

Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM
Mestrado em Gestão Internacional

Proponente

Associação Brasileira de Franchising - ABF

Relatório Final

Projeto de Pesquisa:

A Internacionalização das Franquias Brasileiras

Equipe:

Prof^ª. Dra. Thelma Rocha

Prof. Dr. Felipe Borini

Prof. Dr. Eduardo Spers

São Paulo

Novembro de 2010

Sumário

| | |
|---|----|
| Prefácio | 3 |
| 1 Introdução | 4 |
| 2 O que é internacionalização?..... | 7 |
| 3 Internacionalização de Franquias | 8 |
| 4 Experiências com a Internacionalização de Franquias..... | 9 |
| 4.1 Caracterização dos entrevistados e das franquias..... | 10 |
| 4.2 Fatores impulsionadores da internacionalização das franquias..... | 14 |
| 4.3 Barreiras para a internacionalização de franquias..... | 15 |
| 4.4 Relação contratual das franquias no exterior | 16 |
| 4.5 Atividades de marketing das franquias no exterior..... | 18 |
| 4.6 A gestão das franquias no exterior | 20 |
| 4.7 Percepção sobre o ambiente de negócios no exterior..... | 21 |
| 4.8 Relacionamento das franquias com fornecedores no exterior..... | 22 |
| 4.9 Inovações da franquia derivadas da internacionalização..... | 22 |
| 5 Desafios da Internacionalização de Franquias | 23 |
| 6 Considerações finais..... | 27 |
| Referências..... | 28 |
| Apêndices..... | 29 |
| Apêndice A. Questionário Aplicado | 29 |
| Apêndice B. Roteiro utilizado na pesquisa qualitativa..... | 35 |
| Anexos..... | 37 |
| Anexo A. Total de Franquias Brasileiras Internacionalizadas | 37 |

Prefácio

Nos últimos anos, um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira tem sido o setor de franquias, cujos números sinalizam para um processo de crescimento e expansão que supera de muito os índices de crescimento da economia brasileira. O faturamento, o número de redes, a capacidade do setor de gerar emprego, o número de países com franquias brasileiras entre outros indicadores colocam o país em uma posição privilegiada no contexto mundial. Entretanto, embora os números sejam promissores certamente eles não significam o limite a que o Brasil pode e deseja alcançar neste setor. Devido a isso, em 2009, a Escola Superior de Propaganda e Marketing e a Associação Brasileira de Franchising estabeleceram um convênio cujo objetivo era realizar uma pesquisa sobre os facilitadores e os desafios que se encontram a frente das franquias brasileiras que pretendem se internacionalizar, de forma a servir de orientação para aqueles que em futuro próximo desejam trilhar este caminho. Os Profs. Thelma Rocha, Felipe Borini e Eduardo Eugênio Spers, autores deste relatório e professores do mestrado em Gestão Internacional da ESPM, ficaram encarregados de concretizarem os

objetivos estabelecidos pelas duas instituições, que temos a certeza de que foi alcançado de forma eficiente e cuidadosa. A partir de um *survey*, que envolveu 33% do total das 61 empresas já internacionalizadas e no qual foram explorados 9 temas considerados chaves no processo de internacionalização, cobertos por um total de 87 questões, complementadas por dez entrevistas em profundidade com empresários do setor, foi elaborado este relatório. Os resultados indicam a existência de 7 principais desafios a serem enfrentados por aqueles que querem se internacionalizar. Além da identificação dos principais desafios os autores fornecem um conjunto de "dicas" que ajudam ao candidato a internacionalização no enfrentamento destes mesmos desafios. Temos a certeza de que esta pesquisa será de extrema valia, tanto do ponto de vista prático como de produção de conhecimento, para um setor importante da economia brasileira e esperamos que a partir dela possamos aprofundar, ainda mais, os laços acadêmicos entre as duas instituições.

Lívia Barbosa
ESPM

1 Introdução

Este estudo foi desenvolvido entre março a novembro de 2010, a partir de uma parceria firmada entre a Associação Brasileira de Franchising (ABF), por intermédio do seu Diretor Executivo, Sr. Ricardo Camargo, e a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em dezembro de 2009, por intermédio da professora Dra. Livia Barbosa, diretora do Centro de Altos Estudos em Propaganda e Marketing (CAEPM).

O objetivo principal deste estudo é retratar a realidade das franquias brasileiras vivenciada nos processos de internacionalização, e sugerir recomendações para aquelas que pretendem se internacionalizar. A partir de uma população de 61 franquias (Anexo A), 20 franquias responderam o questionário quantitativo e dez o roteiro qualitativo.

Durante o período de 2001 a 2009, o segmento de franquias cresceu sempre acima do produto interno brasileiro (PIB). Em 2009, por exemplo, enquanto o PIB teve um crescimento negativo de 0,2%, as franquias cresceram 14,7% (Figura 1).

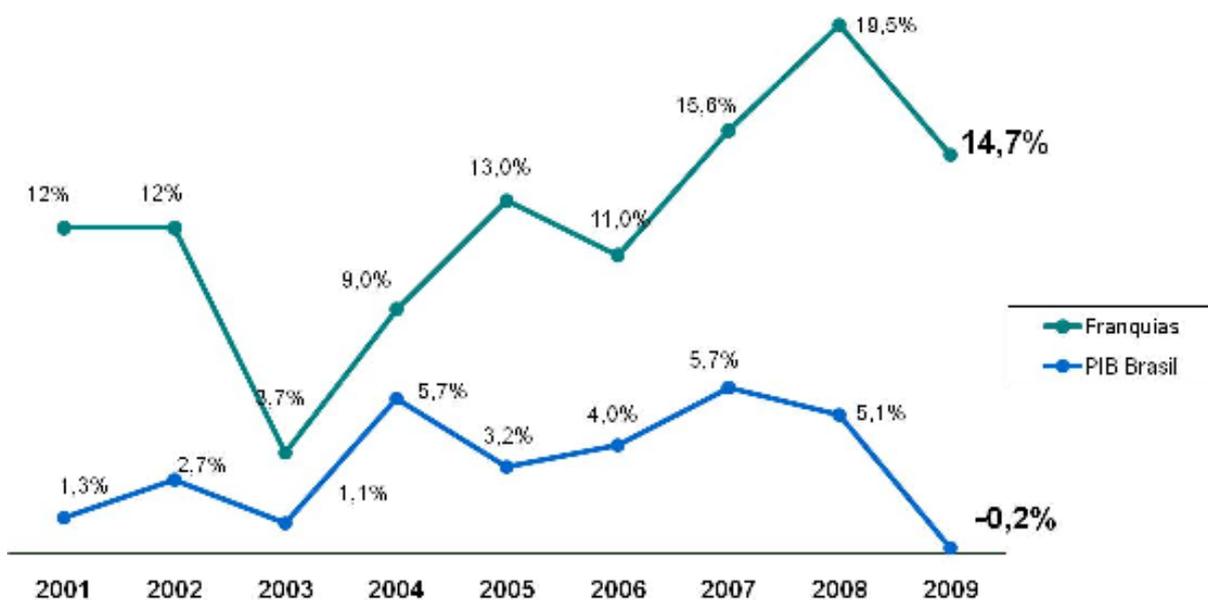


Figura 1. Crescimento do setor de franquia em comparação com o PIB

Fonte: Fontes: ABF, Banco Central.

Em termos de faturamento, isso representa R\$ 63 bilhões em 2009 frente aos R\$ 55 bilhões de 2008. Em termos do número de redes de franquias, este crescimento foi ainda maior. De 1.379 redes em 2008, passou para 1.643 em 2009, representando 19,1% de incremento. Em termos de unidades, foram 71.954 para quase 80 mil (79.988), ou seja, 11,2% para o mesmo período. O franchising brasileiro também se destaca no aspecto de geração de empregos. Em 2008 foram gerados 647.586 empregos diretos e, em 2009, 719.892, um crescimento de 11,2%. A tabela 1 ilustra o ranking das maiores franquias brasileiras.

| Rank | Rede | Segmento | Total de Unidades |
|------|-----------------------|--|-------------------|
| 1ª | O Boticário | Cosméticos e Perfumaria | 2834 |
| 2ª | Kumon | Educação e Treinamento | 1599 |
| 3ª | Colchões OrtoBom | Móveis, Decoração e Presentes | 1387 |
| 4ª | McDonald's | Alimentação | 1291 |
| 5ª | Wizard Idiomas | Escolas de Idiomas | 1246 |
| 6ª | L'Acqua di Fiori | Cosméticos e Perfumaria | 1166 |
| 7ª | Escolas Fisk | Escolas de Idiomas | 1001 |
| 8ª | AM PM Mini Market | Negócios, Serviços e Conveniência | 963 |
| 9ª | Hoken | Beleza, Saúde e Produtos Naturais | 898 |
| 10ª | CCAA | Escolas de Idiomas | 808 |
| 11ª | Microlins | Educação e Treinamento | 747 |
| 12ª | Cacau Show | Alimentação | 744 |
| 13ª | Bob's | Alimentação | 677 |
| 14ª | CNA | Escolas de Idiomas | 580 |
| 15ª | Jet Oil | Serviços Automotivos | 578 |
| 16ª | BR Mania | Negócios, Serviços e Conveniência | 517 |
| 17ª | Oi Franquia | Comunicação, Informática e Eletrônicos | 470 |
| 18ª | Carrinho Chopp Brahma | Alimentação | 458 |
| 19ª | Localiza Rent a Car | Serviços Automotivos | 452 |
| 20ª | Casa do Pão de Queijo | Alimentação | 441 |

Tabela 1. Ranking das franquias brasileiras em termos de unidades

Fonte: ABF(2010).

Em relação ao contexto mundial, o Brasil se situa em 6º. lugar em termos de número de unidades. Em termos de marcas, o Brasil é o 4º. com 1.643, sendo a Coreia do Sul com 2.465 em primeiro e os Estados Unidos com 2.200 em segundo (Tabela 2). Já existem 68 redes brasileiras atuando em 49 países de todos os continentes, o que representa ainda 4,7% do total de marcas nacionais. São eles: África do Sul; Alemanha; Angola; Ant. Holandesas; Arábia Saudita; Argentina; Austrália; Bolívia; Cabo Verde; Canadá; Chile; China; Colômbia; Costa Rica; Cuba; Egito; El Salvador; Emirados Árabes Equador; Espanha; EUA; Filipinas; França; Grécia; Guadalupe; Guatemala; Holanda; Honduras; Ilha Reunião; Inglaterra; Irlanda; Israel; Itália; Japão; Jordânia; Líbano; Malta; México; Moçambique; Nigéria; Panamá; Paraguai; Peru; Porto Rico; Portugal; Rep. Dominicana; Turquia; Uruguai e Venezuela.

| Nº | PAÍS | TOTAL DE UNIDADES |
|-----|----------------|-------------------|
| 1º | Estados Unidos | 854.511 |
| 2º | Coreia do Sul | 343.860 |
| 3º | Japão | 235.686 |
| 4º | China | 195.000 |
| 5º | Índia | 120.000 |
| 6º | Brasil | 79.988 |
| 7º | Canadá | 78.000 |
| 8º | Austrália | 71.400 |
| 9º | México | 70.000 |
| 10º | Itália | 58.026 |

| Nº | PAÍS | TOTAL DE MARCAS |
|-----|----------------|-----------------|
| 1º | Coreia do Sul | 2.465 |
| 2º | Estados Unidos | 2.200 |
| 3º | China | 2.000 |
| 4º | Brasil | 1.643 |
| 5º | Turquia | 1.580 |
| 6º | Índia | 1.500 |
| 7º | Japão | 1.246 |
| 8º | França | 1.234 |
| 9º | Canadá | 1.200 |
| 10º | Austrália | 1.051 |

Tabela 2. Posição do Brasil em termos de unidades e marcas no mundo.
Fontes WFC e ABF (2010).

Em termos dos principais países de destino, destacam-se Portugal e Estados Unidos. O primeiro por questões de proximidade com a língua e o segundo pelas oportunidades que oferece (Figura 2). Em termos de segmento, Esporte, Saúde, Beleza e Lazer representam 24% deste total, seguido de Alimentação (19%), Vestuário, (16%), Acessórios Pessoais e Calçados (13%) e Educação e Treinamento (12%).

Neste esforço de internacionalização destaca-se o convênio da ABF com a APEX-BRASIL, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, que desde 2004 promovem e participam de eventos no exterior, levando informações sobre o mercado brasileiro de franquias para mais de 30 países.

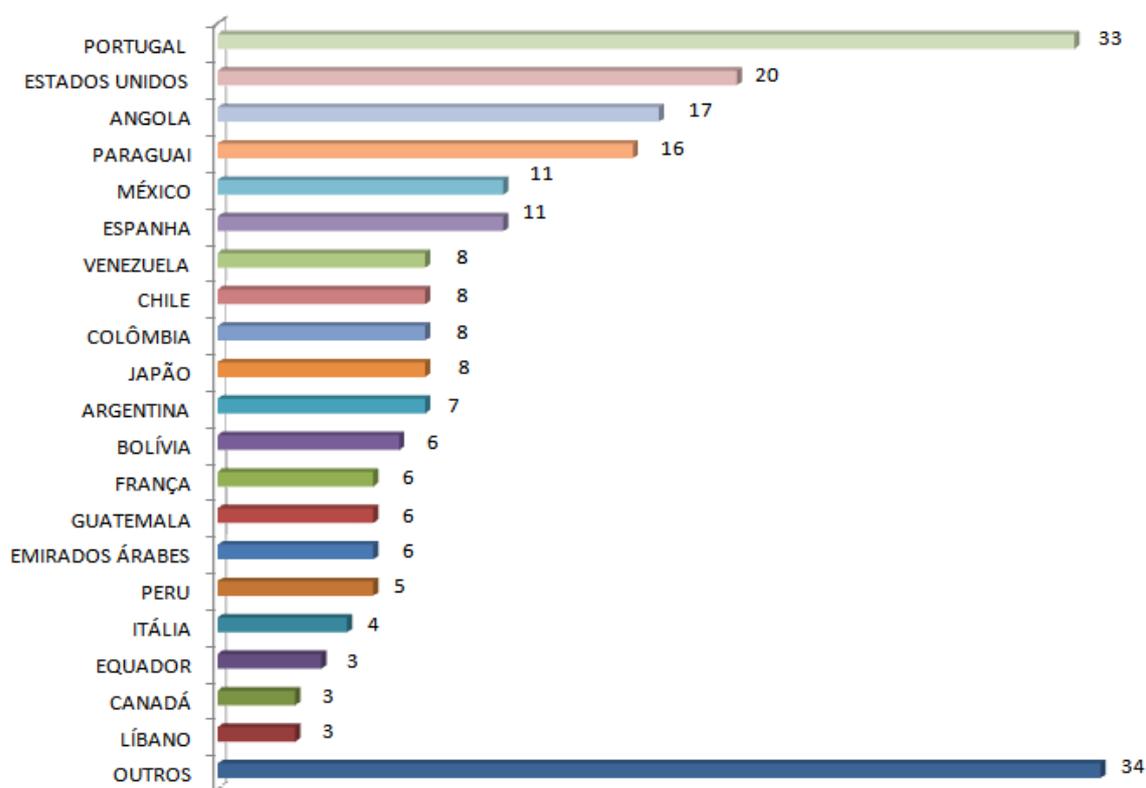


Figura 2. Principais destinos da internacionalização das marcas de franquias brasileiras.
Fonte: ABF (2010).

Uma das explicações para este crescimento está ligada ao também crescimento da Classe C no mercado nacional. Comparando os anos de 2005 e 2008, as Classes D e E diminuíram de 51% para 40%, enquanto a Classe C cresceu de 34% para 45%. Este forte crescimento e atratividade do mercado nacional é uma das explicações para o desinteresse das franquias no processo de internacionalização. Na pesquisa algumas respostas confirmam este fato.

Segundo entrevistados, em relação aos motivos alegados para não se internacionalizar, disse: “... a expansão no mercado internacional depende do modelo de negócio adotado lá fora, e do momento do país. Acredita-se que o Brasil está em uma **fase de crescimento muito boa**, sendo muito mais atrativo crescer aqui do que ir para fora...”.

Além desta breve introdução, este relatório está dividido em seis itens. No segundo, são apresentados os principais conceitos do que é internacionalização e, no terceiro, as características específicas deste processo no segmento de franquias. No quarto item é descrita a metodologia e são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa. No item cinco são compilados os principais resultados em termos dos desafios que cercam a internacionalização das franquias nacionais e, por fim, no item seis, as considerações finais.

2 O que é Internacionalização?

A internacionalização é o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do seu mercado nacional e passa a explorar mercados estrangeiros. A internacionalização pode ser entendida como a capacidade da empresa de obter resultados a partir de operações internacionais. Essas operações internacionais podem se dar pela simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, como a instalação de subsidiárias próprias em outros países.

A exportação é o caminho mais usual para a entrada em mercados internacionais, não exige a necessidade de operar no exterior, mas apenas o estabelecimento de canais de distribuição por meio de relacionamentos contratuais.

No licenciamento a empresa autoriza outra firma a produzir e vender seus produtos. A companhia representante paga *royalties* para cada unidade produzida e vendida. Trata-se de um modo menos arriscado de ter suas operações no exterior, uma vez que, o risco é de quem pagou pelo licenciamento da marca e não da empresa dona da marca.

As parcerias envolvem as alianças estratégicas, *joint-ventures* e franquias. A internacionalização por meio de parcerias permite à corporação compartilhar riscos e recursos para expansão em iniciativas internacionais. Alianças e *joint-ventures* envolvem uma empresa estrangeira com um novo produto ou tecnologia e uma companhia local com acesso a distribuição e conhecimento de clientes locais, normas e políticas. No caso das franquias, a parceria é estabelecida entre um franqueador com um modelo de negócio e um empresário no exterior disposto a investir na empresa.

Finalmente, a empresa pode optar pelo investimento direto integral no exterior, que pode ser por meio de aquisições ou instalação de nova subsidiária totalmente própria. A aquisição permite uma entrada mais rápida pela compra de uma empresa que já opera em outro país, enquanto a subsidiária apesar de implicar em um processo mais lento e custoso de crescimento no mercado internacional, garante um maior controle das operações estrangeiras e menor conflito em termos de integração da empresa.

A tabela 3 apresenta de forma resumida as principais características das diferentes maneiras de uma empresa se internacionalizar destacando as dificuldades enfrentadas por cada modo de entrada em mercados internacionais.

Tabela 3. Características dos Modos de Entrada e Atuação da Empresa no Estrangeiro

| Tipo de Entrada | Características |
|-------------------------------------|--|
| Exportações | Custo elevado, pouco controle |
| Licenciamento | Baixo custo, pouco risco, pouco controle, baixos retornos |
| Parcerias | Custos, recursos e riscos compartilhados; problema de integração (por exemplo duas culturas corporativas) |
| 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 |

Fonte: Adaptada de Hitt, Ireland e Hoskison (2002).

3 Internacionalização de Franquias

A raiz da internacionalização de franquias é o fenômeno da globalização, que fez surgir, no mercado internacional, novas oportunidades para as empresas. Desde a década dos anos 80, a internacionalização de franquias dos Estados Unidos é bastante significativa. Já em 1990, havia mais de 70 mil unidades franqueadas em outros países. De acordo com estimativas da Internacional Franchise Association (IFA), entre os anos de 1985 e 1995, 40% das franquias estabelecidas por franqueadores americanos eram unidades internacionais. Concentrados primeiramente no Canadá, Japão, Austrália e União Européia, os países de destino passaram a ser também, a partir dos anos 90, países asiáticos e latino-americanos. (DAHAB, 1996).

No Brasil existem 68 redes nacionais que operam em todos os cinco continentes com mais de 700 unidades no exterior (ABF, 2010). Comparando com o ano 2000, quando eram 15 marcas de franquias, é verificado um crescimento de mais de 300% em apenas 10 anos aproximadamente.

A literatura (SASHI; KARUPPUR, 2002; MARQUES, MERLO e LUCCHESI, 2005; EROGLU, 1992) relata que os principais impulsionadores para a internacionalização de franquias são:

- O baixo risco financeiro do sistema;
- Os avanços tecnológicos que facilitam o processo de controle;
- Os benefícios das economias de escala;
- O conhecimento do mercado local por parte do franqueado;
- Tamanho da rede;
- Pressões competitivas do mercado doméstico;
- Percepção do ambiente internacional favorável.

Estudos empíricos mostram que a propagação internacional das franquias tem início nos mercados geográficos e culturais mais próximos do mercado doméstico (QUINN e ALEXANDER, 2002). Sendo assim, o destino favorito das redes norte-americanas seria o Canadá, assim como, os países asiáticos seriam o principal destino das redes japonesas (QUINN, 1998). Marques (2006) verificou que os principais países de destino das franquias brasileiras que dão início ao processo de internacionalização são, em ordem, Portugal, México e Argentina, pois esses países apresentam alguma proximidade cultural ou geográfica com o Brasil. No caso de Portugal, há semelhança com o idioma e, no caso de México e Argentina, há maior proximidade geográfica.

Na literatura (MARQUES, 2006) as barreiras para a internacionalização de franquias são:

- A diferença do gosto dos consumidores de diferentes países;
- A restrição para deslocamento de pessoal;
- A limitação na transferência de tecnologia;
- Políticas nacionais de restrição ao capital estrangeiro.

Em relação às franquias brasileiras, a principal dificuldade está ligada às diferenças nas **legislações dos diversos países**; outros obstáculos destacados foram:

- Concorrência com as marcas internacionais;
- Pouco conhecimento das marcas nacionais brasileiras no mercado exterior;
- Alto custo com o registro das marcas e produtos;
- Exigências com a legalização e burocracia da exportação dos produtos que abastecem outros países;
- Dificuldade de administrar as atividades em um país estrangeiro, indicando que as empresas pesquisadas não se consideram aptas para atuar em outros mercados além do nacional.

Apesar dessas constatações dos problemas e dificuldades para a internacionalização das franquias, os estudos da área não se aprofundam nas dificuldades internas do esquema de gestão das franquias. Um problema proeminente, pois o formato de franchising exige uma padronização das operações. Logo esse relatório procura adentrar em mais detalhes do modelo de gestão das franquias.

Além disso, a internacionalização das franquias na última década acelerou muito. Fica então a pergunta: será que esses fatores persistem, ou algo mudou?

As linhas que seguem trazem os resultados da nossa pesquisa.

4 Experiências com a Internacionalização de Franquias

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa de campo. Foram empregados dois métodos ou formas de abordagem, uma quantitativa e outra qualitativa. Após consulta a diversas publicações sobre internacionalização e franquias, um conjunto de nove dimensões foram escolhidas juntamente com a ABF para compor o questionário quantitativo (Apêndice A) e o roteiro da entrevista qualitativa (Apêndice B). São elas:

- (1) motivações para internacionalização da franquia (14 questões);
- (2) barreiras para a internacionalização da franquia (11 questões);
- (3) relação contratual no exterior (10 questões);
- (4) atividades de marketing no exterior (14 questões);
- (5) gestão da franquia no exterior (12 questões);
- (6) desempenho da franquia no exterior (4 questões);
- (7) ambiente de negócios (7 questões);
- (8) relacionamento com fornecedores (5 questões), e;
- (9) inovações da franquia (10 questões).

Além destas dimensões, foram coletadas informações sobre o processo de internacionalização e dados que caracterizam a franquia e o respondente.

A pesquisa de natureza quantitativa contou com o preenchimento *on-line* e foi direcionada aos empresários proprietários de franquias que já tinham se internacionalizado. A coleta de dados se deu no período entre 01 de maio até 31 de julho de 2010. A fim de maximizar o recebimento dos questionários preenchidos foram encaminhados emails, realizadas ligações telefônicas e até enviado uma mala direta com o questionário impresso para facilitar o preenchimento. A partir de uma população de 61 empresas relacionadas no mailing da ABF, foram preenchidos e validados 20 questionários, correspondendo a uma amostra de 33% do total de franquias abordadas pelos diferentes métodos descritos acima.

A escala utilizada para avaliar as oito dimensões foi a Likert com 5 pontos. Visando padronizar, facilitar a compreensão e a visualização dos resultados, foram agrupadas as respostas 4 e 5, as quais representam a concordância com cada afirmação.

Na parte qualitativa do estudo, foram feitas entrevistas pessoais com 10 empresários indicados pela ABF. Os principais resultados foram anotados e serviram para complementar o estudo quantitativo. Eles são descritos na análise por meio de “frases” tiradas do depoimento dos empresários entrevistados. Como as dimensões analisadas foram as mesmas, tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa, a discussão dos resultados foi realizada em conjunto e dividida por dimensão.

Em todo o processo de pesquisa foi assegurado o sigilo quanto à identidade da franquia e respectivamente dos entrevistados, de modo que os dados serão apresentados de forma agrupada e os respectivos respondentes denominados apenas como “entrevistados” neste relatório.

4.1 Caracterização dos entrevistados e das franquias

Com relação ao perfil dos entrevistados, 25% eram sócios e diretores, 56% gerentes e 19% assessores das franquias. Estes atuavam em média há 6 anos nas empresas, e eram dos sexos: 62,5 % do masculino, e 37,5 % feminino, com idade média de 35 anos.

Com relação à escolaridade, 56% com pós-graduação e 44% superior completo. Como fontes de informações, os entrevistados indicaram que obtém informações via Internet 39%, Revistas 25%, Jornal 21%, Televisão 11% e Celular 4%, como mostra a figura 3.

Com relação ao porte, 64% das franquias entrevistadas eram de grande porte (acima de 500 funcionários); 15% de médio porte (entre 50 a 499 empregados) e 21% de pequeno porte (menor que 50 empregados).

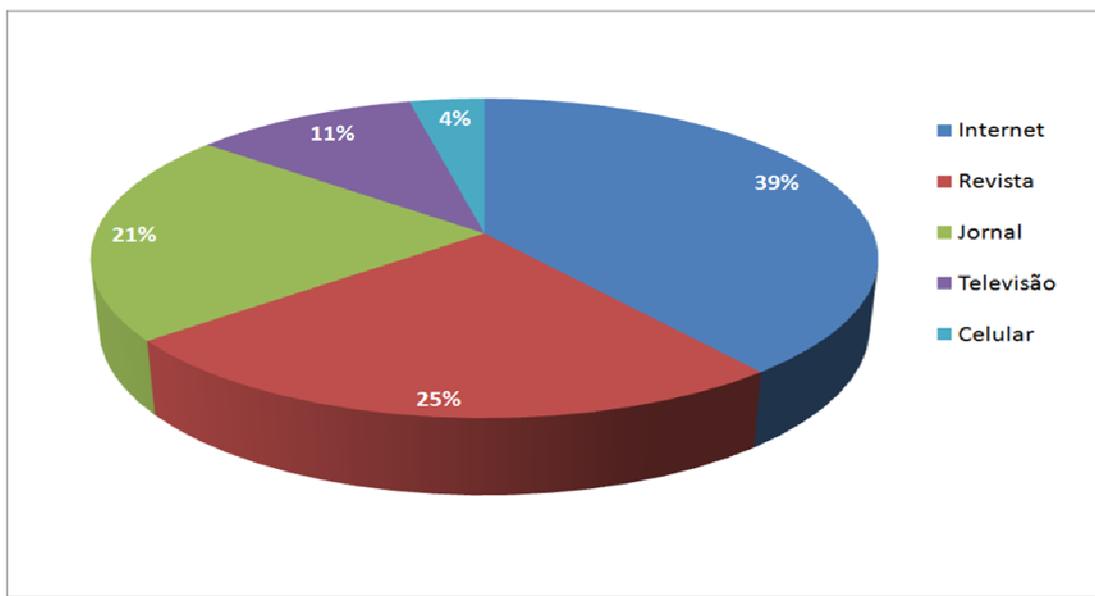


Figura 3 – Fontes de informações para os entrevistados

Fonte: Autores (2010).

Inicialmente, foi questionada qual a principal estrutura da franquia no exterior, como mostra a figura 4.

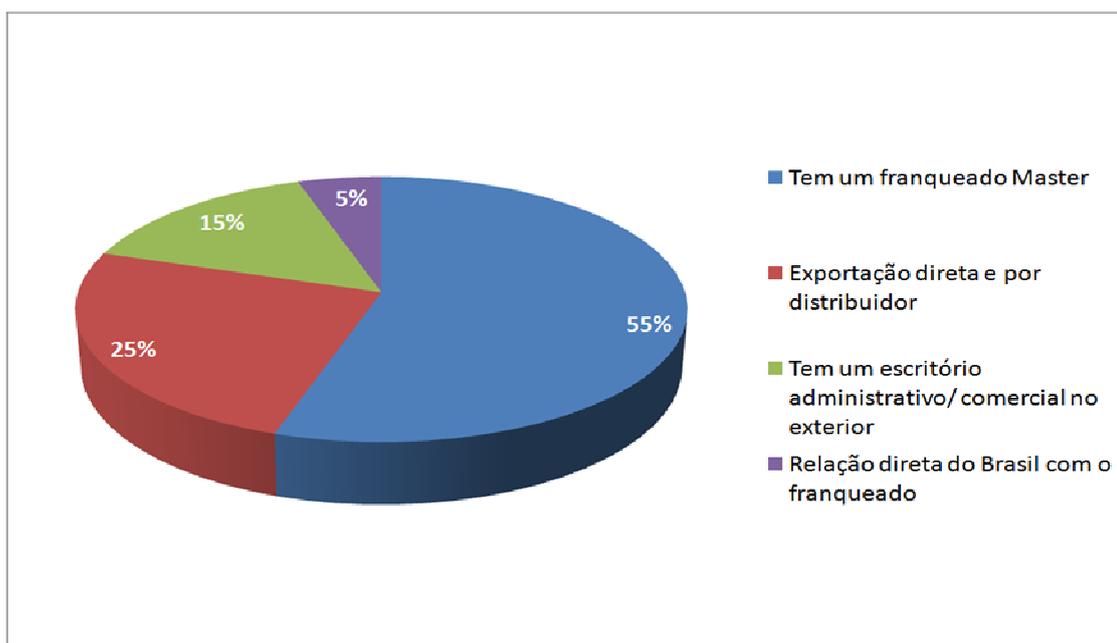


Figura 4 – Principal estrutura no exterior

Fonte: Autores (2010)

Na Figura 4, percebe-se que 55% das empresas possuem um franqueado Máster, 25 % trabalham com exportação, 15% tem um escritório administrativo no exterior e 5% possuem relação direta do Brasil com o franqueado.

Este ponto, relacionado à estrutura, também foi comentado na pesquisa qualitativa, sendo recomendado por um entrevistado: “deve-se localizar um **franqueado máster** que saiba como a franquia funciona, entenda o produto e a cultura local”.

Ainda sobre franqueado máster, outra preocupação que se deve ter é “ser alguém que considere a parceria com a franquia brasileira prioritária, e não apenas marginal”. Foram mencionados casos em que a franquia brasileira representava menos de 5% o franqueado máster no exterior, e este não priorizava o negócio, que acabou fechando.

As franquias entrevistadas foram criadas, em média, há aproximadamente 12 anos, com idade máxima de 41 anos e mínimo de 1 ano. Já no exterior, as operações tiveram início, em média, há aproximadamente 5 anos, com idade máxima de 14 anos e mínima de 1 ano. Isto comprova que o processo de internacionalização de franquias brasileiras ainda é recente, se comparado a outros países.

Quando abordados sobre o primeiro país onde operaram no exterior, as respostas se concentraram em: América do Sul 30 % (Argentina - 15%, Chile -10% e Paraguai – 5%), América do Norte 30% (México – 15% e Estados Unidos 15%), Europa 15% (Portugal), África 10% (Angola), e 15% não informaram, como mostra a figura 5.

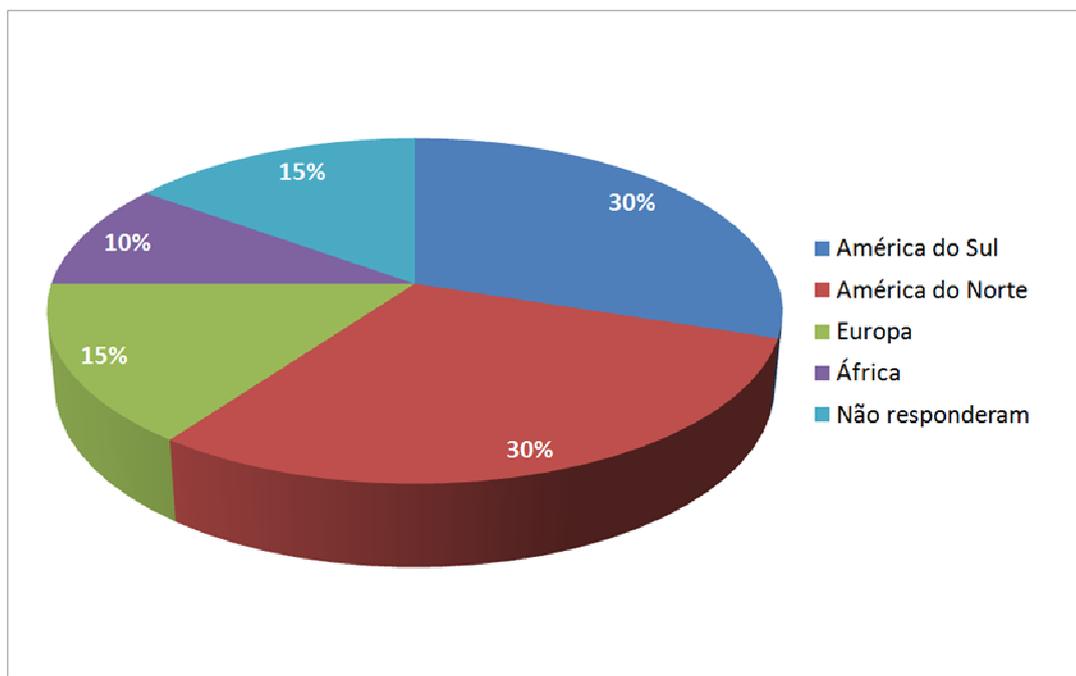


Figura 5. Primeiro continente a se internacionalizar

Fonte: Autores (2010).

Na figura 5, pode-se perceber que a variável idioma, reflexo de uma maior proximidade cultural, é um forte influenciador da primeira localidade que a franquia escolhe para se internacionalizar. Dos países para os quais as franquias brasileiras se internacionalizaram primeiro, 45% falam espanhol, 25% português e apenas 15% inglês.

Com relação ao tamanho da operação no exterior, 19% possuem operações de grande porte (com mais de 500 funcionários), 25% médio porte (com 50 a 499 funcionários) e 56% de pequeno porte (menos de 50 funcionários).

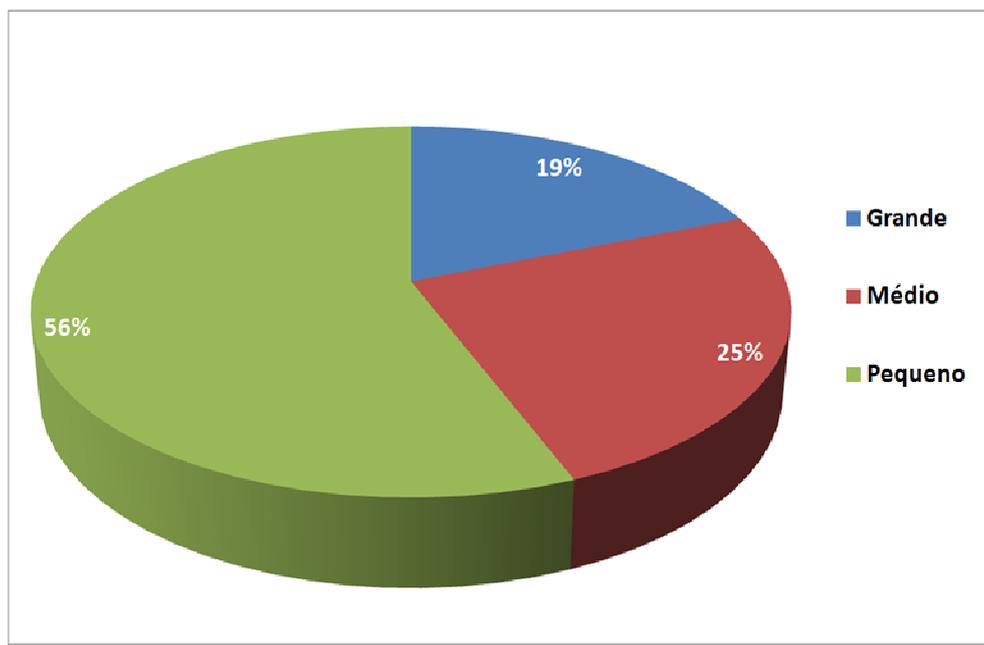


Figura 6 – Tamanho da operação no exterior

Fonte: Autores (2010).

Este item se confirma ao analisar a porcentagem do faturamento das franquias que advêm de operações no exterior. Apenas duas disseram que obtêm em torno de 30% do seu faturamento no exterior. Outras duas têm faturamento próximo a 15%, e as demais da amostra, disseram que este percentual não chega a 5% da operação. Isto aponta que o processo de internacionalização das franquias é recente, e ainda pequeno para a maioria das empresas envolvidas.

Apesar de serem operações muitas vezes pequenas, a avaliação dos empresários com relação a estas operações é positiva. A frase: “a participação de mercado da minha franquia no exterior cresceu muito mais que o esperado” obteve 30% de concordância. Para 25% dos entrevistados “a produtividade no exterior está sendo superior ao esperado”. E ainda 20% consideram que os crescimentos em vendas com a franquia no exterior foi muito superior ao esperado.

Mas apenas 10% consideram que “o retorno sobre os investimentos da franquia no exterior foi muito superior ao que imaginavam”. Neste item, 65% se mantiveram neutros, e 25% discordaram da frase. Apontando que os investimentos existem, e é necessário ter cautela ao se montar uma operação no exterior.

Finalmente, em relação ao desempenho da franquia no exterior, que foram medidos por meio do Retorno sobre o Investimento, Crescimento nas Vendas, Produtividade e Participação de Mercado, em média as franquias apontam que o desempenho realizado está de acordo com o esperado.

4.2 Fatores impulsionadores da internacionalização das franquias

O primeiro aspecto investigado é relacionado aos fatores que impulsionaram a internacionalização das franquias brasileiras. A importância desses fatores conforme o grau de concordância dos gestores das franquias está apresentado na figura 7

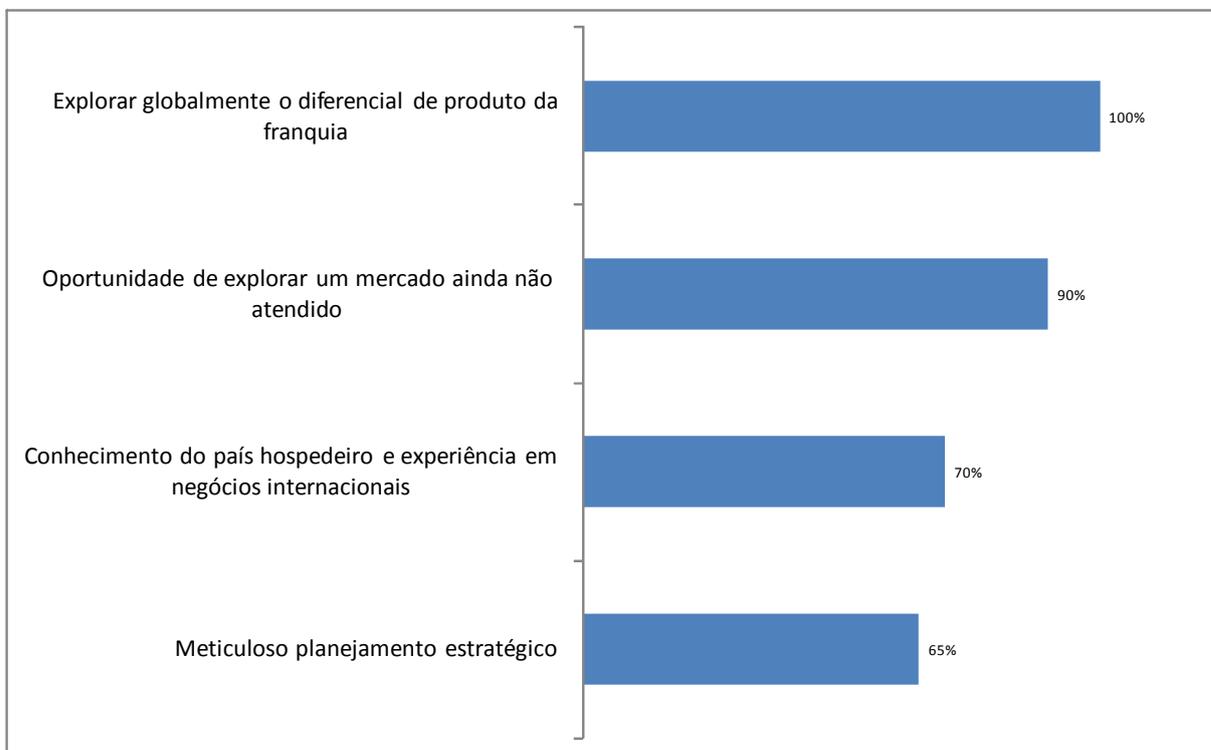


Figura 7: Fatores Impulsionadores da Internacionalização

Fonte: Autores (2010).

Percebe-se que o principal fator para a internacionalização das franquias brasileiras são **explorar globalmente diferenciais de produtos** (100%) e **oportunidades de negócios** decorrentes da exploração do produto ou mercado **não atendido** (90%). Em outras palavras, as duas razões mais apontadas pelos franqueadores foram a oferta de um produto/serviço diferenciado e a oportunidade de explorar um novo mercado.

Um terceiro fator essencial para a internacionalização é o **conhecimento do país hospedeiro e experiência em negócios internacionais**. Esta razão para a internacionalização mostra que o país destino da primeira unidade no exterior era um país bem conhecido do franqueador. Além disso, esse franqueador já tinha experiência com aquele país ou outros países além do Brasil, em decorrência de sua experiência em outras atividades.

O quarto fator que explica a internacionalização pode ser chamado de **meticuloso planejamento estratégico**. Cerca de 65% das franquias planejou de maneira meticulosa a internacionalização, em especial quanto às condições de mercado e institucionais do país destino. A existência de um mercado maduro e de uma estabilidade institucional e legal para a operação das franquias era a preocupação das franquias para atuar no exterior.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos principais fatores impulsionadores.

A internacionalização das franquias brasileiras depende de um diferencial do produto/serviço oferecido pela franquia. Em seguida aparece a oportunidade de explorar um novo mercado (90% de concordância). Além desses dois fatores, destaque para o fato de o franqueador conhecer o país estrangeiro e ter alguma experiência com negócios internacionais (70%) e ter realizado um meticuloso planejamento estratégico (65%).

Quadro 1 – Resumo dos fatores impulsionadores

Fonte: Autores (2010).

4.3 Barreiras para a internacionalização de franquias

Identificados os fatores que impulsionam a internacionalização das franquias, é interessante entender quais são os principais entraves nesse processo. A figura 8 apresenta as principais barreiras para a internacionalização das franquias.

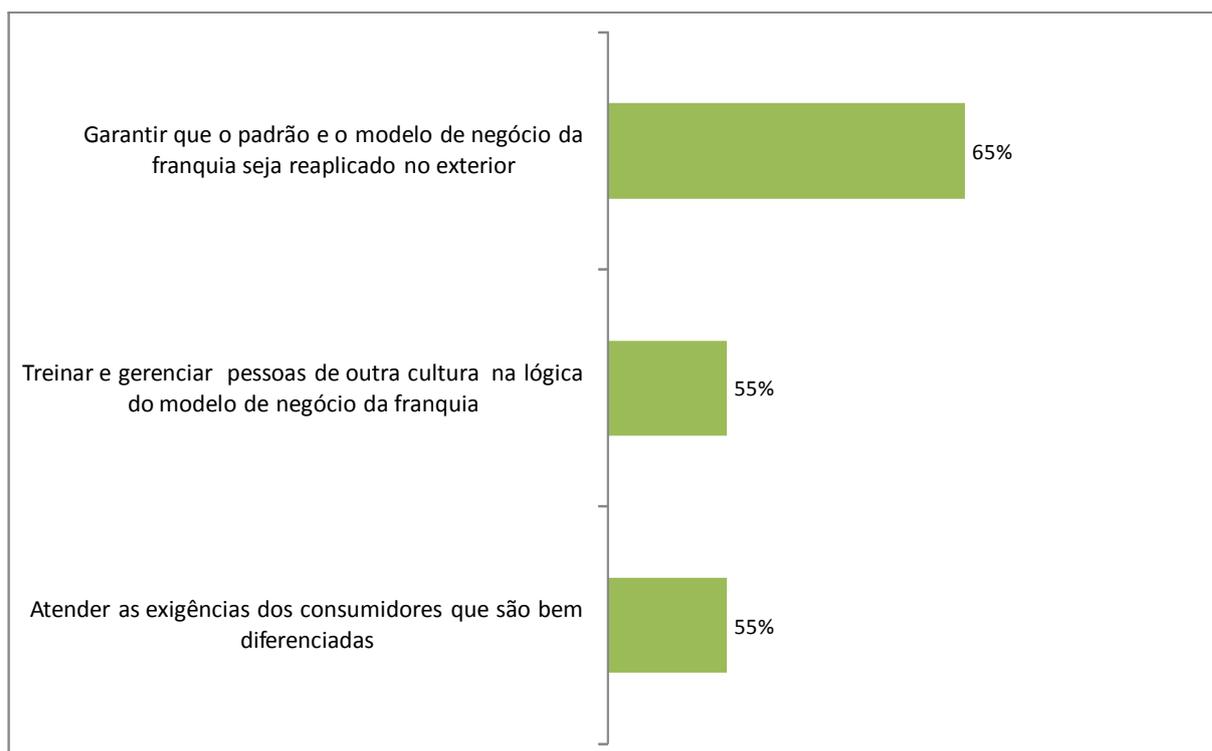


Figura 8: Barreiras para a Internacionalização

Fonte: Autores (2010).

A principal barreira para a internacionalização das franquias está relacionada com **garantir que o padrão e o modelo de negócio da franquia seja replicado no exterior** (65%). As franquias apontam a dificuldade de manter o padrão da franquia no exterior como o principal entrave. Acresce a esse fato a dificuldade de entender a cultura do país estrangeiro e, conseqüentemente, a barreira em **treinar e gerenciar as pessoas em outra cultura** (55%), uma vez que, os métodos e práticas costumeiras no mercado nacional não podem ser totalmente replicados no mercado externo.

Este fator reflete uma barreira **estrutural**. Pois, a falta de estrutura de uma política econômica e monetária nacional, em conjunto com a carência de uma mão de obra especializada tanto em termos de idioma, como de preparação para o comércio exterior, geram uma barreira estrutural para a expansão das franquias nacionais.

Finalmente, a terceira barreira é a questão dos **consumidores**. As franquias brasileiras enxergam como barreira as exigências dos consumidores que são bem diferentes (55%).

O Quadro 2 apresenta um resumo das principais barreiras encontradas.

A principal dificuldade, de acordo com a concordância de 65% das franquias, é a questão de garantir que o padrão de negócio seja reaplicado no exterior. Em seguida, conforme a concordância de 55% das franquias é a questão de achar e treinar pessoas para trabalhar conforme o modelo de negócio, refletindo um problema estrutural e a questão das exigências diferentes dos consumidores (55%).

Quadro 2 – Resumo das Barreiras

Fonte: Autores (2010).

4.4 Relação contratual das franquias no exterior

As franquias são bons exemplos da aplicação da teoria dos contratos (BARZEL, 1997). São diversas as razões para a existência dos contratos, que são especificações de direitos e deveres garantidos legalmente. A principal explicação para os contratos é a de que os agentes econômicos são oportunistas e por isso precisam de salvaguardas para ter relacionamentos de longo prazo. Nas franquias, a existência do contrato se deve também a necessidade de uma maior padronização de processos, produtos e serviços. Temos, portanto, custos *ex-ante* de redigir os contratos e custos *ex-post* de monitorá-los.

Com o intuito de avaliar a relação contratual das franquias internacionalizadas, optou-se por utilizar uma escala baseada em três dimensões do contrato relacional entre franqueador, franqueado e fornecedores: (1) flexibilidade; (2) troca de informações, e; (3) adaptação. A figura 9 ilustra as questões e as respectivas porcentagens em termos concordância (somatório das opções 4 e 5).

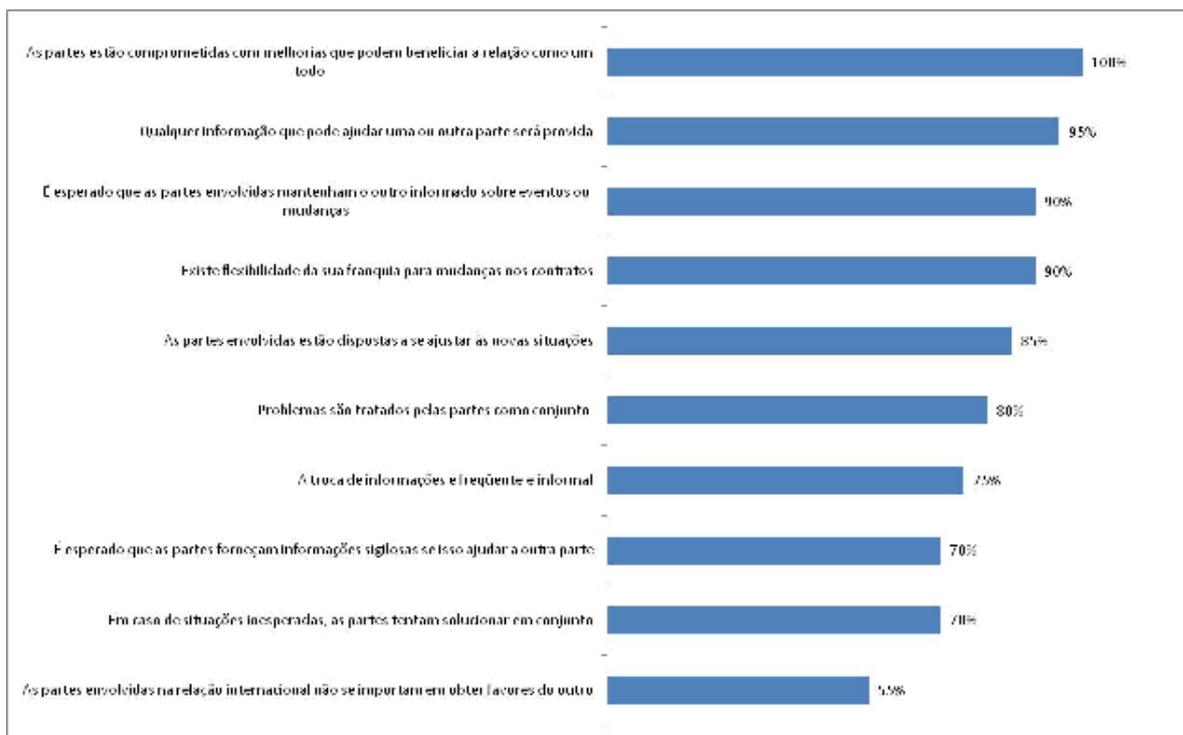


Figura 9. Percepção em relação aos contratos de franquia no exterior.

Fonte: Autores(2010).

Na relação entre o franqueado e o seu parceiro internacional, existe uma tendência de conservadorismo quando da ocorrência de fatores negativos ou inesperados, havendo pouca concordância na busca por soluções conjuntas. A concordância também é baixa em relação à frequência na troca de informações, principalmente as consideradas sigilosas. Porém, quando da busca por melhorias ou aspectos positivos, ocorre uma predisposição e comprometimento na troca de informações. Outras questões como a flexibilidade e a troca de informação se mostraram intermediárias em termos de concordância.

Na questão da internacionalização, o desafio de redigir e monitorar os contratos são ainda maiores. Em uma das entrevistas, uma das franqueadas ficou sem a visita do franqueador por alguns anos. Quando a visita foi realizada a falta de padrão era tão significativa que o contrato teve de ser quebrado para proteger a imagem da marca brasileira.

O Quadro 3 apresenta um resumo dos principais fatores da relação contratual.

As partes envolvidas na relação internacional estão dispostas a se ajustar às novas situações (100% concordaram). Porém, mesmo em situações que ajude o outro, a concordância em fornecer informações sigilosas e buscar soluções em conjunto é menor (70% concordaram).

Quadro 3 – Resumo dos fatores da relação contratual

Fonte: Autores (2010).

4.5 Atividades de marketing das franquias no exterior

Com relação à segmentação do produto e no posicionamento deste no exterior, estes itens obtiveram menor índice de concordância. 50% dos entrevistados disseram ter adaptado o posicionamento do seu produto/serviço no exterior, e 60% disse ter adaptado a segmentação do seu produto ou serviço.

Já com relação ao mix de marketing, as adaptações foram maiores, como mostra a figura 10.

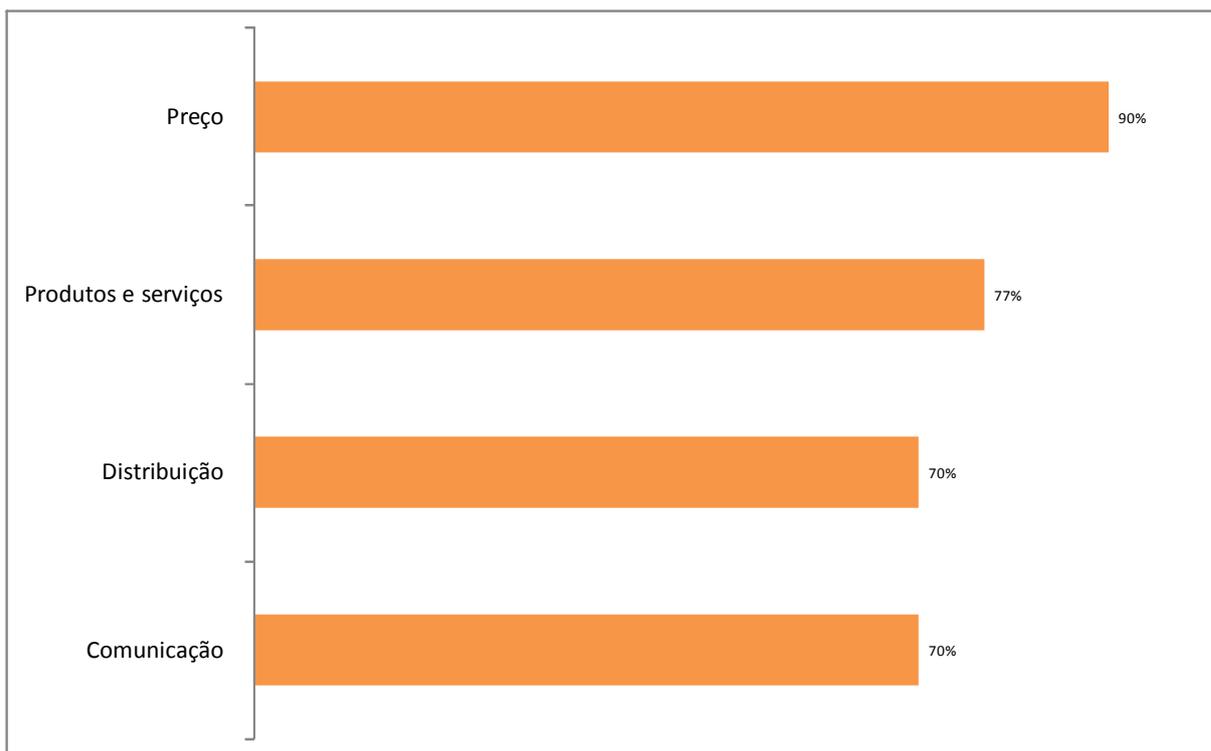


Figura 10 – Adaptação do Mix de Marketing

Fonte: Autores (2010).

Em relação à adaptação do mix de marketing: 77% disseram que precisaram adaptar seus produtos para iniciar a operação e para se manter no exterior; 70% disseram adaptar a comunicação; 70% disseram adaptar a distribuição; e 90% disseram adaptar o preço do produto.

Isto demonstra que nas operações internacionais, as franquias brasileiras estão trabalhando com alto grau de adaptação local, com destaque para o preço (90%) e o idioma (90%). Como são operações recentes, menos de 5 anos em média, esse resultado é até esperado.

O que se imagina é que no futuro, a operação no exterior tende a migrar de internacional para global, ou seja, o composto de marketing passe a ser o mesmo para diversas regiões, mais globalizado. Em especial quanto aos produtos e serviços, a maior adaptação acontece no idioma da embalagem do produto.

Em relação ao idioma, um entrevistado disse que: “Nas missões ABF que acompanhou, já viu catálogos com erros de espanhol. Ou propostas com texto em espanhol, e valores em reais. Contou ainda o caso de uma franquia que chamou a esfiha de TACO no México, e depois fracassou”.

Com relação à comunicação e promoção, verifica-se um esforço grande na adaptação e no suporte para a comunicação no exterior. Com relação ao suporte para a operação no exterior, 80% disseram ter realizado treinamentos para equipes de vendas; 85% disseram oferecer constantemente suporte de comunicação para a operação no exterior e 80% disseram que oferecem suporte promocional para a operação no exterior, como mostra a Figura 11.

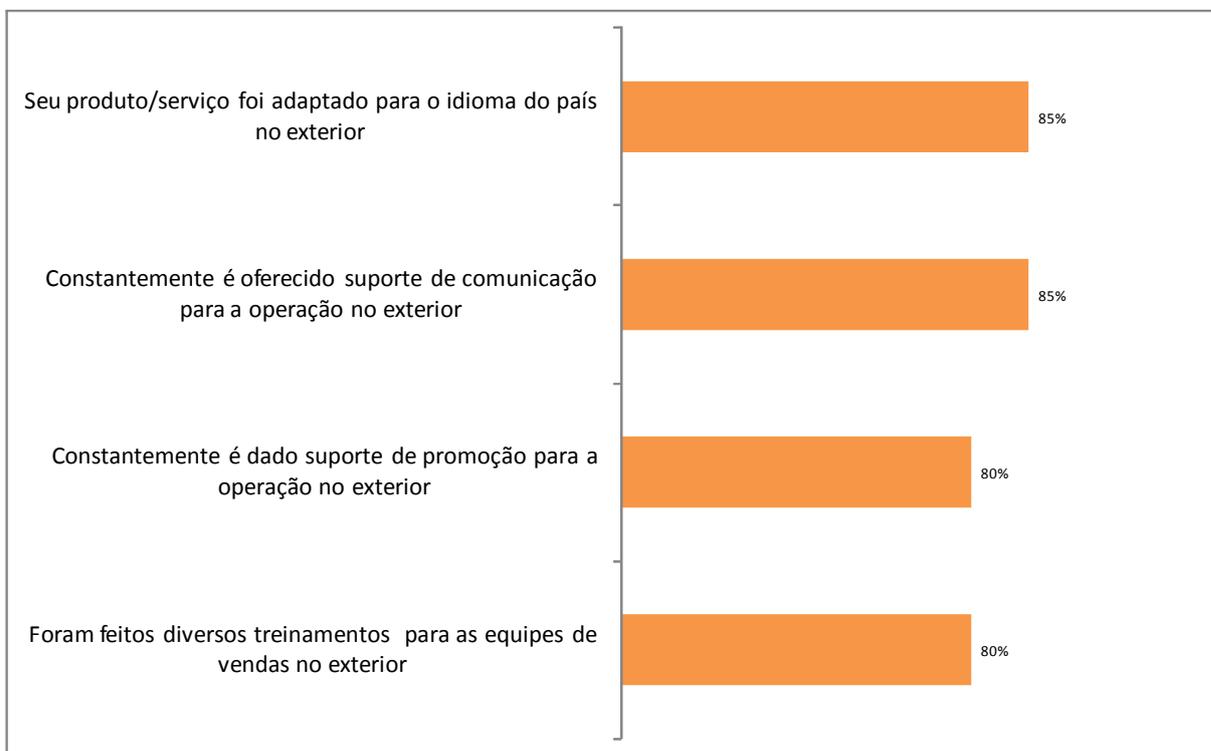


Figura 11 – Suporte para o Marketing no exterior

Fonte: Autores (2010).

O quadro 4 apresenta um resumo das respostas relacionadas a marketing.

Todos componentes do mix de marketing foram adaptados, com destaque para o preço (90%) e o idioma (85%). E a operação no exterior contou com bastante suporte do franqueador brasileiro, com destaque para os treinamentos de vendas (80%), suporte promocional (80%) e suporte de comunicação (80%). As menores concordâncias foram relacionadas a alterações no posicionamento (50%) e segmentação dos produtos (60%).

Quadro 4 – Resumo das Barreiras

Fonte: Autores (2010).

4.6 A gestão das franquias no exterior

A figura 12 apresenta as principais práticas de gestão ressaltadas pelos franqueadores internacionalizados.

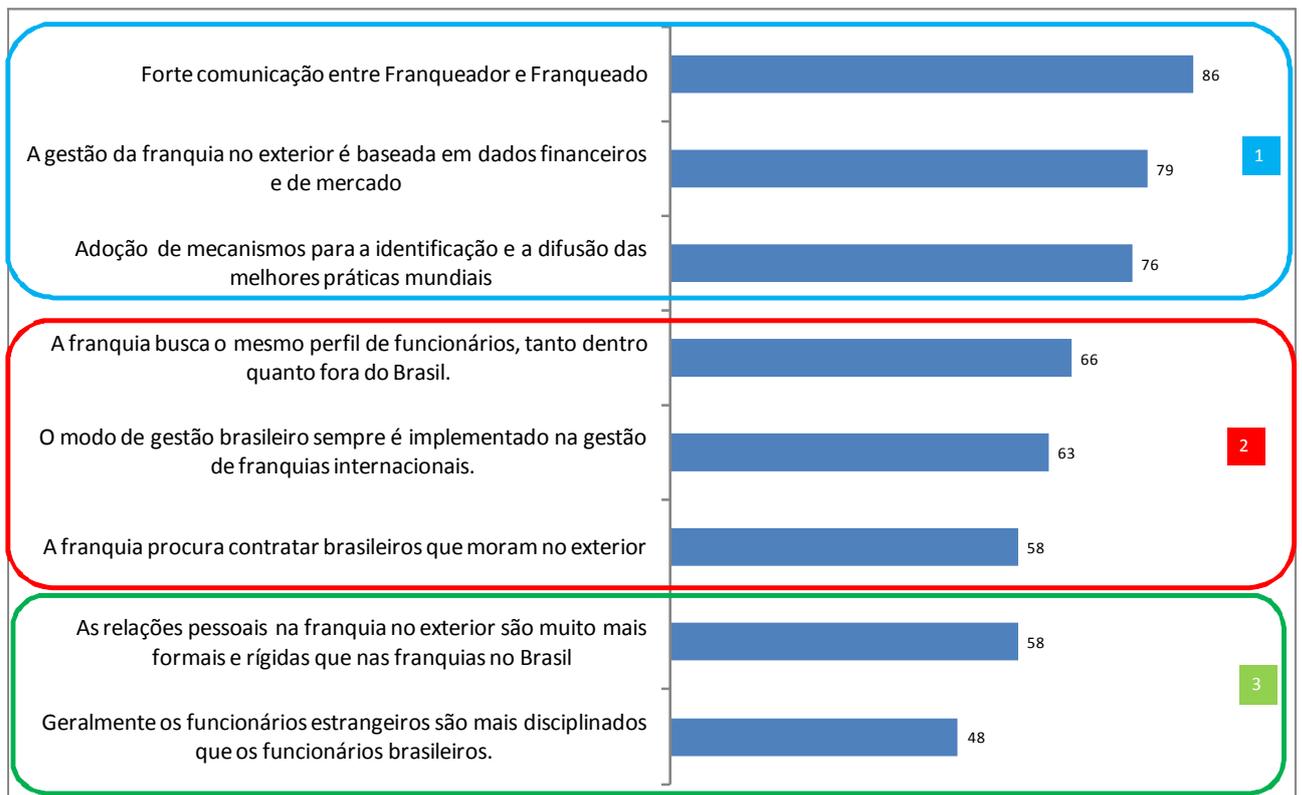


Figura 12: As Práticas de Gestão

Fonte: Autores (2010).

Em relação às práticas de gestão, mais de dois terços dos franqueadores apontaram o **profissionalismo** na gestão da franquia no exterior como fator essencial para a administração das operações internacionais. Os franqueados prezam por uma interação forte e contínua entre franqueador e franqueado, acompanhado de uma gestão calcada em dados financeiros e de mercado. O mais interessante é que se trata de uma gestão que enxerga as unidades no exterior não só como fonte de exploração de mercado, mas, também, como fonte de conhecimento que pode ser explorado por outras unidades em razão da adoção de práticas de benchmarking com as franquias no exterior.

Um segundo aspecto relevante do modo de gestão das franquias nacionais no exterior é o **parochialismo**. Em outras palavras, as franquias prezam pelo modelo brasileiro de gestão no exterior tanto nas rotinas da operação, quanto na composição dos recursos humanos, por vezes procurando contratar brasileiros no exterior para manter esse padrão.

O terceiro aspecto mencionado por aproximadamente metade dos franqueados é a **diferença nas relações trabalhistas** entre franqueados e franqueadores no Brasil e no exterior. Cerca de 58% dos

franqueados consideram as relações pessoais nas franquias no exterior mais rígidas e quase a metade considera os colaboradores no estrangeiro muito mais disciplinados que os no Brasil.

4.7 Percepção sobre o ambiente de negócios no exterior

Para North (1990, p. 4) as instituições são qualquer forma de restrição que os indivíduos definem para suas interações. Elas podem ser formais, como as leis, e informais, como as convenções e os códigos de conduta. Ainda segundo North, “o maior papel das instituições na sociedade é reduzir a incerteza, estabelecendo uma estável (porém não necessariamente eficiente) estrutura para interação humana”.

Em suma, o ambiente institucional é definido como as regras que ditam as estratégias das organizações. No caso das franquias, o intuito é entender qual a percepção das franquias internacionalizadas sobre os fatores do ambiente que mais influenciam o seu desempenho no exterior. A figura 13 ilustra os resultados obtidos.

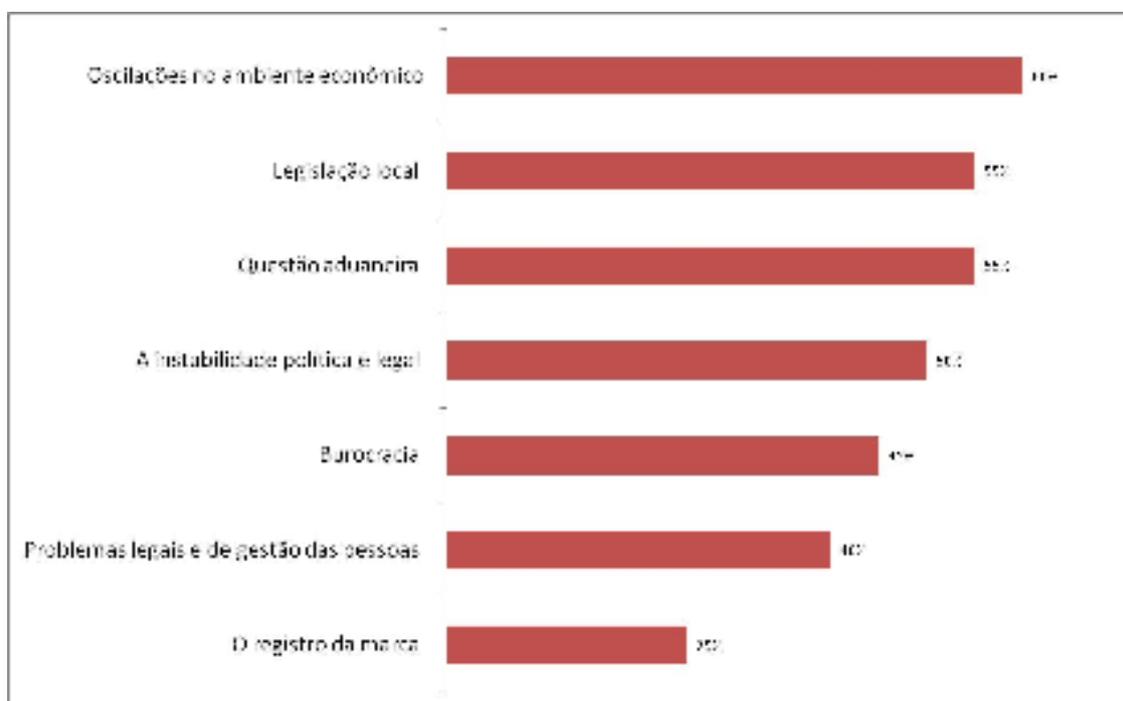


Figura 13. Percepção sobre a influência do ambiente de negócios

Fonte: Autores (2010).

O registro da marca e a gestão de pessoas no exterior são as que tiveram a menor concordância em termos de desafios, talvez por conta da pouca necessidade de sua utilização. Já questões que estão relacionadas à adaptação às oscilações econômicas e a legislação local, são apontadas como mais desafiadoras em relação ao ambiente institucional.

O quadro 5 apresenta um resumo das respostas relacionadas ao ambiente de negócios.

O ambiente econômico (60% concordaram) e a legislação local (55%) são os fatores considerados como os que mais influenciam a franquia no exterior. O registro da marca teve concordância de apenas 25%.

Quadro 5 – Resumo sobre a influência do Ambiente de Negócios

Fonte: Autores (2010).

4.8 Relacionamento das franquias com fornecedores no exterior

Quando abordados sobre fornecedores, 60% dos entrevistados disseram que preferem desenvolver fornecedores locais nos novos países onde atuam, como mostra a Figura 14.

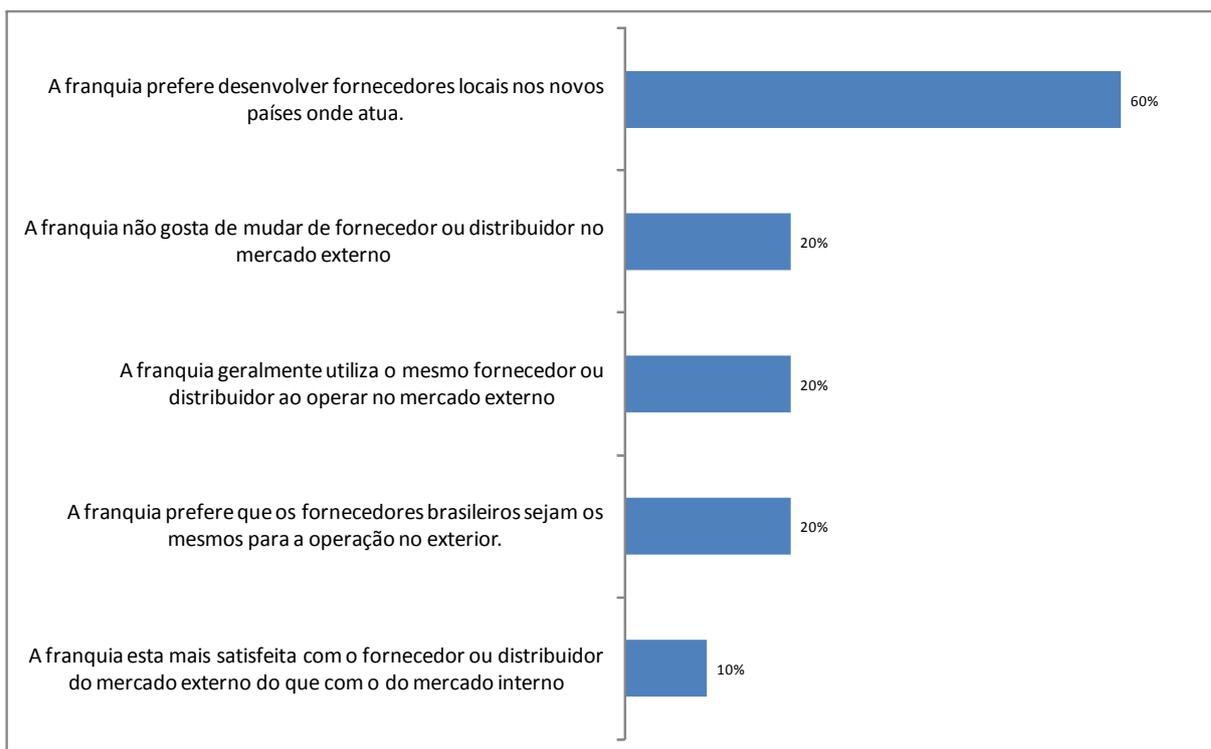


Figura 12 – Relacionamento com os fornecedores

Fonte: Autores (2010).

Quando questionados sobre preferir os fornecedores brasileiros para atendê-los nas operações no exterior, apenas 20% dos entrevistados concordou com essa frase. Confirmando a tendência de buscar fornecedores locais nos outros países onde atuam.

4.9 Inovações da franquia derivadas da internacionalização

Ainda em relação às práticas de gestão das franquias brasileiras no exterior, foi questionado sobre a adaptação da franquia no exterior e a liberdade que os franqueados tinham para a adoção de novas práticas e rotinas no país estrangeiro. A figura 15 apresenta um resumo desse aspecto da inovação nas franquias.

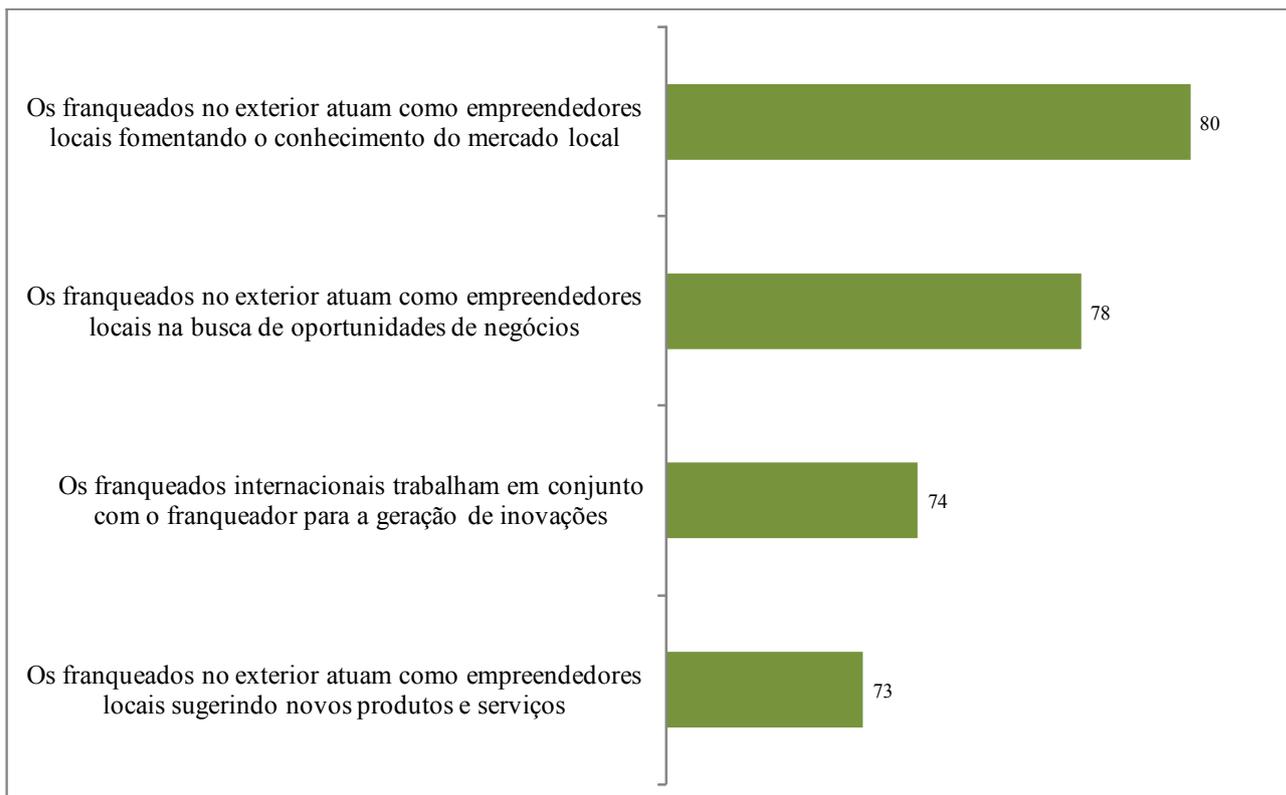


Figura 15: Inovação nas Franquias no Exterior

Fonte: Autores (2010).

Percebe-se que cerca de 80% dos franqueadores enxergam seus franqueados como agentes para a abertura de novas oportunidades de mercado. Cerca de dois terços dos franqueadores trabalham em conjunto e utilizando as idéias e sugestões dos franqueados para gerar inovações específicas para o país estrangeiro. Esse aspecto é muito relevante dado as necessidades identificadas de adaptação da franquia no exterior.

5 Desafios da Internacionalização de Franquias

Com relação aos desafios vivenciados pelas franquias nos processos de internacionalização, podem-se dar algumas dicas, as quais vieram das próprias entrevistas, base de dados e teoria referente ao tema.

1º. Desafio para Internacionalizar: Diferenciação do Produto/Serviço

A internacionalização da franquia depende da criação de um diferencial do produto e serviço. Isso quer dizer inovação. Inovação em que?

1. No processo de fabricação do produto ou prestação do serviço;
2. Diretamente no produto ou serviço;
3. No mercado que o produto ou serviço vai atender.

Quando falamos de inovar no mercado, o essencial é saber se o negócio da franquia está criando um novo mercado no exterior, antes não explorado, pois os consumidores não tinham aquele costume.

Em termos de inovação do produto, não se trata da simples diferenciação na qualidade, embalagem ou marca do produto. O essencial é que o produto ou serviço apresente uma nova funcionalidade antes desconhecida pelo consumidor.

Finalmente, a inovação no processo diz respeito a rotina organizacional realizada para a fabricação do produto e prestação do serviço. A empresa inova quando apresenta um processo novo, ou seja, raro no ramo de atuação dela. Entretanto, somente mantém essa inovação se o processo novo for difícil de ser imitado pelos concorrentes. Isso quer dizer que o processo é complexo para ser copiado, logo demanda tempo para os concorrentes alcançarem paridade competitiva com a franquia.

2º. Desafio para Internacionalizar: Identificar Mercados não Explorados

A identificação da oportunidade de internacionalização depende da capacidade de identificar um nicho de mercado não explorado. Para isso, são essenciais os trabalhos de reconhecimento e exploração de mercado. Pesquisas de mercado são essenciais para superar esse desafio. Cerca de 75% das franquias salienta a necessidade de realizar pesquisa de mercado para operar no exterior. Nesse quesito é importante ressaltar que a ABF contém um extenso banco de pesquisas de mercado a disposição dos associados.

Os franqueadores não executam essa empreitada sozinhos, mas buscam executá-la em parceria com os franqueados. Em 80% dos casos existe a concordância para o fato que os franqueados no exterior atuam como empreendedores locais fomentando o conhecimento do mercado local e 75% dos franqueados no exterior atuam como empreendedores locais na busca de oportunidades de negócios.

Portanto, o desafio consiste não só na capacidade do franqueador ser um *prospect* de mercados, mas também no perfil do franqueado no exterior, que por vezes, diferentemente do franqueado do mercado nacional, o parceiro no exterior tem que ter um perfil empreendedor fortemente orientado para o mercado de atuação.

3º. Desafio para Internacionalizar: A Experiência do Franqueador e Escolha do Franqueado

Essencial para o processo de internacionalização é que o franqueador tenha alguma experiência internacional em negociação intercultural, se possível no país em que a franquia deseja atuar. Caso o franqueador não tenha essa experiência e vivência, seria essencial contratar um profissional com experiência em gestão exterior.

Dentro desse aspecto entra a escolha do parceiro no exterior. Um dos entrevistados destacou que: “a franquia deve fazer no exterior, o que sabe fazer bem, ou seja, franquear”. Esta empresa abriu lojas próprias nos Estados Unidos e não foi bem sucedida, por isso, recomenda que se busque franqueados máster.

Neste sentido, podem-se recomendar dois caminhos para se operar no exterior:

- 1) Que se localize no exterior um franqueado máster, pois com a figura do franqueado máster, a matriz no Brasil tem como dar suporte, sem fazer grandes esforços e investimentos;
- 2) Que se desenvolva um mini-franqueador, ou uma área lá fora para capturar novas franquias.

Com relação a este tema, um dos franqueadores ressaltou que as maiores dificuldades que enfrentou no exterior foi no **processo de escolha** do franqueado máster. Esta franquia trocou 4 vezes de parceiro

antes de acertar, e considera este processo muito difícil, e que requer investimento de tempo e financeiro.

Neste processo, um dos entrevistados recomenda que os parceiros no exterior se preocupem com: “Cuidar da marca da franquia; tenham ligação com a cultura e valores da empresa e entendam do mercado em que se pretende atuar.” Deste item, pode-se perceber os motivos que levam tantas franquias a começar o processo de internacionalização convidando parentes, e amigos, nem sempre os mais capacitados tecnicamente, mas os de maior **confiança** para o franqueador.

4°. Desafio para Internacionalizar: Desenvolver um Planejamento Estratégico para a Internacionalização

Finalmente, a internacionalização apesar de arriscada e de ser configurada como uma aventura, ela envolve o comprometimento de grandes recursos e esforços. Para tanto é essencial que o franqueador tenha muito bem planejado as ações nos diferentes momentos da internacionalização. Se for a primeira vez, talvez o apoio de consultorias especializadas e da própria ABF seria essencial.

Nesse aspecto é interessante ressaltar os resultados da pesquisa. Verifica-se que 85% das franquias adotam práticas calcadas num planejamento estratégico rigoroso, elas procuram usar e explorar os seus recursos mundialmente por meio de *best practices* mundiais e realizam sua gestão sem espaço para o “achismo”, mas fortemente baseadas em dados de mercado e financeiros. Além disso, cerca de 60% delas defende uma gestão estritamente profissional.

5°. Desafio para superar as barreiras no exterior: Como Implantar e Sustentar o Modelo de Negócio no Exterior

O dilema de garantir o modelo de negócio entre os franqueados é constante no formato de negócios das franquias. O grande problema no exterior é a distancia cultural e institucional que por vezes exerce pressão para a mudança de formato do negócio no exterior. Além disso, um segundo aspecto que exerce pressão para essa mudança é a distância geográfica e psíquica do franqueador em relação à franquia no exterior. Em decorrência disso, o controle das atividades do franqueado fica reduzido e acaba por existir uma forte dependência do franqueador em relação à contra parte no exterior, em especial se for um máster franqueado.

Mediante essas forças que impelem a mudança, em conjunto com a carência de possibilidade de averiguar em loco as premências do negócio no exterior e a falta de sensibilidade cultural e institucional para entender quando mudar ou não o padrão de negócio, o franqueador perde muito tempo e esforço na tentativa de exercer o padrão e o controle.

O resultado de nossa pesquisa mostrou que estavam mais satisfeitos aqueles franqueadores que na seleção dos franqueados procuram empreendedores e concedem a eles maior flexibilidade nas mudanças de processos e mercados, desde que não desconfigure o formato de negócio. A medida para essa flexibilidade e liberdade aos franqueados é tênue e a melhor maneira de encontrá-la seria por meio de mecanismos de controle baseados na socialização, ou seja, na constante interação e trabalho conjunto entre as partes nos momentos em que se faz necessário as mudanças no formato de negócio.

Um terço dos franqueados busca por meio de socialização contornar as pressões por inovação. Embora na opinião de 70% dos entrevistados existe um padrão e modelo de negócio que deve ser buscado no exterior. Nota-se que um número muito pequeno de franqueados concorda em manter as inovações

somente na mão do franqueador (10%) e somente 25% concordam em manter um formato rígido de modelo de negócio no exterior.

6°. Desafio para superar as barreiras no exterior: Desenvolver uma Visão Intercultural

O segundo desafio é formar a mão de obra no exterior. Esse aspecto trata mais do franqueador entender que o perfil do trabalhador no exterior difere do trabalhador nacional, e não adianta persistir em ter uma mão de obra uniforme. Esse é um grande entrave para as franquias nacionais. O resultado mostra que 55% dos franqueadores brasileiros buscam o mesmo perfil do trabalhador brasileiro no exterior.

Essa ânsia por reaplicar o modelo de negócio nacional precisa ser superada. A pesquisa mostrou que os traços da cultura nacional tal como personalismo, jeitinho brasileiro e fatalismo não se enquadram no modelo de gestão das franquias no exterior. O que pode ser detectado foi apenas alguma sobreposição do estilo brasileiro de administrar calcado por forte centralização de poder.

Portanto, as franquias devem procurar um padrão de gestão intercultural que supere o que chamamos de paroquialismo. Paroquialismo é a atitude da empresa procurar reaplicar os traços da cultura e do modo de gestão do país de origem no país hospedeiro. Não porque acha que a cultura do país de origem é melhor e superior que a do país de origem, mas pelo fato de conceber que a empresa só pode dar certo se operar conforme o *modus operandi* que é característico desde seu início.

7°. Desafio para superar as barreiras no exterior: Atender as Exigências dos Consumidores

Esse desafio está diretamente relacionado com as atividades de marketing da franquia. No que tange as atividades de marketing as franquias sentem uma forte necessidade de adaptação as realidades locais para atender as necessidades dos consumidores

Assim, com relação a adaptações que precisam ser feitas em termos de produtos e serviços para atender as exigências dos consumidores, recomenda-se muito cuidado com:

- 1) Adaptação do Idioma – Este item foi ressaltado por 90% dos entrevistados e deve-se ter muito cuidado com a nomenclatura em cada região;
- 2) Adaptação à Cultura Local – Recomenda que se entenda em primeiro lugar a cultura, antes de ir para um outro país. Devem-se considerados os hábitos e atitudes do povo local, e ter cuidados em função das regiões onde se vai operar.

Por exemplo, no Brasil, Pizza come-se de noite. Em outros países, no almoço. No México, até 9hs se chama “desjejum”. Das 10 hs até 12hs – almoço. E das 12 até 15hs – Comida. Na Bolívia – sopa e segundo – sempre serve sopa de entrada. Na China – entrega cartão de visita segurando nas pontas dos dedos, com nome para frente de quem está recebendo.

Uma das entrevistadas recomendou o livro: Negócio Fechado da autora Suzana Doblinsk e Editora Campus (1998), o qual oferece pequenas dicas relacionadas as questões culturais de cada país onde se pretende operar.

- 3) Compreensão das necessidades locais e atuação regional – Na área de Marketing Global, uma tendência é se trabalhar com estruturas regionais, focada em atender as demandas regionais.

Um dos entrevistados disse que, para adaptar seus produtos, convida anualmente todos os franqueados nacionais e internacionais para participar de uma convenção de franqueados, na qual são feitos workshops considerando possíveis inovações regionais.

6 Considerações finais

As franquias brasileiras têm vivenciado nos últimos 5 anos uma busca por se internacionalizar. As operações no exterior ainda são pequenas, mas representam um bom desafio para os gestores em termos de lucratividade e de crescimento.

Os resultados indicam a existência de 7 principais desafios a serem enfrentados por aqueles que querem se internacionalizar: (1º) a diferenciação do produto ou serviço; (2º) a identificação de mercados não explorados; (3º) a experiência do franqueador e a escolha do franqueado; (4º) o desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para a internacionalização; (5º) a implantação e sustentação de um modelo de negócio no exterior; (6º) o desenvolvimento de uma visão intercultural, e; por fim, (7º) o atendimento às exigências dos consumidores do país escolhido.

Esperamos que esta pesquisa seja útil para a tomada de decisão das franquias em seu processo de internacionalização. Esperamos também que a partir dela possamos aprofundar, ainda mais, os laços acadêmicos entre a Associação Brasileira de Franchising e seus associados.

Referências

ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>, acesso em 14 out. 2010.

BARZEL, Yoram. *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge University Press. Second Edition. 1997, 161p.

DAHAB, S. *et al.* **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador. Casa da Qualidade, 1996.

EROGLU, Sevgin. The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. **International Marketing Review**. V9, n.5, 1992.

HITT, M.A.; Ireland, R.D. e Hoskisson, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. New York: South-Western College Publishing, 1999

IFA. **Internacional Franchise Association**. <<http://www.franchise.org/>>, acesso em 14 out. 2010.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta. **Internacionalização de Franquias: Um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Ribeirão Preto, SP. Originalmente apresentada como Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2006.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; LUCCHESI, Cesar Augusto Medeiros. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF PESQUISA**. V.8, n.2, 2005

NORTH, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990, 152p.

QUINN, Barry. The internationalization process of a franchise system: an ethnographic study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. V.10, n.2, 1998.

QUINN, Barry; ALEXANDER, Nicholas. International retail franchising: a conceptual framework. **International journal of retail & distribution management**. V.30, n.5, 2002.

Apêndices

Apêndice A. Questionário Aplicado

1. Nome da franquia _____
2. Nome do respondente _____
3. Cargo do respondente _____
4. Assinale qual a estrutura principal que sua franquia atua no exterior?

| | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Exportação Indireta, ou seja, usando intermediários |
| <input type="checkbox"/> | Exportação Direta |
| <input type="checkbox"/> | Licenciamento |
| <input type="checkbox"/> | Relação direta do Brasil com o franqueado |
| <input type="checkbox"/> | Tem um franqueado Master |
| <input type="checkbox"/> | Tem um escritório administrativo/ comercial no exterior |
| <input type="checkbox"/> | Tem fábrica no exterior |
| <input type="checkbox"/> | Tem um distribuidor no exterior e apenas exporta |

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| 5. Em relação às motivações para a internacionalização da franquia: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Achar novas opções de mercado é fundamental para a sobrevivência empresarial em um mundo globalizado | | | | | |
| A principal motivação para a franquia se internacionalizar foi a partir do convite de parentes e amigos próximos. | | | | | |
| A razão da escolha do primeiro país para abrir a franquia no exterior foi a aparente similaridade entre o gosto do consumidor do país e o gosto do consumidor brasileiro | | | | | |
| Antes de abrir sua primeira franquia no exterior, o responsável pela franquia já tinha experiência em negócios internacionais decorrente de outras atividades profissionais | | | | | |
| O país escolhido para a primeira franquia era um país que a franquia conhecia muito bem. | | | | | |
| O primeiro mercado escolhido para abrir a franquia era um mercado maduro com competidores e regras institucionais claramente definidas | | | | | |
| A razão de abrir a primeira franquia no país "X" estava relacionada com a "simpatia" que os habitantes daquele país tinham em relação ao Brasil. | | | | | |
| A escolha do primeiro país para abrir a franquia no exterior foi a proximidade geográfica | | | | | |
| A experiência com a primeira franquia no exterior é (ou foi) um forte motivador para abrir outras franquias no exterior | | | | | |
| A internacionalização da franquia foi resultado de um meticuloso planejamento estratégico | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| A internacionalização da franquia para o país “X” decorreu do fato da franquia ter importantes parceiros de negócios (fornecedores, investidores, distribuidores) que tinham operação naquele país | | | | | |
| A internacionalização da franquia foi viabilizada em função da participação de feiras e eventos internacionais | | | | | |
| A internacionalização da franquia foi viabilizada em função da participação em viagens internacionais (governamentais ou institucionais) para o estabelecimento de relações comerciais entre o Brasil e o país no exterior | | | | | |
| A internacionalização da franquia foi uma oportunidade de explorar globalmente o diferencial de produto da franquia | | | | | |

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| 6. Em relação às barreiras para a internacionalização de sua franquia: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| A língua é uma das principais barreiras para a internacionalização | | | | | |
| Quando a atuação é internacional, o consumidor tem gostos diferentes, é preciso investir em pesquisas e isso é caro | | | | | |
| O medo de errar por não entender a cultura local é muito grande | | | | | |
| É difícil treinar e gerenciar pessoas de outra cultura na lógica do seu negócio | | | | | |
| As condições econômicas do mercado internacional (taxa de juros, cambio, inflação) são muito adversas | | | | | |
| É difícil deter o controle das operações no exterior e garantir que os padrões de operação serão seguidos | | | | | |
| Não são favoráveis as condições para obter matéria prima e equipamentos | | | | | |
| O perfil dos empresários que querem se tornar franqueados não é adequado | | | | | |
| Existe certo receio em fazer negócios no exterior em razão do desconhecimento das leis e instituições | | | | | |
| O nível de competição no mercado externo é muito alto o que dificulta a viabilidade do negócio | | | | | |
| A quantidade de recursos que devem ser comprometidos na internacionalização está acima da viabilidade financeira da empresa | | | | | |

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| 7. As questões abaixo são a respeito da relação contratual no exterior. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Na relação com o parceiro no exterior, existe flexibilidade da sua franquia para mudanças nos contratos | | | | | |
| As partes envolvidas na relação internacional estão dispostas a se ajustar às novas situações | | | | | |
| Quando alguma situação inesperada acontece com o parceiro no exterior, ambos buscam uma solução nova ou insistem na manutenção do que foi acordado inicialmente | | | | | |
| Na relação com o parceiro no exterior, qualquer informação que pode ajudar uma ou outra parte será provida | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Entre as partes envolvidas na relação internacional, a troca de informações é freqüente e informal, e não somente no que foi especificado em contrato | | | | | |
| É esperado que as partes envolvidas na relação internacional forneçam informações sigilosas se isso ajudar a outra parte | | | | | |
| É esperado que as partes envolvidas na relação internacional mantenham o outro informado sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte | | | | | |
| Problemas que acontecem no curso da relação internacional são tratados pelas partes como conjunto ao invés de responsabilidades individuais | | | | | |
| As partes envolvidas na relação internacional estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar a relação como um todo, e não somente as partes individuais | | | | | |
| As partes envolvidas na relação internacional não se importam em obter favores do outro | | | | | |

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| 8. Em relação às atividades de marketing no exterior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Sua empresa precisou adaptar seus produtos e serviços para começar a operar no exterior | | | | | |
| Sua empresa precisou adaptar seus produtos e serviços para se manter no exterior | | | | | |
| Sua empresa precisou realizar pesquisa de mercado para operar no exterior | | | | | |
| Seu produto/serviço foi adaptado para o idioma do país no exterior | | | | | |
| A segmentação do seu produto e serviço foi adaptada para operar no exterior | | | | | |
| O posicionamento dos seus produtos e serviços foi adaptado para cada país no exterior | | | | | |
| A comunicação dos seus produtos e serviços foi adaptada para cada país no exterior | | | | | |
| A distribuição dos seus produtos e serviços foi adaptada para cada país no exterior | | | | | |
| Foram feitos diversos treinamentos para as equipes de vendas no exterior | | | | | |
| Constantemente é oferecido suporte de comunicação para a operação no exterior | | | | | |
| Sua empresa atua com fornecedores de comunicação sediados no exterior | | | | | |
| Constantemente é dado suporte de promoção para a operação no exterior | | | | | |
| O preço do seu produto e serviço foi adaptado para operar no exterior | | | | | |
| O preço do seu produto é considerado competitivo no mercado internacional | | | | | |

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| 9. Em relação à gestão das franquias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| A gestão da franquia no exterior é caracterizada por um sistema de gestão fortemente estruturado. Existe um padrão de gestão que deve ser reaplicado no exterior. | | | | | |
| A gestão da franquia no exterior é baseada em dados financeiros e de mercado. Não existe espaço para o "achismo" de mercado | | | | | |
| A gestão da franquia no exterior é estritamente profissional. Existe uma forte orientação para a profissionalização das funções | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| A gestão da franquia no exterior é extremamente rígida não existindo espaço para a improvisação sem a prévia autorização | | | | | |
| As relações pessoais na franquia no exterior são muito mais formais e rígidas que nas franquias no Brasil | | | | | |
| A franquia no exterior tem liberdade para readequar a estrutura e os processos organizacionais para melhor atender o mercado internacional | | | | | |
| Na franquia existe a adoção de mecanismos para a identificação e a difusão das melhores práticas mundiais | | | | | |
| O modo de gestão brasileiro sempre é implementado na gestão de franquias internacionais. | | | | | |
| A franquia busca o mesmo perfil de funcionários, tanto dentro quanto fora do Brasil. | | | | | |
| A franquia procura contratar brasileiros que morem no exterior para trabalharem nas lojas franqueadas fora do Brasil. | | | | | |
| Geralmente os funcionários estrangeiros são mais disciplinados que os funcionários brasileiros. | | | | | |
| Existe um contato freqüente entre o franqueador no Brasil e o franqueado no exterior | | | | | |

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. Em relação ao desempenho da franquia no exterior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O Retorno sobre os investimentos da minha franquia no exterior foi muito superior que os resultados esperados | | | | | |
| A produtividade da minha franquia no exterior foi muito superior que os resultados esperados | | | | | |
| O crescimento das vendas da minha franquia no exterior foi muito superior que os resultados esperados | | | | | |
| A participação de mercado da minha franquia no exterior cresceu muito mais que o esperado | | | | | |

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Em relação ao ambiente de negócios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A instabilidade política e legal são o maior desafio no processo de internacionalização de franquias | | | | | |
| As oscilações no ambiente econômico são o maior desafio no processo de internacionalização de franquias | | | | | |
| A burocracia é o maior desafio no processo de internacionalização de franquias | | | | | |
| A questão aduaneira é o maior desafio no processo de internacionalização de franquias | | | | | |
| O registro da marca é o maior desafio no processo de internacionalização de franquias | | | | | |
| A adaptação à legislação local é o maior desafio no processo de internacionalização de franquias | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Problemas legais e de gestão das pessoas no exterior é o maior desafio no processo de internacionalização de franquias | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| 12. Quanto a relação entre a franquia no exterior e o relacionamento com fornecedores: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| A franquia prefere que os fornecedores brasileiros sejam os mesmos para a operação no exterior. | | | | | |
| A franquia prefere desenvolver fornecedores locais nos novos países onde atua. | | | | | |
| A franquia geralmente utiliza o mesmo fornecedor ou distribuidor ao operar no mercado externo | | | | | |
| A franquia não gosta de mudar de fornecedor ou distribuidor no mercado externo | | | | | |
| A franquia esta mais satisfeita com o fornecedor ou distribuidor do mercado externo do que com o do mercado interno | | | | | |

< Discordo Totalmente – Concordo Totalmente >

| 13. Em relação as inovações da franquia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Os fornecedores no exterior agem como fontes de inovações para estas franquias fornecendo novos produtos e serviços | | | | | |
| Os parceiros internacionais, como os masters franqueados agem como fontes de inovações para estas franquias fornecendo novos produtos e serviços | | | | | |
| Os franqueados internacionais agem como fontes de inovações para estas franquias fornecendo novos produtos e serviços | | | | | |
| A base de inovações reside unicamente no franqueador brasileiro | | | | | |
| Os franqueados internacionais agem como implementadores de inovações estabelecidas pelo franqueador | | | | | |
| Os franqueados internacionais trabalham em conjunto com o franqueador para a geração de inovações | | | | | |
| Há política de incentivos (bônus) para franqueados internacionais com bons relacionamentos com o franqueador | | | | | |
| Os franqueados no exterior atuam como empreendedores locais na busca de oportunidades de negócios | | | | | |
| Os franqueados no exterior atuam como empreendedores locais sugerindo novos produtos e serviços | | | | | |
| Os franqueados no exterior atuam como empreendedores locais fomentando o conhecimento do mercado local | | | | | |

14. Qual foi o ano de abertura da franquia no Brasil? _____

15. Qual foi o ano de abertura das atividades no exterior? _____

16. Qual foi o primeiro país que sua franquia atuou no exterior? _____

17. Relacione, por ordem de prioridade, os 3 principais PAÍSES nos quais sua franquia tem negócios?

1. _____

2. _____

3. _____

18. Aproximadamente quantos funcionários sua franquia tem no Brasil? _____

19. Aproximadamente quantos funcionários sua franquia tem no exterior? _____

20. Aproximadamente quantos funcionários brasileiros trabalham nas franquias no exterior? _____

21. Qual porcentagem do faturamento Total da sua franquia é decorrente do exterior? _____

22. Qual porcentagem do total de royalties recebidos é decorrente do exterior? _____

23. Sua franquia tem distribuidores no país em que opera? _____ Sim _____ Não

24. Sua franquia tem fornecedores no país em que opera? _____ Sim _____ Não

Questões sobre o respondente

25. Há quanto o Sr. tempo atua na empresa _____

26. Genero

Masculino

Feminino

27. Idade _____

28. Qual a sua principal fonte de informação?

jornal

revista

internet

celular

televisão

29. Grau de Instrução

primeiro grau

segundo grau

superior incompleto

superior completo

pós graduado

Apêndice B. Roteiro utilizado na pesquisa qualitativa

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS – Projeto ESPM-ABF

PÚBLICO ALVO

Franquias internacionalizadas.

Pessoas responsáveis pela internacionalização da franquia.

BLOCO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Organização: _____

Nome: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

Cargo que ocupa: _____

Em quais países a empresa está presente? _____

Quantos funcionários sua franquia tem no Brasil: _____ funcionários

Quantos funcionários sua franquia tem no exterior: _____ funcionários

Qual porcentagem do faturamento Total da sua franquia é decorrente do exterior: _____%

BLOCO 2 – Vamos falar do início do processo de internacionalização

2.1 Conte como foi o processo de internacionalização da sua franquia?

2.2 Quais foram os fatores motivaram sua empresa a iniciar este processo?

2.3 Qual foi o primeiro país onde foi operar e porquê?

2.4 Se atua em mais países, como ocorreu a escolha por estes outros países?

2.5 Como foi o processo de planejamento para a internacionalização da sua franquia?

2.6 Quais foram as dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização? Por quê?

2.7 Houve algum impedimento legal que dificultou a internacionalização?

2.8 Há algum plano de expansão internacional?

2.9 Como ocorre a prospecção de franqueados?

2.10 Como os franqueados são escolhidos?

2.11 Quais motivos levaram sua empresa a se internacionalizar?

2.12 Sua atuação foi mais pró-ativa na busca de parceiros? Ou mais passiva, a partir de uma proposta recebida?

Bloco 3 - Vamos falar agora sobre a operação da franquia no exterior

3.1) Como é a relação contratual com o parceiro no exterior? O que a difere do Brasil?

3.2) Quais são os maiores desafios em um ambiente externo para se fazer negócios?

3.3) Comente algumas variáveis que influenciam sua franquia no exterior: instabilidade política e legal; as oscilações no ambiente econômico, burocracia, a questão aduaneira, o registro da marca, a adaptação à legislação local e os problemas legais e de gestão das pessoas no exterior.

Blobo 4 - Conte algumas peculiaridades

4.4) Em relação a gestão da franquia, segue o mesmo padrão? Se eu entrar numa franquia lá fora é igual do Brasil? Quais as adaptações necessárias? O que dá certo aqui no Brasil e que não dá certo lá fora?

4.5) Aproveitando a questão da adaptação, quais as principais mudanças necessárias em termos de marketing: produto, preço, praça, promoção, segmentação e posicionamento?

4.6) E em relação às outras áreas (recursos humanos, finanças, produção, etc), algo a mencionar em relação à adaptações?

4.7) Como é a estrutura de fornecimento de matéria prima? Você tem fornecedores centralizados? Eles são estrangeiros? Ou você montou uma central lá fora? Conte um pouco...

Bloco 5 - Para finalizar a entrevista

5.1) Em relação ao ambiente de negócios, é bom ou ruim fazer negócios no exterior? Quais as principais diferenças em relação ao Brasil?

5.2) O desempenho de sua franquia no exterior é satisfatório? Acima do esperado?

5.3) Sua empresa possui máster franqueado? Em qual localidade?

5.4) Sua empresa já descredenciou algum franqueado no exterior? Se sim, quais foram as razões?

5.5) Suas franquias no exterior já contribuíram com algum tipo de inovação ? Se sim, quais? Dê exemplos. Estas inovações foram replicadas para as demais franquias?

BLOCO 6 – PERFIL DO RESPONDENTE

1. Idade: _____ Grau de instrução: _____

2. Acesso a comunicação (quais revistas/jornais lê, internet, blogs...)

Anexos

Anexo A. Total de Franquias Brasileiras Internacionalizadas

| Segmento | Marca | Países |
|-----------------------------------|----------------------------|--|
| Acessórios Pessoais e Calçados | AREZZO | Paraguai, Portugal, Venezuela e China |
| | CARMEN STEFFENS | Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Uruguai, Argentina, Austrália, Angola, Japão, Emirados Árabes e Espanha. |
| | CHILLI BEANS | EUA, Portugal e Panamá |
| | DUMOND | Angola, Egito, Colômbia, Filipinas, Arábia Saudita, Emirados Árabes |
| | HAVAIANAS | França. |
| | MORANA | EUA, Portugal e Colômbia |
| | VIA UNO | África do Sul, Alemanha, Guadalupe, Grécia, Cuba, Canadá, Argentina, Filipinas, França, Chile, Emirados Árabes, Egito, Espanha, Itália, México, Venezuela, Holanda, Jordânia, Portugal, Costa Rica, Panamá, Peru, Inglaterra, Colômbia e Rep. Dominicana |
| Alimentação | AMOR AOS PEDAÇOS | Portugal |
| | BOB'S | Angola, Portugal |
| | CAFÉ DO PONTO | Paraguai |
| | CASA DO PÃO DE QUEIJO | Estados Unidos, Portugal |
| | MISTER SHEIK | Angola |
| | PÃO DE QUEIJO MINAS BRASIL | Chile. |
| | PASTELÂNDIA | EUA |
| | ROASTED POTATO | Paraguai. |
| | SHOWCOLATE | Espanha, Estados Unidos, Honduras, Chile, México, Portugal, Peru, Panamá, Guatemala e Venezuela |
| | SPOLETO | México e Espanha |
| | VIVENDA DO CAMARÃO | Paraguai |
| Bebidas, Cafés, Doces e Salgados | FÁBRICA DI CHOCOLATE | Espanha, Inglaterra, Japão, México e Portugal |
| | FREDDISSIMO | EUA. |
| Beleza, Saúde e Produtos Naturais | CHAMMA DA AMAZÔNIA | Portugal |
| | DEPYL ACTION | Venezuela |
| | EMAGRECENTRO | Portugal. |
| | FIT4 | Argentina. |
| | HOKEN | Nigéria, Espanha, Paraguai, Portugal e Bolívia |

| | | |
|--|---|--|
| | JACQUES JANINE | Estados Unidos |
| | MAGRASS | Paraguai |
| | MUNDO VERDE | Angola e Portugal |
| | UNIORTO | Portugal |
| | WERNER COIFFEUR | Angola |
| | LINKWELL | EUA. |
| Comunicação, Informática e Eletrônicos | TOTVS (MICROSIGA) | Argentina, México, Chile, Paraguai, Porto Rico, Portugal, Uruguai, Bolívia, Peru, Colômbia, Equador, Venezuela, Guatemala, Costa Rica, EUA, Angola, Canadá e Moçambique. |
| | AKAKIA | Angola |
| | ARMAZÉM AMAZÔNICO | Itália |
| Cosméticos e Perfumaria | O BOTICÁRIO | Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Uruguai, Bolívia, Peru, África do Sul, Colômbia, Angola, Emirados Árabes, Cabo Verde, Japão, Moçambique, Venezuela e Arábia Saudita. |
| | TRUSS COSMETICS | Angola, EUA e Equador. |
| | ANGLO-AMERICANO FORMANDO EMPREENDEDORES | Paraguai |
| | BIT COMPANY | Portugal, Equador e Angola |
| | CDI | Japão |
| | MICROCAMP INTERNACIONAL | Portugal |
| | SUCESSO EM VENDAS | Itália e Portugal. |
| Educação e Treinamento | IGUI | Argentina, Portugal e Espanha |
| | ABC- AMERICAN BRAZILIAN CENTER | Portugal |
| | ALPS | EUA |
| | CCAA | Argentina, Chile, Estados Unidos, Japão, Portugal, Guatemala e El Salvador |
| | ESCOLAS FISK | Angola, Argentina, Estados Unidos, Japão, Paraguai |
| | WIZARD | EUA, Japão, Portugal, Inglaterra, Irlanda e México |
| Hotelaria e Turismo | EXPERIMENTO | México |
| | ASTRAL | Portugal |
| | COMBATE | Estados Unidos, Portugal |
| | SAPATARIA DO FUTURO | México e Angola |
| Livrarias e Papelarias | LIVRARIA E PAPELARIA NOBEL | Espanha, Portugal e Angola |
| Móveis, Decoração e Presentes | CLOSET & CIA | Chile, Paraguai, Bolívia |
| Negócios, Serviços e Conveniência | COSTURA DO FUTURO | Angola e México |
| Serviços Automotivos | LOCALIZA RENT A CAR | Argentina, Chile, Equador, Paraguai, Bolívia, Peru, Colômbia e Uruguai |
| | CANTÃO/REDLEY | África do Sul, Alemanha, Colômbia, Emirados Árabes, Estados Unidos, França, Itália, Canadá e Austrália |
| | COLCCI | Guatemala, Arábia Saudita, Portugal, Espanha, Japão, EUA, Ilha Reunião e |

| | Malta |
|------------------|--|
| GREEN By Missako | Emirados Árabes e Angola |
| HERING STORE | Arábia Saudita, Paraguai, Venezuela, Uruguai, Guatemala, Bolívia, Espanha e Antilhas Holandesas |
| HOPE LINGERIE | Israel e Portugal |
| LILICA & TIGOR | Colômbia, Itália, Portugal, Peru, Líbano, Guatemala, Chile, Espanha, Costa Rica, Bolívia e México. |
| MORMAI | México, Portugal e França |
| PUC | Arábia Saudita |
| RICHARDS | Portugal e Angola |
| ROSA CHÁ | EUA, Portugal e Turquia |