - Critérios para escolha da amostra..... 64
FIGURA 12 – Visão da Operacionalização da Pesquisa..... 68
FIGURA 13 – Ano de internacionalização das empresas 69
FIGURA 14 – Primeiro País da Rede no Exterior: Os destinos das redes em sua primeira incursão no exterior 71
FIGURA 15 - Primeira unidade no exterior x procurado ou não por agente externo 71
FIGURA 16 - Evolução do Modo de Entrada 72
FIGURA 17 - Alterações: Produto e Serviços..... 82
FIGURA 18 - Razão de mudanças das empresas em função do tempo 82
FIGURA 19 - Percepção em relação a segunda unidade em um país 83
FIGURA 20 - Percepção em relação ao segunda país que iniciou as atividades 84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **15**
1.1 Objetivo principal e complementar **17**
1.2 Metodologia **18**
1.2.1 Tópicos explorados na revisão da literatura 19
1.2.2 Método da pesquisa 21
1.3 Estrutura do trabalho **22**

2 FRANQUIAS E INTERNACIONALIZAÇÃO **24**
2.1 A definição de franquias enquanto modelo de negócios **25**
2.1.1 Relacionamento entre o franqueado e o franqueador 27
2.1.2 O Franqueador 29
2.1.3 O Franqueado 30
2.2 Internacionalização e seus desdobramentos para as franquias **32**
2.2.1 Métodos de entrada de franquias em mercados internacionais 35
2.3 As principais escolas teóricas com foco em internacionalização **39**
2.4 A aprendizagem decorrente da internacionalização **41**
2.5 Motivação para internacionalização das redes de franquias brasileiras **43**
2.6 Conclusões do capítulo **45**

3 O SETOR DE FRANQUIAS **47**
3.1 O setor de franquias no Brasil **47**
3.2 O *franchising* no mundo **51**
3.3 As franquias brasileiras e o mercado internacional **54**
3.4 Conclusões do capítulo **56**

4 METODOLOGIA **58**
4.1 Plano operacional da pesquisa **58**
4.1.1 Método de coleta das informações 58
4.1.2 Categorias de análise 61
4.1.2.1 Motivação 61

4.1.2.2 Preparação 62
4.1.2.3 Desafios 63
4.1.2.4 Adequação 63
4.1.2.5 Resultados 64
4.2 A escolha e definição da população do estudo **64**
4.3 Operacionalização da pesquisa **68**

5 RESULTADOS DA PESQUISA **69**
5.1 Motivação **69**
5.2 Preparação **77**
5.3 Desafios **79**
5.4 Adaptação **80**
5.5 Resultado **83**
5.6 Estudos de caso **85**
5.6.1 As Escolas Fisk 85
5.6.2 Lillica & Tigor 87
5.6.3 Cartório Postal 88
5.6.3 Considerações sobre os casos 89
5.7 Conclusões do capítulo **90**

6 CONCLUSÕES **92**
6.1 Limitações e contribuição do trabalho **94**
6.2 Recomendações para futuros estudos **95**

REFERÊNCIAS **96**

APÊNDICE A- Questionário sobre franquias internacionalizadas 104
APÊNDICE B- Sites das empresas pesquisadas 111
APÊNDICE C- Mensagem de pedido de autorização para pesquisa 114

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980 o sistema de franchising no Brasil tomou corpo e, aproveitando-se do crescimento acelerado dos shoppings centers e da abertura da economia, passou a ser um grande impulsionador de novas PMEs (pequenas e médias empresas) principalmente no segmento de varejo (DAHAB, 1996). De forma a articular os interesses desta classe setorial, em 1987 foi fundada a ABF (Associação Brasileira de Franchising), tornando essa década como uma das mais importantes para esse segmento, tanto no crescimento acelerado quanto no inicio de uma organização do setor (RIBEIRO et al., 2011).

Em 2012, segundo dados da ABF (2013), o setor de *franchising* faturou 103,292 bilhões de reais no Brasil, com um total de 2426 redes com 104.543 unidades que são responsáveis pela geração de 940.887 empregos diretos e estima-se que indiretamente o sistema gere mais 2,5 milhões de empregos.

A expansão do segmento de *franchising* brasileiro não se limitou apenas ao mercado nacional. Nos últimos anos o setor começa a experimentar, ainda que de forma gradual, uma internacionalização de suas operações e um novo fluxo. Neste novo movimento, não somente empresas estrangeiras buscam o Brasil como mercado consumidor, mas também empresas brasileiras têm buscado novos mercados e *expertise* no cenário internacional. A evolução e a diversificação das franquias brasileiras presentes no exterior foi digna de destaque.

No período de apenas doze anos, ou seja, entre 2000-2012, o crescimento foi de 486%. Este movimento em relação ao número de redes instaladas em outros países representou um salto de 15 para 88 redes (ABF, 2012).

Tal crescimento é ainda mais notável se considerarmos que a internacionalização é um fenômeno bastante recente no cenário brasileiro (HILAL; HEMAIS, 2003). Considerando que as estratégias de internacionalização das empresas dos países do hemisfério sul como ações deliberadas em expansão, formalmente organizadas e estruturadas são um fenômeno relativamente recente no mercado mundial (COELHO, 2011), a performance do setor de franchising torna-se ainda mais notável. Apenas a partir dos anos 2000 empresas brasileiras começaram a intensificar suas estratégias de instalação de unidades produtivas no exterior. Exemplos como Gerdau, Sabó, CSN, JBS-Friboi, importantes *global players* em seus setores e destaque internacional, são algumas das evidências de que a internacionalização de empresas começa a se aproximar de um fenômeno em expansão, organizado e estruturado (OLIVEIRA et al., 2010).

Entretanto, o envolvimento com o mercado internacional, levando-se em conta o potencial do país, ainda pode estar longe de atingir o seu ápice. O Brasil, embora se apresente como a sexta economia mundial, respondeu em 2011 por menos de 1,5% do comércio internacional, segundo dados do Banco Mundial (2011), percentual que não lhe permite integrar o grupo dos 20 maiores *players* mundiais (OMC, 2012). As exportações brasileiras são predominantemente focadas em produtos básicos (47,8% do total) e representaram apenas 10,5% do PIB nacional em 2011 (MDIC, 2011),

Embora o processo de internacionalização de empresas brasileiras esteja se adensando, o mesmo ainda não ocorre em relação às pesquisas que buscam compreender a dinâmica deste movimento, em especial no caso das franquias. Melo e Andreassi (2010), com base em uma pesquisa bibliométrica sobre franquias, nacional e internacional, identificaram poucos estudos ante a grande representatividade do setor; segundo observação dos autores, o negócio de franquias é ainda um campo de pesquisa vasto para a exploração dos pesquisadores brasileiros.

Como ilustração, uma pergunta que ainda não se mostra satisfatoriamente respondida pela literatura é acerca das razões que motivam as redes de franquias brasileiras a instalarem unidades fora do Brasil. Afinal, se o mercado brasileiro encontra-se em franca expansão, por que as redes de franquia saem do Brasil? Como estas redes se preparam para o início deste processo de internacionalização?

Tais perguntas trazem outros desdobramentos importantes se considerarmos o quanto essa estratégia precisa ser elaborada. Diversos fatores podem impactar na busca por um mercado estrangeiro, desde os mais básicos como, por exemplo, qual será a pronúncia do nome da marca em uma língua estrangeira, ou então, se a marca está protegida nesse país, se o domínio de internet está disponível ou mesmo como é a legislação referente a franquias nesse local. Estes são apenas alguns dos pontos a se considerar.

O fato é que as empresas precisam elaborar toda uma nova estratégia quando iniciam o processo de internacionalização. Como decorrência, observa-se uma importante mudança na natureza das companhias internacionalizadas, que refletem um aumento considerável das capacitações das firmas para buscarem novos mercados. Não obstante, ainda há poucos estudos sobre a temática exclusiva da internacionalização em franquias brasileiras.

É certo que os acadêmicos brasileiros começam a desenvolver certa atenção para os estudos do *franchising*, embora muitos campos ainda necessitam de um maior aprofundamento como identificado por Melo e Andreassi (2010).

1.1 Objetivo principal e complementar

O estudo da internacionalização de empresas, especificamente com foco no caso das franquias brasileiras, permite verificar a importância das estratégias que dinamizam e/ou impedem o sucesso destas experiências. Por definição, o *franchising* é um negócio previamente formatado e testado (DAHAB, 1996; STANWORTH; DANDRIDGE, 1994; STANWORTH J., STANWORTH C.; WATSON 2004; CHERTO et al., 2006; MELO; ANDREASSI, 2012). No entanto, para sobreviver no mercado nem sempre a padronização é o que impera; com frequência as empresas aprendem e reformulam suas estratégias de atuação, rompendo ou não com este rótulo fechado que define o modelo de franchising. Com base nessa afirmação, entende-se que o processo demanda toda uma série de procedimentos para que o negócio prospere e esteja preparado para enfrentar desafios, aprender com eles e se adaptar quando necessário.

De forma a buscar respostas para a questão de pesquisa, a qual questiona "como e porque as empresas brasileiras de *franchising* se internacionalizam"; o objetivo principal dessa dissertação de mestrado consiste em responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Afinal, se o mercado brasileiro encontra-se em franca expansão, por que as redes de franquia saem do Brasil? Como estas redes se preparam para o início deste processo de internacionalização?

Com intuito de responder essa pergunta, essa pesquisa buscou analisar o movimento de saída do país por parte de franquias brasileiras a partir das dimensões motivação e preparação para a internacionalização.

a) Motivação: compreende as razões que levaram a empresa a ter a ideia de buscar um novo mercado, em outro país;

b) Preparação: inclui a forma como as empresas compõem o conjunto de competências necessárias para a internacionalização, ou seja, como elas buscaram meios de operar no mercado ao qual se propuseram a atuar em sua primeira investida no exterior.

Atuar internacionalmente demanda uma série de adaptações que vão muito além da alteração do manual básico da franquia. Tais atividades têm se mostrado bastante diversas, abrangendo desde a formação de gestores, a contratação de escritórios de advocacia, compra de pesquisas, entre outras.

Como objetivo complementar, esta dissertação se pauta por analisar se o movimento trouxe algum benefício para a organização como um todo.

A esse objetivo chamaremos de resultados da internacionalização e parte do princípio que o esforço empreendido pela franquia para a busca por outro mercado deve de alguma maneira beneficiar a rede além do resultado financeiro e levá-la a um novo patamar de aprendizagem.

Pressupõe-se que o principal aspecto desse avanço em termos de conhecimento está relacionado à incorporação das práticas advindas da experiência da internacionalização pela empresa. Não obstante, investigou-se também se algum outro benefício veio somar-se a esse conhecimento para operar em outros mercados como, por exemplo, experiência de adaptação da gestão, integração da rede a longa distância, alteração de produtos, alteração de serviços, etc.

1.2 Metodologia

A estratégia adotada para esta dissertação consistiu em um estudo qualitativo exploratório. A preocupação em estudos qualitativos é responder a pergunta "O que está acontecendo aqui?" (GIBBS, 2009), e esta é exatamente a proposta desta pesquisa. A base para a elaboração desse trabalho foram estudos multicascos, revisão de literatura e consulta a documentos e sites das empresas participantes e associação de franquias, nacional e internacional.

Para a elaboração dos estudos multicascos foram utilizadas revisão da literatura, entrevistas presenciais que foram orientadas por um questionário semi-estruturado aplicado a gestores com envolvimento direto nos processos de internacionalização das empresas, consulta a documentos e sites das empresas da pesquisa.

1.2.1 Tópicos Explorados na Revisão da Literatura

Com base na revisão de literatura esse estudo teórico pautou-se em temas relevantes para a elaboração do trabalho, a saber:

a) Franquias;
b) Internacionalização de Redes de Franquias;
c) Internacionalização e Motivação para a Internacionalização;
d) Aprendizagem;
e) As Franquias no Brasil e no Mundo e o Mercado Internacional.

Buscou-se a caracterização das franquias que são calcadas em modelos de negócios vigentes, como o varejo e os serviços, mas com peculiaridades próprias. No sistema de franquias apesar de o franqueado ser dono de seu negócio ele possui um "sócio", o franqueador, que muitas vezes dita as regras principais da maneira de operar o negócio fim, a franquia. Esses agentes são primordiais na formação e funcionamento do sistema.

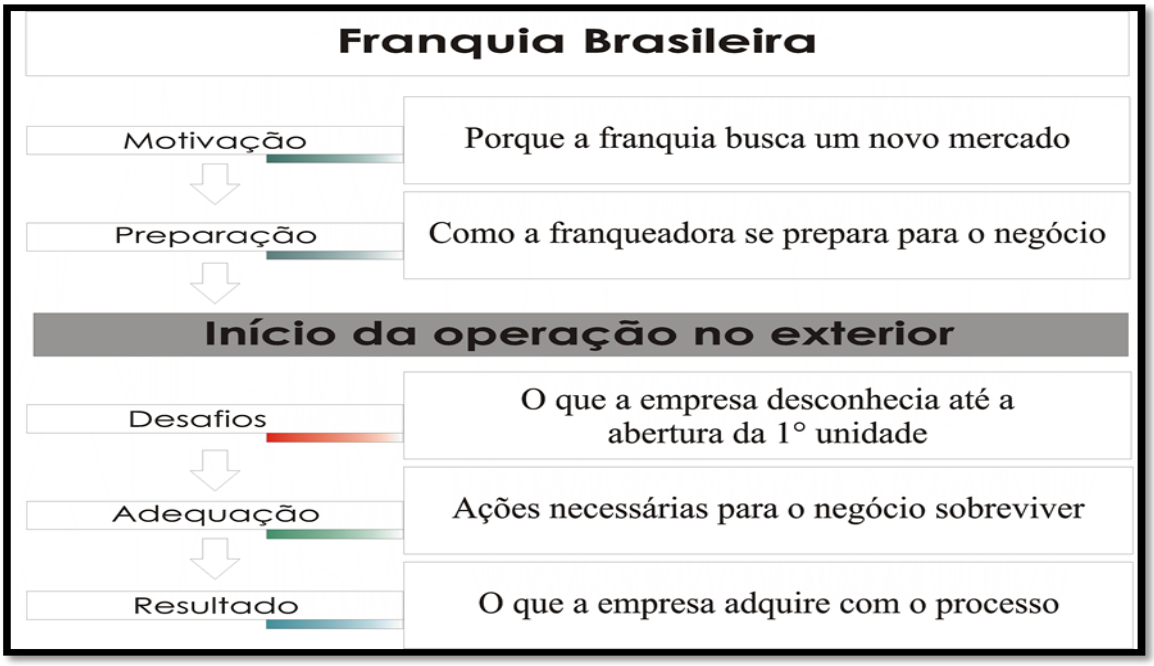
A internacionalização aqui é vista primeiramente de forma ampla, ou seja, sem o foco específico no modelo de franquias, pois como já foi mostrado este ainda é um campo novo de investigação acadêmica. A internacionalização de franquias foca-se neste estudo principalmente em casos brasileiros, que trazem um olhar sobre o modo de operar das empresas nacionais.

Considerando que esta pesquisa busca entender as razões pelas quais as empresas buscam mercados fora do Brasil, optou-se por buscar o arcabouço das motivações em internacionalização e nos poucos estudos nacionais que permeavam este assunto. Finalizando, estudou-se os processos de aprendizagem visto que, os autores da escola nórdica de internacionalização vem repetidamente afirmando que uma das, senão a mais importante contribuição dessa movimentação para as firmas que deixam de operar somente em seu mercado nativo, é a aprendizagem advinda dessa movimentação. A figura 1 ilustra os grandes grupos que fizeram parte da pesquisa.

Figura 1: Abordagens escolhidas para a pesquisa
Fonte: Autor

Alguns autores e outras fontes externas utilizadas foram fundamentais para a elaboração do estudo com base nos temas amplos.

De forma a caracterizar as franquias brasileiras e a sua internacionalização, alguns textos formaram a base do entendimento e contribuíram para a construção de um modelo mental para o estudo dos processos da internacionalização do franchising brasileiro. Em especial, destacam-se textos como: Dahab (1996), um dos primeiros livros nacionais a buscar um entendimento mais amplo do que seria essa forma de gestão; manuais mais atuais elaborados por conceituados consultores desse mercado (CHERTO et al., 2006; RIBEIRO et al., 2011); publicações acadêmicas mais específicas de internacionalização de franquias (MELO; ANDREASSI, 2010; MELO; ANDREASSI, 2012) bem como algumas publicações de Marques, um dos primeiros acadêmicos a se aprofundar no assunto internacionalização das franquias brasileiras (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005; MARQUES, 2006; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009); Khauaja (2009) que estudou o fator marca na internacionalização de franquias; estudos elaborados pela ESPM (ROCHA; BORINI; SPERS, 2010; ROCHA, et al., 2012) que discutiram os aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras e os processos e barreiras que esse tipo de empresa encontra no processo. Este detalhamento pode ser visualizado no quadro 1.



Quadro 1 – Modelo mental das etapas da internacionalização das franquias brasileiras
Fonte: Autor

1.2.2 Método da pesquisa

Com o intuito de aprofundar o estudo sobre a internacionalização de franquias, essa dissertação buscou elementos teóricos e empíricos. O método de pesquisa adotado por esta dissertação consistiu na elaboração de um estudo qualitativo multicasos de maneira exploratória com base na aplicação de entrevistas presenciais e consulta a documentos das entidades mundiais de *franchising*. O modelo do questionário foi semi-estruturado, aplicado de maneira presencial no ano de 2012 junto a 21 empresas de franquia de capital nacional que mantém pelo menos uma unidade franquiada no exterior. Nos capítulos sobre métodos e resultados de pesquisa são abordados com maiores detalhes os agentes investigados e a descrição do questionário que serviu de base para a pesquisa. O foco principal é fornecer uma descrição dos processos estudados enfatizado a estratégia adotada pelas empresas. O método comparativo (GIL, 1999) possibilitou a pesquisa envolvendo padrões sobre internacionalização de franquias brasileiras e internacionais e forneceu dados para a elaboração dos resultados e sua subsequente análise nas conclusões.

Alguns estudos aqui merecem uma especial atenção como Quinn (1998) que demonstra os dois grandes grupos de motivos que, até então, haviam motivado a internacionalização das franquias pelo mundo como apresentado na figura 2.

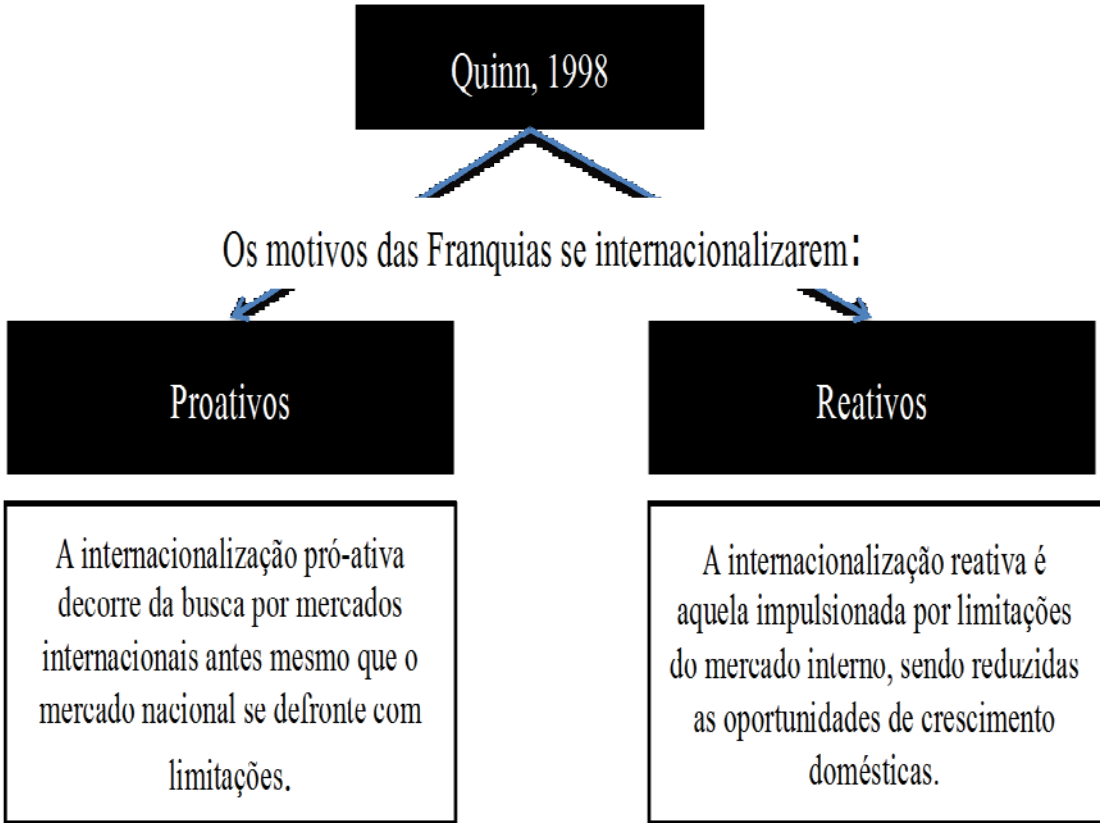


Figura 2: Agrupamento dos motivadores da internacionalização do franchising
Fonte: Quinn (1998).

1.3 Estrutura do trabalho

Esta dissertação de mestrado está organizada em seis capítulos.

Este **primeiro capítulo** apresenta a introdução, com sua contextualização e justificativa, de modo a conduzir a um entendimento geral sobre o porquê e como o autor apoiou seu estudo e os objetivos a serem aqui desenvolvidos.

Na sequencia o **segundo capítulo** apresenta as bases teóricas referentes a franquias, internacionalização, motivação, e aprendizagem que serviram de base para este trabalho.

O **terceiro capítulo** traz a caracterização com base no atual estágio das franquias brasileiras em um contexto nacional e apresenta números que corroboram com a importância do

estudo e um embasamento com a perspectiva internacional das franquias de forma temporal ao estudo**.**

No **quarto capítulo** está exposto o método empregado**.** Nesse tópico, de métodos de pesquisa, encontram-se as teorias que serviram de base para a elaboração do questionário aqui utilizado, a seleção da amostra e os critérios e os procedimentos de coleta.

O **quinto capítulo** é onde se apresentam os resultados. Aqui são apresentados os achados com suas considerações e análise. Inicia-se com a proposição de etapas que compõem o processo de internacionalização das franquias, a saber: motivação, preparação, desafios, adequação e resultados. Nesta última etapa esta contemplada as opiniões dos entrevistados de que a internacionalização contribui ou não para a aquisição de aprendizagem que é útil tanto para novas investidas no campo internacional quanto para a rede em sua operação local.

Encerrando a dissertação, o **sexto capítulo** traz as considerações finais, e são apresentadas as conclusões, implicações, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FRANQUIAS E INTERNACIONALIZAÇÃO

A fim de formar um arcabouço teórico para melhor entendimento e elaboração da dissertação foram aprofundados estudos acerca dos temas específicos do estudo.

A busca consistiu na coleta e leitura de material bibliográfico pertinente aos temas principais relacionados à pesquisa. Foram investigados os seguintes assuntos: teorias da internacionalização; mecanismos de aprendizagem e de acúmulo de capacidades; competências para a internacionalização; franquias como modelo de negócios; caracterização do contexto das franquias, com ênfase na internacionalização das mesmas, tanto no Brasil quanto a partir de uma perspectiva internacional. Conduzida de modo que os objetivos do trabalho fossem atingidos, a pesquisa bibliográfica foi ordenada com os seguintes tópicos:

a) A definição de franquias – a compreensão das peculiaridades do sistema de *franchising* e seus diferenciais de maneira a formar um arcabouço que sustente a comparação e o estudo das teorias, mesmo as não especificas sobre franquias, que sejam pertinentes ao objetivo do estudo;

b) A internacionalização e seus desdobramentos para o sistema de *franchising* – um olhar sobre a internacionalização de empresas, suas variantes e as principais escolas de pensamento;

c) Motivação para a internacionalização – os fatores principais que motivam a internacionalização, sejam franquias ou não;

d) Competências e aprendizagem – para um melhor entendimento na fase de preparação para a internacionalização e após a abertura da unidade no exterior com seus desafios e como forma de análise para desdobramentos não econômicos.

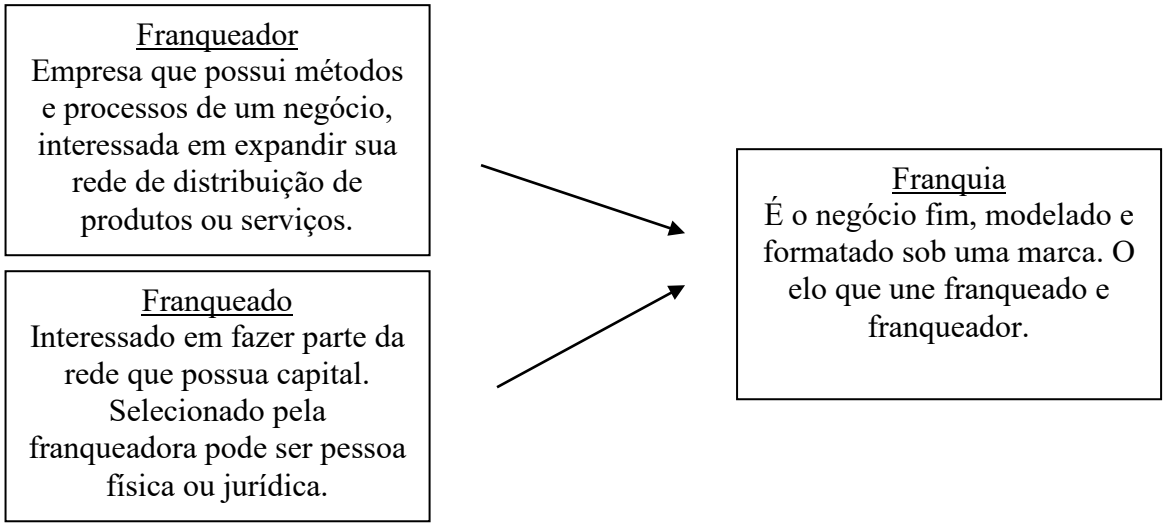
A bibliografia utilizada serviu de referência para a elaboração do *survey* e de base para as análises dos resultados.

2.1 A definição de franquias enquanto modelo de negócios

O varejo é sem dúvida uma das formas mais comuns de comércio. Para Marques (2006), o varejo é considerado parte do setor de serviços que fornece mercadorias e serviços aos seus clientes.

O varejo tem como característica a comercialização de produtos ou serviços, sendo que o papel fim do varejista é ser a ligação entre indústria e consumidores finais. Para tanto não importa o local onde está sendo praticado nem a natureza da organização em questão.

O *franchising* é um grande impulsionador do varejo. Para Stanworth e Dandridge (1994) *Franchising* é um negócio que essencialmente consiste de uma organização ou empresa conhecida como a franqueadora, com um pacote de negócio testado em mercado, centrado em um produto ou serviço. A franqueadora, por intermédio de um relacionamento contratual, se relaciona com outras empresas, conhecidas como franqueados, frequentemente pequenas, autofinanciadas e autogeridas, as quais passam a operar sob a marca do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com formato especificado pelo franqueador.



Quadro 2 - Principais agentes no processo de franquias
Fonte: Autor

As franquias como modelo de negócio, surgiram nos Estados Unidos, por volta de 1850, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores (DAHAB, 1996). Para ampliar sua participação no mercado e a atingir novos clientes, a Singer

concedeu a vários comerciantes o direito de usar o nome da empresa em seus estabelecimentos e em contrapartida eles comercializariam os seus produtos. Como resultado, a Singer ficou conhecida em quase todo o país.

O franqueador é um empreendedor estabelecido que, por intermédio do sistema de franquia busca expandir sua presença no mercado, com vistas a ganhos de escala e maior exposição da sua marca. A grande vantagem do franqueador é valer-se do capital e do conhecimento do mercado local por parte do franqueado (MELO; ANDREASSI, 2012).

No sistema de franquia, o capital empregado é do franqueado e não do franqueador, fato este que diferencia a estratégia de crescimento das empresas, logo que as mesmas necessitam de investimentos para a expansão da rede.

No caso de instalarem novas filiais, centros de distribuição ou escritórios de serviço, a empresa necessitaria de recursos financeiros ou de pessoal que não são necessários no sistema de franchising, mas em contrapartida a empresa abre mão de uma parte do lucro e o franqueador passa a fornecer um serviço ao franqueado mediante uma remuneração (MELO; ANDREASSI, 2012). O franqueado também reduz sua receita líquida pelo fato de se utilizar de um *know-how* pré-adquirido e testado pelo formatador da rede, sendo um "locatário" de ativos tangíveis e intangíveis que são do franqueador.

No Brasil, as franquias são reguladas por lei desde 1994. A Lei 8.955/94 estabelece direitos e obrigações entre franqueadores e franqueados dentro de um negócio jurídico conhecido como franchising. Consta no segundo artigo a seguinte definição:

> 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.(BRASIL, 1994).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em conjunto com a ABF, comparando dados de 2011, concluíram que a taxa de mortalidade no setor de franquias é de 5% nos três primeiros anos de vida, um número bem inferior à taxa das pequenas e micro empresas (PMEs) que é de 46% para empresas situadas no estado de São Paulo. PMEs que tiveram sua atividade encerrada apontaram como principais fatores para o fracasso: qualificação de mão de obra, número de clientes, número de concorrentes, localização e aspectos legais. Para Cherto et al. (2006) no sistema de franquias se têm uma situação mais

favorável, pois, o franqueador ao transmitir todo o seu *know-how* neste negócio, antecipa algumas das barreiras que serão encontradas, além disso, os franqueados passam a ter uma imagem diferenciada deles mesmos quando começam a fazer parte de um modelo de negócio já estabelecido (SARDY; ALON, 2007).

Não é apenas o consumidor que deve ser percebido como fator responsável pelos lucros. O distribuidor, no caso o agente que se associa ao franqueador, não é apenas um agente passivo e facilitador no processo de vendas ao consumidor final (BENOUN; HÉLIÈS-HASSID, 2004), ele também é um cliente importante, cujo negócio deve ser compreendido (RANDALL, 1994).

Assim, para o setor de franchising sobreviver à dinâmica do mercado, terá que mudar e adaptar-se frequentemente, o que exigirá sinergia entre as estratégias do franqueador e de seus parceiros, em razão da possibilidade de aproveitamento das experiências locais destes últimos (TOLEDO; PROENÇA, 2005).

2.1.1 Relacionamento entre o franqueado e o franqueador

Quanto ao modo de relacionamento entre franqueador e franqueado, divide-se as franquias em dois tipos:

a) *Product Franchising* (franquia de produto) e;
b) *Business Format Franchising* (franquia de um negócio ou franquia empresarial detalhadamente dimensionado).

A modalidade *product franchising* não engloba serviços ou suporte adicional, bem como formatação de técnicas e métodos de comercialização e procedimentos administrativos. O acordo é que o revendedor utilize simplesmente a marca e venda os produtos com acréscimo no preço (LEITE, 1991). Esse modelo é visto como o precursor da franchising. A franqueadora utiliza os franqueados para distribuir seus produtos de acordo com um contrato de canal de distribuição para um ou mais de seus produtos (BOYLE, 2002). Este sistema de franquia é bastante comum em companhias de petróleo e seus revendedores de gasolina, em concessionárias de automóveis e no envase de bebidas.

Diferentemente, no *business format franchising* todo o conceito do negócio é passado do franqueador para o franqueado, incluindo o produto, a marca e todos os métodos operacionais (BOYLE, 2002). O controle do franqueador é total, incluindo a definição acerca

dos produtos vendidos, dos preços, do horário de funcionamento, das condições do lugar, do inventário, da segurança, da qualificação do pessoal, da contabilidade e das finanças. Em troca, o franqueador fornece ao franqueado o sistema de informações, os programas de treinamento e o manual detalhado das operações (BOYLE, 2002). Este tipo de sistema foi responsável pelo grande desenvolvimento das franquias, traduzindo-se como objeto de estudo desta dissertação.

No Brasil, as franquias de formato de negócio surgiram com o estabelecimento da rede nacional de escolas de idiomas Yázigi, em 1963 (ALEXANDER; SILVA, 2002). Anteriormente, havia apenas franquias de distribuição de combustíveis e bebidas (*Product franchising*).

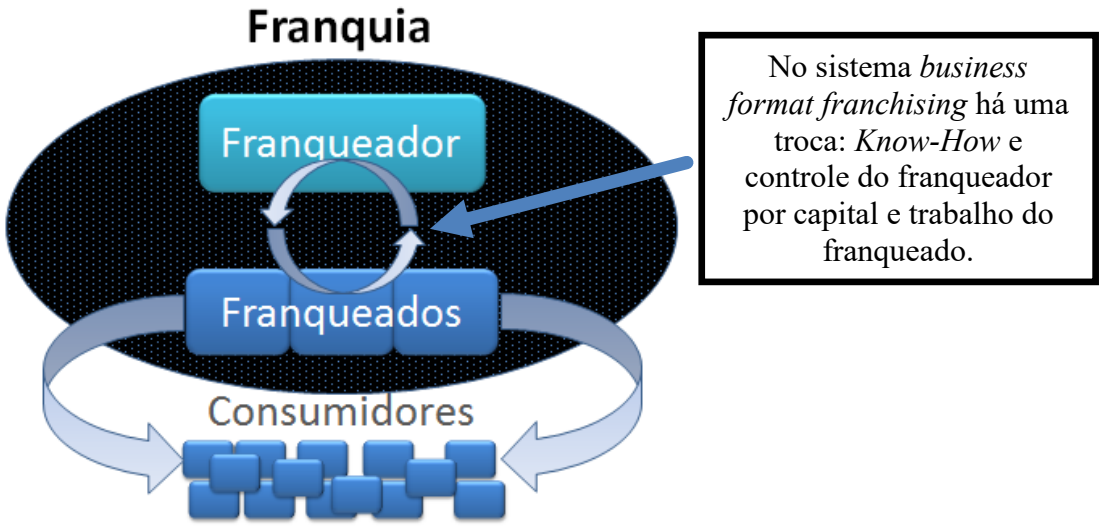


Figura 3 - Relacionamento no sistema *business format franchising*
Fonte: Autor

2.1.2 O franqueador

A franquia de negócio possibilitou, principalmente para algumas indústrias, o desenvolvimento de um canal de distribuição o qual se têm o controle, e onde pode-se verticalizar as estratégias como um todo, diferentemente do que acontece quando utilizam-se varejistas, distribuidores ou representantes para sua distribuição para o consumidor final, pois como o sistema é regido por um contrato, ela apesar de não ser a proprietária da unidade franqueada, é dona do conceito e pode por força deste contrato aplicar sanções e até mesmo romper o vínculo com o franqueado.

Sabendo que o negócio possui vantagens competitivas sustentáveis capazes de assegurar uma vida útil a qual possibilite haver retorno sobre o investimento, uma competência básica que o franqueador necessita é a capacidade de saber recrutar um parceiro certo e compatível com seu negócio (HOY; SHANE, 1998). Isso ocorre tanto na dimensão nível nacional como internacional, podendo ser um franqueado, um máster franqueado ou outra empresa a qual se associará por meio de uma joint venture. A sobrevivência do modelo depende muito desse relacionamento.

O parceiro no sistema de franquia pode ser considerado como um sócio. Muitas vezes pode parecer que sua figura assemelhasse a de um gerente, mas não se deve esquecer que ele é um empreendedor que recorre a alternativa do franchising para contar com uma marca estabelecida, know-how, facilidade de financiamento (COMBS, et al., 2011). Estar associado a uma marca já conceituada faz com que desperte nos parceiros uma imagem diferenciada deles mesmos (SARDY; ALON, 2007). Na COF (Circular de Oferta de Franquia), documento exigido por lei no Brasil tratado em detalhes a seguir, há um parágrafo em que o franqueador deve fornecer as características básicas que espera de seu franqueado. Independente da lei, o foco é levar em conta que qualquer parceria deve ser harmoniosa e rentável para as partes, independente do tempo em que ela seja contratada.

Conforme já discutido por Dant (2008), o *franchising* envolve o domínio dos três atores: franqueador, franqueado e consumidor. O franqueado necessita coordenar a ação de maneira que ele seja influente tanto para seu franqueado, quanto para seu consumidor final. O franqueado não deixa de ser um cliente do franqueado já que ele demanda produtos específicos tais como: capacitar os franqueados; coletar, processar, analisar, e difundir conhecimento na rede; estabelecer normas, processos, políticas e padrões (CHERTO et al., 2006).

O franqueador precisa que o franqueado seja para o consumidor final um elemento representativo de um todo, da rede. O franqueado assim é a parte “visível” do franqueador para o consumidor, a porta da frente da rede que o cliente final enxerga. A franquia é uma estrutura que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de uma só empresa, quando na verdade, aquela unidade pode ser uma segunda empresa, um franqueado (COUGHLAN et al., 2002).Na figura 2 está demonstrado de maneira gráfica a estrutura da franquia. Para os consumidores ela deve ser enxergada como um só elemento, um só organismo onde o comando parte do franqueador.

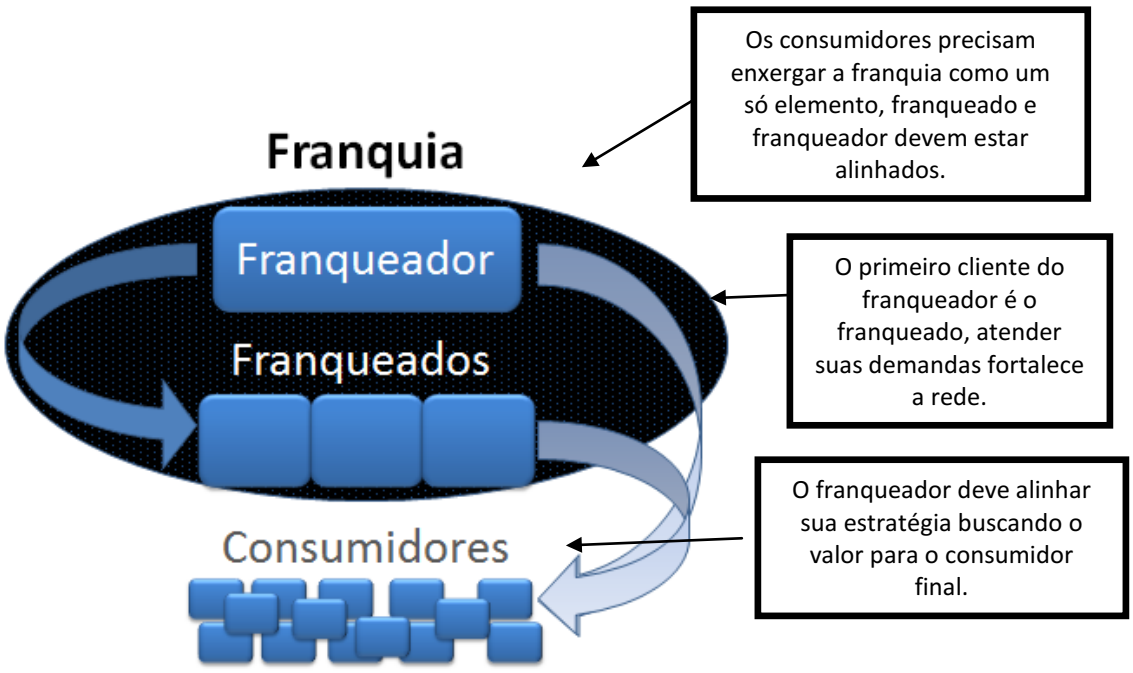


Figura 4 - O franqueador integrando a franquia como um só organismo
Fonte: Autor

2.1.3 O franqueado

O franqueado no sistema de franquia pode ser considerado mais que um mero parceiro de negócios, ele é como um sócio. Muitas vezes pode parecer que sua figura assemelhasse a de um gerente, mas não podemos esquecer que ele é um empreendedor que lança mão da alternativa do *franchising* por contar com uma marca estabelecida, *know-how*, facilidade de financiamento (COMBS, et al., 2011) e como já citado os franqueados passam a ter uma

imagem diferenciada deles mesmos quando começam a fazer parte de um modelo de negócio já estabelecido (SARDY; ALON, 2007) .

A franquia pode parecer o melhor negócio do mundo para quem não tem experiência gerencial e possui pouca ou nenhuma afinidade com o mundo empresarial.

No intuito de proteger esses empreendedores dispostos a fazerem parte do sistema de *franchising*, os futuros possíveis franqueados devem receber, antes de adquirir uma franquia no Brasil, a COF, documento este que contém informações sobre o franqueador e a franquia. A Lei 8.955/94, no seu Art. 3º, entende que na COF deve ser relatados de maneira clara informações como, por exemplo:

a) histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador;

b) balanços e demonstrações financeiras da empresa;

c) indicação precisa de todas as pendências judiciais;

d) descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

e) perfil do franqueado ideal;

f) especificações quanto ao total estimado do investimento;

g) indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador;

h) situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação *know how* ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia e implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador.

No Art. 4º a lei afirma que esse documento deve ser entregue ao candidato no mínimo dez dias antes de qualquer pré-contrato ou contrato, bem como de qualquer pagamento seja ele de qualquer natureza. Desta maneira, o futuro franqueado é salvaguardado e previamente pode analisar alguns aspectos chave do negócio em que está prestes a se inserir.

A lei brasileira segue as mesmas diretrizes da lei americana que também exige do franqueador que seja entregue a FDD *(Franchising Disclosure Document*), que segue o conceito da COF nacional, mas essa não é uma prática comum em todo o mundo, não havendo, por exemplo, essa exigência na Argentina.

A questão contratual, em qualquer país, evita conflitos. O contrato em um acordo internacional de franquia precisa levar em conta que os ambientes externos podem ser voláteis,

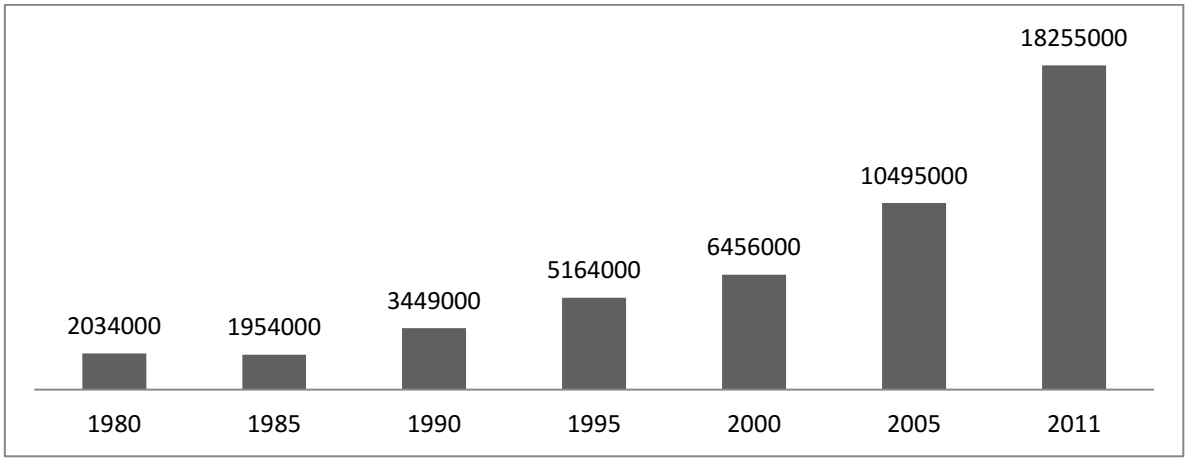
complexos e até hostis (LUO; TUNG, 2007) e cláusulas que permitam lidar com estes ambientes se fazem necessárias.

De qualquer forma, não há dúvida que havendo ou não uma normatização no país de destino a importância do relacionamento entre franqueados e franqueadores norteia toda a qualidade da rede e afeta os resultados até mesmo da unidade.

2.2 Internacionalização e seus desdobramentos para as franquias

A globalização dos mercados fez surgir novas oportunidades para as empresas nos mercados internacionais; as franquias também se aproveitaram deste movimento a partir do final do século passado. Um marco do final do século XX, que veio a contribuir em muito para isso, é sem dúvida o avanço da tecnologia a qual facilitou o controle e diminuiu as distâncias culturais e possibilitou o acompanhamento administrativo mais de perto. O advento da internet e o avanço em TI (Tecnologia da Informação) possibilitaram que a comunicação entre matrizes e filiais, parceiros comerciais, fornecedores e sistema de logística fossem controlados em tempo real.

Segundo dados da Organização Mundial do Comércio (2012), expostos no quadro 3, o comércio internacional no período de 1980 a 2011 teve um aumento de 897%, passando de U$2.034.000 milhões para U$ 18.255.000 milhões.



Quadro 3 - Evolução do Comércio Internacional 1980-2011 (em milhões de dólares)
Fonte: OMC – Organização Mundial do Comércio (2012)

A abertura de mercados externos gera maior potencial de expansão e crescimento das firmas e também a própria internacionalização geraria mecanismos de retroalimentação das suas capacitações tecnológicas (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2005) o que explica a rápida e exponencial expansão nas trocas comerciais mundiais.

Como internacionalização, podemos considerar o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional (fronteiras nacionais) de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (HITT; IRELAND; HOSKISON, 1999).

A internacionalização pode ser entendida como um processo de acúmulo de conhecimento por meio de aprendizagem, em ambientes distintos ao que lhes é natural. A internacionalização é a expansão internacional paulatina das empresas, em que o conhecimento exerce papel central. Buscar um mercado externo para atuar é um desafio para a empresa e esse desafio, ou essa ruptura no padrão de atuação, requer às firmas um acúmulo de competências que não eram antes necessárias para o funcionamento da organização. No processo de reestruturação das empresas, ou mesmo de retroalimentação das suas capacidades, como elencou Arbix, Salerno e De Negri (2005) a busca de competitividade e eficiência coletiva dos agentes envolvidos se faz necessária. As firmas têm que focar suas competências essenciais e buscar parceiros para realizar as competências que não possuem para alcançar seus objetivos (FLEURY C.; FLEURY M. 2003).

Para entendimento das várias maneiras que as empresas se internacionalizam, o quadro 4 sintetiza as principais características posicionando o caso das franquias. Resumidamente são apresentadas as dificuldades enfrentadas em cada maneira de entrada em mercados internacionais.

TIPO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICAS
Exportações	Custo elevado; pouco controle.
Licenciamento	Baixo custo; pouco risco; pouco controle; baixos retornos.
Parcerias -Joint Venture - Alianças - Internacionalização por Franquias.	Custos, recursos e riscos compartilhados; problema de integração entre duas culturas.
Aquisição	Rápido acesso a novos mercados; custo elevado; negociações complexas; problemas para integrar as operações.
Nova subsidiária totalmente própria	Complexa; muitas vezes custosa, consumidora de tempo, risco elevado; máximo controle; retornos potenciais acima da média.

Quadro 4 - Características dos modos de entrada e atuação da empresa no mercado estrangeiro
Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskison, (1999).

Dentre as classificações acerca dos modos de entrada e de atuação em mercados estrangeiros, o modelo de franquias se insere na categoria de "Parcerias" juntamente com alianças estratégicas e *joint-ventures*. Neste nível de internacionalização, as empresas compartilham riscos e recursos para a expansão em iniciativas internacionais. Alianças e *joint-ventures* são formadas por empresas locais com empresas estrangeiras com um novo produto ou tecnologia e geralmente contam com acesso à distribuição e conhecimento de clientes locais, normas e políticas; competências necessárias para o funcionamento da organização e que podem demandar muito tempo de aprendizado para uma investida solitária.

No caso das franquias, a parceria é estabelecida entre um franqueador, detentor de um modelo de negócios, e um empresário disposto a investir na empresa no exterior.

O fenômeno de internacionalização de franquias se deu inicialmente com redes de franquia dos Estados Unidos, Canadá e da Europa Ocidental (WELSH; ALON, 2002) que buscaram mercados geograficamente próximos para iniciarem suas atividades.

Aqui cabe uma discussão sobre essa opção. O modelo de franquia de negócios se pauta pela uniformidade e controle sobre as unidades, sendo assim estar em mercados geograficamente próximos em seu primeiro estágio mostra a busca por desenvolver essas competências para que depois fossem replicadas em outras localidades. Os avanços da tecnologia em muito ajudam nesse relacionamento e controle, mas como estudaram Doherty e Alexander (2004), a analogia do relacionamento entre franqueador e franqueado pode ser entendida como um casamento. Esse relacionamento em parceiros internacionais para ser duradouro e bem sucedido demanda não só resultados financeiros como uma confiança entre os envolvidos.

Por essas peculiaridades, que principalmente se fazem presentes no sistema de franquias, o processo de internacionalização e sua motivação com foco nas franquias brasileiras é explorado na seção 2.5.

Outro ponto a destacar é que aqui, nesse estudo em questão, se analisou a internacionalização por franquias de redes já estabelecidas no país, que se utilizaram do sistema padrão de *franchising* das atividades. Há entretanto outras formas das franquias se internacionalizarem. Por exemplo, Ribeiro e Melo (2010) estudaram um caso peculiar de internacionalização de uma conhecida rede de franquia brasileira, O Boticário, que utilizou uma aliança estratégica para a internacionalização no mercado americano, mas que não se configurava como uma franquia. Apesar de todo *know-how* no sistema não significa que uma "marca" ligada ao *franchising* somente se internacionaliza por esse sistema e que uma empresa que não trabalha em seu país nesse sistema não possa vir a faze-lo no exterior.

A seguir aprofunda-se exatamente essa discussão, ou seja, como redes de franquias se internacionalizam por ***franchising.***

2.2.1 Métodos de entrada de franquias em mercados internacionais

Os níveis de controle e investimento da internacionalização de franquias estão intimamente ligados aos seus métodos de entrada em mercados estrangeiros. Segundo estudos conduzidos por uma diversidade de pesquisadores (QUINN, 1998; PETERSON; WELCH, 2002 SILVA, MENDES; GOMES, 2002; MENDELSOHN, 1994; MARQUES, 2006; MELO, 2012; WELSH; ALON; FALBE, 2006; QUINN; DOHERTY, 2000; BAENA GRACIÁ; CERVIÑO, 2009), são cinco os principais métodos de entrada que uma franquia pode optar ao decidir por se internacionalizar:(i). Unidade Própria; (ii) Franqueado Direto; (iii) Máster Franquia; (iv) *Joint Venture* e; (v) Franqueado a partir de Subsidiária.

Cada um destes métodos incluem as seguintes determinações e especificidades, da forma como segue:

Unidade Própria: o próprio franqueador opera uma unidade ou unidades fora de seu país. Essa pode ser a opção encontrada pelas redes para as possíveis adaptações que se façam necessárias antes de iniciar o processo de venda de franquias (QUINN, 1998). A empresa opera e conhece o mercado em profundidade, testa as possíveis alterações e assim pode oferecer a seus franqueados a essência do *franchising*, um negócio previamente formatado e testado. Neste método a rede dispende de uma grande carga de recursos visto que ela é responsável por toda a operação, desde os custos com a prospecção do local até a escolha de pessoal que por ventura venha a trabalhar na unidade. A contrapartida para a rede é o controle total da operação. Sem parceiro, associado ou qualquer barreira entre a empresa e a operação, toda a cultura pode ser passada sem interferência. Autores como Combs e Ketchen, (1999) e Alon (2001) argumentam que esse método não é dos mais comuns visto que não tendo parceiros a rede não se beneficia de rápida expansão a custo baixo que é um preceito do sistema de franchising; por outro lado, pode ser o mais lucrativo.

Franqueado Direto: trata-se do método mais utilizado quando as franquias derem inicio a esta estratégia de internacionalização. A proximidade cultural e geográfica nas

primeiras experiências de internacionalização de franquias explicava essa opção, o que é reforçado pelo exemplo das redes de franquias norte americanas que se expandiam para o Canadá e para o México. Nesta opção, verifica-se um baixo investimento quando o franqueador necessita que uma equipe visite o local, faça um levantamento e adapte a operação para o país hospedeiro. Configura-se como uma estratégia que demanda baixo investimento na comparação com outros métodos de entrada. Além disso, o controle da operação sem uma consultoria constante no local pode afetar o controle sobre toda a operação. Para Alon (2006) esse método é mais comum quando os destinos são culturalmente próximos, o que foi comprovado em alguns estudos sobre redes americanas que operavam no Canadá, Reino Unido e Austrália (WELCH, 1989; BURTON; CROSS, 1995).

Master Franquia: na opção máster franquia um operador local fica responsável por vender e controlar as operações em determinado território. As redes de franquias americanas começaram a optar por este método de entrada preferencialmente a partir de 1989. Esse período reflete uma nova estratégia de internacionalização nas redes norte americanas, que nos anos noventa iniciaram uma maior expansão em mercados que não eram culturalmente próximos, como os mercados da Ásia, Europa Central, Leste Europeu e países emergentes pelo mundo (WELSH; ALON, 2001; ALON; WELSH, 2001). Esse movimento em parte se dá porque em mercados culturalmente distantes um parceiro com *expertise* local, principalmente nas leis e obtenção de crédito, pode ser vital para a rede (SASHI; KARUPPUR, 2002). Como com a máster franquia o franqueador despende de poucos recursos, esta pode ser a maneira mais rápida da rede crescer para fora de suas fronteiras. Estudos conduzidos no Brasil tais como Borini, Rocha, e Spers (2012) e Marques (2006) apontam que esse é o método mais utilizado pelas redes brasileiras. A contrapartida é que o sistema todo está totalmente ligado e dependente do parceiro local. A escolha do parceiro torna-se assim um desafio para a empresa. Além de despender de recursos ele deve estar totalmente alinhado com a franqueadora. Com base no estudo de caso relatado por Melo, Andreassi e Oliveira Jr. (2010) sobre uma rede brasileira de *fast-food* e um máster franqueado no México, fica claro que uma escolha errada só traz desperdício de tempo e capital, além do fato da marca ficar sujeita a uma avaliação negativa para novas investidas neste país (QUINN; DOHERTY, 2000).

Joint Venture: no *franchising,* o *joint venture* é utilizado em países onde a legislação obriga a associação com um parceiro local e em mercados culturalmente muito distantes. Os custos são reduzidos quando comparados a uma operação com subsidiária ou unidade própria,

mas são mais elevados que na máster franquia ou franquiado direto. Para a realização de joint-ventures ou alianças estratégicas entre o franqueador e um parceiro local, ambas as partes contribuem com recursos financeiros e humanos na introdução da rede de franquias no novo mercado. Além disso, há o benefício do parceiro local ter o conhecimento dos mecanismos deste novo mercado e conhecimento, por exemplo, da concorrência local (BARKEMA; VERMEULEN, 1998). Os níveis de risco, controle e benefícios são diretamente proporcionais ao nível de investimento realizado pela empresa no momento da incorporação da joint venture. No entanto, a joint venture também pode causar problemas e por requerem a cooperação com parceiros locais, cujos interesses podem, em algum momento, não coincidirem com os da empresa que pretende entrar no mercado (CHANG; ROSENZWEIG, 2001).

Franqueado a partir de uma subsidiária: neste método a empresa possui uma operação no país destino que é responsável pela venda e controle das franquias. Há autores que consideram este modo como um franqueado direto (BAENA GRACIÁ; CERVIÑO, 2009; QUINN; ALEXANDER, 2002) e outros que consideram um método a parte (ROCHA et al., 2012). Quando a empresa se utiliza deste método, uma nova unidade de negócios completa acaba sendo formada. A proximidade com o franqueado é muito maior. Por estar presente no país e supostamente desempenhar todos os papéis inerentes a um franqueador local a rede acompanha de perto o desenvolvimento do negócio e se beneficia da troca de experiência entre os agentes da franquia. Os custos e o investimento neste método devem ser levados em conta, pois dependendo do número de unidades pode tornar-se inviável. Manter todo um sistema para a venda e controle com baixo resultado financeiro pode não ser viável em um primeiro momento e pode até mesmo acarretar o fechamento da operação no país de destino.

Dentre estas várias opções, a empresa de franquia pode escolher o método de entrada considerando fatores estratégicos (SANGHAVI, 1991) que abrangem: tempo de retorno do investimento; nível de controle sobre a operação internacional; recursos disponíveis; e o quanto será flexível o franqueador com seus parceiros no exterior.

Na figura 5 há uma representação gráfica relacionando investimento *versus* controle. A proximidade em relação ao eixo explica se a forma empregada é mais ou menos propicia ao controle e no outro eixo se a opção de investimento é maior ou menor.

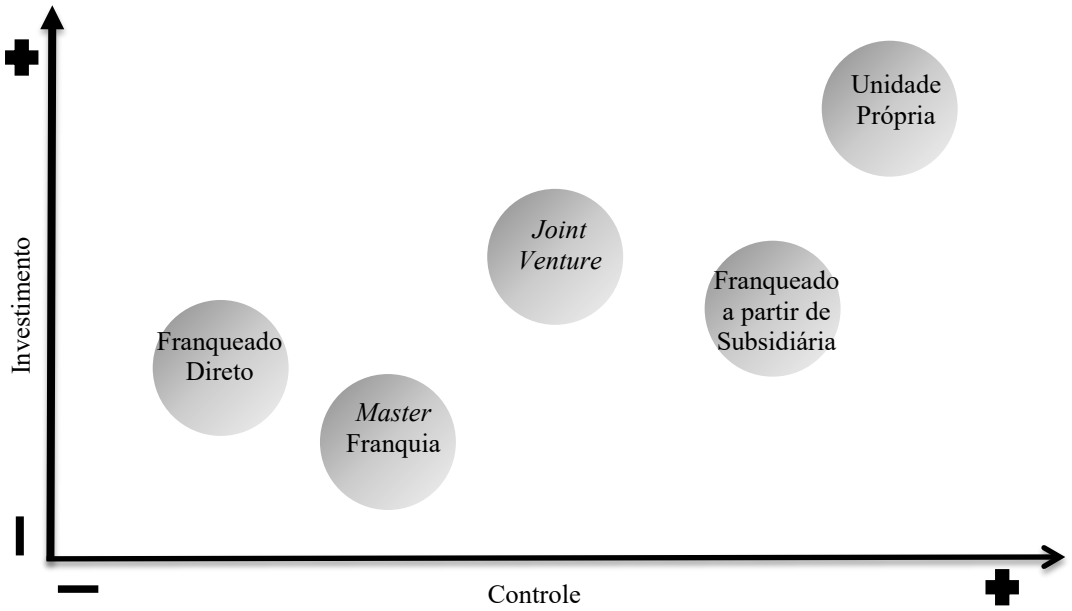


Figura 5: Relação investimento versus controle
Fonte: Autor

O método de entrada internacional pode ser, segundo Petersen e Welch (2002), reflexo da experiência no mercado doméstico. Assim como ampliar a rede dentro de seu mercado natal requer cuidado e eficiência, de modo que não se perca valores dentro da rede, como a cultura organizacional e os ativos intangíveis, também na internacionalização essa expansão e o modo como ela se dá é fator determinante do sucesso do processo.

Segundo Quinn e Doherty (2000), uma estratégia errada pode acarretar a deterioração da imagem e da marca no país. Tal fato pode frustrar futuros planos de expansão, ou até mesmo o fim de um projeto de internacionalização.

Sob esta perspectiva, o quadro 5 concentra os esforços em agregar em uma única representação, os cinco métodos de entrada no exterior, com menção às suas particularidades, incluindo aspectos positivos e negativos da operação.

Método de entrada	Indicação	Aspectos positivos para o franqueador	Aspectos negativos para o franqueador
Unidade Própria	• Teste e verificação da estratégia em novos mercados.	• Controle total.	• Alto investimento.
Franqueado Direto	• Inicio da operação com poucas unidades. Geralmente países próximos cultural e geograficamente.	• Pouco investimento.	• Dificuldade de controle.
Master Franquia	• Necessidade de um parceiro com conhecimento no mercado local	• Parceiros que conhecem a burocracia dos países destino.	• Alta dependência do máster franqueado.
Joint Venture	• Alguns países exigem a participação de um parceiro local.	• Divisão de custos.	• A legislação do país tende a proteger o parceiro local.
Franqueado a partir de Subsidiária	• A empresa desenvolve todo um sistema para a abertura de unidades no exterior e utiliza seu capital para a gestão e gerenciamento da rede.	• Controle dos franqueados. A "empresa" está presente no país.	• Estrutura não cobre seus custos.

Quadro 5: Métodos de entrada em mercados internacionais por franquias
Fonte: Autor "Adaptado de" Melo, 2012.

2.3 As Principais Escolas Teóricas com Foco em Internacionalização

Para Kotabe e Helsen (2000), a decisão de internacionalizar-se faz parte das estratégias da empresa em seu relacionamento com o ambiente. Ao decidir-se pela internacionalização, a empresa deve ter bem definidas algumas estratégias, dentre as quais: o mercado-alvo; os produtos e serviços que quer oferecer; as estratégias de entrada em novos mercados; e os sistemas de controle de *performance* e de riscos.

Para ter sucesso no mercado internacional, a empresa deverá desenvolver competências organizacionais específicas para atuar num mercado culturalmente diferente (FLEURY M.; FLEURY A., 2004; KNIGHT; KIM, 2009). A competência organizacional é um conjunto articulado de recursos e de capacidades que a empresa constrói, que por ser rara e difícil de imitar, agrega valor à estratégia empresarial (FLEURY M.; FLEURY A., 2004).

A literatura específica divide as estratégias de internacionalização em basicamente duas correntes teóricas: as econômicas e as comportamentais.

Do lado das teorias econômicas destaca-se o paradigma eclético ou paradigma OLI (DUNNING, 1988, 2001). Nessa teoria, as empresas precisam ter vantagens de propriedade (O - *ownership*) que as tornem competitivas nos mercados internacionais; vantagens de localização (L – *location*), ou seja, vantagens locais que atraiam a empresa para que lá se instalem; e internalização (I- *internalization*) que implica escolhas sobre produzir nesses países, exportar ou licenciar a produção para empresa local.

No arcabouço desta teoria, a internacionalização tem forte viés econômico, com busca por escala e custo que leve a firma a ter uma vantagem competitiva.

A corrente comportamental destaca o modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) o qual se apoia em três pressupostos: I) a falta de conhecimento como maior obstáculo à internacionalização; II) o conhecimento adquirido através da experiência em outros mercados; e III) a forma de entrada em um mercado externo como fruto do acúmulo deste conhecimento, utilizando-se gradualmente das formas que apresentam menor risco para as de maior comprometimento e investimento.

O modelo da escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) destaca valores não econômicos, minimizando a questão financeira quando da decisão de uma organização investir no exterior. A falta de conhecimento é vista como o maior obstáculo à internacionalização, podendo ser adquirido através da experiência em outros mercados. Da mesma forma que a entrada em um novo mercado é consequência do acúmulo de conhecimento.

Na perspectiva da abordagem comportamental, as empresas desenvolvem suas atividades no exterior ao longo do tempo e de forma incremental, e este desenvolvimento é explicado pelo conceito de distância cultural. Isto leva as empresas a optarem por instalarem-se inicialmente em mercados culturalmente e geograficamente mais próximos (QUINN; ALEXANDER, 2002). À medida que seu conhecimento se desenvolve, as empresas decidem se expandir para outros mercados culturalmente mais distantes, optando por formas de atuação que implicam maior comprometimento de recursos e em assumir maiores riscos.

Dessa maneira, a interferência de outros valores e elementos culturais no processo de implementação precisa ser conhecido, demandando atenção especial em relação a: cultura organizacional de origem; cultura do país de origem; cultura do país onde pretende se estabelecer; cultura organizacional da unidade a ser formada.

O conhecimento e respeito a esses fatores pode se transformar em estratégia competitiva. De acordo com Sebenius (2002), fazer negócios em um meio cultural diferente

impõe aos executivos responsáveis o dever de levar em consideração aspectos culturais que vão além do comportamento exigido pela etiqueta e aspectos legais. Devem também considerar aspectos como a conduta e os valores. Inicialmente, porém, é importante que o negociador, nesse caso o franqueador, conheça a fundo seus próprios valores culturais para poder entender as diferenças e o tipo de comportamento que irá encontrar durante a negociação.

É importante observar se a origem da empresa influenciou o desenvolvimento e reconhecimento das competências (BORINI; URBAN, 2009), que são essenciais para o desenvolvimento da internacionalização.

Ao decidir ramificar seu ambiente de negócios para outras localidades, especialmente fora de seu país de origem, supõe-se que uma série de ajustes de seus produtos ou serviços seja necessária para gerar maior competitividade em sua nova localidade, não obstante as empresas tendem a enfrentar diversos obstáculos culturais. Quando uma organização submete-se a um novo mercado, acaba submetendo juntamente sua dinâmica organizacional aos valores da região onde pretende firmar-se (MELO; ANDREASSI, 2012). Há aqui um certo paradoxo presente: ao mesmo tempo em que as empresas necessitam fazer ajustes para se adequarem a um novo mercado e a um novo país, necessitam buscar o equilíbrio em relação ao que se apresenta como o pressuposto de uma franquia, ou seja, que se trata essencialmente de um negócio padronizado, com normas e regulamentos já pré-definidos. Para Cherto et al. (2006), os franqueadores quando levam seu conceito para outros países precisam estar certos e comprometidos a preservar a essência do negócio e necessitam ter a noção real do que é sua marca e do que ela não é.

As formas de internacionalização estão sempre de alguma forma vinculadas à curva de aprendizado, a qual se aplica sempre que o custo de realizar uma atividade empresarial cai como função do número cumulativo de vezes que a empresa empreendeu essa atividade.

A cada novo mercado, cultura, país em que a empresa se instala, adquire conhecimento e *know-how*, passando por um processo de aprendizagem que, se espera, torne os próximos passos rumo à internacionalização mais acertados.

2.4 A aprendizagem decorrente da internacionalização

O aprendizado nas organizações é inevitável para a sua sobrevivência e longevidade. Para isso abrange um conjunto de processos em qual a organização e os indivíduos tomam

parte, e que permitem que os mesmos adquiram e acumulem novos conhecimentos. Esse conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos formam os recursos necessários para a empresa manter-se competitiva (CONSONI, 2012). De acordo com Fleury e Fleury (2001), os processos de aprendizagem demandam que as organizações elaborem mapas cognitivos para acompanhar as mudanças a que estão sujeitas (internas e externas) e definam novos comportamentos que atestam a capacidade das mesmas em adaptar-se a novos contextos.

Quando as empresas buscam mercados internacionais, toda uma *expertise* se faz necessária. Adaptar um produto ou serviço ou mesmo se posicionar dentro de um mercado que não seja o de origem, implica vários desafios que vão desde pequenas modificações até um produto ou serviço totalmente modificado.

A empresa e os indivíduos "aprendem" e "acumulam" capacidades de duas formas que, embora distintas, se mostram também complementares: espontânea ou intencional. A aprendizagem espontânea não implica esforços adicionais; os indivíduos aprendem na prática, simplesmente executando ou vivenciando as atividades. É o aprendizado conhecido por *learning by doing,* que segundo Bell (1984) pode ocorrer com as operações diárias, sendo que os indivíduos ao repetir constantemente esta atividade, acabam por melhorar a sua execução. Ela também pode resultar de mudança no ambiente organizacional, onde os indivíduos resolvem problemas e, ao buscar soluções também aumentam sua experiência.

Diferentemente, na aprendizagem intencional, o conhecimento é buscado de forma sistemática e planejada. Há diversos mecanismos que viabilizam esse tipo de busca por aprendizagem: treinamento (*learning by training*); contratação de profissionais com experiência (*learning by hiring*); pesquisa e desenvolvimento (*learning by searching or researching*); adaptação (*learning by adapting*); avaliação de sucesso ou fracasso (*learning by system performance feedback*); contratação de serviços externos, por exemplo consultoria, pesquisas, universidades (*learning by services-contract*); interação com outros agentes, internos ou externos a empresa (*learning by interacting*); aglomeração de empresas em uma região (*learning by clustering).*

Johanson e Vahlne, pesquisadores da Universidade de Uppsala, em 1977 já identificavam a aprendizagem como ponto chave na internacionalização das empresas. Em artigo mais recente, publicado em 2009, estes mesmos autores revisaram sua teoria acerca da internacionalização e deram muito mais ênfase ao processo de aprendizagem do que haviam feito anteriormente (JOHANSON; VAHLNE 2009).

Segundo argumentam, as empresas passam por um processo de aprendizagem proveniente da experiência em suas operações que são adquiridas nas suas atividades nos

mercados externos. Aprender com a experiência resulta numa gradual e diferenciada visão das capacidades das firmas nos mercados externos, e nas últimas décadas, tem havido um crescente interesse na aprendizagem organizacional em geral, bem como no contexto da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE 2009).

É árdua a tarefa de integrar equipes, e de transformar essa cultura em mentalidade global socializada em toda a empresa, e é nisso que se baseia o sucesso no mercado mundial (BORINI; URBAN, 2009).

2.5 Motivação para internacionalização das redes de franquias brasileiras

As franquias, especificamente os franqueadores, na sua grande maioria PMEs, geralmente são negócios que possuem limitações de recursos, tanto gerenciais, como informacionais e financeiros. Sendo assim, o diferencial para estas empresas reside no caráter empreendedor de seus executivos, pois propicia frequentemente a identificação de novas oportunidades de negócios, como é o caso dos mercados internacionais (FLORIANI, 2010; MELO, 2012). Estudos focados na internacionalização de franquias brasileiras (MARQUES, MERLO; LUCCHESI, 2005; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009; KHAUAJA, 2010; MELO, ANDREASSI; OLIVEIRA, 2010; ROCHA; BORINI; SPERS, 2010; ROCHA et al., 2012) buscaram verificar as estratégias utilizadas pelas firmas quando buscam um novo mercado que não o seu de origem.

Nestas análises, um dos pontos de consenso entre os autores indica que as empresas do setor de franchising têm buscado a consolidação em mercados estrangeiros motivadas não somente por ganhos de escala e custos, mas também por aprendizagem e por maior diferencial para sua rede de franquia.

Apesar de esses vários estudos terem focado a internacionalização de franquias brasileiras, ainda persistem lacunas em aspectos-chaves como Quinn e Alexander (2002) apontaram. Qual a motivação, ou as principais motivações, que impulsionam o processo de internacionalização de franquias brasileiras?

As lacunas apontadas por Quinn e Alexander (2002) incluem:

a) os motivos por trás da internacionalização;
b) os caminhos escolhidos pelas empresas e;
c) os tipos de métodos de entrada utilizados.

A literatura descreve alguns dos motivos levam as empresas a se lançarem em mercados internacionais. As empresas brasileiras, para Rocha, Silva e Carneiro (2007), baseiam as decisões de internacionalização das seguintes motivações:

a) apoio às atividades de exportação (podemos citar por exemplo escritórios de representação);

b) acompanhar o cliente (como por exemplo bancos);

c) acesso a recursos e ativos estratégicos (linhas de financiamento, aprendizagem);

d) valorização da marca (tornar-se uma marca internacional);

e) simples vontade dos dirigentes e, finalmente;

f) oportunidades pontuais de internacionalização (procuradas por terceiros, sendo que as mesmas não tinham a intenção de se internacionalizar) .

Nesta perspectiva, deve-se considerar as diversas estratégias que orientam os processos de internacionalização de franquias, que segundo Quinn (1998) podem ser motivadas por um comportamento reativo ou proativo. A internacionalização reativa é aquela impulsionada por limitações do mercado interno, sendo reduzidas as oportunidades de crescimento domésticas. Por sua vez, a internacionalização pró-ativa decorre da busca por mercados internacionais antes mesmo que o mercado nacional se defronte com limitações.

Alguns estudos conduzidos no Brasil (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005, KHAUAJA, 2009) têm tentado suprir essas lacunas, mas sem tratar o assunto com profundidade. Estes textos trazem importantes argumentações sobre a visão do empresário brasileiro (o franqueador nos estudos em questão), onde se pode notar que a internacionalização é sempre fruto da figura de um interessado externo à organização.

Esta percepção encontra respaldo em vários autores. Mendelsohn (1994), por exemplo, apresenta um fator que pode ser específico e muito comum ao setor de franquias, quando afirma que a pressão de investidores internacionais, interessados em introduzir franquias em seus países, também exerce influência sobre a decisão de internacionalização.

Em meados da década de 2000, Marques, Merlo e Lucchesi (2005), a partir de um estudo de caso com uma franqueadora que opera uma rede de restaurantes de comida chinesa, também relataram que o motivo inicial da rede se lançar no mercado internacional foi devido à procura de terceiro fora da rede, o que despertou a empresa para a internacionalização.

Importantes reflexões sobre o tema e achados foram feitos por Khauaja (2010) que corroboram com o estudo da Marques, Merlo e Lucchesi (2005). Em sua pesquisa, a autora identificou como forte fator para a internacionalização, oportunidades inesperadas, que podem

ser consideradas a procura de terceiros fora da empresa com intuito de internacionalizar o negócio em questão. A partir de uma pesquisa junto a 10 empresas, a autora constatou que sete haviam sido "puxadas" diretamente para o exterior por terceiros e que três tiveram forte influência desses mesmos agentes.

Embora a literatura sobre o tema seja relevante, ela ainda não é abundante e se mostra pouco conclusiva. A questão é que nenhum destes estudos apresentados tinha como alvo da investigação olhar para os motivos que impulsionam a internacionalização. A motivação foi somente permeada, mas não aprofundada, não obstante trata-se de importante fator de estratégia para as empresas brasileiras, inclusive as que não operam no sistema de franchising.

2.6 Conclusões do capítulo

As franquias como conhecemos hoje surgiram no meio do século XX nos Estados Unidos. O sistema ajudou pequenas empresas a financiarem seu crescimento e, graças a um sistema padronizado, teve uma rápida evolução.

A relação entre franqueado e franqueador é um dos grandes pilares do sistema e a legislação de muitos países, entre eles o Brasil, favorece e ajuda a tornar o sistema confiável. Um grande impulsionador, principalmente de um varejo, o sistema antecipa possíveis barreiras que os novos parceiros por ventura venham a enfrentar; uma das principais constatações é que diferentemente de outros empreendimentos, a taxa de mortalidade das novas empresas é baixa.

O Brasil durante anos apenas recebia redes de *franchising* de outros países que aqui se instalavam, mas nos últimos anos não só empresas aqui se instalam como as redes nacionais de franquia têm cada vez mais buscado mercados internacionais. Quando as empresas operam fora de seu território podemos dizer que são internacionalizadas.

Os estudos de internacionalização tentam explicar o porquê de se operar fora de suas fronteiras nacionais. As duas principais escolas, a econômica e a nórdica, trazem reflexões sobre esse movimento. A escola econômica pauta-se pela busca de resultado financeiro quando busca um novo país e a nórdica explica-se não só por esse prisma, mas também pela busca de aprendizagem.

A aprendizagem pode ser uma motivação para internacionalização, embora não seja a única. No caso de franquias, alguns autores já haviam argumentado que a procura por agentes externos à organização poderia ser um forte fator de atração para as redes para o exterior.

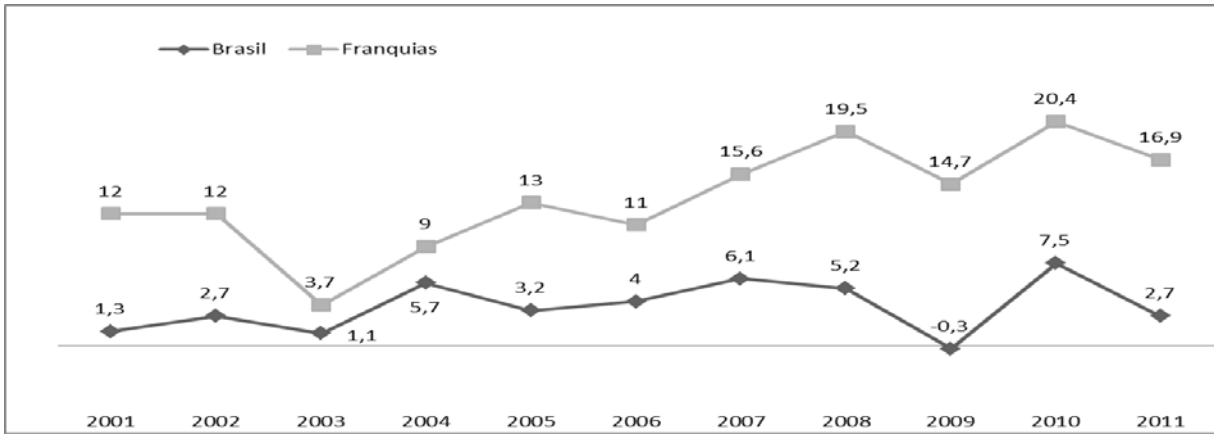
Ao dispender esforços para internacionalizar suas atividades, as empresas, mesmo que de forma não intencional, acabam adquirindo novas competências para a organização.

3 O SETOR DE FRANQUIAS

O setor de franquias no Brasil e no mundo, principalmente nos últimos anos, está em franca evolução. Neste capítulo estão relacionados números do atual cenário do setor tanto nacionais quanto internacionais, além do atual estágio de avanço das franquias brasileiras no exterior.

3.1 O setor de franquias no Brasil

O *franchising* no Brasil se destaca quando analisamos os números absolutos do país e até mesmo na comparação direta com a indústria e o comércio. Por exemplo, em 2011 o PIB brasileiro cresceu 2,7% e o setor de franquias cresceu 16,9%, segundo dados da ABF. Isso tem sido recorrente nos últimos 10 anos haja vista que o crescimento do setor de franchising no Brasil sempre foi, no mínimo, uma vez e meia o crescimento do PIB brasileiro como podemos ver na retrospectiva apresentada pelo quadro 6 referente ao período 2001 a 2012.

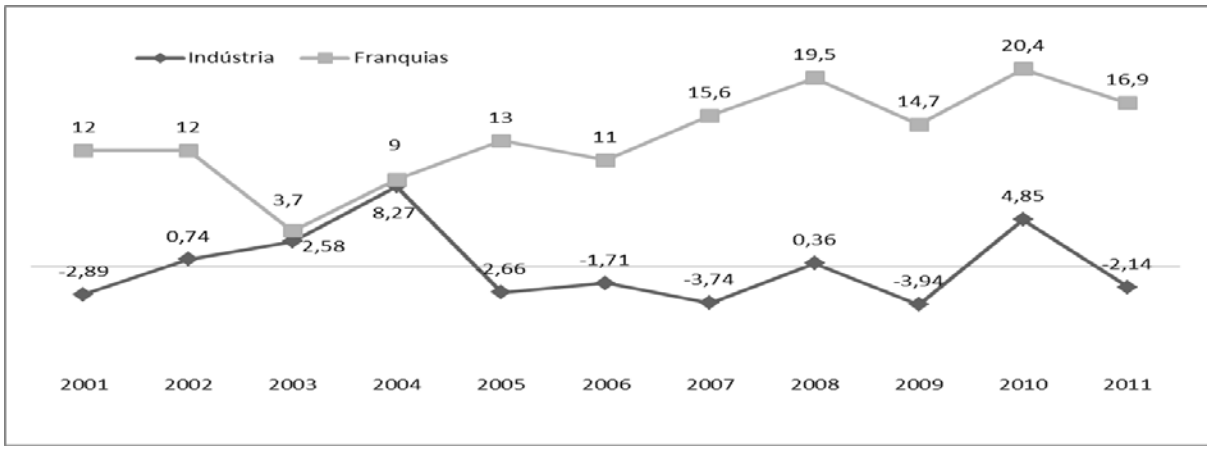


Quadro 6 - Evolução percentual do PIB em relação ao crescimento percentual do setor de franquias no Brasil (2001 a 2012)
Fonte: ABF (2012).

Em uma análise mais detalhada sobre as variações comparativas do PIB brasileiro nos últimos dez anos e buscando uma comparação em duas áreas em que as franquias atuam de forma consolidada, a indústria e os serviços, o setor mostra sua vocação de crescimento.

Na análise do quadro 7, apenas no biênio 2003-2004 não ocorreu uma grande variação entre o crescimento da indústria nacional versus as franquias - respectivamente 2,58% e 8,27% para as indústrias, contra 3,7% e 9% para as franquias – em todos os outros anos a variação se comporta de maneira muito diferente, com vantagem para o *franchising*.

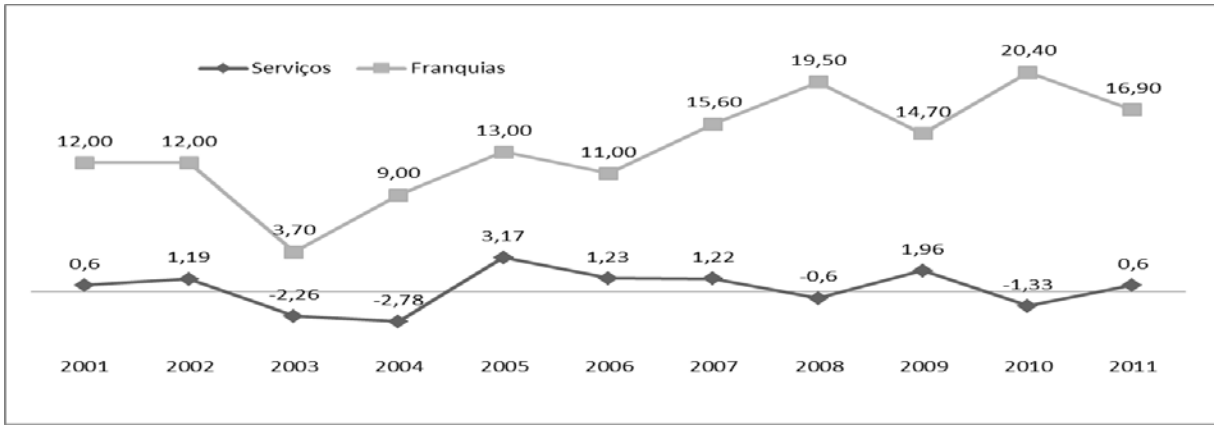
Especial destaque para os anos de 2007 e 2011 onde a diferença entre o crescimento dos setores atingiu seu ápice. Nesses anos registrou-se uma diferença percentual de 19,34 e 19,64 respectivamente, ou seja, o setor de *franchising* nesses anos cresceu quase 20 pontos percentuais mais que a indústria.



Quadro 7 - Evolução percentual do PIB do setor industrial em relação ao crescimento percentual do setor de franquias no Brasil (2001 a 2012)
Fonte: ABF (2012).

Os serviços, um dos setores que contribuíram para a evolução do PIB nos últimos anos, também revelam um crescimento no período destacado bem abaixo da *performance* evidenciada pelas franquias.

No período apurado não alcançaram, em nenhum dos anos analisados variação percentual inferior a 5,96%, como o que ocorreu em 2003. Nesse ano as franquias cresceram 3,7% em relação ao ano anterior, já o setor de serviços como um todo teve uma retração de -2,26%.

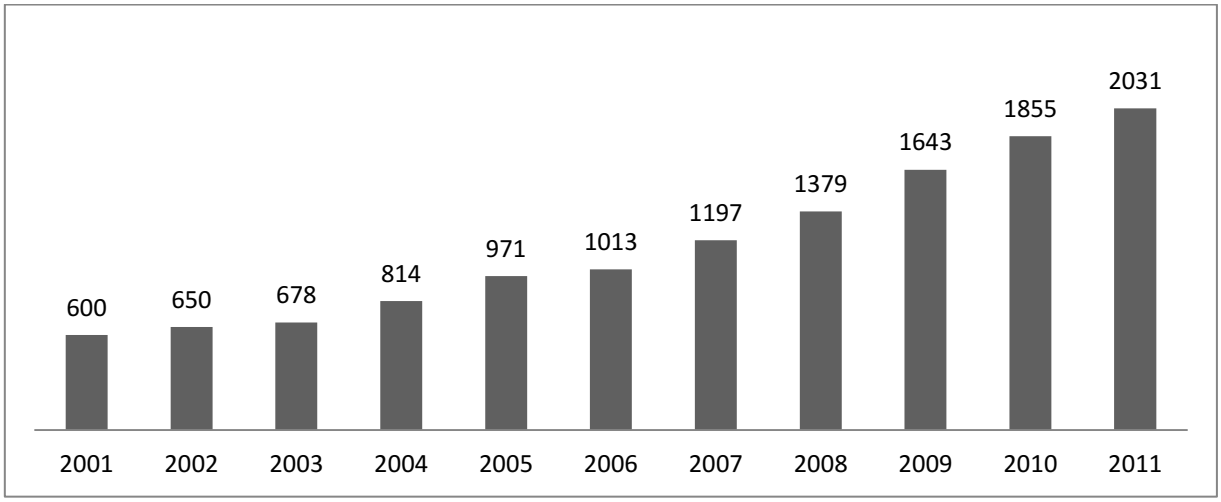


Quadro 8 - Evolução percentual do PIB do setor de serviços em relação ao crescimento percentual do setor de franquias no Brasil (2001 a 2012)
Fonte: ABF (2012).

Essas constatações de uma maneira macro, ou seja, comparada com a atividade do país, trás um melhor entendimento quando olhamos o setor por dentro.

É comum na vida cotidiana das grandes, médias e de até pequenas cidades brasileiras a convivência entre atividades comerciais tradicionais e as franquias.

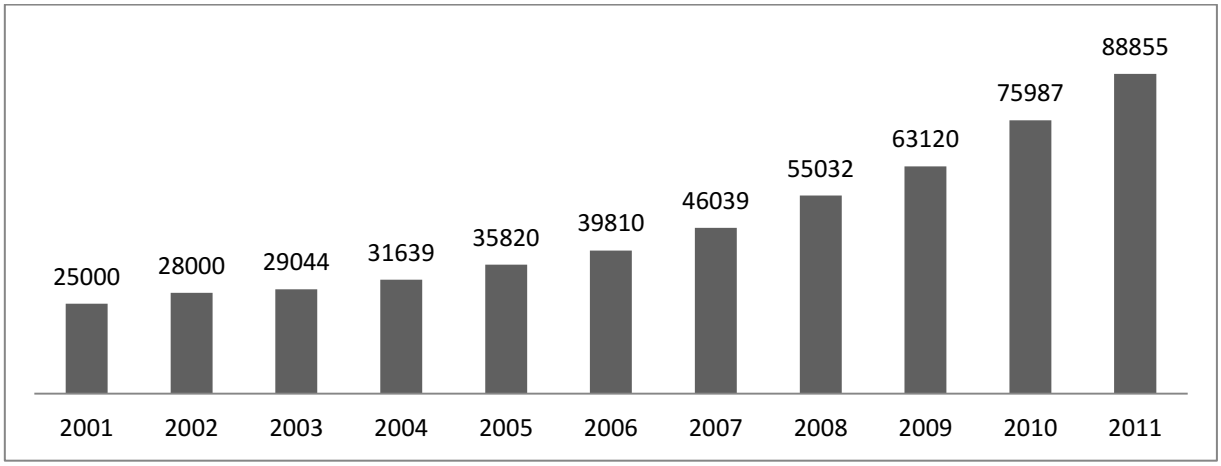
O crescimento das redes de franquia que em 2001 eram 600 passaram a 2.031 em 2011 (ABF, 2012). Todo ano novas empresas dos mais diversos setores aderem a este sistema. Os números apresentados na ilustração 6 fazem referência a esse crescimento e trazem não só empresas nacionais como também estrangeiras que operam e são afiliadas a ABF.



Quadro 9 - Evolução no número de redes de franquias no Brasil, nacionais e internacionais (2001-2011)
Fonte: Autor a partir de ABF (2012).

No Quadro 10 podemos ver a evolução do faturamento do setor de *franchising* no Brasil entre 2001 e 2011.

Um reflexo do aumento de redes e consequentemente de unidade franqueadas alçou o faturamento das franquias brasileiras. Apenas as redes associadas à ABF em 2011 foram responsáveis por 2,5% do PIB em 2011. Só para efeito de comparação, no mesmo ano de 2011 a agropecuária foi responsável por 4,7% do PIB, sendo que essa atividade é de grande interesse do governo e praticada no país há alguns séculos.



Quadro 10 - Evolução do faturamento do *franchising* no Brasil (2001- 2011) em bilhões de Reais
Fonte: Autor a partir de ABF (2012).

3.2 O *Franchising* no Mundo

Segundo levantamento junto a WFC (*World Franchise Council*) em 2011, os Estados Unidos contavam com 825.000 unidades franqueadas que operavam sobre 2.200 marcas. O Brasil, com base no mesmo levantamento, contava com 86.400 unidades e 1.855 marcas em seu mercado interno. Esses números mostram que o país apesar de não contar com um número de unidades tão relevantes como o mercado americano já é um grande mercado de marcas franqueadas, com grande diversidade. Os Números também demostram a força do *franchising* no mercado americano e lança uma luz do porquê das redes brasileiras buscarem esse mercado de forma intensa, conforme é demonstrado na seção de resultados (Capitulo V).

Para ilustração, o quadro 11, mostra o número de unidades franqueadas e o número de marcas dos 10 principais mercados para as franquias no mundo (levando em conta o número de unidades).

UNIDADES		
País	**Número de unidades franqueadas**	**Ranking**
Estados Unidos	749.000	1°
China	435.000	2°
Coreia do Sul	254.000	3°
Japão	236.621	4°
Brasil	104.543	5
MARCAS		
País	**Número de marcas de franquias**	**Ranking**
China	4650	1°
Brasil	2584	2°
Coreia do Sul	2.432	3°
Estados Unidos	1622	4°
Taiwan	1374	5°

Quadro 11 - Principais mercados do *franchising* no mundo (2011)[1]
Fonte: Autor "adaptado de" WFC (2011), ABF (2013), IFA (2012), CCFA (2013), EFF (2013).

[1] O quadro foi elaborado buscando dados de várias fontes internacionais. Assim serve apenas uma ilustração do mercado visto que os dados são de anos diferentes. Os números da Coréia do Sul foram obtidos via contato telefônico.

O quadro 11 também mostra a incrível evolução do *franchising* na China. Os mercados de países emergentes desde os anos oitenta crescem com uma velocidade impressionante (WELCH; ALON, 2006). Esse crescimento pode ser acompanhado aqui; entre os maiores *players* do setor no mundo, há cinco países em destaque que são emergentes: China, Índia, Filipinas, Brasil e México. Juntos, esses cinco países possuem 27% do número total de unidades franqueadas dentro deste ranking, das 10 maiores, em compensação já são mais da metade de marcas com 54% do total. Se o número de unidades é impactada diretamente pelos Estados Unidos com 38% do total, a China impressiona com um volume de marcas, quase um quarto de todo o ranking diz respeito a marcas desse país.

Os países emergentes não são os únicos que experimentaram esse crescimento. Apesar de aumento de marcas não ser tão significativo como nesses locais, a Europa mesmo envolta na crise de 2008 viu seu mercado de *franchising* crescer.

Country	# brands/systems	# brands	# brands	Δ growth over 2 yrs	% domestic brands
17-EU States	2007	2008	2009	2009/2007	2009
AT-Austria	390	411	435	**11,5%**	55%
BE-Belgium	200	240	320	**60,0%**	60%
CZ-Czech Rep	131	137	150	**14,5%**	50%
DK-Denmark	180	185	188	**4,4%**	82%
FI-Finland	220	255	265	**20,4%**	75%
FR-France	1.137	1.229	1.369	**20,4%**	89%
DE-Germany	910	950	960	**5,5%**	80%
EL-Greece	544	560	563	**3,5%**	70%
HU-Hungary	320	350	341	**6,6%**	70%
IT-Italy	847	852	869	**2,6%**	96%
NL-Netherlands	676	669	679	**0,4%**	85%
PT-Portugal	501	521	524	**4,6%**	55%
PL-Poland	383	480	565	**47,5%**	73%
SI-Slovenia	103	106	107	**3,9%**	48%
ES-Spain	850	875	919	**8,1%**	81%
SE-Sweden	350	400	550	**57,1%**	67%
UK	809	835	842	**4,1%**	89%
TOTAL	**9.102**	**9.687**	**10.176**	Av.2009/2007 = 16.2%	
				Annual Av. = 8.1%	

Figura 6: Crescimento do numero de redes na UE- União Europeia 2007-2009
Fonte: European Franchise Federation – EFF, 2013.

A Figura 6 mostra o número de marcas desse mercado em 2007, 2008 e 2009. O crescimento nos países da União Europeia nesse período foi de 16,2% . De um ano para o outro o crescimento médio é de 8,1% o que comparado com a economia desses países. O bloco nesse período obteve um pequeno crescimento e até mesmo experimentou uma recessão nesse período conforme dados do Comissão Europeia conforme a Figura 7.

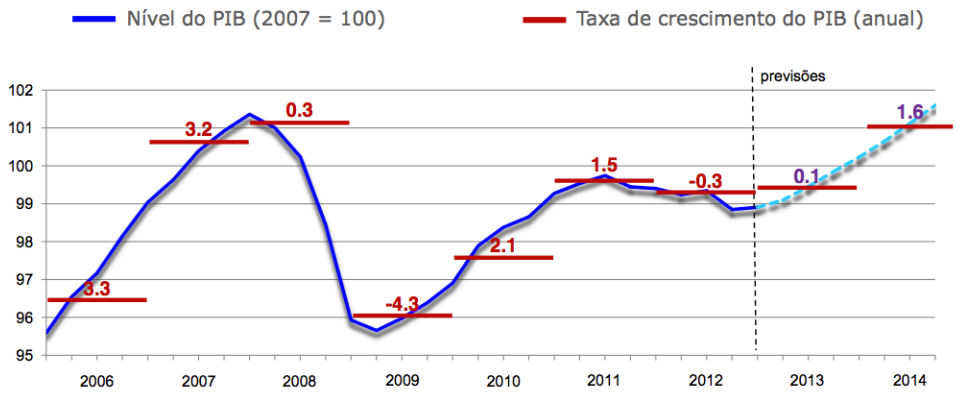
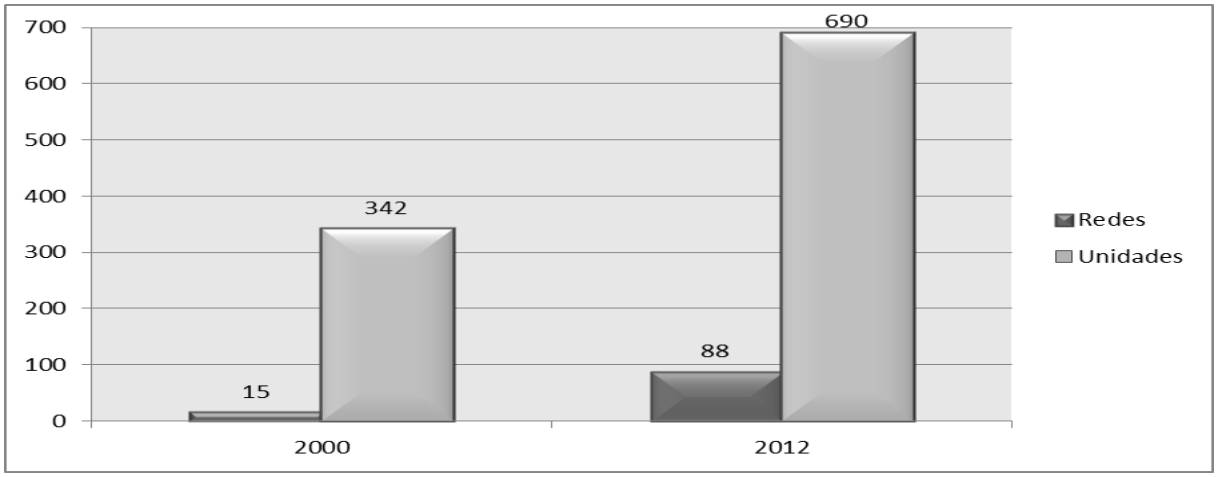


Figura 7: Evolução do PIB na UE: níveis e taxas de crescimento
Fonte: Barroso, 2013.

3.3 As Franquias Brasileiras e o Mercado Internacional

A expansão do segmento de *franchising* brasileiro não se limitou apenas ao mercado nacional. Nos últimos anos o setor começa a experimentar, ainda que de forma gradual, uma internacionalização de suas operações e um novo fluxo. Neste novo movimento, não somente empresas estrangeiras buscam o Brasil como mercado consumidor, mas também empresas brasileiras têm buscado novos mercados e *expertise* no cenário internacional. A evolução e a diversificação das franquias brasileiras presentes no exterior foi digna de destaque.

No período de apenas doze anos, ou seja, entre 2000-2012, o crescimento foi de 486%. Este movimento em relação ao número de redes instaladas em outros países representou um salto de 15 para 88 redes (ABF, 2012) e um aumento de unidades instaladas, de 342 para 690, conforme quadro 12.



Quadro 12 - Redes internacionalizadas e unidades franqueadas das redes brasileiras (2000-2012)
Fonte: Autor. Baseado em ABF, 2012.

Analisando os números em questão, podemos notar que, a continuar essa evolução, as franquias brasileiras apesar de todas as recentes crises mundiais assumirão cada vez mais um papel determinante na balança comercial brasileira, tornando-se um importante exportador não somente de produtos do país, mas sobretudo de conceitos. Podemos destacar também que essas franquias não exportam produtos primários, mas sim produtos e serviços detentores de valor agregado, em diversos ramos de atividades, desde restaurantes até grandes empresas de *software*.

Pelo levantamento da ABF (2012), marcas brasileiras estão presentes em 65 países e a maior concentração para essas empresas são países latinos, com especial destaque para

Portugal. Os Estados Unidos, o segundo país mais acessado, apesar de não ter uma proximidade geográfica ou cultural segundo os padrões de Hofstede (1984), é sem dúvida o mercado mais maduro para franquias no mundo.

O quadro 13 apresenta os 10 países que possuem um maior número de marcas brasileiras.

País	Marcas Presentes
Portugal	38
Estados Unidos	30
Paraguai	21
Angola	21
Espanha	13
México	13
Argentina	12
Venezuela	12
Chile	11
Bolívia	9

Quadro 13 – Os dez países com maior concentração de marcas do *Franchising* Brasileiro em 2012.
Fonte: Autor. Baseado em ABF, 2012

Com exceção dos Estados Unidos, todos são países de língua latina e metade desses destinos, cinco em dez, estão na América Latina, isto é, estão geograficamente próximos.

A saber, na tabela 1, está representado os setores que possuem operações internacionais, o número de empresas no momento deste estudo, e qual o percentual que esses franqueadores representam no universo total do setor. Aqui podemos verificar que o setor de alimentação é o mais representativo quando observamos a internacionalização das franquias brasileiras, com 19 distintas redes de franquias internacionalizadas. Outros setores de destaque são: Vestuário; Acessórios Pessoais e Calçados; e Beleza, Saúde e Produtos Naturais. Um ponto a destacar é que as maiores escolas de idiomas e cursos profissionalizantes do país se encontram no exterior.

Tabela 1 - Setores de atividade das franquias internacionalizadas e percentual no total.

Setor de Atividade	N° de empresas	Percentual
Alimentação	19	21,6
Vestuário	15	17,0
Acessórios Pessoais e Calçados	12	13,6
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	10	11,4
Educação/Treinamento, Escolas de Idiomas	8	9,1
Cosméticos e Perfumaria	4	4,5
Negócios, Serviços e Conveniência	4	4,5
Comunicação, Informática e Eletrônicos	3	3,4
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	3	3,4
Móveis, Decoração e Presentes	3	3,4
Limpeza e Conservação	2	2,3
Serviços Automotivos	2	2,3
Livrarias e Papelarias	1	1,1
Construção e Imobiliárias	1	1,1
Hotelaria e turismo	1	1,1
Total:	**88**	**100**

Fonte: Autor. Adaptado de ABF, 2012.

3.4 Conclusões do capítulo

O setor de franquias no país experimenta nos últimos anos uma forte expansão que se reflete não somente em termos de faturamento, mas em especial com relação ao número de franqueadores e franqueados.

Quando comparado com outros indicadores de crescimento do país, o setor mostra-se ainda mais a sua força e vitalidade. Entre 2005 e 20011 o resultado encontra-se sempre acima de 10% em relação ao ano anterior. No período o PIB nacional, por exemplo, não chegou sequer a 4% em nenhum desses anos.

O Brasil é o quinto país em número de unidades e segundo em número de marcas, só perdendo esse quesito para a gigante China.

Esse não é um fenômeno exclusivo do Brasil. Os países emergentes experimentam um crescimento continuo nos últimos anos. Cinco países: China, Índia, Filipinas, Brasil e México, todos emergentes, juntos, possuem 27% do número total de unidades franqueadas do mundo.

Nem mesmo as crises internacionais derrubaram o avanço do setor. A União Europeia, fortemente afetada pela crise de 2008, é um bom exemplo. Seu mercado teve um crescimento acentuado do setor de *franchising* entre 2007 e 2009, chegando a crescer mais de 14% nesse período mesmo havendo recessão em diversos países membros.

Na última década o Brasil começa uma fase de grande expansão internacional de suas marcas. Entre 2000-2012, o crescimento foi de 486%. Este movimento em relação ao número de redes instaladas em outros países representou um salto de 15 para 88 redes e um aumento de unidades instaladas, de 342 para 690.

O maior destino das redes é Portugal, mas com uma pequena vantagem ante aos Estados Unidos o segundo destino mais procurado pelas redes brasileiras.

Pelo levantamento da ABF (2012), o país conta com representantes nos mais variados negócios, sendo o setor de alimentação o mais internacionalizado em números totais.

4 METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado por esta dissertação consistiu na elaboração de um estudo qualitativo multicasos de maneira exploratória com base na aplicação de entrevistas presenciais e consulta a documentos das entidades mundiais de *franchising*. A preocupação em estudos qualitativos exploratórios é responder a pergunta "O que está acontecendo aqui?" (GIBBS, 2009), e esta é exatamente a proposta desta pesquisa. O foco principal é fornecer uma descrição dos processos estudados enfatizado a estratégia adotada pelas empresas. Ainda segundo a proposição de Yin (2005), o estudo de caso mostrando-se como a melhor alternativa para as pesquisas em que há pouco controle sobre os eventos investigados e quando o foco está em fatos contemporâneos dentro de um contexto da vida real. Para Eisenhardt e Graebner (2007) os estudos de caso correspondem a estratégias de pesquisas que envolvem a utilização de um ou mais casos para criar construções teóricas, proposições ou teoria A análise teórica sobre o assunto possibilitou que fosse elaborado um questionário (apresentado no Apêndice I) que foi a base para a coleta de dados.

O método comparativo (GIL, 1999) possibilitou a pesquisa envolvendo padrões, referendados mais adiante, sobre internacionalização de franquias brasileiras e internacionais e forneceu dados para a elaboração dos resultados apresentados no capítulo cinco.

4.1 Plano operacional da pesquisa

4.1.1 Método de coleta das informações

Para a condução das entrevistas, utilizou-se de um questionário composto por questões pré-definidas elaboradas com base na literatura, combinando conceitos inerentes à temática internacionalização e franquias. O questionário contou com 26 perguntas sendo: quatro questões de múltipla escolha onde o entrevistado poderia escolher mais de uma opção; cinco questões de múltipla escolha na qual somente uma alternativa era aceita; 12 questões fechadas; quatro abertas; e uma com informações acerca do respondente, conforme o fluxo metodológico apresentado na Figura 8 junto ao objeto de análise deste trabalho.

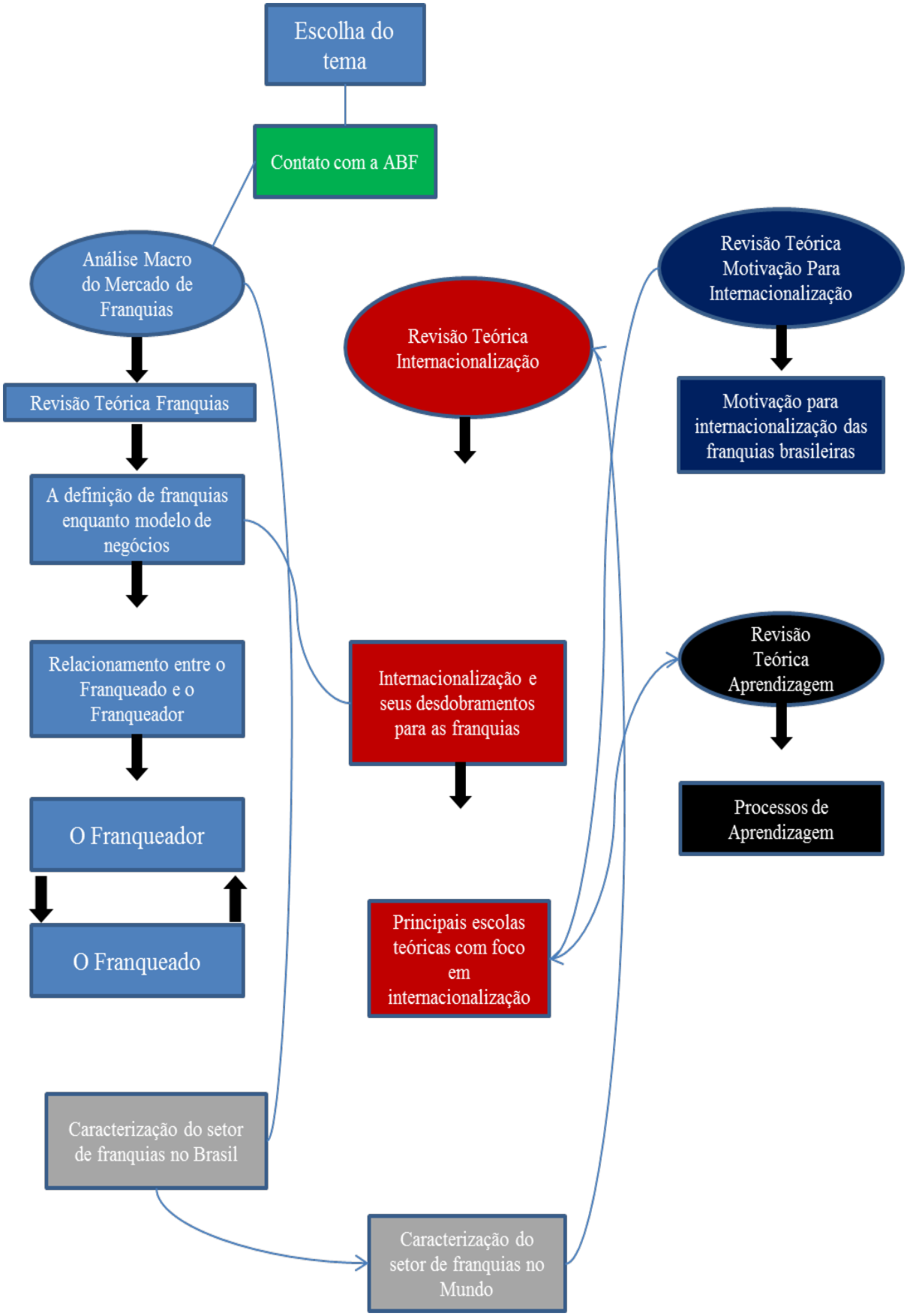


Figura 8 – Fluxo Metodológico
Fonte: Autor

O questionário, disposto para consulta no Anexo B, buscou contemplar as etapas da internacionalização no primeiro país em que as empresas se instalaram e os motivos principais que orientaram a busca por este país.

Após um levantamento a respeito da literatura pertinente ao tema internacionalização de franquias, chegou-se às seguintes reflexões:

a) O que é importante quando as empresas buscam um novo país (KEDIA; ACKERMAN; JUSTIS, 1995);

b) Motivadores da internacionalização de franquias nacionais (KHAUAJA, 2009; MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005; MARQUES, MERLO; NAGANO, 2009);

c) Visão ampla dos estudos a respeito de internacionalização de franquias. (MELO; ANDREASSI, 2012; MELO, 2012; MELO, ANDREASSI; OLIVEIRA, 2012);

d) Comparação com estudos realizados em mercados culturalmente próximos, no caso a Península Ibérica **(**PEDRO; FILIPE; REIS, 2008);

e) Estudos realizados com o aval e apoio da ABF por meio das ESPM (ROCHA, BORINI; SPERS, 2010; ROCHA et al., 2012);

f) Analisar a expansão do *franchising* como uma estratégia de crescimento a pequena empresa (STANWORTH J., STANWORTH C.; WATSON, 2004);

g) Pontos importantes quando as empresas se internacionalizam (KEDIA, ACKERMAN; JUSTIS, 1995; LUO; TUNG, 2007);

Foi possível arguir que a internacionalização de franquias, principalmente as brasileiras, segue uma agenda bem definida, a saber: 1. Motivação, 2. Preparação, 3. Desafios, 4., Adequação e 5. Resultado. Conforme esquema apresentado na página 21.

Com base nesta constatação foi elaborado um roteiro para organização das ideias. Na Figura 9 há um detalhamento acerca desse movimento por parte das empresas.

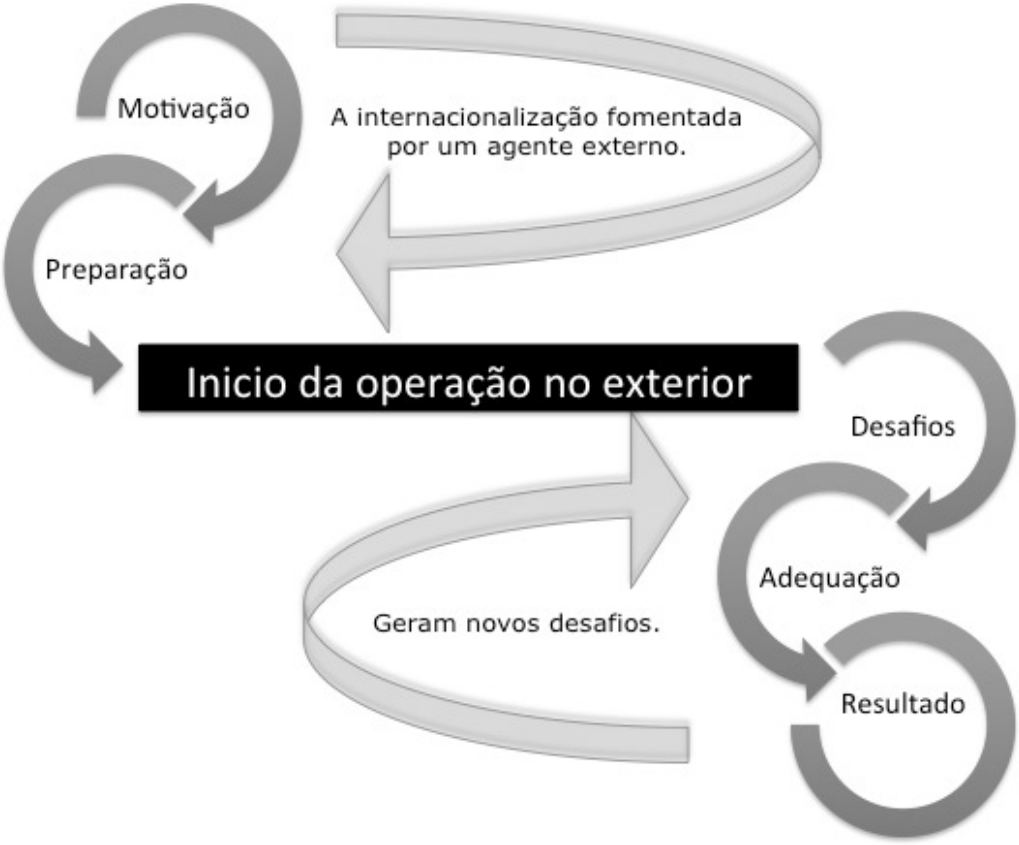


Figura 9 - Etapas da internacionalização das franquias brasileiras
Fonte: Autor

A partir das etapas, cada dimensão foi explorada no questionário como compondo uma categoria de análise, conforme exposto na próxima seção.

4.1.2 Categorias de Analise

A seguir as categorias de análise são exploradas com vista a sua literatura pertinente, e fazendo jus a cronologia referente à figura 5.

4.1.2.1 Motivação

Para a motivação da internacionalização, buscou-se traçar um paralelo com Mendelsohn (1994) que apresenta um fator que pode ser específico e muito comum ao setor de franquias,

quando afirma que, a pressão de investidores internacionais, interessados em introduzir franquias em seus países, também exerce influência sobre a decisão de internacionalização.

As perguntas baseiam-se no modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003) que argumenta que a internacionalização torna-se mais acelerada quando as empresas estão engajadas em uma rede de relacionamentos (*network*), e os estudos de Mendelsohn (1994), que supõe uma forte tendência entre as franquias e a internacionalização ligada a agentes externos, porém sem descartar que fatores econômicos também seriam relevantes para os empresários como aponta Dunning (1988).

Para completar, também foram questionados sobre outros motivos, baseados em Quinn (1998), que atrairiam as empresas para outro país, e Alexander (1995) que pontuava algumas dessas outras oportunidades.

A Figura a seguir lista os principais autores e as principais motivações para a internacionalização, com base na literatura que foi a base para a construção do questionário:

Mendelsohn (1994)	Procurado por terceiros fora da empresa
Alexander (1995)	Fatores de atração e fatores de repulsão
Quinn (1998)	Motivos pró-ativos e motivos reativos
Quinn; Alexander (2002)	Os motivos por trás da internacionalização
Johanson; Vahlne (2003)	Aprendizagem e novas competências em mercados externos

Figura 10 - Principais motivações para a internacionalização, por autor
Fonte: Autor com base em: Mendelsohn (1994) Alexander (1995), Quinn (1998), Quinn; Alexander (2002), e Johanson; Vahlne (2003).

4.1.2.2 Preparação

Assim que decide se internacionalizar as empresas necessitam se preparar para que busquem o novo mercado ao qual vão se aventurar. Para ter sucesso no mercado internacional, a empresa deverá desenvolver competências organizacionais específicas para atuar num mercado culturalmente diferente (FLEURY M.; FLEURY A., 2004; KNIGHT; KIM, 2009).

Ao decidir-se pela internacionalização, a empresa deve ter bem definidas algumas estratégias, dentre as quais: o mercado-alvo; os produtos e serviços que quer oferecer; as estratégias de entrada em novos mercados; e os sistemas de controle de *performance* e de riscos.

Buscar um mercado externo para atuar é um desafio para a empresa e esse desafio, ou essa ruptura no padrão de atuação, requer das firmas um acúmulo de competências que não eram antes necessárias para o funcionamento da organização. No processo de reestruturação das empresas, ou mesmo de retroalimentação das suas capacidades, como elencou Arbix, Salerno e De Negri, (2005) a busca de competitividade e de eficiência coletiva dos agentes envolvidos se faz necessária.

Também a questão contratual, seja em qualquer país, evita conflitos. O contrato em um acordo internacional de franquia precisa levar em conta que os ambientes externos podem ser voláteis, complexos e até hostis (LUO; TUNG, 2007) e cláusulas que permitam lidar com estes ambientes se fazem necessárias.

4.1.2.3 Desafios

Por definição, o *franchising* é um negócio previamente formatado e testado (DAHAB, 1996; STANWORTH; DANDRIDGE, 1994; STANWORTH J., STANWORTH C.; WATSON, 2004-2004; CHERTO et al., 2006; MELO; ANDREASSI, 2012). No entanto, para sobreviver no mercado nem sempre a padronização é o que impera; com frequência as empresas aprendem e reformulam suas estratégias de atuação, rompendo ou não com este rótulo fechado que define o modelo de franchising. Com base nessa afirmação, entende-se que o processo demanda toda uma série de procedimentos para que o negócio prospere e esteja preparado para enfrentar desafios, aprender com eles e se adaptar quando necessário.

4.1.2.4 Adequação

Nesta categoria buscou-se saber o quanto eficaz foram ou não as etapas anteriores. Assim, pode-se traçar um paralelo entre motivação, preparação e desafios encontrados que

culminaram, ou não, em alterações nos produtos ou serviços empreendidos pelo universo da pesquisa. As diferenças em relação às culturas como as apontadas por Hofstede (1984) também foram levadas em consideração.

4.1.2.5 Resultados

Segundo argumentam Johanson e Vahlne (2009), as empresas passam por um processo de aprendizagem proveniente da experiência em suas operações que são adquiridas nas suas atividades nos mercados externos.

Nesta categoria buscou-se extrapolar esse conceito e analisar se a mudança proveniente do ambiente externo tornou-se relevante para a operação no mercado interno e qual foi o aprendizado resultante.

4.2 Escolha e definição da população do estudo

Para a escolha e definição da população do estudo, foram adotados determinados critérios, priorizando o fato de a empresa ser tanto brasileira (capital nacional) quanto ser uma franqueadora internacionalizada.

Figura 11 - Critérios para escolha da amostra
Fonte: Autor

Para a seleção das empresas alvo da pesquisa, foi utilizado o banco de dados da ABF, que traz um conjunto de informações sobre as empresas brasileiras associadas, tais como: possuir operação no exterior; número de unidades internacionais; países de destino destas unidades.

Em simultâneo, foi realizada uma avaliação acerca das franquias que estariam presentes na ABF Franchising Expo 2012. Trata-se da principal feira de franquias da América Latina que é realizada há 21 anos (ABF, 2012). Todos os setores atuantes do ramo do *franchising* no país são representados nesta feira. Dentre os participantes, foram identificadas a presença de 22 franquias nacionais que possuem unidades no exterior. Deste total, 21 franquias concordaram em participar desta pesquisa. Esta amostra contemplou 24% de todas as empresas do setor de franchising que possuem atividades internacionais, ou seja, 21 empresas de um total de 88 registradas no banco de dados da ABF. Essas 21 empresas possuem 34,5% de todas as unidades no exterior, com um total de 237 unidades de um universo de 690. Ademais, trata-se de uma amostra bastante diversa em termos setoriais, tendo sido contemplados representantes de cinco setores de atividade.

A realização das entrevistas ocorreu entre os dias 13 a 16 de junho de 2012, tendo sido entrevistados os principais executivos destas empresas franqueadoras. A Tabela a seguir traz a relação das 21 empresas que foram entrevistadas, o ramo de atuação e a representatividade dentro da amostra:

Tabela 2 - Empresas participantes: ramo e percentual na amostra

Empresas	Setor	Números
Bit Company, CCAA, Fisk, Microcamp, Wizard e Yes.	Educação	Seis empresas, 28,50%
Bob's, Giraffas, Roasted Potato, Spoletto e Vivenda do Camarão	Alimentação	Cinco empresas, 23,80%
Cartório Postal, Depyl Action, Emagrecentro, Franquia Imóveis e Sapataria do Futuro	Serviços	Cinco empresas, 23,80%
Havaianas, Lilica e Puket	Vestuário	Três empresas, 14,30%
Morana e Pinkbiju	Acessórios	Duas empresas, 9,50%

Fonte: Autor

Para uma melhor ilustração sobre a amostra, a tabela 3 trás a porcentagem relativa e a representatividade no universo total das empresas internacionalizadas por setor. É possível vislumbrar que 75% das empresas internacionalizadas do setor de educação estão representadas na pesquisa.

Tabela 3 - Representatividade da amostra no total de empresas internacionalizadas

Setor	Números da Amostra	Representatividade em relação ao total de empresas internacionalizadas[2]
Educação	Seis empresas,	75% do Setor
Alimentação	Cinco empresas,	26% do Setor
Serviços	Cinco empresas	33% do Setor
Vestuário	Três empresas	20% do Setor
Acessórios	Duas empresas	6% do Setor

Fonte: Autor

Para efeito de ilustração das empresas, o quadro 14 trás todos os países em que as empresas possuem operação e o número de unidades por país. Mais uma vez é possível identificar que as escolas de idiomas são as que, além de possuírem o maior número de unidades fora do país, também são as que estão presentes em um maior número de países.

MARCA	NÚMERO DE UNIDADES POR PAÍS
BOB´S	Angola: [3] , Chile: [8]
BIT COMPANY	Angola: [1], Portugal: [2]
CARTÓRIO POSTAL	Japao: [1]
CCAA	Argentina: [2] , Australia: [1] , Chile: [1] , El Salvador: [2] , Espanha: [1] , Estados Unidos: [8] , Inglaterra: [1] , Italia: [1] , Japao: [2] , Mexico: [2] , Portugal: [1]
DEPYL ACTION	Venezuela: [1]
EMAGRECENTRO	Angola: [1], Panama: [1]
ESCOLAS FISK	Angola: [2] , Argentina: [68] , Bolivia: [1] , Estados Unidos: [5] , Japao: [15] , Paraguai: [2]
FRANQUIA IMÓVEIS	Estados Unidos: [2]
GIRAFFAS	Estados Unidos: [1] , Paraguai: [1]
HAVAIANAS	Estados Unidos: [1]
LILICA & TIGOR	Costa Rica: [1] , Colombia: [3] , Peru: [4], Chile [1], Guatemala [1], Itália [1], Líbano [6], Portugal [1].
MICROCAMP	Estados Unidos: [1] , Portugal: [13]
MORANA	Estados Unidos: [1] , Portugal: [3]
PINKBIJU	Estados Unidos: [1]
PUKET	Venezuela: [2]
ROASTED POTATO	Paraguai: [2]
SAPATARIA DO FUTURO	Argentina: [3]
SPOLETO	Espanha: [2] , Mexico: [23]
VIVENDA DO CAMARÃO	República Dominicana: [1]
WIZARD IDIOMAS	China: [3] , Colombia: [1] , Estados Unidos: [16] , Guatemala: [1] , Inglaterra: [1] , Irlanda: [1] , Japao: [7] , Paraguai: [2]
YES !	Estados Unidos: [1]

Quadro 14 - Países em que as redes estão instaladas e número de unidades por país
Fonte: ABF, 2012.

[2] Conforme informações dispostas na tabela 1 - Setores de atividade das franquias internacionalizadas e percentual no total.

O quadro 15 apresenta um mapeamento quanto ao número de unidades operando em 2012 das marcas pesquisadas. Cabe ressaltar que as empresas que se internacionalizaram e fazem parte da amostra da pesquisa são empresas estabelecidas em seus mercados de atuação e com exceção de três, contam com mais de uma centena de estabelecimentos franqueados. Destaque especial para as escolas de idiomas.

MARCA	PRÓPRIAS	FRANQUEADAS	TOTAL DE UNIDADES
WIZARD IDIOMAS	0	1300	1300
ESCOLAS FISK	31	971	1002
BOB´S	53	947	1000
CCAA	0	733	733
CARTÓRIO POSTAL	1	614	615
GIRAFFAS	10	400	410
PINKBIJU	30	370	400
HAVAIANAS	2	290	292
SPOLETO	16	251	267
EMAGRECENTRO	16	184	200
MORANA	4	193	197
VIVENDA DO CAMARÃO	122	57	179
LILICA & TIGOR	9	162	171
SAPATARIA DO FUTURO	0	147	147
MICROCAMP	59	88	147
YES !	1	142	143
BIT COMPANY	0	140	140
PUKET	17	95	112
DEPYL ACTION	4	87	91
ROASTED POTATO	0	77	77
FRANQUIA IMÓVEIS	0	42	42

Quadro 15 - Número de unidades operando no Brasil das marcas pesquisadas
Fonte: ABF, 2013.

4.3 Operacionalização da pesquisa

Posterior às etapas de elaboração do questionário, definição dos agentes pesquisados e obtenção de respostas, a próxima atividade consistiu na operacionalização da pesquisa para a obtenção de respostas. As categorias de análise foram submetidas à observação e posteriormente foram confrontadas com as respostas da amostra, do que se obteve os

resultados, conforme mostra a Figura 12. As analises destes resultados conduziram a análise para as conclusões, limitações e pesquisas futuras.

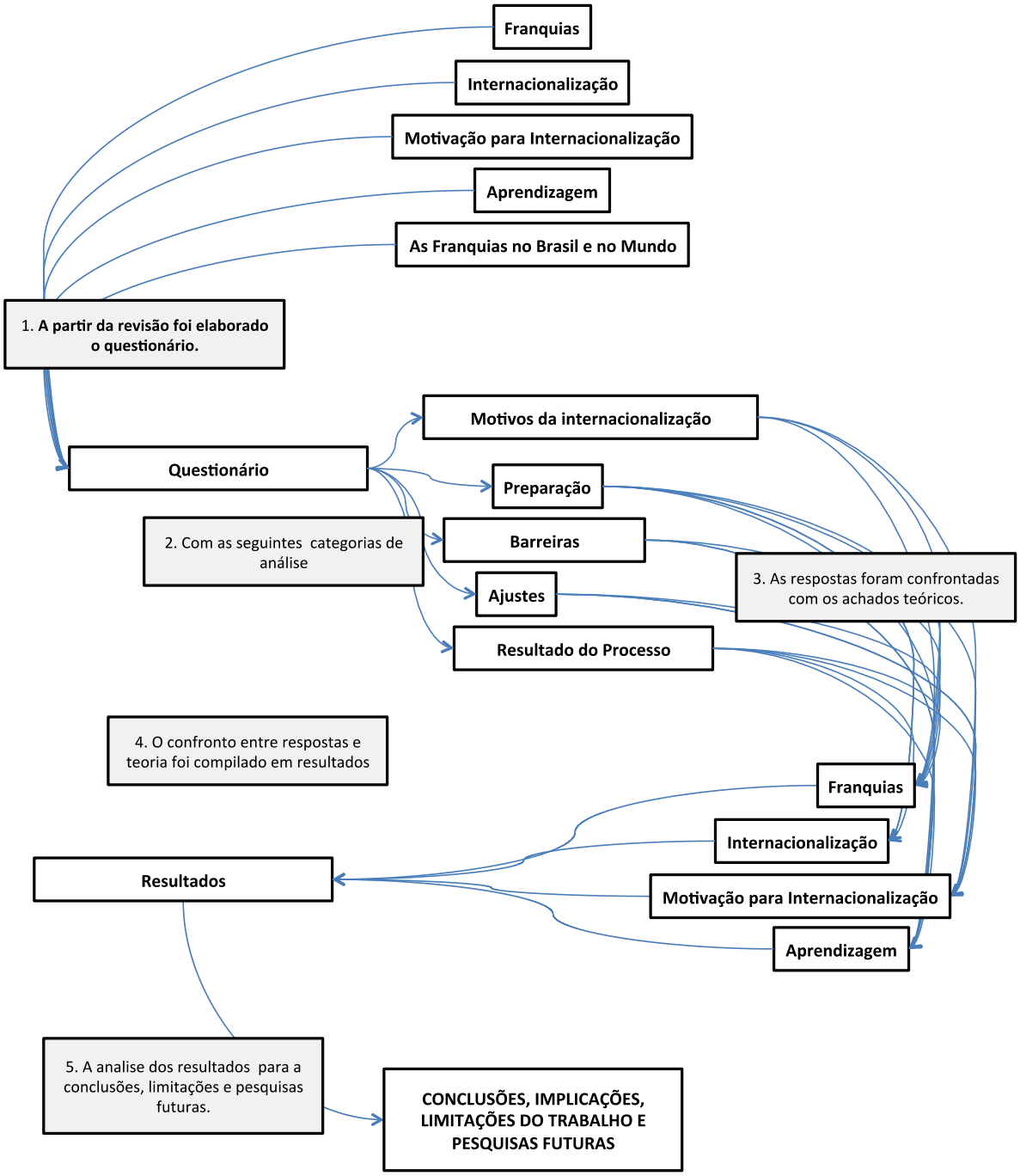


Figura 12 – Visão da Operacionalização da Pesquisa
Fonte: Autor

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capitulo são apresentados os resultados da pesquisa divididos segundo os critérios das categorias de analise já citadas, (i) Motivação; (ii) Preparação; (iii) Desafios; (iv) Adequação; e (v) Resultados.

5.1 Motivação

As primeiras empresas a buscar mercados internacionais na amostra foram as escolas de idiomas, caracterizadas no estudo como empresas de educação. Esse setor, diferente de outros, não se caracterizou pela dependência dos *shoppings centers* para a expansão das suas unidades. O resultado foi o número rápido no numero de franquiados no território nacional, tornando o mercado saturado e trazendo a internacionalização como uma opção e reação ao quadro nacional. Esse movimento das escolas tem respaldo nas teorias de Quinn (1998) no aspecto reativo, ou seja, a internacionalização foi impulsionada por limitações do mercado interno, sendo reduzidas as oportunidades de crescimento domésticas. A Figura 13 mostra o ano em que essas empresas da amostra se internacionalizaram. Iniciando em 1985 com a empresa Fisk, como mencionado uma escola de idiomas já com um mercado nacional maduro a essa altura, sendo a primeira empresa a buscar um mercado externo seguindo até o ano de 2011, início da operação da rede de restaurantes Giraffas nos Estados Unidos.

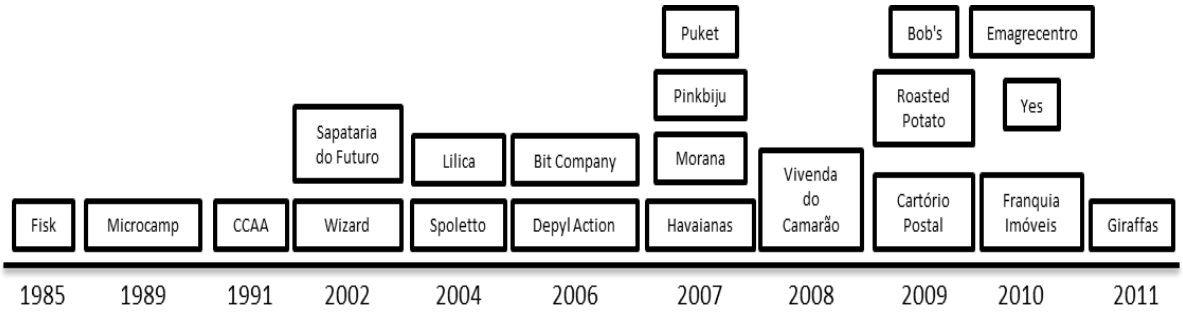


Figura 13 – Ano de internacionalização das empresas
Fonte: Autor

Ademais, a pesquisa mostrou que o maior movimento se intensifica a partir da década de 2000 sendo que há uma lacuna entre as primeiras investidas, respectivamente1985, 1989 e 1991, para a retomada em 2002.

A partir desse ano, com a empresa Sapataria do Futuro, começa a surgir uma constância em agentes externos à organização e que têm a intenção de levar a marca para seus países. Esta perspectiva corrobora com a afirmação de Mendelsohn (1994) de que a internacionalização é fortemente influenciada por agentes externos e que difere do que encontrou Elango (2007) com franqueadores americanos – fortemente influenciados a operar no exterior devido ao mercado saturado. No caso das franquias brasileiras, não só é uma influência a entrada desse agente externo, como também é um motivador para que a empresa mude sua estratégia e comece a pensar na opção pela internacionalização como um plano de crescimento da rede. Isto é, mesmo quando as empresas apresentam um alto de grau de empreendedorismo, o que é corrente em empresas franqueadoras, não são os gestores que iniciam o *start-up* desta ideia da internacionalização. O que temos no Brasil em relação às franquias seria uma **internacionalização conduzida**. O que também confirma o que foi achado por Khauaja (2010) e por Marques, Merlo e Lucchesi (2005).

Analisando a Figura 14, que traz os resultados do survey quanto ao primeiro país escolhido para operar no exterior, o mercado americano foi o mais acessado, seguido de Angola. Uma ressalva deve ser feita quanto a esse resultado. Além das oportunidades inerentes do mercado angolano e a sua proximidade cultural, também devemos considerar que essas empresas foram procuradas por representantes dos governos deste país, inclusive com apoio logístico e legal, para que lá se estabelecessem.

Outras dez marcas, excluindo-se as que se estabeleceram em Angola, consolidaram sua internacionalização em países geograficamente ou culturalmente próximos (HOFSTEDE, 1984). Considere que dentre os 10 países de destino, em oito deles predomina o idioma português ou espanhol. Exceção apenas para os Estados Unidos e o Japão.

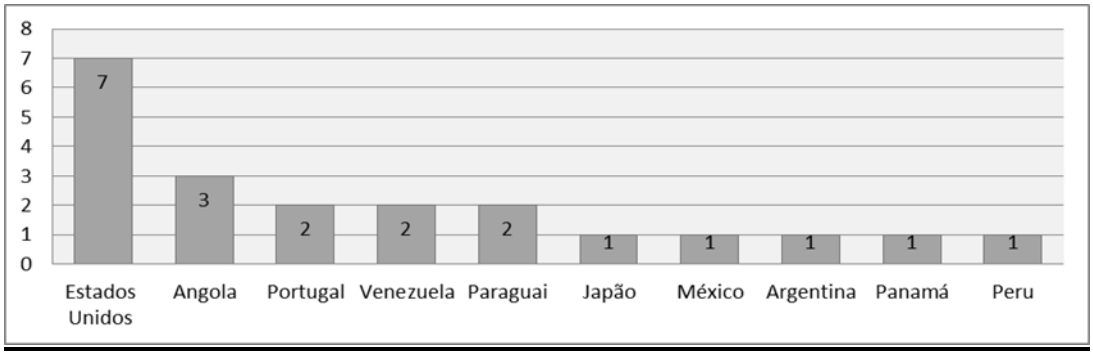


Figura 14 – Primeiro País da Rede no Exterior: os destinos das redes em sua primeira incursão no exterior
Fonte: Autor

Além de culturais, os fatores de atração dos mercados também exercem forte relevância sobre qual país a rede escolheu para iniciar sua internacionalização. Ser ou não procurado por um agente externo pode direcionar essa decisão como também a decisão de operar com uma unidade própria ou franqueada. A Figura 15 ilustra essa proximidade entre ser procurado e iniciar sua atividade com uma unidade já com um franqueado no exterior.

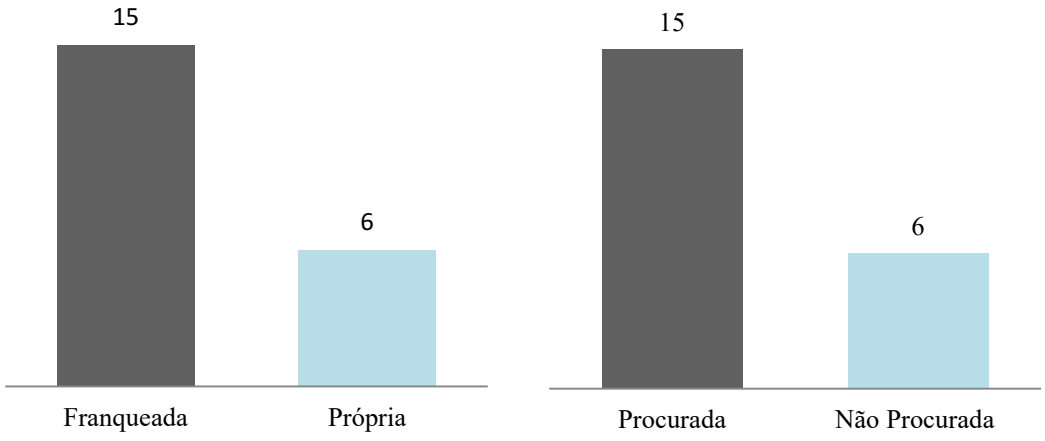


Figura 15 - Primeira unidade no exterior x procurado ou não por agente externo
Fonte: Autor

Pode-se notar uma relação clara entre estes fatores. Como as franquias não possuíam operação de venda dessas franquias fora do país, somente as que aqui foram procuradas conseguiram iniciar a sua internacionalização contando com um parceiro local. Quanto a essa parceria, vale lembrar que o método de entrada impacta diretamente no tempo de retorno do investimento; nível de controle sobre a operação internacional; recursos disponíveis; e o quanto será flexível o franqueador com seus parceiros no exterior (SANGHAVI, 1991) e além desses fatores também vai exercer influencia na preparação, a qual será apresentada mais adiante.

Estudos realizados por Welsh e Alon (2001) e Alon e Welsh (2001), que argumentaram que o modo de entrada das franquias no exterior estava diretamente ligado à distância cultural, não mostram aderência à realidade brasileira.

O que se observa no Brasil, considerando a amostra de empresas que foram entrevistadas, é a ausência de indícios que reforcem a relação entre cultura e método de entrada. Como exemplo, o modo de entrada de empresas brasileiras no mercado norte americano ocorreu a partir de uma pluralidade de métodos utilizados: máster franquias, unidades próprias e franqueados diretos. O Japão, que foi o país escolhido como destino de uma rede de serviços de forma a atender os decasséguis brasileiros, termo japonês que designa qualquer pessoa que deixa sua terra natal para trabalhar, temporariamente, em outra região, optou por franquear suas atividades diretas do Brasil apesar da distância cultural em relação a este país.

A Figura 16 mostra que a evolução no método de entrada das franquias brasileiras se alterou com o tempo. À medida que o franchising nacional se consolidou e despertou interesse em ser exportado para outros países, principalmente pela ação de terceiros interessados, o que corrobora com a afirmação de Mendelsohn (1994), ocorreu uma mudança de postura, ou seja, das opções estratégicas para a internacionalização.

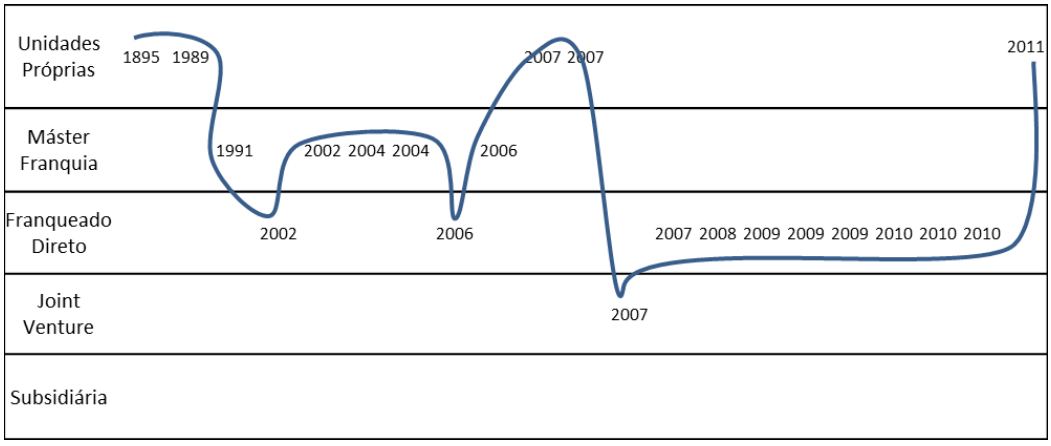


Figura 16 - Evolução do Modo de Entrada
Fonte: Autor

Considere que a primeira vez que uma rede foi procurada com o intuito de ser levada para outro país foi exatamente em 2002. Após esse ano há uma alternância em redes procuradas e não procuradas até 2008. Com excessão de uma, todas as redes que se

internacionalizaram a partir desse ano foram procuradas por agentes externos com o desejo de levar a marca e seus processos para outros países. A tabela 4 mostra exatamente que todas as redes que franquearam suas atividades diretas do Brasil foram procuradas por agentes externos à rede de franquias.

Tabela 4 - Relação entre Método de Entrada e procura por Agente Externo

Método de Entrada	**Representatividade na Amostra**	**Foi procurado para levar sua marca para o exterior**
Franqueado Direto	48%	100%
Máster Franquia	24%	80%
Unidades Próprias	24%	0%
Joint Venture	5%	100%

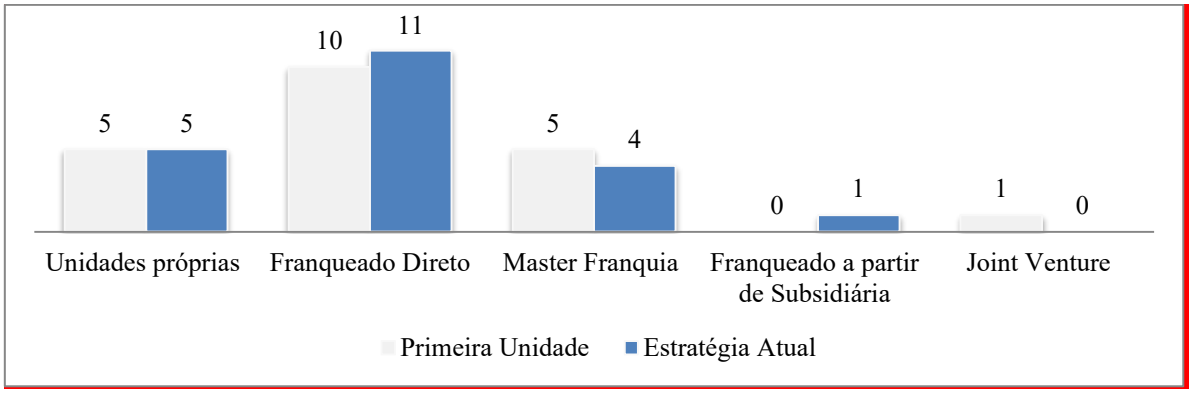
Fonte: Autor

Outro ponto a destacar, que pode ser evidenciado na tabela 4, é que as empresas que optaram por abrir Unidades Próprias não foram procuradas; o processo se deu devido a um posicionamento interno da empresa voltado à internacionalização. Essas empresas contaram com um maior controle de seus negócios e usaram a primeira unidade como teste para a expansão internacional. Conceitos e serviços foram testados e adaptados. O quadro 16 mostra uma síntese com a empresa, ano da internacionalização, o país escolhido e o método de entrada.

Empresa	Exterior	Primeiro País	Método de Entrada da Primeira Unidade
Fisk	1985	Argentina	Unidade Própria
Microcamp	1989	Portugal	Unidade Própria
CCAA	1991	Estados Unidos	Master Franquia
Wizard	2002	Estados Unidos	Master Franquia
Sapataria do Futuro	2002	Angola	Franqueado Direto
Spoletto	2004	México	Master Franquia
Lilica	2004	Peru	Master Franquia
Bit Company	2006	Angola	Master Franquia
Depyl Action	2006	Venezuela	Franqueado Direto
Morana	2007	Portugal	Joint Venture
Pinkbiju	2007	Estados Unidos	Unidade Própria
Havaianas	2007	Estados Unidos	Unidade Própria
Puket	2007	Venezuela	Franqueado Direto
Vivenda do Camarão	2008	Paraguai	Franqueado Direto
Bob's	2009	Angola	Franqueado Direto
Roasted Potato	2009	Paraguai	Franqueado Direto
Cartório Postal	2009	Japão	Franqueado Direto
Franquia Imóveis	2010	Estados Unidos	Franqueado Direto
Emagrecentro	2010	Panamá	Franqueado Direto
Yes!	2010	Estados Unidos	Franqueado Direto
Giraffas	2011	Estados Unidos	Unidade Própria

Quadro 16: Síntese das informações da pesquisa quanto ao modo de entrada
Fonte: Autor

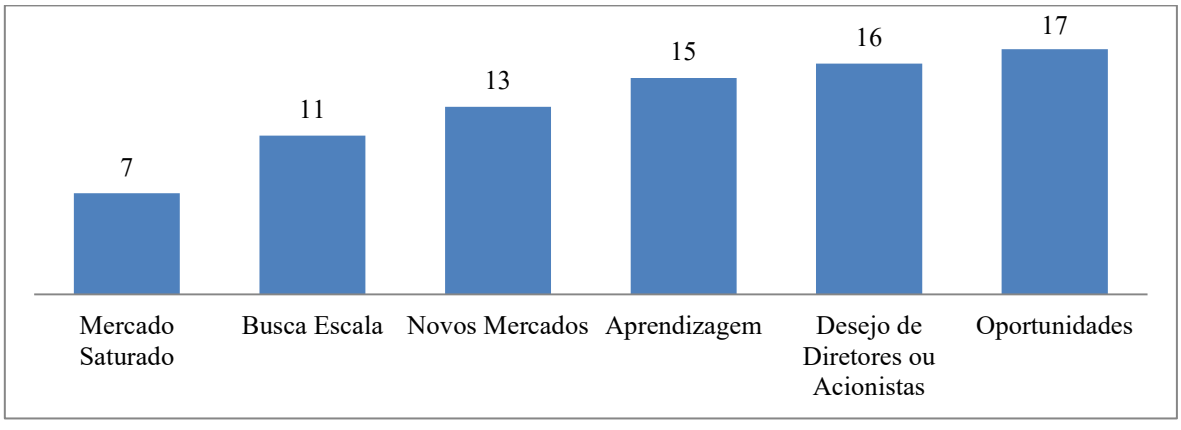
Observa-se que estas franquias brasileiras, na sua primeira investida em território internacional, não consideraram como sendo barreiras para a implementação da primeira unidade a língua ou mesmo recursos para a internacionalização da empresa. Nenhuma das empresas pesquisadas apontou recursos como barreira e apenas uma empresa contratou especialistas para conduzir o trabalho de tradução de seus manuais de operação. Mais um fator que corrobora afirmar que os agentes externos foram essenciais nesse processo, trazendo recursos e expertise. Estudo conduzido por Borini *et. al* (2006) constatou que possuir pessoal com experiência internacional seria um fator que aumentaria a possibilidade de explorar mercados internacionais.



Quadro 17 - Métodos de entrada no exterior, primeira unidade e estratégia atual
Fonte: Autor

O quadro 17 apresenta os resultados referentes aos métodos que as empresas da amostra utilizaram em sua primeira unidade e utilizam atualmente, destacando-se que não houve uma mudança estratégica no número absoluto com o passar do tempo.

Apesar dos agentes externos exercerem uma grande influência nos números encontrados até então eles não são os únicos fatores que levam as empresas ao exterior. Estudos como Quinn (1998) elenca os efeitos reatiavos e proativos; Mendelsohn (1994) dá grande ênfase as oportunidades encontradas no exterior para que a empresa empreenda esforços para internacionalização; já fatores econômicos são enfatizados em Dunning (1988); enquanto a importância da aprendizagem é observada em Johanson e Vahlne (2003). Traçando um paralelo com estes estudos, o quadro 18 apresenta as respostas referentes a estes aspectos que impulsionaram a estratégia.



Quadro 18 - Motivos que impulsionam a internacionalização
Fonte: Autor

As opções eram todas apresentadas aos entrevistados e eles tinham total liberdade de escolher mais de uma opção, de modo a sentirem-se livres para identificar uma ou mais

motivações para a mudança de estratégia da empresa. Como já previsto, o mercado saturado para as empresas não foi um denominador comum. Muitas das redes entrevistadas ainda têm um amplo mercado dentro do país que não é atendido e assim a busca de escala foi citado por pouco mais que a metade dos entrevistados.

A aprendizagem que todo o processo pode gerar para a rede também tem um peso quando estas redes cogitaram a internacionalização. Mais a frente, quando se apresenta a discussão acerca da categoria de análise "Resultados", é discutido como essa aprendizagem agiu sobre a rede após o processo. Entretanto, vale dizer que essas redes brasileiras buscavam melhorar sua inserção em redes internacionais de negócios (JOHANSON; VAHLNE 2009) e vantagens OLI (DUNNING, 1988, 2001).

Vale aqui abrir uma discussão sobre o apoio governamental para a internacionalização. Apenas duas das empresas entrevistas (Lilica e Giraffas) lançaram mão do programa gerido pela Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos). Estas empresas aproveitaram todo o suporte da Apex para que os planos se concretizassem, reduzindo assim os desafios da etapa Preparação. Considere que a Apex oferece apoio com escritórios no exterior, promoção da marca e auxílio na melhor estratégia, o que pode ajudar a minimizar desde o investimento até a preparação dos executivos da empresa além de ser um fato motivador, visto que muitas etapas podem ser abreviadas com esse apoio.

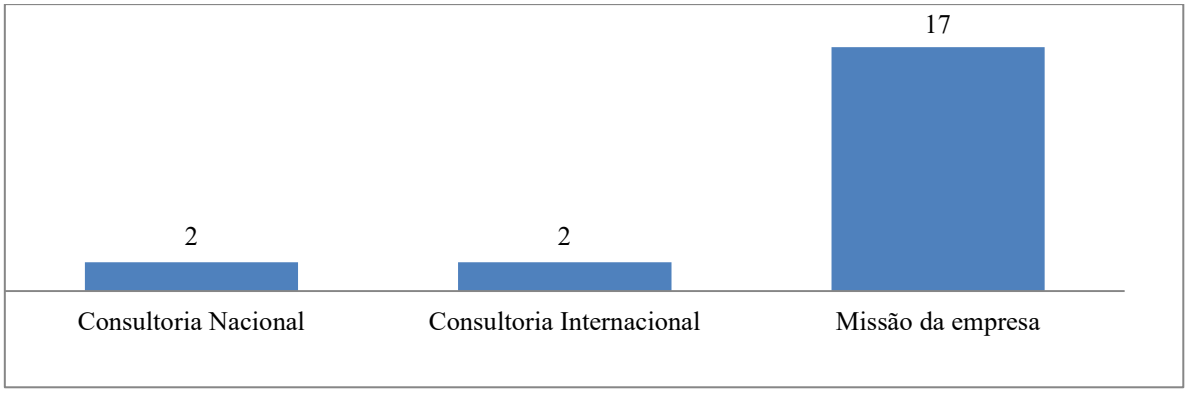
O restante das empresas entrevistadas, ao serem indagadas sobre os projetos da Agência, demonstrou tanto desconhecer tais linhas de apoio ou consideravam ser muito custoso e difícil obter apoio para sua empresa.

Outras duas empresas (Bit Company e Sapataria do Futuro), foram levadas ao exterior com apoio de agência governamental Angolana com vistas a desenvolver o mercado ainda em expansão e com perspectiva clara de crescimento rápido para as franquias naquele país. Segundo relato dos executivos dessas empresas, o intuito desse órgão de promoção para a importação de novos negócios naquele país busca a aprendizagem do tipo *learning by interacting*, que pode ser adquirida inserindo o país em uma rede de relacionamentos e negócios até então inexistentes em seu território.

5.2 Preparação

A partir do momento que lançar-se ao exterior é legitimado em seu plano estratégico, as empresas migram para a fase preparação, ou seja "Como a franqueadora se prepara para a internacionalização?"

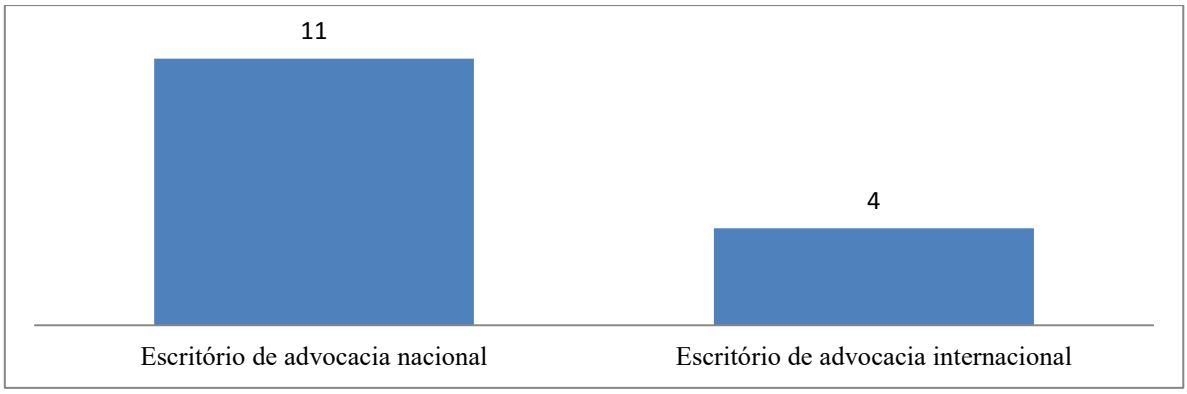
O quadro 19 mostra que dezessete empresas (do total das 21 da amostra) optaram por enviar uma missão com funcionários internos da empresa; duas redes contrataram consultoria nacional; e outras duas optaram pela consultoria internacional. Das quatro redes que contrataram serviços de consultoria, três aportaram sua marca em Angola. Segundo Melo (2012) em seu estudo de clusters onde as franquias brasileiras se instalam, esse país faz parte de um grupo com países de predomínio latino e africano, com pouca presença da população em grandes cidades, economicamente instáveis e com indicadores políticos e governamentais ruins para a realização de negócios, fatores estes que se traduzem em pouca segurança para investidores externos. O que essas redes buscam é sem dúvida um mercado com possibilidade de crescimento rápido, porém com alto risco, dessa forma somente uma missão da empresa seria pouco para a identificação das necessidades de preparação da rede em um país com todas essas peculiaridades.



Quadro 19 - Preparação para a internacionalização
Fonte: Autor

A maior parte das empresas da amostra utilizou uma estratégia comum: montaram uma equipe com funcionários próprios ("Missão da empresa", quadro 19), que já integram seu quadro de pessoal, para que fizessem o reconhecimento do novo mercado de destino. A proposta é que esta equipe se encarregue de uma primeira avaliação acerca deste novo destino, aproveitando-se da expertise acumulada pela atuação no mercado brasileiro.

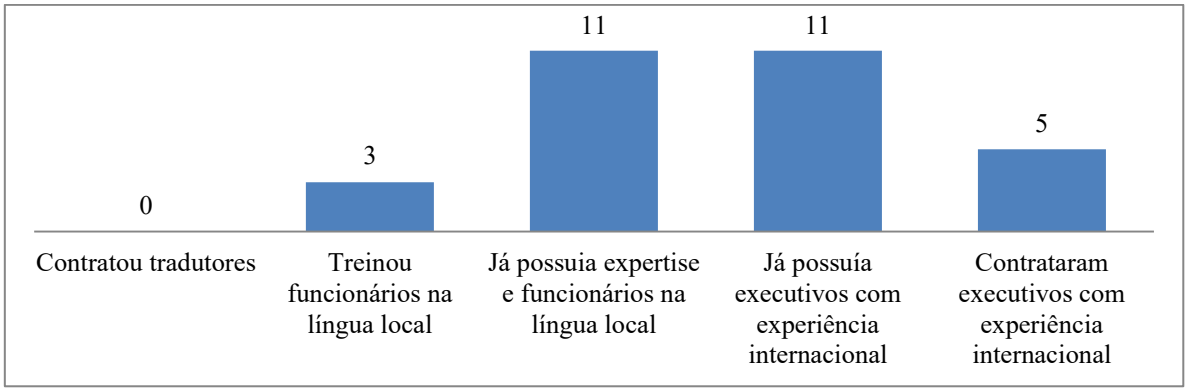
Os escritórios de advocacia sediados no Brasil, muito mais que os consultores, são os principais aliados externos à empresa. Isso se dá ante a incerteza que as empresas encontram quando atuando em um mercado novo. Em um *survey* realizado por Kedia, Ackerman e Justis (1995), os autores argumentam que para as empresas de *franchising* que se internacionalizam, os três principais motivos que mais preocupam os gestores são: i. localizarem bons e confiáveis franqueados nos países de destino; ii. saber como podem se franquear dentro das leis do país destino; iii. resguardar seus diretos no exterior quanto à propriedade intelectual, patentes e marcas. Os empresários brasileiros também se preocupam em assegurar que sua marca e seu *know-how* sejam protegidos, por isso que esse estudo (KEDIA; ACKERMAN; JUSTIS, 1995), mesmo tendo sido feito com franqueadores americanos, dá respaldado ao achado ilustrado no Quadro 20.



Quadro 20 - Preparando a rede para leis e burocracia externa
Fonte: Autor

Observamos também que algumas franqueadoras já possuíam funcionários com experiência em mercados internacionais e com expertise na língua local. Isso corrobora o argumento da pouca procura por consultores especializados e de missões das próprias empresas, compostas por funcionários que já fazem parte da atual força de trabalho das empresas. Estudo conduzido por Borini et al. (2006) e supra citados, quando observado a motivação, elencou este como um fator que aumentaria a possibilidade de explorar mercados internacionais.

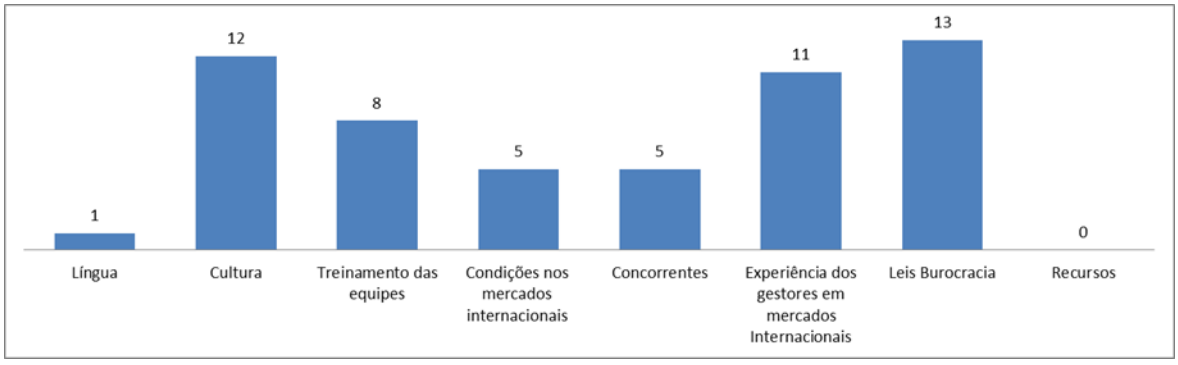
O resultado desses achados: possuir expertise e funcionários na língua local, somado ao fato da não Contratação de tradutores, mostra que estas empresas brasileiras que se internacionalizaram têm a capacidade de se comunicar e operar em culturas que não a sua de origem.



Quadro 21 - As pessoas da empresa na preparação para internacionalizar
Fonte: Autor

5.3 Desafios

Analisando os resultados da amostra aqui apresentados no Quadro 22, os recursos necessários para a busca de um mercado externo não foi apontado como empecilho ao plano. Adaptar a estrutura vigente na empresa talvez tenha sido o maior desafio para as firmas dispostas a se internacionalizarem. A diferença cultural e as leis e burocracia de outros países são apontados pela maioria dos entrevistados como sendo as principais barreiras encontradas após o inicio da operação. Treinar funcionários também foi apontado por alguns entrevistados, o que no caso das franquias pode fazer toda a diferença quando ponderado que a operação desse tipo de negócio é fortemente calcada em padronização; sendo assim tanto o treinamento quanto o acompanhamento da força de trabalho é fator primordial desse setor.



Quadro 22 - Principais barreiras para a internacionalização
Fonte: Autor

Uma constatação é que as empresas que possuíam gestores com experiência internacional, porém a experiência não estava ligada ao mercado de franquias, conforme o

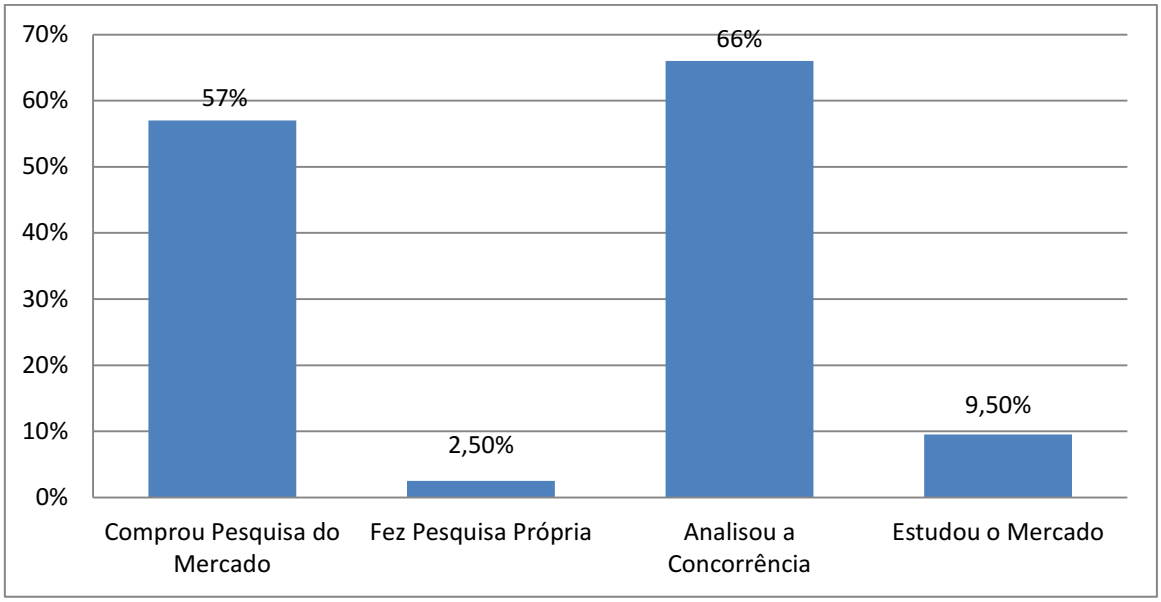
último quadro apresentado no item preparação, se ressentiram dessa competência, considerando que este tipo de *know-how* foi importante quando a unidade começou a funcionar no exterior.

5.4 Adaptação

Esta parte da pesquisa aborda os ajustes necessários ou não para que o negócio se mantenha e alcance seus objetivos. A adaptação dos produtos e serviços no mercado destino geralmente levam em conta o desempenho financeiro das operações. Os entrevistados entendem que a receita das unidades deve ser suficiente para remunerar o investimento tanto do franqueado quanto do franqueador na operação de internacionalização.

Do total da amostra, 62% das empresas sofreram algum tipo de adaptação. As alterações em alguns casos concentraram apenas nos produtos, outras apenas nos serviços e em alguns casos em ambos.

Para que essa adaptação fosse acertada, as empresas buscaram conhecimento do mercado ou da concorrência. O quadro 23 mostra que na sua maioria as empresas preferiram comprar pesquisas de mercado de agentes locais e com maior conhecimento do mercado alvo. O quadro 23 também mostra que analisar a concorrência foi mais utilizado do que simplesmente fazer um estudo macro do mercado de destino.



Quadro 23 - Estratégias para a adaptação dos produtos e serviços no mercado destino
Fonte: Autor

As mudanças podem ser motivadas por vários motivos, por exemplo, por diferenças culturais, mercadológicas, etc. As adequações necessárias que não foram detectadas em etapas anteriores, em certos casos mostraram ser fraquezas, em outros tornaram-se novas oportunidades.

Interessante observar que a maneira como é concebido o atendimento nas unidades das franquias brasileiras mostrou ser um diferencial e uma vantagem competitiva. Conforme revela a Figura 17, apenas 14% das empresas pesquisadas necessitaram de ajuste em seu serviço. Como a franquia se apoia no pressuposto de ser um negócio previamente formatado e testado (STANWORTH; DANDRIGGE,1994), podemos argumentar que as franquias brasileiras mantêm a raiz do *franchising*, mesmo fora de seu mercado origem. Para Cherto *et al.(*2006), os franqueadores quando levam seu conceito para outros países precisam estar certos e comprometidos a preservar a essência do negócio e necessitam ter a noção real do que é sua marca e do que ela não é.

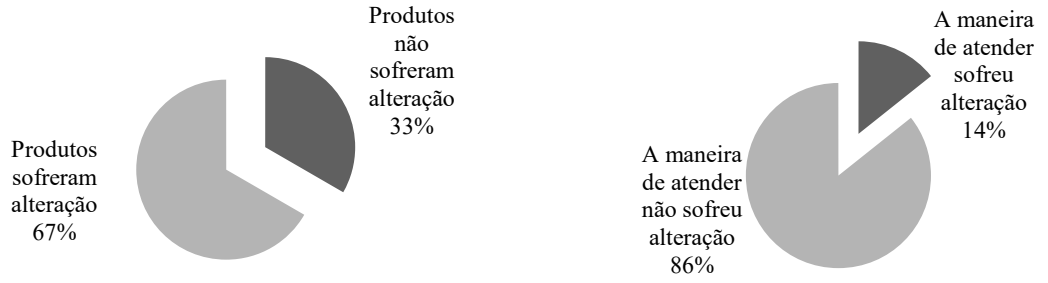


Figura 17 - Alterações: Produto e Serviços
Fonte: Autor

Os produtos têm uma taxa de alteração maior, como visto na Figura 17, e essa adequação é constante em relação aos produtos vendidos no Brasil.

Algumas empresas não detectaram que seus produtos deveriam sofrer alteração em um curto espaço de tempo, o que acabou atrapalhando financeiramente os planos futuros de expansão dos negócios.

Dentre as empresas entrevistadas que acabaram sofrendo essas adaptações, 47% identificaram antes mesmo de abrir a primeira unidade e relataram que a preparação foi primordial no processo. Na Figura 18 encontram-se a razão de mudanças das empresas em função do tempo. Importante notar que 13% dessas empresas apenas após um ano de operação conseguiram identificar mudanças.

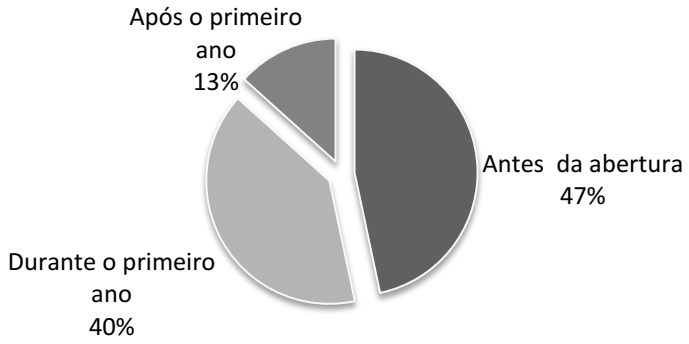


Figura 18 - Razão de mudanças das empresas em função do tempo
Fonte: Autor

Perguntadas se aproveitaram esse movimento de mudança para a rede como um todo, ou seja, as mudanças foram repassadas para a rede no Brasil, as empresas Bob's, Cartório Postal, CCAA, Emagrecentro, Giraffas, Wizard afirmaram que a alteração concebida no exterior foi introduzida no mercado brasileiro. Mudanças que vão de pequenas alterações em *layout* de

produtos a novas rotinas gerenciais que foram obtidas graças a operar em longas distâncias. Novidades que foram desenvolvidas para esses novos mercados, um exemplo foi a tradução de documentos pelo Cartório Postal, e que foram trazidas para o Brasil e hoje fazem parte da rotina da empresa.

Nesse sentido, todos os entrevistados que implementaram mudanças afirmaram que tiveram êxito com essa alteração no mercado nacional, e que os resultados foram aprovados pela diretoria.

5.5 Resultado

O resultado da internacionalização não se baseou em resultados financeiros, mas sim na aprendizagem aferida após o processo. É de se supor que após um processo dessa magnitude as empresas, principalmente as que são pequenas e médias como as franquias, constituem novas capacidades advindas dessa experiência.

Segundo o relato de 19 empresas, conforme Figura 19 a empresa aprendeu com a primeira unidade instalada no exterior e quando replicou o processo, no mesmo país, considerou que todo ele foi mais fácil. Apenas duas redes consideraram que não houve diferença em instalar unidades no país que não o seu de origem e que isto sempre é complicado.

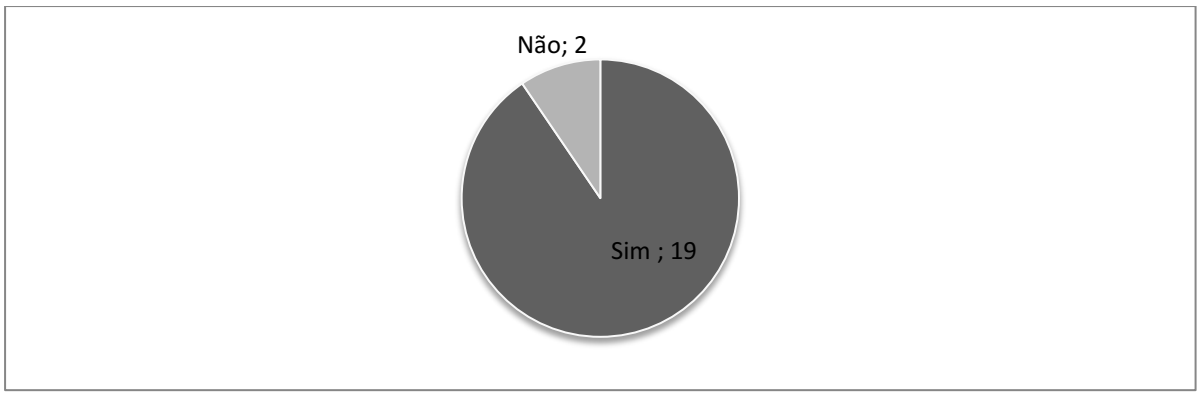


Figura 19 - Percepção em relação a segunda unidade em um país
Fonte: Autor

Indagados sobre a abertura de novas unidades em outros países os entrevistados, comparando a primeira experiência com a segunda, observaram que o processo de saída foi:

a) Mais fácil: 16 respostas;

b) Idêntico: 5 respostas;

c) Mais difícil: nenhuma resposta.

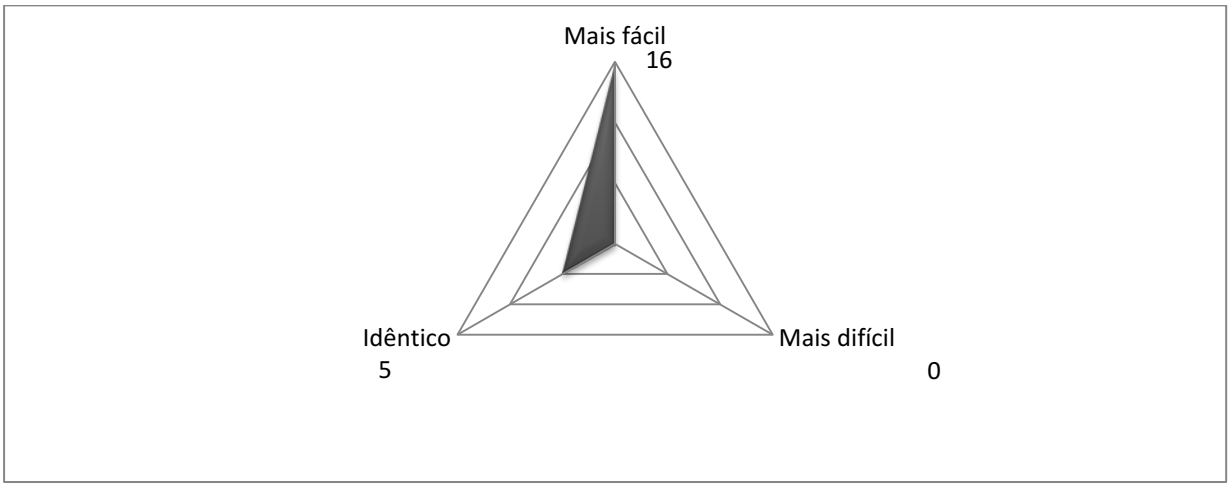


Figura 20 - Percepção em relação ao segunda país que iniciou as atividades
Fonte: Autor

Quando perguntados o que mudariam no processo , agora com a experiência consolidada, doze empresas não mudariam o *Modus operandi;* consideram que todos os pontos enfrentados são necessários para todo o mecanismo. Aqui como as respostas foram abertas, ou seja, não houve nenhum balizamento, as respostas foram diversas. De qualquer forma, mais da metade (doze empresas) não mudariam o processo todo da internacionalização.

Das empresas que ajustariam o processo, no total nove delas, todas entendem que só com a aprendizagem que foi adquirida com a primeira investida podem hoje reconhecer quais seriam essas mudanças.

a) Sim. Prepararia o produto antes de entrar no novo mercado;

b) Sim, teria uma inteligência para desenvolver produtos para cada país;

c) Sim, escolheria melhor os países;

d) Sim, iniciaria expansão por um mercado cultural e geográfico próximo;

e) Sim, e parou com a expansão. Foi vendida e aumentara primeiro a escala em mercado nacional;

f) Aperfeiçoaria o processo, antes de internacionalizar;

g) Sim, mas não desta vez e sim da primeira, o que mostra que a empresa aprendeu com o erro e consertou.

5.6 Estudos de Caso

De modo a melhor ilustrar os achados aqui evidenciados de forma agregada, procedemos a um segundo exercício, qual seja, o de detalhar algumas experiências de internacionalização de franquias, que fossem representativas de diferentes setores, em épocas diferentes e com maneiras diferentes de acessar o mercado internacional. Ademais, estes casos explorados, no total de três, são bastante ilustrativos da dinâmica do conjunto das empresas analisadas. A perspectiva dos estudos baseia-se nos resultados da pesquisa – ou seja, critérios das categorias: (i) Motivação; (ii) Preparação; (iii) Desafios; (iv) Adequação; e (v) Resultados.

As empresas escolhidas foram:

a) As Escolas Fisk, que iniciaram suas atividades como escolas de inglês e durante os anos desenvolveram-se para tornarem-se um centro de ensino;

b) Lilica & Tigor, uma franquia de vestuário infantil de uma grande indústria têxtil;

c) Cartório Postal, uma prestadora de serviços da era da informação.

A Tabela 12, apresentada após a discussão dos casos, agrega as seguintes informações: o ano que a marca se internacionalizou; o primeiro país; se um agente externo à organização procurou a empresa a fim de levar a marca para o exterior; e o método de entrada nesse primeiro país.

5.6.1 As Escolas Fisk

Por sua longa história como empresa e a primeira da amostra a internacionalizar suas operações, a Escola Fisk ilustra uma primeira fase do *franchising* nacional.

A Escola Fisk foi uma das primeiras empresas do país a utilizar o sistema de franquia. Segundo informações da empresa, o sistema começou a ser empregado por volta de 1962.

A escola foi fundada em 1958 por Richard Hugh Fisk, americano radicado no Brasil, que elaborou um método próprio para brasileiros aprenderem inglês. O sucesso foi instantâneo e o Sr. Richard, que na época também ensinava inglês em canais de televisão, viu seus negócios prosperarem e sua clientela aumentar. Como já citado, em 1962 ainda de forma rudimentar, ou

seja, sem contrato e apenas baseado em acordos verbais, a empresa começa a expandir sua atuação por meio do sistema de *franchising*.

Em 1985 já possuía por volta de 400 franqueados em território nacional e, vislumbrando que seria difícil um crescimento acelerado como nos últimos 20 anos, inicia o plano de internacionalização de suas operações.

O primeiro país escolhido foi a Argentina. A proximidade foi um fator chave para a escolha da localidade e Buenos Aires receberia a primeira unidade fora do Brasil.

Como a rede era conhecida no Brasil, mas não possuía experiência internacional, a direção optou por constituir uma unidade própria. A empresa não recebeu na época apoio de qualquer agência governamental.

Como é de se esperar, a empresa não teve problema com o idioma. Apesar da proximidade, a cultura do país tem nuances diferentes da brasileira e esses aspectos tiveram que ser levados em conta quando da preparação do material. O funcionamento das instituições e sua burocracia, as leis diferentes nos dois países e a concorrência na Argentina, que nessa época já possuía um número considerável de escolas de idiomas, foram alguns dos entraves para o início das atividades.

A empresa comprou pesquisas que focaram o potencial do mercado e mostraram que, apesar das barreiras, a rede tinha campo para crescer no país vizinho. Uma comitiva dos principais executivos também visitou o local.

Aberta a unidade, foram identificados mais alguns ajustes que tiveram que ser adaptados nos produtos utilizados pela empresa como as apostilas e folhetos, porém o modelo que era empregado no Brasil de serviços continuou o mesmo.

Hoje (em 2012), somente em Buenos Aires a empresa Fisk conta com 14 unidades franqueadas e um total de 83 unidades no país.

A experiência foi válida na visão dos executivos da empresa visto que, além da Argentina, a rede ainda possui unidades nos seguintes países:

a) Uma na Bolívia:
b) Dois no Paraguai.
c) Duas em Angola;
d) Cinco nos Estados Unidos;
e) Quinze no Japão.

5.6.2 Lillica & Tigor

No ano de 1989 a Grandene (fabricante de calçados) e a Marisol (fabricante de confecções) se juntaram para lançar uma linha de roupas infantis para combinar com uma sandalinha lançada pela primeira; a coleção foi chamada “Melissinha by Marisol”. A experiência acabou em 1991, mas a Marisol resolveu continuar a coleção mesmo depois que a Melissinha deixou de existir. Surge aí a marca Lillica Ripilica.

A empresa Marisol foi fundada em 1964 e é uma das grandes empresas de confecção do Brasil. Desde 1976 é uma empresa de capital aberto com sua ações negociadas na bolsa de valores que em 2013 contava com 4184 funcionários.

Em 2000, com vistas a desenvolver um padrão para atender ao mercado infantil e uma padronização de suas atividades no varejo, a Marisol lança a franquia Lillila & Tigor.

Devido a visibilidade da marca no Brasil, em 2003 a empresa foi procurada por um empresário estrangeiro com vistas a levar a marca para o Peru. A empresa antes de fechar qualquer parceria procurou a APEX para o desenvolvimento de um plano de ação para a internacionalização das atividades.

Apesar do mercado ainda não estar saturado, muito pelo contrário, na época a previsão de crescimento da marca no mercado interno ainda era grande, buscar um novo mercado pareceu uma boa oportunidade para seus executivos e uma oportunidade de testar a marca e os conceitos em um outro mercado que não fosse o Brasil.

Após definir que buscariam esse novo mercado, foram contratados executivos com experiência em operações internacionais, não exatamente em *franchising,* para a elaboração junto aos executivos já alocados, qual seria a maneira de operar no país estrangeiro. Com a ajuda de advogados especializados foi definido que a melhor maneira seria uma máster franquia, ou seja, o parceiro do Peru seria responsável pelo país e abertura de novas unidades caso isso viesse a acontecer.

O mercado foi totalmente receptivo aos produtos da marca que não sofreram alteração em relação aos produtos do Brasil.

A experiência rendeu frutos, sendo que a empresa continua com a sua estratégia de máster-franquiados e conta com um executivo exclusivo para cuidar do mercado internacional.

Além de possuir quatro unidades no Peru, a marca Lillica & Tigor também está presente com unidades em:

a) Uma no Chile;
b) Três na Colômbia;
c) Uma na Costa Rica;
d) Uma na Guatemala;
e) Uma em Portugal;
f) Uma na Itália e;
g) Seis no Líbano.

5.6.3 Cartório Postal

A Cartório Postal desenvolveu um serviço diferente. A ideia central do negócio é a obtenção de documentos sem a necessidade de se deslocar até a cidade ou o bairro onde se encontra o mesmo. Apesar de o nome remeter a certidões apenas de cartórios, não é só esse tipo de documento que a empresa providencia para seu cliente. Entre os serviços prestados estão, por exemplo, a busca de certidões de batismo junto a igrejas, históricos escolares em quaisquer tipos de escolas e até mesmo tradução de documentos estrangeiros.

A empresa surgiu na década de 1990 e o modelo de franquias foi implantado em 2009. Com apenas três anos seguindo este modelo, a rede já contava em 2012 com mais de 600 unidades no mercado nacional.

Em 2009, exatamente no ano em que iniciou o projeto de franquias, a empresa foi procurada por um brasileiro residente no Japão para franquear suas atividades naquele país.

Apesar de na época a empresa entender que a expansão no Brasil era a prioridade, os executivos vislumbraram a oportunidade de atender os *dekassegui,* ou seja, os brasileiros descendentes de japoneses que estavam morando no Japão. Além disso, aprender a operar em fusos e com uma logística internacional atraiu a empresa.

Antes de fechar qualquer contrato, a empresa enviou uma missão com o objetivo de entender um pouco como funcionava e quais eram os documentos mais pedidos pelas instituições japonesas, e uma assessoria jurídica analisou se os documentos teriam validade naquele país.

O negócio foi franqueado direto do Brasil. Alguns produtos precisaram ser adaptados a realidade japonesa para que fossem aceitos no país, e o modo de atender, apesar de ser

basicamente voltado para brasileiros, teve que ser acertado a cultura do Japão em alguns pontos, por exemplo, no horário de atendimento.

Apesar de ser a única unidade fora do país, na visão dos executivos a experiência foi extremamente benéfica. Operar com um país de características culturais distintas e com uma distância geográfica tão grande ajudou a rede internamente quando começou a oferecer a franquia para cidades mais distantes e difíceis de serem acessadas, afinal "*nada seria mais distante que o Japão*" segundo o diretor Jefferson Ramirez.

5.6.4 Considerações sobre os casos

Os três casos ilustram não só empresas diferentes na sua essência, mas também em diferentes estágios de crescimento, oferecendo serviços e produtos diferentes e se internacionalizando em períodos distintos.

O caso da Fisk ilustra o Brasil nos anos 1980; contando com 400 unidades em território nacional, a empresa já sofria uma estagnação de seu mercado. O acesso aos bens e serviços no Brasil ainda não era uma realidade para todas as classes sociais e as cidades que comportavam uma franquia ainda eram poucas no território nacional.

Os casos Lilica & Tigor e Cartório Postal ilustram uma fase mais recente do *franchising* nacional, em que os empresários estão sendo procurados por terceiros e, somente por conta desta iniciativa, colocam a busca pelo exterior, ou seja, pela internacionalização, como opção estratégica.

No caso Lilica & Tigor a marca se internacionalizou utilizando o método máster franquia, abarcando um menor custo; todavia com controle parcial do que acontece com a sua marca e com uma enorme dependência de seu parceiro local. Seu mercado ainda estava em expansão no país e a internacionalização foi encarada como uma alternativa, um plano secundário para a empresa. Diferente do que aconteceu por exemplo com o primeiro caso que buscou um novo mercado aquela época por necessidade de continuar a crescer.

O caso do Cartório Postal ilustra o que aconteceu com a maior parte da amostra nos últimos cinco anos (2007-20012). Nesses anos, oito em nove empresas foram procuradas e internacionalizaram suas atividades no método de franqueado direto. O caso em questão ainda trás uma outra particularidade, haja vista que se tratou do único mercado externo ao qual a

empresa se dispôs a iniciar atividade. Nesse caso especificamente somente a presença dos *decasséguis* explica a empreitada. Sem esse grupo de pessoas a empresa não teria porque acessar outro mercado.

Assim o quadro 24 trás um resumo sobre as atividades das empresas supracitadas.

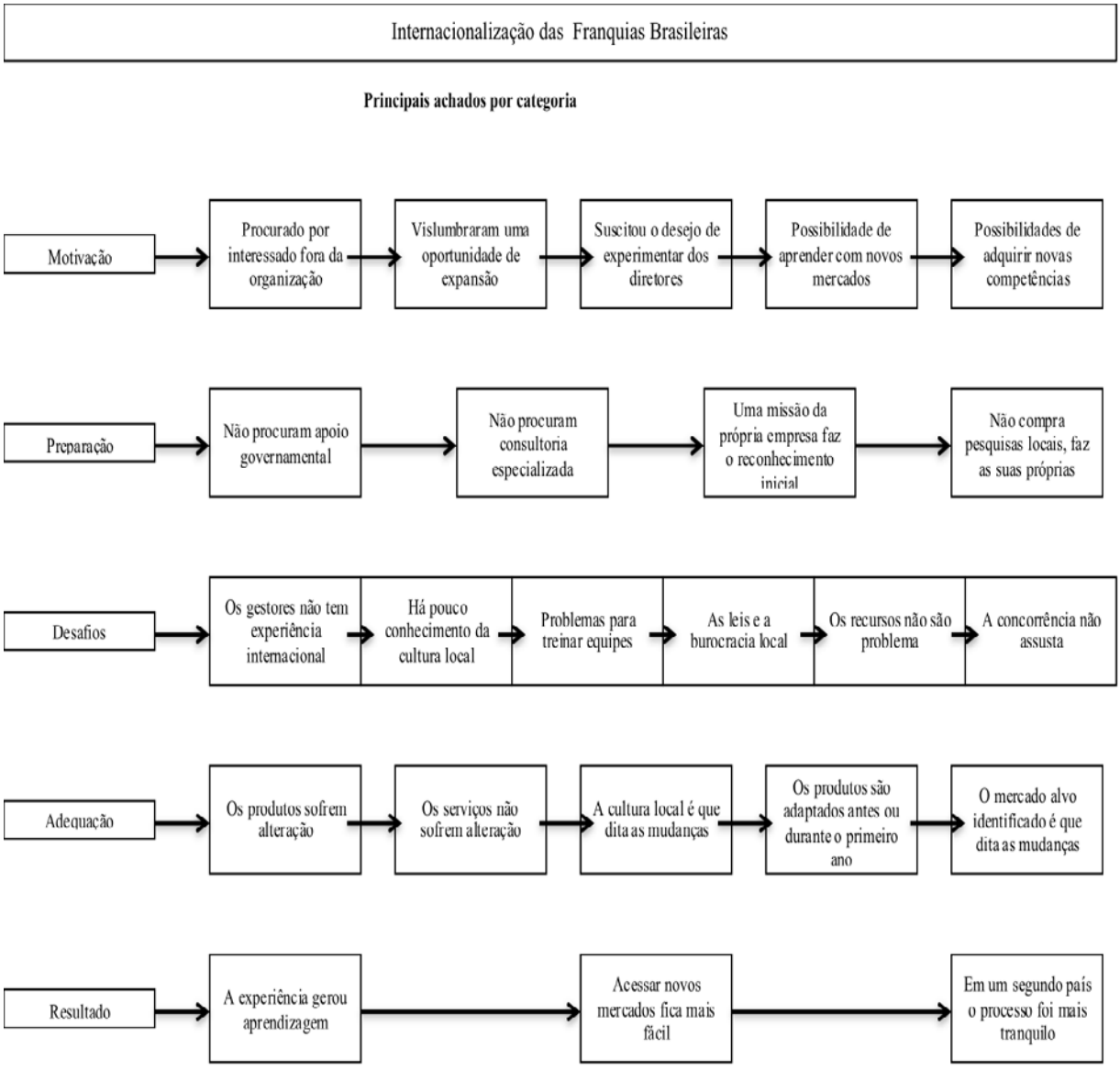
Marca	Exterior	Primeiro País	Foi procurado	Método de Entrada da Primeira Unidade
Fisk	1985	Argentina	Não	Unidade Própria
Lilica & Tigor	2004	Peru	Sim	Master Franquia
Cartório Postal	2009	Japão	Sim	Franqueado Direto

Quadro 24: Empresas dos Estudos de Caso
Fonte: Autor

5.7 Conclusão do Capítulo

O Quadro 25 apresenta de maneira compilada uma conclusão acerca dos resultados da pesquisa. Esses resultados levam a conclusão que as empresas:

a) Não nascem com plano estratégico de se internacionalizar;
b) Não há uma profunda preparação para se internacionalizar;
c) Apesar dos problemas, as empresas não economizam recursos;
d) O serviço é geralmente mantido e o produto é que mais sofre alterações;
e) As empresas encaram que o desafio foi benéfico e novos desafios, ante a internacionalização que demandou um grande esforço, tornam-se mais fáceis.



Quadro 17: Conclusão dos resultados
Fonte: Autor

6 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, que teve como objeto de estudo as redes de franquias brasileiras internacionalizadas, buscou-se investigar o que as motiva para se lançarem ao exterior e como essas empresas se preparam para esta atividade.

O tema analisado surgiu a partir dos números do mercado interno de *franchising.* O que primeiro suscitou a pesquisa foi observar um crescimento do setor muito acima de outros indicadores do país. Enquanto na média geral setores econômicos no Brasil não chegaram a crescer um dígito nos últimos seis anos, o segmento de franchising cresceu sempre mais que 10% em relação ao ano anterior. A despeito desse crescimento surpreendente que ocorreu no mercado interno, o número de redes que abre unidades no exterior também tem revelado números crescentes.

Refletindo acerca destas questões, surgiu a pergunta que orientou essa dissertação:

Afinal, se o mercado brasileiro encontra-se em franca expansão, por que as redes de franquias saem do Brasil?

Para responder a essa questão, foi necessário explorar as motivações que levam os gestores das redes internacionalizadas a buscarem mercados externos para seus negócios.

A base para a fundamentação do trabalho foi a análise de documentos, sites e entrevistas presenciais realizadas em 2012 com 21 redes de franquias internacionalizadas e que são associadas a ABF.

As empresas analisadas nesse trabalho possuem operação internacional e um número considerável de franqueados no país. À exceção de três redes da amostra, todas as demais apresentam mais de uma centena de unidades em território nacional e são empresas de expressão dentro de seus segmentos de mercado.

A busca pelo exterior, mesmo para essas redes de franquias já estabelecidas no Brasil, se mostra como um grande desafio face à indefinição quanto ao sucesso financeiro ou mesmo à visibilidade nos primeiros anos de atuação.

O tamanho do mercado interno brasileiro é um fator determinante dentro deste panorama e soma-se a isto o fenômeno de ascensão do poder de compra das classes sociais da base da pirâmide. Tais fatores contribuem com a formação de um mercado ávido a consumir produtos e serviços as franquias, por sua vez, são detentoras de grande parte das marcas almejadas por essas camadas sociais.

A análise acerca das entrevistas colhidas com os executivos das redes sugere que internacionalizar-se não é visto como uma estratégia para as empresas brasileiras de franquias. Este tipo de iniciativa, de forma geral, não tem sido parte dos planos das empresas, seja pelo fato do mercado doméstico ainda não estar totalmente desenvolvido com perspectivas claras de crescimento interno, devido ao tamanho do país como já foi dito, seja pelo fato das empresas não enxergarem na internacionalização uma oportunidade para a expansão dos seus negócios.

Sob estas perspectivas, a saída do Brasil por parte das franquias brasileiras nos últimos anos segue um movimento que não é nem reativo nem proativo, conforme opções colocadas por Quinn (1998). A intervenção de um agente externo junto à rede de franquias é que serve de impulso na internacionalização. Mesmo as empresas apresentando um alto de grau de empreendedorismo, não foram os gestores internos que motivaram a internacionalização; somente no momento em que foram procuradas por interessados em levar a marca da franquia para o exterior é que o plano da internacionalização se transformou em uma opção de expansão para essas redes.

Sem um agente externo provavelmente tal movimento não teria ocorrido. Optou-se assim por chamar esse movimento de **internacionalização conduzida**, ou seja, a operação internacional foi acompanhada, guiada, conduzida por empresários, candidatos a franqueados, missões de governo estrangeiros que procuraram a rede no intuito de levá-las a outros países.

Esse fator foi um grande impulsionador das redes brasileiras de franquias aqui pesquisadas que buscaram o exterior. As franquias brasileiras conduzidas por investidores disseminaram seus conceitos e produtos para outros países. Esse movimento contribuiu para a rápida expansão de unidades franqueadas brasileiras pelo mundo.

Porém, entre decidir internacionalizar-se e a efetiva materialização de tal objetivo, as redes passam por etapas necessárias à abertura de uma unidade no exterior. Assim, identificou-se cinco fases que caracterizam o processo da internacionalização, que são: 1.Motivação; 2.Preparação; 3.Desafios; 4.Adequação e 5.Resultado.

Após a fase da motivação, já descrita, as redes partem para a preparação. Nessa etapa as empresas ainda se ressentem de um maior cuidado. A cultura brasileira, considerada como imediatista e de curto prazo, confere uma falta de preparação mais planejada, o que acaba impactando nas fases seguintes.

Apesar de haver apoio governamental na figura da APEX, a maioria das empresas não conhecia ou não procurou esse auxílio, o que de certa forma revela a pouca divulgação dos programas que poderiam ter ajudado nessa preparação. Em contrapartida, as empresas

utilizaram missões para o conhecimento do mercado a ser futuramente explorado. Como eram formados por integrantes das redes, esses grupos acabaram gerando aprendizagem para a empresa visto que o choque cultural e a convivência direta com outro mercado trouxe uma interação com outros agentes, internos ou externos a empresa (*learning by interacting*).

Essa falta de preparação é sentida quando a rede se lança ao exterior, literalmente. Apesar de não faltar recursos financeiros para tal empreitada, toda a operação traz desafios que necessitam ser sanados dentro da estrutura da rede. Apenas saber se comunicar na língua local é pouco para enfrentar os desafios de fazer negócios em outros países; conhecer a cultura e a burocracia local é imprescindível.

Com a parte operacional ajustada, as franquias se veem face ao desafio da adequação dos produtos e serviços das empresas. Se os produtos sofrem com a falta de preparação, os serviços pelo contrário não enfrentam esses problemas. A maneira brasileira de atender agradou todos os mercados que se apresentam na amostra. Mesmo nos países onde pode parece haver uma grande diferença cultural, não foi necessário que houvesse grandes mudanças.

Todo esse esforço trouxe como resultado aprendizagem para as firmas. O principal aspecto desse avanço em termos de conhecimento está relacionado à incorporação das práticas advindas da experiência da internacionalização pela empresa. Não obstante, outros benefícios vieram somar-se a esse conhecimento para operar em outros mercados como, por exemplo, experiência de adaptação da gestão, integração da rede a longa distância, alteração de produtos, acesso a novidades vindas de outros mercados.

A experiência da internacionalização foi muito benéfica para as empresas na opinião dos gestores. Todos os percalços, erros e acertos de se operar fora do mercado local trouxeram uma aprendizagem difícil de adquirir para empresas que nunca saíram do país.

Os empresários brasileiros saem do país geralmente levados por um agente externo, mas é indiscutível que a vontade de experimentar se seus conceitos e produtos funcionam fora de seu país também e levado em consideração.

6.1 Limitações e contribuição do trabalho

Um ponto a destacar é que a pesquisa retrata a experiência vivida pelas empresas da amostra e que, apesar de representativa pois abrange 24% do total de empresas

internacionalizadas dentro do setor, não pode ser generalizada. O número de empresas de franchising internacionalizadas ainda é pequeno e o fenômeno é recente, o que se constitui como fator limitador dentro desta pesquisa. Por ser um movimento bastante dinâmico, a pesquisa retrata apenas um momento do *franchising* nacional, uma fotografia. Ademais, não se teve a intenção de avaliar países aos quais as empresas se dirigiram e nem aprofundar em aspectos econômicos e sociais nesse estudo.

Como contribuição, essa dissertação teve por proposta avançar o campo dos estudos sobre internacionalização de redes de franquias, não só para as empresas mas também para o meio acadêmico.

Da perspectiva das empresas, para que sirva, como outros estudos, de orientação para quando da internacionalização de suas atividades.

Da perspectiva da academia, é válido como aprofundamento das motivações das empresas de *franchising* ou não para a internacionalização.

6.2 Recomendações para futuros estudos

Sugere-se a intensificação dos estudos sobre esse movimento, com seus ônus e bônus quando da internacionalização. Ademais, sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra de empresas franquiadas internacionalizadas, com a utilização de métodos de pesquisa quantitativos que venham a validar (ou não) os resultados aqui apresentados, pautados em uma abordagem exploratória e qualitativa. Assim, seria possível comprovar a validade da diretriz teórica da pesquisa e apontar os principais fatores motivadores da utilização de métodos de entrada na internacionalização de franquias brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALIOUCHE, E.; SCHLENTRICH, U. International franchise assessment model: entry and expansion in the european union. International Franchise Assessment Model. **Entrepreneurial Business Law Journal**, Ohio, v. 32, n.1, p. 517-537, 2008/2009.

ALIOUCHE, E.; SCHLENTRICH, U. Toward a strategic model of global franchise expansion. **Journal of Retailing**, Durham, v. 87, n.3, p. 345-365, Sep. 2011.

ALON, I. The Use of Franchising by US-Based Retailers. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 39, n. 2, p. 111-122, Apr. 2001.

_____. Market conditions favoring master international franchising. **Multinational Business Review**, St. Louis, v. 14, n. 2, p. 67-82, Sep. 2006.

_____.; WELSH, D. H. **International franchising in emerging markets:** China, India, and other Asian countries. Chicago: Cch Inc. 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Associação Brasileira de Franchising:** Evolução do Setor. 2013. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>. Acesso em: 19 jul. 2012.

_____. **Evolução do Setor**. 2013. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=15&origem=sobreosetor>. Acesso em: 11 abr. 2013

BARKEMA, H. G.; VERMEULEN, F. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. **Academy of Management journal**, New York, v. 41, n. 1, p. 7-26, Feb. 1998.

ALEXANDER, N. Internationalisation: interpreting the motives. In: MCGOLDRICK, P. J.; DAVIES, G. (Org.). **International retailing:** trends and strategies. Londres: Pitman Publishing. 1995. p 77-98.

ARBIX, G.; SALERNO, M. S; DE NEGRI, J. A. Internacionalização gera emprego de qualidade e melhora a competitividade das firmas brasileiras. In: SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A., (Org.). **Inovação, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília, Ipea, 2005. Cap. 5.

BAENA GRACIÁ, V.; CERVIÑO, F. J. La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa,** Oviedo, v. 40, n. 1, p. 47-82, 2009.

BANCO MUNDIAL. **World Bank Group:** Gross domestic product 2011. Disponível em: <http://databank.worldbank.org/databank/download/GDP.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2012.

BARROSO, J.M. **Crescimento, competitividade e emprego:** prioridades para o Semestre

Europeu de 2013. Disponível em: < http://ec.europa.eu/news/pdf/sg-2013-00286-01-04-pt-tra-00.pdf.> Acesso em: 13 jul. 2013.

BELL, M. Learning and accumulation of industrial technological capacity in Developing Countries. In: FRANSMAN, M. , KING, K. (Eds). **Technological capacity in the third world.** London: Macmillian, 1984.

BENOUN, M; HÉLIÈS-HASSID, M. Category management, mythes et réalités. **Revue Française du Marketing**, Paris, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, jul. 2004.

BORINI, Felipe Mendes et al. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES,** Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006.

BORINI, F. M. ; URBAN, T. P. . Internationalization strategies and the architectures of competences of first and late movers: a case study at the cement industry. **Economia Global e Gestão**, [S.l.], v. 14, p. 61-80, 2009.

_____.; ROCHA, T.; SPERS, E. Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas. In: MELO, P.R.L.; ANDREASSI, T. (Org.) **Franquias brasileiras**.. São Paulo: Cengage, 2012, p. 71-87.

BOYLE, E. The failure of business format franchising in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail's forecourt. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.l.], v. 30, n. 5, p. 251-263, Apr. 2002.

BRASIL. **Lei nº 8.955**, de 15 de dezembro de 1994, Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm.>. Acesso em: 10 jul. 2013.

BURTON, F. N.; CROSS, A. R. Franchising and foreign market entry. **International marketing reader**, [S.l.], p. 35-48, 1995.

CCFA– CHINA CHAIN STORE & FRANCHISE ASSOCIATION. **Research & reports**. 2013. Disponivel em: <http://www.chinaretail.org/reports.asp>. Acesso em: 10 jul 2013.

CHANG, S.; ROSENZWEIG, P. M. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, n. 8, p. 747-776, Jul. 2001.

CHERTO, M., et al. ***Franchising*****:** uma estratégia para expansão de negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

COELHO, Diego Bonaldo. Novas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 411-412, jul./ago. 2011.

CHEN, H.H. The development of international franchise network. **Journal of Global Business Management**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 1-11, 2010.

COMBS, J.; CASTROGIOVANNI, G. Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise vs company ownership. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 32, n. 2, p. 37-48, Apr. 1994.

_____.; KETCHEN, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, New York, v. 42, n. 2, p. 196-207, Apr. 1999.

_____. et al. Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. **Journal of Management**, United Kingdom, v. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.

CONSONI, F. L. . Aprendizagem, Inovação e Competências Tecnológicas. In: Marco Antonio Silveira. (Org.). **Gestão da Sustentabilidade Organizacional:** Inovação, Aprendizagem e Capital Humano, Campinas, v. 2, p. 213-226, 2012.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAHAB, S. (Organização). **Entendendo Franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**, Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DANT, R. P. A futuristic research agenda for the field of franchising. **Journal of Small Business Management**, New York, v. 46, n. 1, p. 91-98, Jan. 2008.

DOHERTY, A.; ALEXANDER, N. Relationship development in international retail franchising: case study evidence from the UK fashion sector. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 38, n. 9/10, p. 1215-1235, 2004.

_____. The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 184-205, 2007.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, London, v.8 n.2, p.173-190, Feb. 2001.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.19 n.1, p.1-31, Spring 1988.

EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION – EFF. **Franchising:** a Vector for Economic Growth in Europe. 2013**.** Disponível em :http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Franchising_-_A_vector_for_Economic_Growth_in_Europe_-_2011_v472011.pdf.>. Acesso em: 10 jul. 2013.

ELANGO, B. Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? **Journal of Small Business Management**, New York, v. 45, n. 2, p. 179-193, Apr. 2007.

EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, New York, v.15, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.

EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, New York, v.50, n.1, p.25-32, 2007.

EROGLU, S. The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. **International Marketing Review**, Bradford, v. 9, n. 5, 1992.

FERNÁNDEZ, J.; GRACIÁ BAENA, V. La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, Oviedo, n. 40, p. 47-82, 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

_____.; _____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004

FLORIANI, D.E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. São Paulo, 307 f. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking das transnacionais_brasileiras 2012**. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.

GIBBS, G. **Analise de dados qualitativos:** coleção pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n.1, p. 109-124, 2003.

HITT, M. A. et al. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management**. Cincinnati: South Western College, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences:** International Differences in Work-Related Values. London: Sage Publications, 1984.

HOY, F.; SHANE, S. Franchising as an entrepreneurial venture form. **Journal of Business Venturing**, Amsterdam, v. 13, n. 2, p. 91-94, 1998.

IFA. **International Franchise Association: Franchise Business Economic Outlook: 2011**. Disponível em: <http://emarket.franchise.org/News_Release/Franchise%20Business%20Outlook%20Report%202011%20final.pdf>. Acesso em: 26 de ago. 2013.

_____. **International Franchise Association: Franchise Business Economic Outlook: 2012**. Disponível em: <http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Franchise_Business_Outlook_Report_December_2011.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2013.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 23- 32, 1977.

_____.; _____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, Dordrecht, v. 1, p. 83-101, Mar. 2003.

_____.; _____. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.40, n. 9, p. 1411-1431, Dec. 2009.

JULIAN, S.; CASTROGIOVANNI, G. Franchisor geografic expansion. **Journal of Small Business Management**, New York, v. 33, n. 2, p. 1-11, 1995.

KEDIA, B. L.; ACKERMAN, D. J.; JUSTIS, R T. Changing Barriers to the Internationalization of Franchising Operations: Perceptions of Domestic and International Franchisors. **The International Executive**, [S.l.], v.37 n. 4 p. 329-348, July/Aug.1995.

KHAUAJA, D. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: Estudo com franqueadoras brasileiras.** 299 f. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

KNIGHT, G.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.40, n.2, p.255-273, 2009.

KOTABE, M. e HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo, Atlas, 2000.

LEITE, R. C**. Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.38, n. 4, p. 481-98, 2007.

MARQUES. D. S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. 143 f, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006

_____.; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa**, Franca, v.8, n. 2. p. 5-18, 2005.

_____.; _____.; NAGANO, M. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **READ:** Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 15, n. 1, jan./abr. 2009.

MCINTYRE, F. S.; GILBERT, F. W.; YOUNG, J, A. US-based franchise systems: A comparison of domestic versus international operations. **Journal of Marketing Channels**, Binghamton, v. 13, n. 4, p. 5-21, 2006.

MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior:** Conhecendo o Brasil em Números 2011**.** Disponível em: < http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/index.php?area=5>. Acesso em: 12 jul. 2012.

MELO P.L.R.; ANDREASSI T. (Organização). **Franquias Brasileiras:** Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

_____.; _____. Publicação científica nacional e internacional sobre *franchising*: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 268-288, mar./abr. 2010.

_____. **Internacionalização das redes de franquias brasileiras**: uma análise organizacional e institucional. 187 f. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

_____. ANDREASSI, T.; OLIVEIRA, M.M. JR**.** Fusão e internacionalização de franquias no segmento de alimentação: O caso "Trendfoods e China in Box". In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. São Paulo: Cengage, 2012, p. 107-122.

MENDELSOHN, M. **A essência *do franchising***. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994.

OLIVEIRA, M.M.JR. et al. **Multinacionais brasileiras**: internacionalização, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OMC - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. **World trade development.** 2012. Disponível em: < http://unctad.org/en/Docs/tdr2011_en.pdf >. Acesso em: 20 jul. 2012.

PEDRO, I., FILIPE, J. A. e REIS, E.. Fatores determinantes da internacionalização das redes de *franchising* ibéricas. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.13, n.1, p.65-84, 2008.

PETERSEN,B.; WELCH,L.S. Foreign operation mode combinations and internationalization. **Journal of Business Research**, New York, v. 55, n. 2, p. 157-162, Feb. 2002.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G., **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research on Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

QUINN, B**.** Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 445-467, 1998.

_____.; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.l.], v. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.

_____.; DOHERTY, A. Power and control in international retail franchising–evidence from theory and practice. **International marketing review**, Bradford, v. 17, n. 4/5, p. 354-372, 2000.

RANDALL, G. **Trade marketing strategies:** the partnership between manufacturers, brands and retailers. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1994.

RIBEIRO, A. et. al. **Gestão Estratégica do *Franchising*:** como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS, 2011.

RIBEIRO, F.C.F.; MELO, P.L.R. O processo de internacionalização da rede de franquias "O Boticário" no mercado norte-americano. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 10, n. 3, 2010.

ROCHA, T.; BORINI, F.; SPERS, E. Processos e barreiras para internacionalização de franquias brasileiras. **Relatório para a ABF**. São Paulo: ABF, 2010.

_____. et al., **Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras.** São Paulo: ESPM, 2012.

SANGHAVI, N. Retail franchising as a growth strategy for the 1990s. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.l.], v. 19, n. 2, 1991.

SARDY, M.; ALON**,** I. Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Heidelberg, v.3, n.4 p. 403-418, 2007.

SASHI, C. M.; KARUPPUR, D. P. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**, Bradford, v. 19, n. 5, p. 499-524, 2002.

SEBENIUS, K. J. Como negociar através das fronteiras. **HSM Management,** Sã Paulo, n. 34, set./out. 2002.

SHANE, S. A. Why franchise companies expand overseas. **Journal of Business Venturing**, Amsterdam, v. 11, n. 2, p. 73-88, Mar. 1996.

_____. **From Ice Cream to the Internet:** Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Business. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

SILVA, C. E. V.; MENDES, D. A. P.; GOMES, J. S. O controle gerencial na internacionalização de franquias: o caso de uma empresa brasileira. CONGRESSO DA USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2., 2002, São Paulo, Anais... São Paulo, USP, 2002.

STANWORTH, J., DANDRIDGE, T. Business franchising and economic change: an overview**. International Small Business Journal,** London, v.12, n.2, p.12-14, 1994.

_____.; STANWORTH, C.; WATSON, A.; et al. Franchising as a small business growth startegy: are source-based view of organizational development. **International Small Business Journal**, London, v. 22, n.6, p. 539–559, 2004.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia–Uma análise sob a óptica de ex-franqueados no Município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração,** São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. **Promoções de exportações via internacionalização de firmas de capital brasileiro**. Rio de Janeiro, BNDES, 2002.

WELCH, L. S. Diffusion of franchise system use in international operations. **International Marketing Review**, Bradford, v. 6, n. 5, 1989.

WELSH, D.; ALON, I. . **International Franchising in Emerging Markets:** Central and Eastem Europe and Latin America. Chicago: CCH Inc., 2001.

WELSH, D. B., ALON, I., & FALBE, C. M. An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. **Journal Of Small Business Management**, London, v. 44, n.1, p. 130-149, 2006.

WFC - WORLD FRANCHISE COUNCIL. **Country Profile**. [2011]. Disponível em: <http://www.worldfranchisecouncil.org/control/cpview?contentId=WFC_HOME> Acesso em: 02 ago. 2012.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A- Questionário sobre franquias internacionalizadas

Questionário sobre franquias internacionalizadas

Informações Gerais

Nome da empresa:_____

1. Dados do respondente:

   Nome:_____

   Cargo: _____

   Tempo de Empresa: _____

   E-mail: _____

   Fone: (___) _____

Quanto ao Inicio das Atividades no Exterior

2. Ano do início das atividades no exterior: _____
3. Primeiro país:_____
4. Unidade própria ou já franqueada: ( )Própria ( ) Franqueada.
5. A empresa possui nesta data unidades no exterior? ( ) Sim ( ) Não

Quadro Atual da Empresa no Exterior

6. Número de unidades no exterior: _____
7. Número de unidades próprias: _____
8. Número de unidades franqueadas: _____
9. Existe dentro da organização um executivo que cuide exclusivamente de internacionalização? Quem cuida (nome)? Cargo?

Quanto aos Motivos de se Internacionalizar

10. Motivação para a internacionalização, responda sim ou não e se desejar comente sua resposta:

	Foi procurada por interessado. ( ) Brasileiro ( ) Estrangeiro Comentário:
	Buscando escala/ Novos mercados/ Mercado nacional saturado. Comentário:
	Vontade da diretoria/ acionistas de tornar a rede internacionalizada. Comentário:
	Visualização de uma oportunidade no exterior em seu segmento. Comentário:
	Busca de aprendizagem em mercado externo. Comentário:

Barreiras, auxílio e método de entrada para Abertura da Primeira Unidade

11. Barreiras para a abertura da primeira unidade em relação ao novo mercado: Sim/Não.

	Língua.
	Falta de conhecimento da cultura.
	Treinamento da equipe.
	Condições econômicas dos mercados internacionais.
	Concorrentes do setor.
	Experiência dos Gestores em mercados internacionais.
	Falta de matéria prima.
	Leis e burocracia do novo mercado.
	Os recursos necessários.

12. Teve apoio de alguma instituição nacional como Bancos, Ministérios ou Agência? Qual? Tipo de auxílio?

_____

_____

_____

_____.

13. Quanto à primeira unidade franquiada no exterior. O método usado foi:

☐ Unidades próprias

☐ Franqueado direto do Brasil

☐ *Master* Franquia

☐ Franqueado a partir de escritório no exterior

☐ Estabelecimento de *Joint Venture*

14. Quanto à expansão da rede hoje, o método utilizado é? :

☐ Unidades próprias

☐ Franqueado direto do Brasil

☐ *Master* Franquia

☐ Franqueado a partir de escritório no exterior

☐ Estabelecimento de *Joint Venture*

15. Informe o número de unidades correspondente a cada método gerencial hoje:

Unidades próprias _____.

Franqueado direto do Brasil ___ .

Master Franquia ___.

Franqueado a partir de escritório no exterior ___.

Estabelecimento de *Joint Venture* ___ .

Preparação para a internacionalização

16. Como a empresa se preparou para a internacionalização? Sim / Não.

	Contratou consultoria nacional.
	Contratou consultoria internacional.
	Promoveu uma missão com funcionários da empresa.
	Contatou escritórios de advocacia nacionais.
	Contatou escritórios de advocacia internacional.
	Comprou pesquisa do mercado.
	Fez pesquisa do mercado *in loco*.
	Contratou tradutores.
	Treinou funcionários na língua local.
	Já possui *expertise* e funcionários com domínio da língua local.
	Já possuía executivos com experiência internacional.
	Contrataram executivos com experiência internacional.
Outra informação relevante?	

Adaptações, Alterações e Mudanças em Produtos e Serviços

17. Quanto à adaptação local aos produtos e serviços: (RESPONDA: 1 SIM, 2 NÃO MUDARAM).

	Seus produtos sofreram alteração. (cursos, alimentos, produtos em geral comercializados.).
	Seu serviço (modo de atendimento; rotinas) foi adaptado ao novo país.
	Houve adaptação devido à cultura.
	Houve adaptação devido à religião.

18. A identificação que necessitava uma mudança se deu:

( ) antes da abertura ( ) durante o primeiro ano ( ) após o primeiro ano

19. Após a mudança:

( ) melhorou o faturamento ( ) piorou o faturamento ( ) o faturamento continuou estável

As Alterações e a Operação no Brasil

20. Alguma alteração de produto, nova rotina ou alteração gerencial concebida no exterior foi introduzida na rede no Brasil:

( )sim ( )não

21. Se sim, teve êxito:

( )sim ( )não

22. Comente:

_____

_____

_____.

Aprendizado

23. A rede já havia tentado a internacionalização antes? Se sim, qual o motivo principal de não ter dado certo na primeira vez? Isso gerou um aprendizado?

_____

_____

_____

_____.

24. A empresa aprendeu com a primeira unidade no país inicial e se sentiu mais confortável quando da abertura da segunda?

( )sim ( )não

25. E no segundo país, o processo foi:

( ) mais fácil ( ) mais difícil ( ) ou idêntico

26. Hoje, faria algo diferente? O que?

_____

_____.

APÊNDICE B- Sites das empresas pesquisadas

Sites das empresas da pesquisa

Fisk	http://www.fisk.com.br http://www.fisk.com.br/sobre/conheca-a-fisk http://www.fisk.com.br/sobre/trabalhos-academicos http://www.fiskingles.com.ar/menu.htm
Microcamp	http://www.microcamp.com.br
CCAA	http://www.ccaa.com.br
Wizard	http://www.wizard.com.br
Sapataria do Futuro	http://www.lavanderiadofuturo.com.br
Spoletto	http://www.spoleto.com.br
Lilica & Tigor	http://www.lilicaetigor.com/lilica http://www.marisolsa.com.br/relacao_investidores/opa/Histórico%20e%20desenvolvimento%20das%20atividades%20da%20Marisol.pdf http://www.lilicaripilica.com.br/20anos/historia/curiosidades http://marisolsa.com.br/empresa/ http://www.marisolsa.com.br/business/lilica-tigor/quem-somos/
Bit Company	http://www.bitcompany.com.br/index.aspx
Depyl Action	http://www.depylaction.com.br/site/
Morana	http://www.morana.com.br/website/
Pinkbiju	http://www.pinkbiju.com.br

Havaianas	http://br.havaianas.com/pt-BR
Puket	http://www.puket.com.br
Vivenda do Camarão	http://www.vivendadocamarao.com.br
Bob's	http://www.bobs.com.br
Roasted Potato	http://www.roastedpotato.com.br
Cartório Postal	http://www.cartoriopostal.com.br http://www.cartoriopostal.com.br/jp/quem-somos.php
Franquia Imóveis	http://www.franquiaimoveis.com.br
Emagrecentro	http://www.emagrecentro.com.br
Yes!	http://www.cursoyes.com.br/2013/entrada.asp
Giraffas	http://www.giraffas.com.br

APÊNDICE C – Mensagem de pedido de autorização para pesquisa

Centro Universitário da F E I
Programa de Mestrado

Junho/ 2012

helder_aguiar@uol.com.br