GLOBAL MINDSET NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

REALIZAÇÃO

ESPM
QUEM FAZ TRANSFORMA

ABF
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING

PATROCÍNIO

Bradesco

ESPM

Programa de Mestrado e Doutorado em
Gestão Internacional (PMDGI)

GLOBAL MINDSET NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

Thelma Valéria Rocha
Eduardo Eugênio Spers
Felipe Mendes Borini
Vanessa Pilla Bretas
Pedro Lucas de Resende Melo
Mario Henrique Ogasavara
Daniela Motta Romeiro Khauaja
Adriana Camargo

Apoio:
Associação Brasileira de Franchising (ABF)

São Paulo
Outubro de 2016

G82

Global mindset na internacionalização das franquias brasileiras / Thelma Valéria Rocha....[et al]. – São Paulo: ESPM, 2016.
96 p.: il, color, tab.

Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional – PMDGI

ISBN 978-85-99790-31-1

1. Franquias 2. Marketing Internacional 3. Estratégia 4. Processo de Internacionalização I. Rocha, Thelma Valéria II. Spers, Eduardo Eugênio III. Borini, Felipe Mendes IV. Bretas, Vanessa Pilla V. Melo, Pedro Lucas de Resende VI. Ogasavara, Mário Henrique VII. Khauaja, Daniela Motta Romeiro VIII. Camargo, Adriana.

CDU 339.187.44

SUMÁRIO

Prefácio 7

Apresentação 9

Sobre os Autores 11

1. A Pesquisa 13
   1.1 O Livro Verde 15
   1.2 Metodologia 16

2. As Redes de Franquias Internacionalizadas 19
   2.1 Caracterização do segmento de franquias no Brasil 21
   2.2 Evoluções em relação aos estudos anteriores 27
   2.3 As redes de franquias brasileiras mais internacionalizadas 32

3. Aspectos Conceituais 37
   3.1 Modos de governança e modos de entrada 40
   3.2 Motivações e barreiras 43
   3.3 *Global mindset* das empresas 46

4. Resultados do Estudo 49
   4.1 Aspectos gerais 51
   4.2 Modos de governança 52
   4.3 Motivações e barreiras 55
      4.3.1 Motivações 55
      4.3.2 Barreiras 60
   4.4 *Global mindset* das redes de franquias 65

5. Considerações Finais 71

6. Recomendações 77

Referências 82

ANEXO A – Franquias Brasileiras no Exterior em Junho de 2014 84

ANEXO B – Redes de Franquias no Exterior Via Exportação 89

APÊNDICE A - Questionário 90

PREFÁCIO

A capilaridade é a essência do franchising e um dos pilares da ABF, assim como a educação. Baseada em ambos, a Associação Brasileira de Franchising firmou parceria com a conceituada ESPM para complementar o trabalho já desenvolvido pela ABF por meio de sua área de *Business Intelligence* e oferecer a você, leitor, uma radiografia fiel do processo de *Internacionalização das Franquias Brasileiras.*

Em sua quarta edição, esta obra (carinhosamente chamada de "Livro Verde"), editada a cada dois anos desde 2010, traz em seu conteúdo parte da missão da própria ABF como entidade que representa oficialmente o sistema de franquias no País. Ao levar até você informações qualificadas a respeito desse processo, a Associação atua com o propósito de fazer as redes buscarem ampliar sua capilaridade internacionalmente.

O movimento feito pelas empresas franqueadoras rumo à internacionalização reflete a sinergia das redes brasileiras com os mercados internacionais, com seu planejamento e suas estratégias de negócios. Além disso, há uma clara demanda por marcas, produtos e serviços genuinamente brasileiros no exterior e as boas oportunidades de negócios podem estar disponíveis em qualquer lugar do mundo, a qualquer tempo.

Aliado a isso, o trabalho desenvolvido pela ABF, que conta com a parceria da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), tem levado mais redes a cada ano a operarem no exterior. Até 2015, dados da ABF registravam 134 marcas brasileiras atuando internacionalmente, ante 106 em 2014.

Atuar além das fronteiras do País é, em geral, desafiador. Barreiras como idioma, legislação, cultura e regime tributário local parecem muitas vezes intransponíveis para muitas empresas franqueadoras brasileiras. Entretanto o apoio da ABF e da Apex-Brasil, por meio da organização de missões internacionais envolvendo a participação em algumas das principais feiras de franquias do mundo, com rodadas de negócios que atraem os investidores locais, entre outras ações, tem contribuído decisivamente para que o franchising brasileiro seja cada vez mais global.

Nesse sentido, a contribuição acadêmica da ESPM é igualmente fundamental e merecedora de todo nosso reconhecimento. A todos os

professores e pesquisadores do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI) envolvidos, meus parabéns pelo belo trabalho.

Temos um longo e frutífero caminho pela frente. Este estudo nos mostra em que estágio estamos, o que as redes brasileiras já internacionalizadas ou exportadoras fazem, os desafios enfrentados, e nos serve de referência para avançarmos na *Internacionalização das Franquias Brasileiras.*

Um forte abraço,

Cristina Franco

Presidente da Associação Brasileira de Franchising

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que o Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI) da ESPM, em parceria com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), apresenta o quarto volume da série *Internacionalização das Franquias Brasileiras*. O tema ganhou espaço na ESPM desde 2010, com a publicação do primeiro volume deste estudo, também conhecido como "Livro Verde".

Este estudo, desenvolvido entre abril e outubro de 2016, representa a continuidade da parceria firmada, em 2010, entre a ABF, por intermédio de seu diretor de Inteligência de Mercado, Relacionamento e Sustentabilidade, Claudio Tieghi, e a ESPM, por intermédio da professora Dra. Thelma Valéria Rocha, professor Dr. Eduardo Eugenio Spers, professor Dr. Felipe Mendes Borini e professor Dr. Mário Henrique Ogasavara, todos docentes do PMDGI.

Em novembro de 2011, o Grupo de Estudos de Internacionalização das Franquias Brasileiras (IFB) foi registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O Grupo é formado por professores-doutores de diversas instituições: Pedro Lucas de Resende Melo, do PPGA-UNIP e PUC-SP, e os professores do PMDGI da ESPM Thelma V. Rocha, Eduardo E. Spers, Felipe M. Borini, Mário Ogasavara e Daniela Motta Romeiro Khauaja, bem como a mestranda Vanessa Bretas e a doutoranda Adriana Camargo - todos interessados nesse movimento de crescimento.

Este estudo foi desenvolvido pelos integrantes do Grupo de Estudos IFB e a coleta de dados ocorreu em junho, durante a ABF Franchising Expo 2016, realizada no Expo Center Norte, em São Paulo. Participaram da coleta três professores e 12 alunos. Do mestrado da UNIP: Fabio R. Pimentel, Jeferson S. Fuza, Marcelo F. Almeida e o professor Pedro Lucas de Resende Melo. E os alunos do mestrado e doutorado do PMDGI da ESPM: Ana Carolinne B. Lima, Caio Giusti Bianchi, Dennys Eduardo Rossetto, Joanna C. Guarita Douat, Maria Lucia Righetti, Rachel Xenia Chang, Sofia Naranjo, Teresa C. A. Charotta e Victor Ragazzi Isaac, além das professoras Thelma Rocha e Daniela Khauaja.

Por parte da ABF, este estudo contou com a participação do diretor de Inteligência de Mercado, Relacionamento e Sustentabilidade,

Claudio Tieghi, da coordenadora de Inteligência de Mercado, Vanessa Pilla Bretas, do analista de Inteligência de Mercado, Bruno Cancian, e do estagiário de Inteligência de Mercado, Jorge Ferreira.

Este estudo está dividido em seis itens, começando com a introdução. No segundo item, são apresentados aspectos associados à pesquisa, com sua metodologia e evolução dos estudos anteriores; no terceiro, aborda-se uma visão mais conceitual sobre modos de governança, motivações e barreiras, e *global mindset* de empresas nos processos de internacionalização; no quarto item, são apresentados os resultados do estudo; no quinto, algumas recomendações aos gestores, e, por fim, no sexto item, são colocadas as considerações finais.

Desejamos uma boa leitura!

Autores

SOBRE OS AUTORES

Thelma Valéria Rocha: professora na linha de marketing internacional no PMDGI e no MPCC da ESPM. Doutora em administração com ênfase em marketing pela FEA-USP, além de mestre em administração mercadológica pela EAESP-FGV com especialização em *international business* pela Stockholm School of Economics (SSE), na Suécia.

Eduardo Eugênio Spers: professor na linha de marketing internacional no PMDGI e no MPCC da ESPM e na área de marketing na USP, campus ESALQ. Pós-doutorado em administração pela Wageningen University (WUR), Holanda, e doutor em administração pela FEA-USP. Tem bolsa produtividade CNPq, nível 2.

Felipe Mendes Borini: professor na área de inovação internacional no PMDGI da ESPM. Professor da FEA-USP na área de administração geral. Editor adjunto da Revista RAI. Doutor em administração pela FEA-USP. Mestre em administração pela PUC-SP. Tem bolsa produtividade CNPq, nível 2.

Vanessa Pilla Bretas: mestranda em administração com ênfase em gestão internacional pelo PMDGI da ESPM e coordenadora de inteligência de mercado pela ABF. Possui especialização em inteligência de mercado pela FIA e graduação em relações internacionais pela PUC-SP.

Pedro Lucas de Resende Melo: pós-doutorando em gestão internacional pelo PMDGI da ESPM. Doutor em administração pela USP, professor do departamento de administração da PUC-SP e professor titular do mestrado em administração da Universidade Paulista.

Mário Henrique Ogasavara: coordenador e professor do PMDGI da ESPM. PhD em *management* pela University of Tsukuba (Japão), com pós-doutorado na National University of Singapore (Cingapura). Coordenador adjunto do ProAsia - Programa de Estudos Asiáticos (FEA-USP).

Daniela Motta Romeiro Khauaja: consultora, coordenadora da pós-graduação da ESPM, professora e pesquisadora nas áreas de marketing e branding. Doutora e mestre em administração de empresas pela FEA–USP. MBA pela Western International University de Londres. Graduada em comunicação social pela PUC-RJ.

Adriana Camargo: doutoranda em administração com ênfase em gestão internacional pelo PMDGI da ESPM e mestre em administração pelo mesmo Programa. Especializada em educação e branding e graduada em pedagogia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *General management* Brasil do Grupo Nexo Franquicia.

1. A PESQUISA

1.1 O LIVRO VERDE

Realizado bianualmente, desde 2010, a série *Internacionalização das Franquias Brasileiras* ("Livro Verde") vem explorando diversos temas relacionados à internacionalização das redes de franquias não só brasileiras como estrangeiras que atuam no Brasil, disponibilizando informações e dados sobre como está sendo essa trajetória, e os desafios enfrentados ao longo do tempo.

Objetivos do estudo

O principal objetivo deste estudo é analisar as motivações e barreiras vivenciadas pelas franquias brasileiras durante seu processo de internacionalização, com destaque para o *global mindset* das empresas, ou seja, a mentalidade das empresas para operar no exterior, tema deste ano.

Edições anteriores

2014 2012 2010

Figura 1. Capas das edições anteriores
Fonte: Autores (2016)

Esses estudos estão disponíveis no site http://www2.espm.br/publicacoes-1, no item 'LIVRO FRANQUIAS'.

Em 2010, o tema estudado foi *A Internacionalização das Franquias Brasileiras.*

Em 2012, *Aspectos Mercadológicos e Estratégicos da Internacionalização das Franquias Brasileiras.*

Em 2014, *Estágios da Internacionalização das Franquias Brasileiras.*

1.2 METODOLOGIA

As empresas estudadas representavam uma população de 134 redes de franquias brasileiras com presença no exterior em 2016, conforme ANEXO A (relação fornecida pela ABF). Essa base está dividida em dois grupos: 110 redes de franquias brasileiras internacionalizadas com unidades no exterior e 24 redes de franquias brasileiras prioritariamente exportadoras.

Na pesquisa empírica, de natureza quantitativa, foi utilizado o método *survey* e desenvolvido um questionário (APÊNDICE A) baseado em constructos da literatura, com escalas Likert de sete pontos para medir concordância.

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

A coleta de dados teve duas fases, uma presencial e uma on-line, sendo o questionário respondido por gestores das redes de franquias. Foram preenchidos 69 questionários durante a ABF Franchising Expo, em junho de 2016, e após o evento foi realizado um telemarketing ativo, sendo preenchidos mais 41 após ligação ao gestor, durante julho de 2016. Dos 110 questionários preenchidos, foram eliminados três incompletos e três duplicações, finalizando uma base de 104 respondentes.

A base de 104 respostas está dividida por: brasileiras (85 redes) e estrangeiras (19). Sendo as brasileiras: 32 internacionalizadas e 53 domésticas, com atuação apenas no Brasil, como mostra o Gráfico 1.

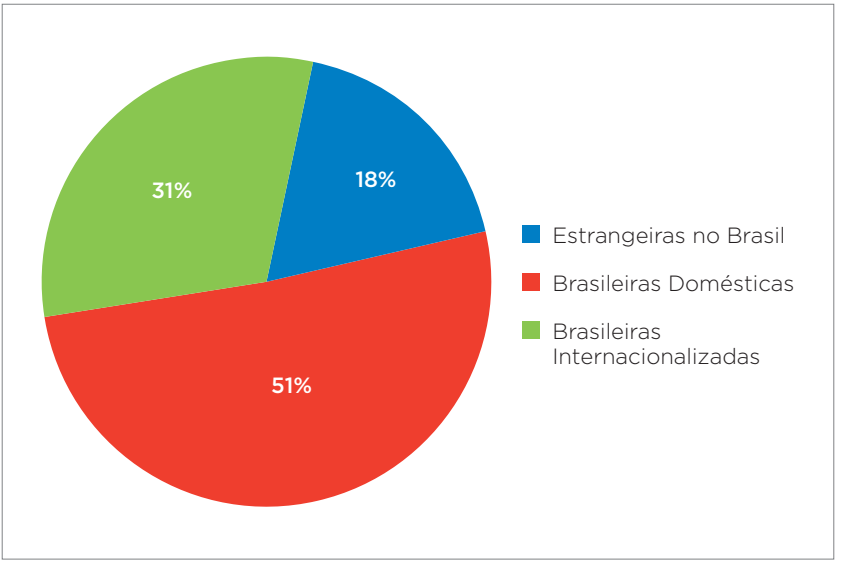

Gráfico 1. Composição da amostra 2016

Fonte: Autores (2016)

As empresas estrangeiras no Brasil foram incluídas pela primeira vez neste estudo. Nas edições anteriores, analisamos apenas as brasileiras internacionalizadas e com atuação domésticas.

2. AS REDES DE FRANQUIAS INTERNACIONALIZADAS

A internacionalização das redes de franquias é um processo de mão dupla. De um lado, cresce o movimento das redes brasileiras indo para fora; do outro, cresce a participação das estrangeiras no Brasil.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE FRANQUIAS NO BRASIL

O faturamento das redes de franquias em 2015 foi de R$ 139,593 bilhões (ABF, 2016). A relação das maiores redes de franquias que atuam no Brasil e suas respectivas marcas é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Relação das dez maiores marcas que atuam no Brasil

#	MARCA	SEGMENTOS
1	O BOTICÁRIO	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer
2	SUBWAY	Alimentação
3	CACAU SHOW	Alimentação
4	COLCHÕES ORTOBOM	Casa e Construção
5	AM PM MINIMARKET	Negócios, Serviços e Outros Varejos
6	MCDONALD´S	Alimentação
7	JET OIL	Veículos
8	KUMON	Educação e Treinamento
9	BR MANIA	Negócios, Serviços e Outros Varejos
10	WIZARD IDIOMAS	Educação e Treinamento

Fonte: ABF (2015)

As 20 primeiras redes de franquias somadas representam mais de 23 mil unidades. Os principais segmentos contemplados são: Alimentação, Cosméticos/Perfumaria e Escolas de Idiomas.

No Brasil, o segmento que mais cresceu em faturamento em 2015, quando comparado com o ano anterior, foi Negócios, Serviços e Outros Varejos (12%), seguido por Alimentação (10,2%), Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (9%), conforme a Tabela 2.

Tabela 2. Faturamento do setor por segmento (em R$ bilhões)

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

Fonte: ABF (2015)

O segmento de Negócios, Serviços e Outros Varejos continua sendo o mais representativo (21%), seguido por Alimentação (20%) e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (18%), como pode ser observado na Figura 2.

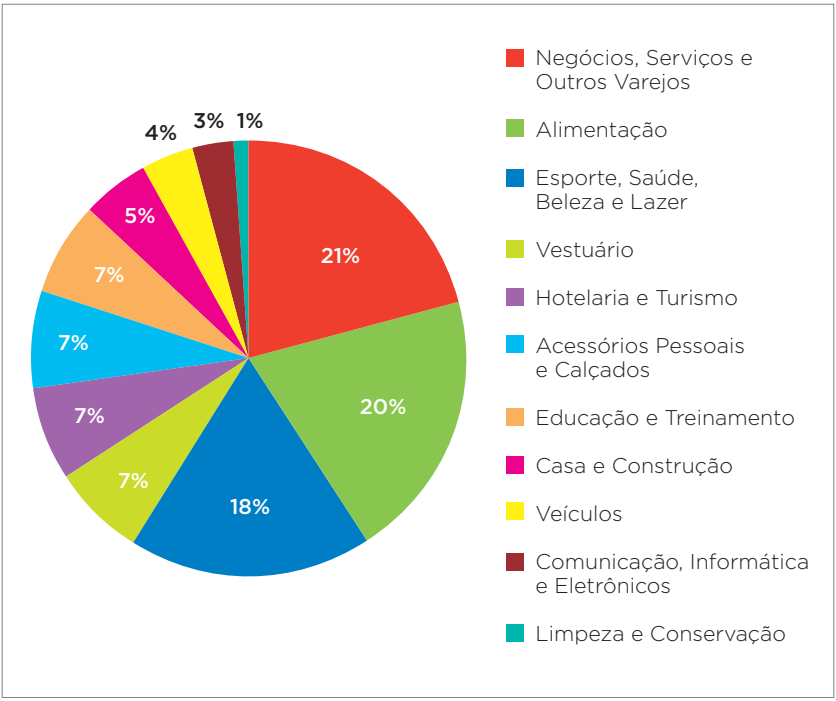

Figura 2. Distribuição do faturamento por segmentos de atuação em 2015

Fonte: ABF (2015)

No contexto mundial, o Brasil situa-se em sexto lugar na relação do setor de franchising por número de franquias, com 138.343 unidades, o que representa um crescimento de 10,1% em relação a 2014, quando o País tinha 125.641 unidades.

Em número de marcas, o Brasil ocupa posição de maior destaque: é o quarto do mundo, com 3.073, quantidade 4,5% superior a 2014, quando ocupava também a quarta posição, com 2.942 marcas.

Mais de 20 franqueadoras brasileiras instalaram unidades no exterior ou iniciaram a exportação de produtos em 2015, chegando a 134 redes de franquias brasileiras internacionalizadas.

As franquias brasileiras estão presentes em 60 países (2015). Os principais mercados de destino são Estados Unidos, Paraguai e Portugal, com 37, 25 e 21 redes de franquias brasileiras, respectivamente. Um

segundo grupo é formado por Argentina, México, Colômbia e Bolívia, com 16, 13, 12 e 12 redes de franquias internacionalizadas, respectivamente. A Figura 3 destaca os destinos das franquias brasileiras.

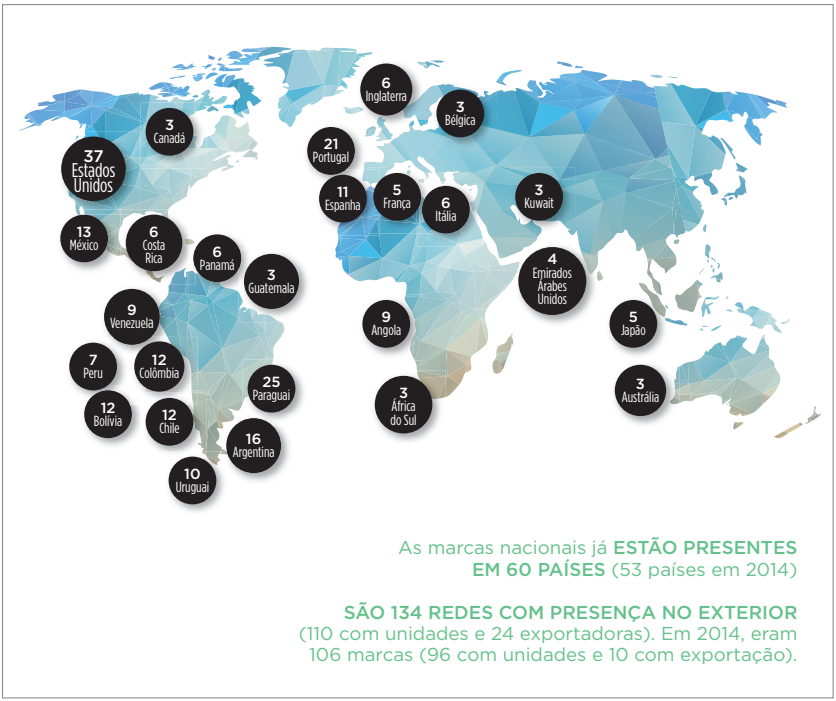

Figura 3. Principais destinos da internacionalização das redes de franquias brasileiras

Fonte: ABF (2016)

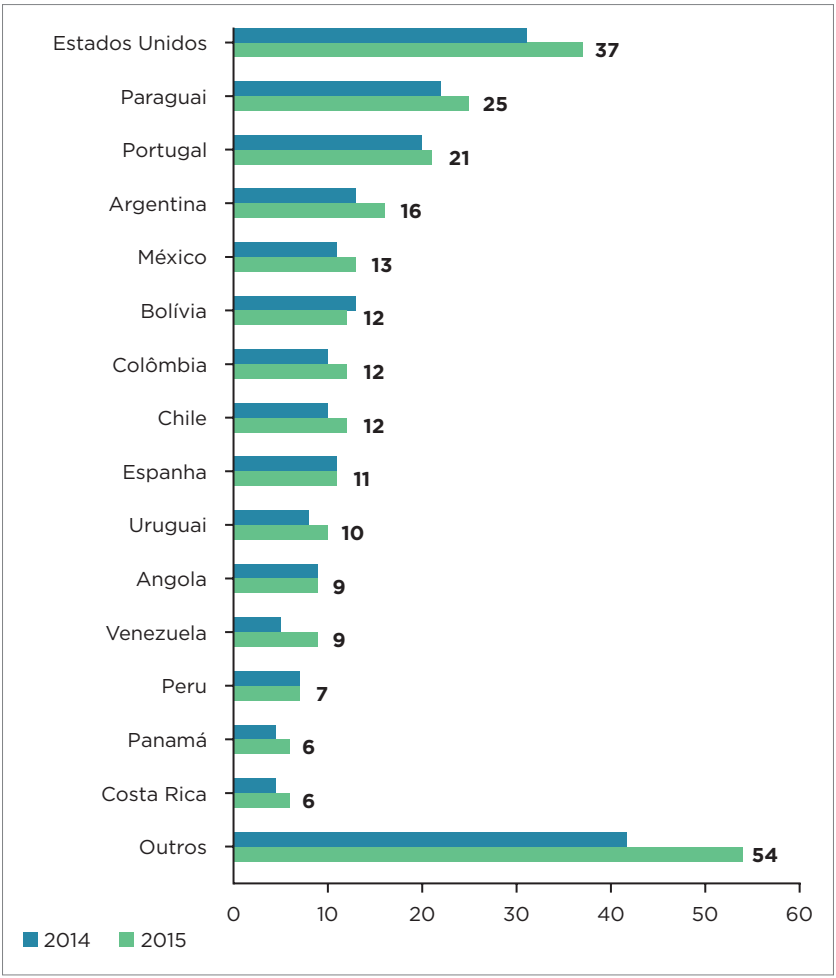

Figura 4. Evolução do número de marcas de franquias brasileiras por país de destino: 2014-2015

Fonte: ABF (2016)

Nota-se, na Figura 4, o crescimento do número de redes de franquias brasileiras, no último ano, em quase todos os países, especialmente Estados Unidos (de 31 para 37 marcas), Paraguai (de 22 para 25 marcas), Argentina (de 13 para 16 unidades) e Portugal (de 20 para 21 marcas).

As marcas de franquias brasileiras no exterior de maior destaque são dos segmentos: Alimentação, com 18%; Esporte, Saúde, Beleza e Lazer, com 17%; Acessórios Pessoais e Calçados, com 15%; Educação e Treinamento, com 12%; e Negócios e Serviços, com 11%, conforme a Figura 5.

Figura 5. Redes de franquias brasileiras com unidades no exterior por segmento em 2015 (participação)

SEGMENTO	% PART
Alimentação	18%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	17%
Acessórios Pessoais e Calçados	15%
Educação e Treinamento	12%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	11%
Vestuário	7%
Casa e Construção	6%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	5%
Limpeza e Conservação	4%
Hotelaria e Turismo	2%
Veículos	2%

Fonte: ABF (2016)

Já a presença no exterior por meio de **exportação** se concentra no segmento de Vestuário, com 42% das marcas; seguido por Esporte, Saúde, Beleza e Lazer, com 25%; e Acessórios e Calçados, com 17%, como mostra a Figura 6.

Figura 6. Redes de franquias brasileiras exportadoras por segmento em 2015 (participação)

SEGMENTO	% PART
Vestuário	42%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	25%
Acessórios Pessoais e Calçados	17%
Casa e Construção	4%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	4%
Educação e Treinamento	4%
Hotelaria e Turismo	4%

Fonte: ABF (2016)

A separação da base de franquias que atuam no exterior prioritariamente por exportação permite perceber a importância do segmento Vestuário. Inclusive, algumas empresas dessa área exportam há mais tempo do que atuam com franquias - desde a década de 1990 -, e seus produtos são comercializados em lojas multimarcas no exterior.

2.2 EVOLUÇÕES EM RELAÇÃO AOS ESTUDOS ANTERIORES

No primeiro volume deste estudo, Rocha, Borini e Spers (2010) mostraram que existem três importantes fatores que contribuem para a internacionalização de franquias: 1) experiência internacional do empreendedor; 2) rede de contatos de negócio no mercado externo; 3) desenvolvimento de produto diferenciado capaz de ser reconhecido no exterior.

Os autores apontaram também que as franquias brasileiras tinham operações recentes no exterior (em média cinco anos de experiência internacional), e ainda pequenas, mas que representavam um bom desafio para os gestores em termos de lucratividade e crescimento. Vale ressaltar que a base analisada de internacionalizadas eram 65 redes de franquias.

No segundo volume, Rocha *et al* (2012) analisaram uma base de 92 empresas e verificaram o comportamento de algumas redes que estavam

iniciando no exterior de forma experimental ou mesmo sob demanda, com baixo grau de profissionalização no critério de seleção de parceiros, o que foi denominado no estudo como "passou, levou". Foram apontadas razões de insucesso desse tipo de comercialização, que muitas vezes se encerrava em dois ou três anos.

Os autores recomendaram: criar um comportamento estratégico focado para atuar no exterior; criar estruturas organizacionais diferenciadas; revisar o modelo de negócio para atuar no exterior; definir uma única identidade de marca global e adaptar o composto de marketing; investir no reconhecimento do mercado externo; coordenar e mensurar o resultado das ações de marketing; visualizar a internacionalização além das vendas.

No terceiro volume, Rocha *et al* (2014) analisaram uma base de 106 redes de franquias com base na teoria dos quatro estágios de internacionalização propostos por McIntyre e Huszagh (1995): 1) Franchising Doméstico; 2) Envolvimento Experimental; 3) Envolvimento Ativo; 4) Envolvimento com Alto Comprometimento, conforme a Figura 7.

O **estágio 1**, denominado **Franchising Doméstico**, corresponde ao estágio vivenciado pelas redes de franquias que não possuem operação no exterior.

De acordo com os dados da ABF, em dezembro de 2015, o Brasil possuía 3.073 redes de franquias, sendo 159 redes de franquias estrangeiras. Isto é, são 2.914 redes de franquias brasileiras, sendo que 134 tinham operação no exterior, ou seja, 4,6% do total de franquias brasileiras, com operação em 60 países de todos os continentes. E 2.780 redes de franquias atuam apenas no mercado doméstico, como mostra a Figura 7.

Para separar a base de franquias internacionalizadas nos estágios, foram considerados os números de países no exterior como *proxy* de seu estágio de atuação internacional. Assim, as redes de franquias que operam em **um país** foram classificadas como **estágio 2 de envolvimento experimental**. As redes que operam em dois a quatro países são classificadas no **estágio 3 com envolvimento ativo** e as que operam em **cinco ou mais** países são classificadas como **estágio 4 com envolvimento de alto comprometimento**.

A Figura 8 apresenta os estágios com dados de 2016. No **estágio 2**, que envolve as redes de franquias em estágios **experimentais**, ou

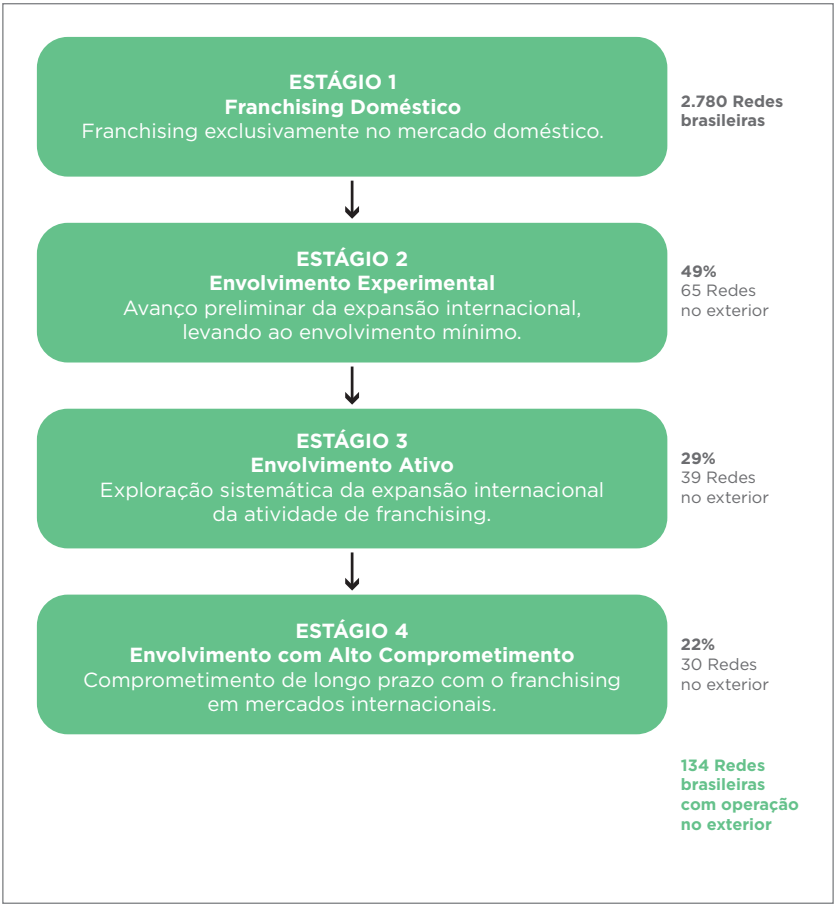

Figura 7. Estágios percorridos durante a internacionalização de franquias

Fonte: Teoria proposta por McIntyre e Huszagh (1995, p. 41), adaptado de Cavusgil e Nevin (1980, p. 68-71) com os dados da realidade brasileira em 2016

seja, redes que estão experimentando operar no exterior, em apenas um país, com baixo comprometimento financeiro e em poucos mercados de atuação, encontram-se 65 redes, representando 49% da base.

Muitas redes de franquias que se encontram nesse estágio possuem como principal objetivo testar o mercado internacional e o composto de franchising. Esse teste inicial tem sua utilidade na decisão sobre o

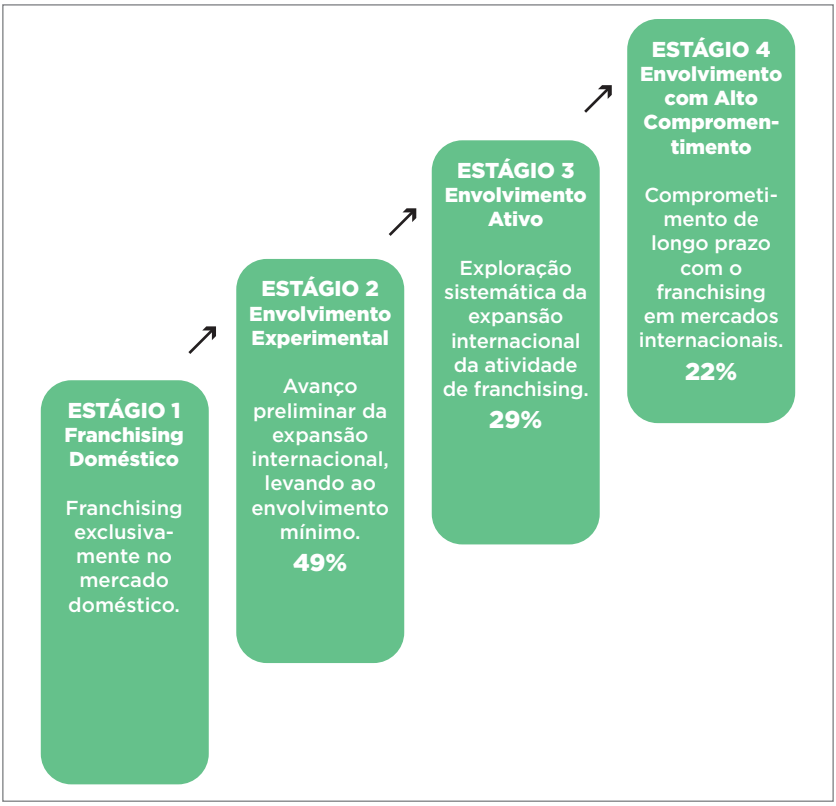

Figura 8. Distribuição das redes de franquias brasileiras nos estágios 1, 2, 3 e 4

Fonte: Autores (2016)

comprometimento futuro com as operações internacionais. E o resultado financeiro dessa operação inicial, muitas vezes, é o principal indicador para as redes continuarem ou não no exterior.

No caso do Brasil em 2014, eram 51 empresas, 50% do total das internacionalizadas. Em 2016, são 65 empresas, 49% do total, que é o primeiro passo da internacionalização em um processo gradualista.

Vale destacar que nesse estágio ocorre uma experimentação, na qual novas redes iniciam e outras interrompem suas ações no exterior. Por exemplo, entre 2012 e 2014, 16 novas redes iniciaram sua operação e 10 deixaram de atuar no exterior.

Entre 2014 e 2016, 31 novas redes começaram a operar no exterior e 17 encerraram as operações. As que deixaram de operar atuavam no Paraguai (7), Estados Unidos (4), Portugal (3), Angola, Peru e Panamá (1), sendo metade com uma unidade própria e metade com uma unidade franqueada.

E deve-se considerar a tentativa de ir e voltar como uma forma de aprendizado para no futuro tentar novamente.

A Tabela 3 apresenta uma evolução dos estágios ao longo dos últimos quatro estudos.

Tabela 3. Evolução da participação de franquias internacionalizadas: 2010 – 2016

ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	NÚMERO DE PAÍSES ONDE OPERAM	2010 FRANQUIAS	2012 FRANQUIAS	2014 FRANQUIAS	2016 FRANQUIAS	% 2016
Estágio 2. Envolvimento Experimental	Apenas 1 país	28	50	51	65	49%
Estágio 3. Envolvimento Ativo	2 a 4 países	21	27	32	39	29%
Estágio 4. Alto Comprometimento	5 ou mais países	16	15	22	30	22%
Total de Franquias Internacionalizadas		65	92	105	134	100%

Fonte: Autores (2016)

No estágio 3, encontram-se as redes de franquias que possuem **envolvimento ativo** no exterior, sendo redes que apresentam crescimento internacional contínuo e já possuem reconhecimento administrativo e legal dos países. Entretanto, tendem a limitar-se a mercados estrangeiros que possuam proximidades psíquicas e culturais, a fim de reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso das operações.

No caso do Brasil em 2016, são 39 empresas, 29% do total das internacionalizadas, que atuam entre dois e quatro países. Esse percentual é similar aos 30% em 2014. Vale destacar que, após entrar no mercado estrangeiro, o sucesso das unidades internacionais torna-se um

catalisador para novas iniciativas. Nesse estágio ativo, a maioria das franquias expande suas operações com **ritmo lento e constante**, de forma a atender aos requisitos legais e administrativos de cada novo mercado (MCINTYRE E HUSZAGH, 1995).

No estágio 4, encontram-se as redes de franquias com **envolvimento com alto comprometimento** no exterior. Estas cumpriram as etapas anteriores, estando engajadas internacionalmente. E apresentam diversificação de países em atuação e concentração de unidades em cada um, ou seja, não possuem somente um maior número de países em atuação, mas um desenvolvimento em cada país (MCINTYRE E HUSZAGH, 1995).

No caso do Brasil em 2016, são 30 empresas, 22% do total das internacionalizadas que atuam em cinco países ou mais. Estas estão divididas entre as 18 que atuam prioritariamente por franquias e as 12 que atuam por exportação (Tabelas 4 e 5).

Essas redes atuam no exterior há mais tempo, e algumas iniciaram sua operação internacional na década de 1990. A preocupação dessas empresas costuma estar associada à gestão da marca no exterior e operacionalização das atividades de forma mais coordenada e integrada nos diversos países onde atuam.

Considerando a evolução dos estudos desde 2010, percebe-se que a decisão de internacionalização tem crescido nos últimos seis anos, com a base duplicando de 65, em 2010, para 134, em 2016, como mostra a Tabela 3.

2.3 AS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS MAIS INTERNACIONALIZADAS

As 30 redes de franquias que operam em **cinco ou mais países** são apresentadas em duas relações. Na primeira (Tabela 4), estão incluídas as 18 redes que atuam no exterior prioritariamente pelo modelo de franchising.

Na Tabela 4, verifica-se que o segmento de Acessórios Pessoais e Calçados apresenta destaque, seguido por Escolas de Idiomas. Ressalta-se a permanência de diversas franquias que atuam em cinco ou mais países desde o primeiro estudo em 2010, mostrando o comprometimento de longo prazo com as operações no exterior.

Tabela 4. As 18 redes de franquias internacionalizadas em cinco ou mais países

SEGMENTO	MARCA	PAÍSES 2016	PAÍSES 2014	PAÍSES EM 2016
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	IGUI	39	23	Antilhas Holandesas, Argentina, Aruba, Bélgica, Colômbia, Costa Rica, Egito, Espanha, EUA, França, Grécia, Guatemala, Honduras, Itália, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Portugal, Trindade e Tobago entre outros
Acessórios Pessoais, Calçados e Tênis	CARMEN STEFFENS	16	14	África do Sul, Angola, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Bolívia, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, França, Guadalupe, Guatemala, Panamá, Paraguai, Peru, Porto Rico, Tunísia, Uruguai
Comunicação, Informática e Eletrônicos	CDI - FRANCHISING	14	n.d.	Chile, Colômbia, Escócia, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, Irlanda, Letônia, México, País de Gales, Polônia, Portugal, Romênia, Venezuela
Alimentação	SHOWCOLATE	13	18	Arábia Saudita, Canadá, Chile, Emirados Árabes, Estados Unidos, Guatemala, Líbano, México, Panamá, Peru, Portugal, Qatar, Venezuela
Hotelaria e Turismo	INFORMATION PLANET	12	n.d.	Austrália, Bélgica, Canadá, Colômbia, Eslováquia, Espanha, França, Holanda, México, Portugal, República Tcheca, Venezuela
Escolas de Idiomas	CCAA	9	11	Chile, El Salvador, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Japão, México, Portugal
Acessórios Pessoais, Calçados e Tênis	DUMOND	8	13	África do Sul, Angola, Costa Rica, Egito, Emirados Árabes, Kuwait, Líbano, Qatar

Continua...

Tabela 4. Continuação

SEGMENTO	MARCA	PAÍSES 2016	PAÍSES 2014	PAÍSES EM 2016
Casa e Construção	FLORENSE	8	n.d.	Chile, Estados Unidos, Guatemala, México, Nova Zelândia, Panamá, Paraguai, Uruguai
Serviços Automotivos	LOCALIZA RENT A CAR	7	8	Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai
Negócios, Serviços e Conveniência	CARTÓRIO POSTAL	6	1	Bélgica, Inglaterra, Japão, Líbano, Portugal, Suíça
Acessórios Pessoais, Calçados e Tênis	CHILLI BEANS	8	4	Colombia, México, Chile, Estados Unidos, Kuwait, Peru, Portugal e Tailândia
Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes	FÁBRICA DI CHOCOLATE	6	10	Austrália, Espanha, Japão, Kuwait, República Dominicana, Venezuela
Escolas de Idiomas	FISK CENTRO DE ENSINO	6	6	Angola, Argentina, Bolívia, Chile, Japão, Paraguai
Móveis, Decoração e Presentes	CASA COR	5	n.d.	Bolívia, Chile, Panamá, Peru, Uruguai
Comunicação, Informática e Eletrônicos	LINKWELL	5	3	Canadá, China, Estados Unidos, Nigéria, Uganda
Casa e Construção	POLIPLÁS	5	n.d.	Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai, Venezuela
Vestuário	PUKET	5	1	Bolívia, Emirados Árabes, Panamá, Peru, Venezuela
Acessórios Pessoais e Calçados	VIA UNO	5	18	5 países

Fonte: ABF (2015)

Já na Tabela 5, estão incluídas as 12 redes que atuam no exterior prioritariamente via exportação.

Vale destacar que muitas dessas empresas começaram exportando e depois foram para o modelo de franchising. Muitas são dos setores de Vestuário e Acessórios Pessoais e Calçados.

Tabela 5. As 12 redes de franquias internacionalizadas em cinco ou mais países via exportação

SEGMENTO	MARCA	PAÍSES 2015
Acessórios Pessoais e Calçados	BIBI	59
Acessórios Pessoais e Calçados	CLUBE MELISSA	45
Vestuário	LIZ	22
Vestuário	LILICA & TIGOR	17
Vestuário	DZARM	14
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	CVC BRASIL*	11
Vestuário	COLCCI	11
Acessórios Pessoais e Calçados	MÃOS DA TERRA	10
Móveis, Decoração e Presentes	UATT?	9
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	O BOTICÁRIO	8
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	TRUSS COSMETICS	6
Acessórios Pessoais e Calçados	IT BEACH	5

*operação

Fonte: ABF (2015)

3. ASPECTOS CONCEITUAIS

Os aspectos conceituais abordados neste estudo são: modos de governança e modos de entrada, papel do tomador de decisão e seleção dos franqueados, compondo o modelo conceitual que será testado na parte empírica, como mostra a Figura 9.

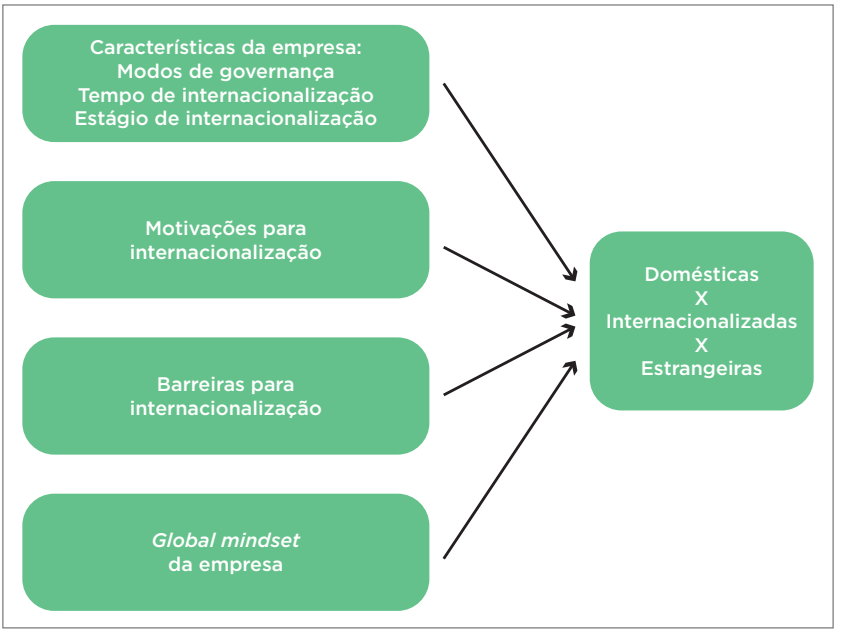

Figura 9. Modelo conceitual

Fonte: Autores (2016)

As características das empresas analisadas envolvem o modo de governança e o modo de entrada no exterior, o tempo de internacionalização e o estágio de internacionalização, conforme a Figura 9. Além disso, são analisadas as motivações e barreiras para a internacionalização e o *global mindset* da empresa.

Esses itens serão apresentados a seguir com suas definições conceituais, para serem analisados na parte empírica em relação aos três grupos de franquias: domésticas, internacionalizadas e estrangeiras.

3.1 MODOS DE GOVERNANÇA E MODOS DE ENTRADA

Quando a empresa utiliza o sistema de franchising como modo de entrada, pode escolher diferentes modos de governança nos mercados estrangeiros. A decisão por qual deles depende do grau de controle de propriedade e tomada de decisão que o franqueador deseja ter e dos parceiros no exterior, bem como dos recursos disponíveis para a operação. A Figura 10 apresenta os modos de entrada no exterior divididos pela participação no negócio internacional.

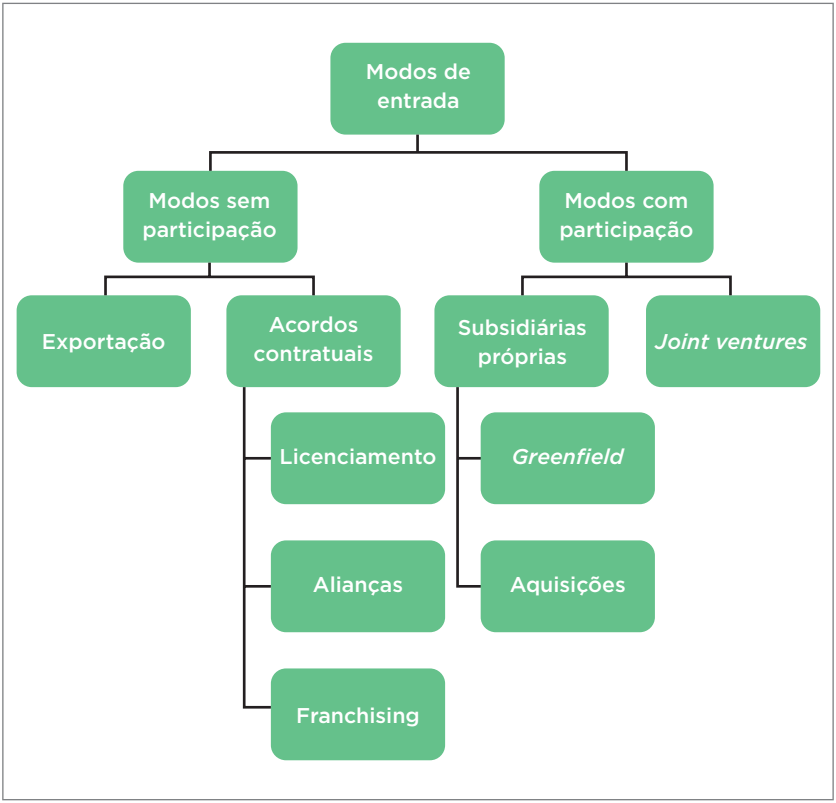

Figura 10. Modos de entrada no exterior

Fonte: Adaptado de Pan e Tse (2000) e Baena (2013)

Quando a empresa opta pela exportação, ela vende o produto em outro local, mas não participa necessariamente da operação no exterior. Da mesma forma, com os acordos contratuais, pode participar de forma variada com o licenciamento da marca, as alianças e o modelo de negócio franchising internacional.

Já os modos de governança dentro do franchising internacional são variados como: investimento direto, com a instalação de unidades próprias; instalação de unidades franqueadas; *joint ventures*; opção por desenvolvedores de área; contratação de um máster franqueado para a operação internacional, como mostra a Figura 11.

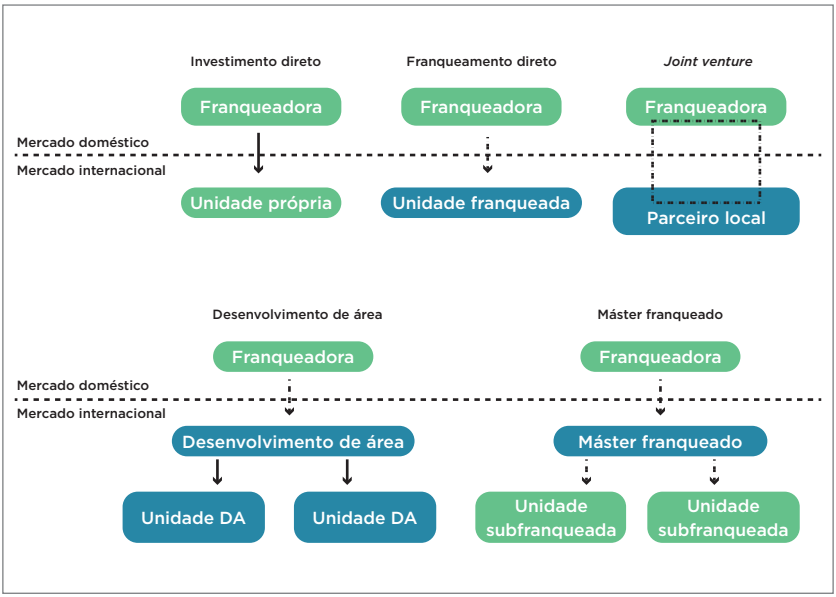

Figura 11. Modos de governança em franchising internacional

Fonte: Autores (2016)

Na abertura de **unidades próprias (investimento direto)**, o franqueador realiza um investimento de capital próprio e tem total controle da operação. Quando o franqueador considera que um determinado mercado tem grande potencial e perspectiva de crescimento, a instalação

de unidades próprias pode ser uma forma eficiente de governança. Com unidades próprias, o franqueador detém o controle do *know-how*, marca, produtos e serviços, porém, necessita de mais investimento.

No **franqueamento direto**, o franqueador no Brasil estabelece um contrato direto com as unidades franqueadas no exterior. Os principais aspectos a serem considerados nesse formato de expansão: tempo gasto para monitoramento, custos de adaptação dos produtos para cumprimento das regulações de franchising local e cuidados com o posicionamento da marca no exterior. Algumas empresas estabelecem divisões internacionais nos mercados estrangeiros, que incluem times de vendas e operação, para auxiliarem as unidades franqueadas em seu desempenho local, auxiliar no controle de suas operações e compreenderem a cultura local. Nesse caso, o modelo adotado inclui investimento direto na instalação de subsidiárias.

No modelo de *joint venture* **de franchising**, o franqueador entra em relação de equidade com um parceiro em país estrangeiro para formar uma empresa de *joint venture* no mercado de destino. Para desenvolver o sistema de franchising no país, o franqueador faz um acordo de desenvolvimento de área ou máster franquia com a empresa de *joint venture*. Nesse caso, é a empresa de *joint venture* que se relaciona com os subfranqueados. O franqueador possui maior controle do que em contratos diretos de desenvolvimento de área ou máster franquia e ao mesmo tempo divide custos e benefícios com o parceiro da *joint venture*, porém, necessita manter boa relação com o parceiro para a operação se perpetuar no longo prazo.

No modelo de **desenvolvimento de área**, o franqueador garante a um único franqueado o direito de explorar determinada área geográfica, abrindo unidades franqueadas. Nesse modelo, não é permitido subfranquear, ou seja, o franqueado desenvolvedor de área é responsável por gerenciar todas as unidades da região estabelecida. Consiste em um contrato direto de franchising, que proporciona ao franqueador redução de custos e da responsabilidade de gestão, porém, o relacionamento e a confiança nesse desenvolvedor de área se torna aspecto crítico.

No modelo de **máster franchising**, o franqueador assegura ao máster franqueado o direito de estabelecer e operar o sistema de franchising em um determinado país, por meio de unidades próprias e/ou franqueadas.

A relação entre o franqueador e as unidades subfranqueadas é indireta. Porém o relacionamento e a confiança nesse desenvolvedor de área se torna um aspecto crítico, além de haver o risco de esse desenvolvedor de área não ter capital suficiente ao longo dos anos para abrir todas as unidades estabelecidas em contrato.

Mais uma vez, a confiança nesse parceiro internacional é fundamental para o sucesso da operação.

3.2 MOTIVAÇÕES E BARREIRAS

Os **motivos** que levam as redes de franquias a buscarem operações internacionais são de diversas naturezas, tanto reativas quanto proativas.

A internacionalização reativa ocorre em função das limitações de mercado, quando são reduzidas as oportunidades de crescimento doméstico. Já a internacionalização proativa decorre da busca por mercados internacionais antes da saturação do mercado interno (QUINN, 1998).

Esses motivadores para a internacionalização surgem em decorrência de fatores de repulsão do mercado doméstico e de atração para o mercado internacional, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1. Fatores de repulsão e atração para a internacionalização

REPULSÃO DO MERCADO DOMÉSTICO	ATRAÇÃO PARA O MERCADO INTERNACIONAL
Estrutura política instável	Estrutura política estável
Economia instável	Economia estável
Saturação do mercado	Mercado pouco desenvolvido
Pequeno mercado doméstico	Grande mercado doméstico
Regulamentação intensiva	Regulamentação pouco restritiva
Condições econômicas desfavoráveis	Condições econômicas favoráveis
Ambiente operacional desfavorável	Ambiente operacional favorável
Condições sociais negativas	Condições sociais positivas
Restrições de crédito ao consumidor	Facilidade de crédito ao consumidor

Fonte: Adaptado de ALEXANDER (1995) e MARQUES (2006)

Entretanto é possível encontrar estudos que tratam da existência de fatores internos (organizacionais) como impulsionadores do processo de internacionalização, não se limitando aos fatores externos (ambientais), como mencionados no quadro anterior (WELCH, 1990; EROGLU, 1992; TORDJMAN, 1995).

Em um estudo clássico realizado com redes de franquias norte-americanas na década de 1970, foi realizado um levantamento sobre os 10 motivadores para a internacionalização das redes de franquias (HACKETT, 1976). Em um estudo comparativo, Marques (2006) procurou identificar os motivadores que levam as redes de franquias brasileiras a buscar mercados internacionais. O Quadro 2 relaciona as duas pesquisas.

Quadro 2. Motivadores para a internacionalização

ORDEM	MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO – REDES NORTE-AMERICANAS	MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO – REDES BRASILEIRAS
1°	Exploração de mercados com grande potencial	Fortalecimento da marca
2°	Desenvolvimento da marca em mercados potenciais	Conhecimento do mercado internacional
3°	Proposta por franqueados	Plano de expansão organizacional
4°	Interesse pessoal dos executivos	Condições político-legais favoráveis no país de destino
5°	Reconhecimento internacional	Oportunidades de nicho de mercado no país de destino
6°	Maior retorno financeiro	Condições econômicas otimistas no país de origem
7°	Expansão internacional de concorrentes	Condições político-legais otimistas no país de origem
8°	Mercado doméstico saturado	Proposta por franqueados
9°	Suporte de agências governamentais	Interesse pessoal dos executivos
10°	Diminuição de impostos	Exploração de mercados com grande potencial

Fonte: Adaptado de HACKETT (1976) e MARQUES (2006)

O Quadro 2 sinaliza que as redes de franquias brasileiras buscam mercados internacionais por motivadores proativos, ou seja, a causa não é saturação ou limitações no mercado brasileiro. Entre as três principais razões, encontram-se, em primeiro lugar, o fortalecimento da marca, a criação de marcas com maior respaldo nacional e a presença internacional e, posteriormente, o conhecimento do mercado internacional e a presença do plano de internacionalização na estratégia de expansão da rede.

Em relação às **barreiras** para a internacionalização de franquias, estudos empíricos comprovam que os seguintes fatores desestimulam a busca por mercados internacionais: 1) existência de relevantes oportunidades domésticas; 2) escassez de recursos financeiros; 3) falta de *know-how* internacional; 4) restrições para mobilidade do corpo gerencial; 5) desconhecimento dos trâmites legais em outros países; 6) dificuldade em encontrar franqueados confiáveis no exterior (QUINN, 1998; ALON & MACKEE, 1999; KEDIA *et al*, 1995).

No que diz respeito particularmente às redes de franquias brasileiras, as principais barreiras encontram-se: 1) nas diferenças de legislações entre países em operação; 2) na dificuldade de gestão de operações em um país estrangeiro; 3) na concorrência com marcas de reconhecimento internacional; 4) no desconhecimento internacional de marcas brasileiras; 5) no trâmite burocrático para exportação de produtos para abastecimento das franquias no exterior; 6) no alto custo com o registro de marcas e produtos (BORINI; ROCHA & SPEARS, 2012; SILVA, 2004).

No estudo realizado por Marques (2006), são questionadas as barreiras à internacionalização de franquias na percepção das redes com operação no exterior e as redes com operações somente domésticas. Nota-se que a percepção das barreiras é menor para as redes que já possuem alguma experiência internacional. Para autores internacionais, a experiência no exterior permite aos franqueadores relativizarem o nível de dificuldade das operações internacionais (KEDIA *et al*, 1995).

3.3 *GLOBAL MINDSET* DAS EMPRESAS

Num cenário de alta competitividade e conectividade global, é requerido dos gestores que sejam capazes de lidar com grande complexidade estratégica e intercultural, isto é, que tenham a capacidade de "pensar globalmente e agir localmente".

Tal prerrogativa é essencial para lidar com as diferenças culturais, institucionais, administrativas, econômicas, industriais, idiomáticas, religiosas e educacionais.

Essa capacidade de "pensar globalmente e agir localmente" é o que se define por '*global mindset*'. É um dos ingredientes que formam a inteligência organizacional necessária para identificar e explorar oportunidades, mesmo que em regiões distantes e diferentes do país de origem (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). É a capacidade de a organização assegurar, simultaneamente, aspectos como eficiência e competitividade global, resposta e flexibilidade locais/nacionais e alavancagem de aprendizados que perpassam diferentes mercados e países (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Enfim, *global mindset* são as lentes empregadas pela empresa para interpretar a realidade, decodificando-a, dando-lhe sentidos.

De forma geral, o *global mindset* tem sido explorada a partir de uma das seguintes perspectivas (LEVY *et al*, 2007):

- **Cultural:** prioriza questões relacionadas à diversidade cultural e nacional, vinculadas à globalização dos negócios;
- **Estratégica:** prioriza dimensões da complexidade estratégica e organizacional promovida pela globalização;
- **Multidimensional:** integra a perspectiva cultural com a estratégica; incorpora, também, outras dimensões, como conhecimentos, competências e perfil psicológico.

Para a análise das redes de franquias, neste estudo, foi adotada a perspectiva multidimensional, que adota o nível organizacional de análise. No *global mindset* empresarial, a mentalidade global é constituída pelas dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3. As dimensões da mentalidade global

DIMENSÕES	OPERACIONALIZAÇÃO
Orientação global	Se a empresa tem o planejamento de criar uma rede de relacionamentos no exterior.
Conhecimento global	Se a empresa possui conhecimento do contexto social e de mercado para operar no exterior.
Habilidades globais	Se a empresa tem sensibilidade cultural suficiente e é capaz de trabalhar eficientemente com pessoas de outras culturas; Se a empresa tem pessoas suficientes que falam o idioma inglês e estão preparadas para atuar no exterior; Se a empresa possui investimentos em tecnologia e sistemas de informações modernos para se comunicar com clientes no exterior.

Fonte: REIS, BORINI e FLORIANI (2012)

Essas dimensões de *global mindset* das empresas serão utilizadas na parte empírica deste estudo para mensurar a mentalidade das empresas que atuam no Brasil como franqueadoras, tanto as estrangeiras quanto as nacionais.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

Neste item, são apresentados os resultados da pesquisa de campo.

4.1 ASPECTOS GERAIS

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira, presencial, as informações foram coletadas com gestores de redes de franquias durante a Expo Franchising 2016, com apoio da ABF, em 16 de junho de 2016 (Figura 12).

Figura 12. Pesquisadores na ABF Franchising Expo 2016

Fonte: Autores (2016)

A segunda etapa foi em julho de 2016, e foram obtidas mais 41 respostas com gestores contatados por telemarketing que preencheram o questionário on-line.

No total, os 110 questionários foram analisados. Os dados incompletos foram excluídos, sendo três empresas. Na base de 107 empresas, existiam três duplicidades que foram eliminadas, sendo mantidos os questionários dos respondentes de maior cargo.

Assim, a base de 104 é composta por 85 redes brasileiras e 19 estrangeiras. Entre as brasileiras, 32 são internacionalizadas e 53 apenas domésticas.

Essas 32 empresas que participaram da pesquisa representam 24% da base de 134 redes internacionalizadas (ANEXOS A e B).

As questões foram divididas conforme o questionário no APÊNDICE A. Para validação das respostas, foi calculado o alfa de Cronbach, sendo este maior que 0,7 conforme pede a literatura, de modo que os subconstrutos pudessem ser usados de forma agrupada.

Tabela 6. Teste de confiabilidade

Motivações para o franchising internacional	.756
Barreiras para o franchising internacional	.786
Global mindset	.874

Fonte: Autores (2016)

Na Tabela 6, o alfa mostra que as questões podem ser utilizadas de forma agrupada para medir os construtos analisados.

4.2 MODOS DE GOVERNANÇA

As **redes estrangeiras** atuam no exterior em média há **24 anos**. Na amostra, 84% dessas empresas atuam com operações em cinco ou mais países, ou seja, envolvimento de comprometimento de longo prazo, conforme a Tabela 7.

Tabela 7. Estágio de internacionalização da amostra de empresas estrangeiras no Brasil

ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ESTRANGEIRAS	AMOSTRA	%
Estágio 3 - Envolvimento Ativo (2 a 4 países)	3	16%
Estágio 4 - Alto Comprometimento (5 ou mais países)	16	84%
	19	100%

Fonte: Autores (2016)

Essas empresas estrangeiras utilizam diversos modos de governança no exterior e assinalaram na questão 2 (APÊNDICE A), múltipla escolha, as diversas opções relacionadas na Tabela 8.

Tabela 8. Modos de governança para amostra de estrangeiras

MODO DE GOVERNANÇA ESCOLHIDO PELAS ESTRANGEIRAS	%
Unidade franqueada	68,4%
Máster	57,9%
Unidade própria	52,6%
Exportação	11%
Joint venture	5%

Fonte: Autores (2016)

Para essas redes estrangeiras no Brasil, o máster franqueado é o segundo modo de governança mais utilizado. E essas empresas marcaram mais de uma opção, por variarem mais o modo de governança; elas percebem menor diferença entre os países do que as brasileiras internacionalizadas.

Já as brasileiras internacionalizadas possuem **oito anos** em média de internacionalização. A idade no exterior mostrou correlação positiva e significativa com os estágios de internacionalização, como mostra a Tabela 9.

Os resultados na Tabela 9 sobre estágio de internacionalização e idade apontam que quanto mais tempo a empresa atua no exterior, mais ela se desenvolve nos estágios de internacionalização. Isso é uma característica do modelo gradualista, no qual o aprendizado se dá ao longo do tempo.

Conforme a amostra, as redes brasileiras que estão experimentando a internacionalização possuem em média quatro anos de atuação internacional. As redes com envolvimento ativo possuem 6,7 anos de atuação internacional, e as redes com alto comprometimento em média estão com operação no exterior há 12 anos.

Ainda na Tabela 9, o *global mindset* apresentou correlação positiva e significativa com a dimensão estágio de internacionalização.

Tabela 9. Correlações entre idade, *global mindset* e estágios de internacionalização

		GLOBAL MINDSET DA EMPRESA	IDADE NO EXTERIOR	ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
Global Mindset	Correlação de Pearson	1	,149	,409**
	Sig. (2 extremidades)		,313	,000
	N	95	48	95
Idade	Correlação de Pearson	,149	1	,574**
	Sig. (2 extremidades)	,313		,000
	N	48	50	50
Estágio de Internacionalização	Correlação de Pearson	,409**	,574**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	
	N	95	50	104

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Autores (2016)

Isso significa que as redes de franquias que estão em estágios mais adiantados de internacionalização, com maior comprometimento e envolvimento ativo, possuem mentalidade mais global do que as que estão experimentando. Isso é mais um motivo para as empresas começarem o projeto de internacionalização de forma estruturada e contínua, para que aprendam e se tornem mais competitivas com mentalidade internacional.

Essas redes brasileiras utilizam diversos modos de governança no exterior e assinalaram na questão 2 (APÊNDICE A), múltipla escolha, as diversas opções relacionadas na Tabela 10.

Tabela 10. Modos de governança para amostra de redes brasileiras

MODO DE GOVERNANÇA ESCOLHIDO PELA AMOSTRA DE REDES BRASILEIRAS	%
Unidade franqueada	40%
Máster	22%
Unidade própria	12%
Exportação	6%
Desenvolvedor de área	6%

Fonte: Autores (2016)

Ressalta-se na Tabela 10 que a unidade franqueada é o modo de entrada mais utilizado, seguido pelo máster e pela unidade própria. Como elas atuam há menos tempo no exterior, e em menos países, utilizam menor variação de modos de governança.

4.3 MOTIVAÇÕES E BARREIRAS

Neste item, são analisadas as motivações e barreiras para a internacionalização das redes de franquias brasileiras. A escala de concordância envolve três grupos, que compreendem as respostas 1 a 3 (classificados como discordância), 4 (neutro) e 5 a 7 (concordância).

4.3.1 Motivações

Conforme os entrevistados, "deter produtos e serviços com capacidade de operar internacionalmente" é um motivador para a operação internacional.

Na perspectiva dos franqueadores que já possuem operação internacional, há um alto índice de concordância - em 100% dos entrevistados entre redes brasileiras internacionalizadas e aproximadamente 90% das redes estrangeiras em operação no Brasil. Por sua vez, entre as redes brasileiras domésticas, mesmo que ainda não tenham iniciado a

operação no exterior, mais de 80% acreditam que possuem produto com potencial para ser franqueado internacionalmente, conforme a Figura 13.

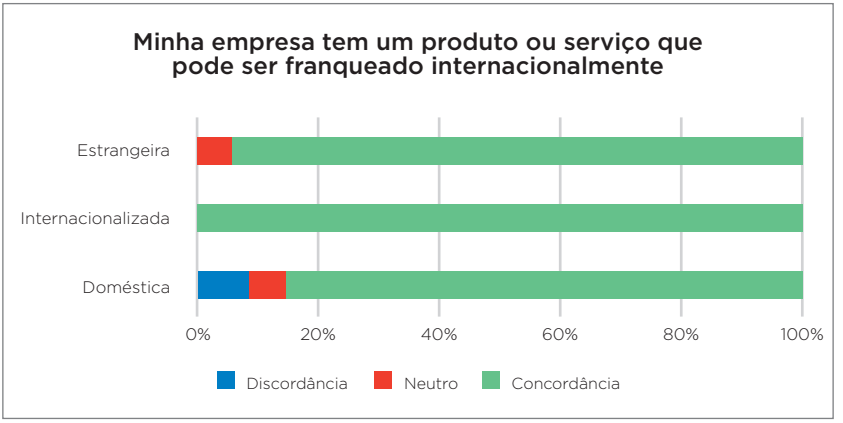

Figura 13. Produto pode ser franqueado internacionalmente

Fonte: Autores (2016)

A crença em que o franchising internacional contribui para o crescimento das redes de franquias é elevada tanto entre as redes brasileiras internacionalizadas quanto entre as redes estrangeiras, representando mais de 90% de concordância. Particularmente em relação às redes de franquias brasileiras domésticas, apenas 15% dos entrevistados discordam sobre a contribuição, apontando que para os demais, a internacionalização pode contribuir com a imagem da marca no Brasil, conforme a Figura 14.

Relativo ao lucro advindo de operações internacionais, para as redes brasileiras internacionalizadas, essa concordância é superior a 90% dos entrevistados.

Por sua vez, para as redes estrangeiras, não há discordância sobre o benefício, em mais de 80% dos entrevistados. Entretanto há uma neutralidade para as demais redes estrangeiras.

Para as redes brasileiras domésticas, mesmo que ainda não tenham operações internacionais, prevalece o otimismo quanto aos lucros possíveis no exterior; e um grau de ceticismo para menos de 20% dessas redes, conforme a Figura 15.

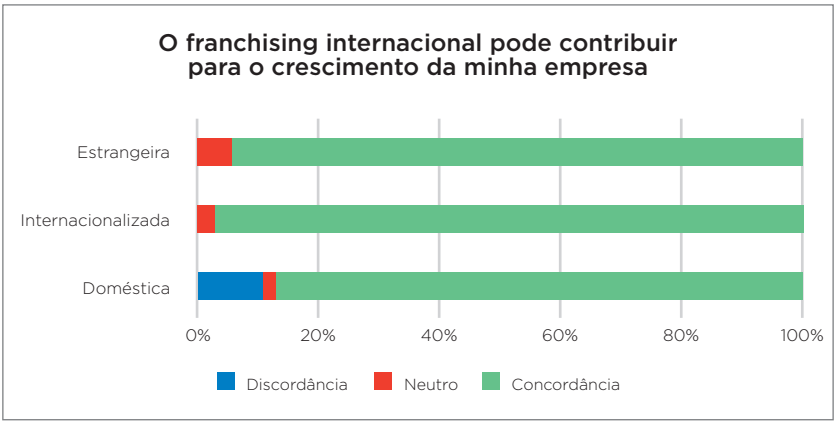

Figura 14. Franchising internacional e o crescimento

Fonte: Autores (2016)

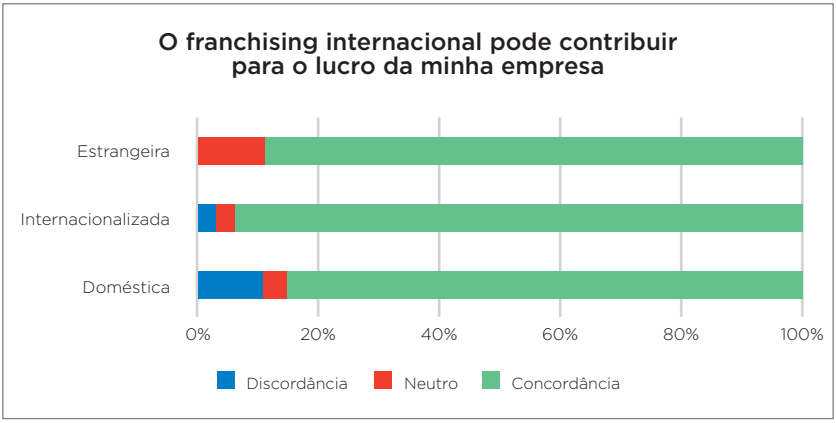

Figura 15. Franchising internacional e o lucro

Fonte: Autores (2016)

As redes de franquias brasileiras que possuem operações no exterior são unânimes ao demonstrar que continuam engajadas nas oportunidades de expansão em outro país.

Por sua vez, entre as redes estrangeiras em que prevalece a prospecção de novos negócios no exterior, apenas 15% são neutras.

Na visão das redes brasileiras domésticas, essas oportunidades possuem alta relevância para mais de 70% das redes. E somente para um reduzido grupo de menos de 20% discordam desta afirmação, conforme a Figura 16.

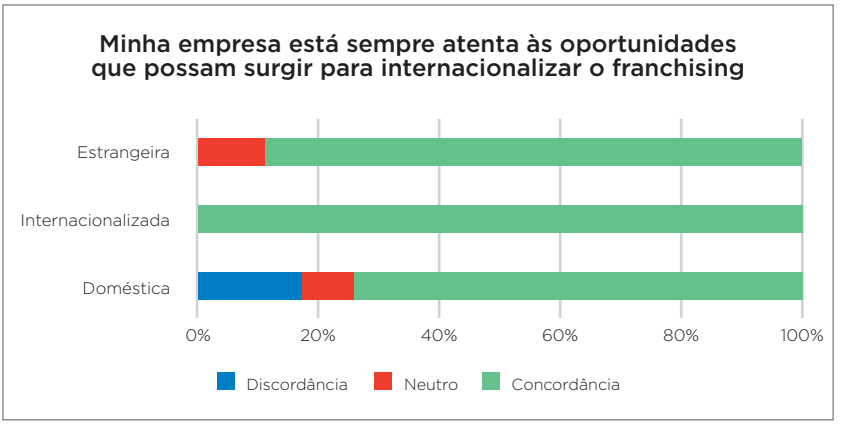

Figura 16. Franchising internacional e as oportunidades

Fonte: Autores (2016)

Nos três grupos de redes de franquias, uma concordância superior a 50% diz que possuir operações internacionais está correlacionado a maior risco que as operações no mercado interno.

Entretanto esse nível de percepção dos riscos tende a ser menor entre as redes estrangeiras em operação no Brasil. Perante as redes brasileiras internacionalizadas e domésticas, o grau de percepção quanto a esses riscos é similar, conforme a Figura 17.

A concordância quanto aos custos de manutenção de operação no mercado internacional comparativamente ao mercado doméstico é comum aos três grupos de redes de franquias.

As redes estrangeiras em operação no Brasil relativizam tais custos e 40% são neutros, conforme a Figura 18. Para as redes brasileiras

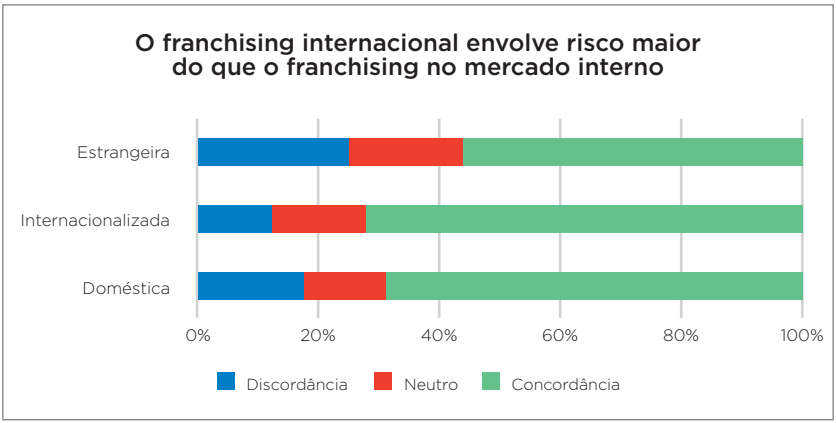

Figura 17. Franchising internacional e os riscos

Fonte: Autores (2016)

internacionalizadas, quase 80% dos entrevistados confirmam que, para suas operações internacionais, esses custos são maiores do que as operações no Brasil, conforme a Figura 18.

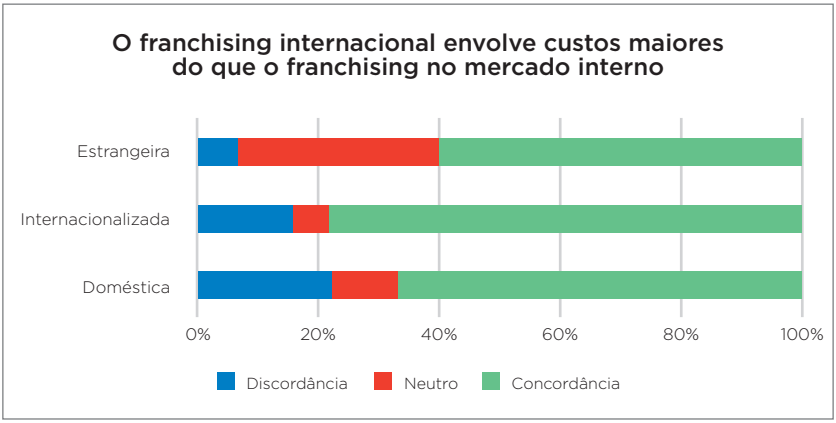

Figura 18. Franchising internacional e os custos

Fonte: Autores (2016)

Questionadas sobre o grau de complexidade e desafio em ter operações internacionais, as redes de franquias dos três grupos analisados discordam em proporções elevadas - entre 50% e 65% - sobre a complexidade, prevalecendo a perspectiva de que trata-se de expansões que valem a pena o esforço, conforme a Figura 19.

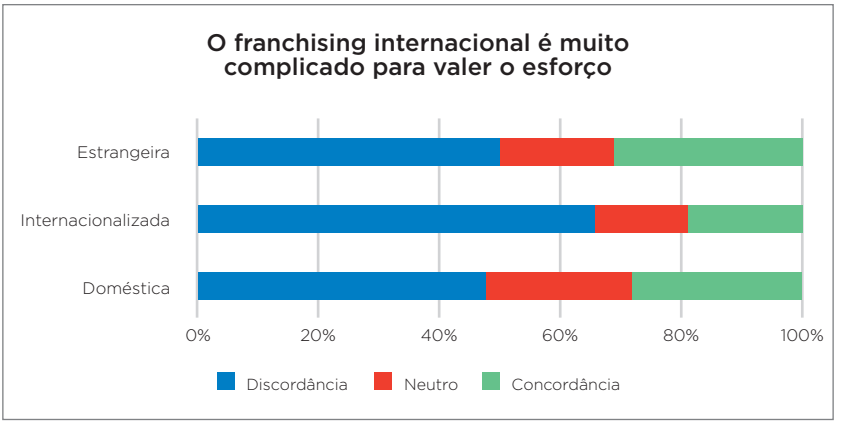

Figura 19. Franchising internacional e complicações

Fonte: Autores (2016)

Essa percepção de complicação e as barreiras de entrada são investigadas a seguir.

4.3.2 Barreiras

A obtenção de certificações socioambientais impactam pouco as redes de franquias em operações internacionais. Essa preocupação é baixa em todos os grupos de franquias analisadas, apresentando níveis de concordância entre 22 a 30%, conforme a Figura 20.

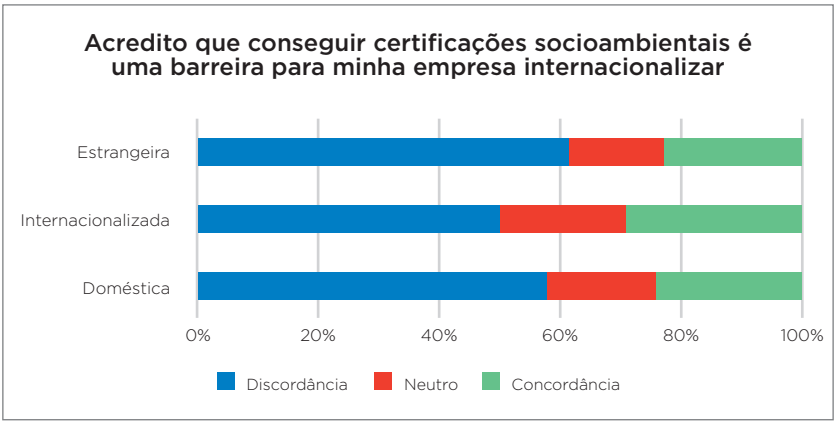

Figura 20. Barreira - Certificações

Fonte: Autores (2016)

O desenvolvimento da marca no exterior é mais desafiador para as redes brasileiras internacionalizadas do que para as redes estrangeiras em operação no Brasil. Por sua vez, para o grupo de franquias com operações domésticas, esse fator demonstra-se um relevante obstáculo com 50% de concordância, conforme a Figura 21.

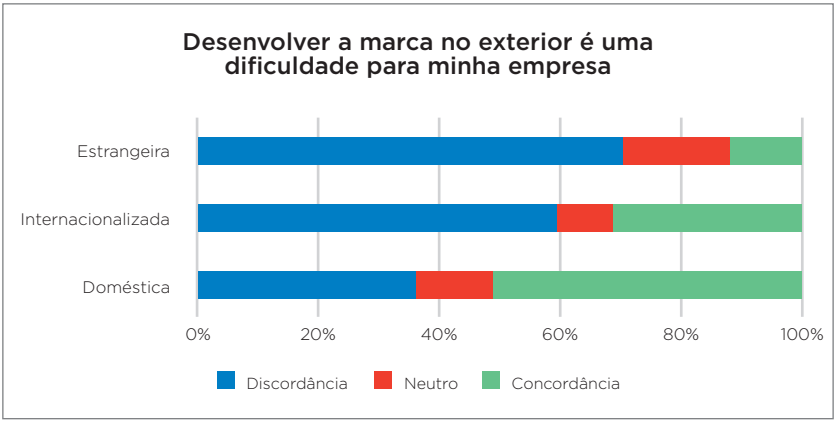

Figura 21. Barreira – Desenvolver marca

Fonte: Autores (2016)

Já entre as redes brasileiras que estão internacionalizadas, a preocupação com a marca é similar às estrangeiras. E para as domésticas, representa um grande desafio.

Ter recursos financeiros para operar no exterior é uma barreira mais presente nas redes de franquias brasileiras, sejam estas internacionalizadas ou domésticas. Para as domésticas, esse entrave tem elevado alcance com quase 60% de concordância.

Já para as redes estrangeiras, esse é um entrave com menor representatividade, com 35% de concordância, conforme a Figura 22.

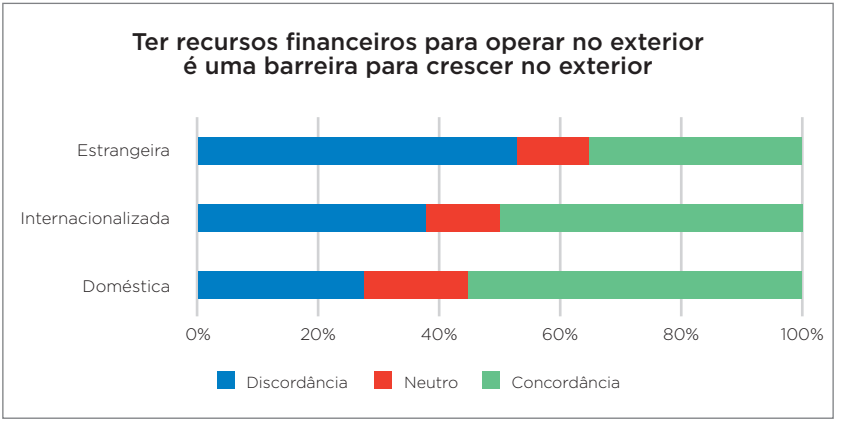

Figura 22. Barreira – Recursos financeiros

Fonte: Autores (2016)

A configuração organizacional da rede de franquia para operar no exterior é uma barreira relevante que toma proporções elevadas, com concordância superior a 40% em todos os grupos de franquias.

Para as redes de franquias brasileiras com operações domésticas, esta parece ser uma barreira elevada que as impede de possuir operações no exterior - é a percepção de quase 70% das redes entrevistadas, conforme a Figura 23.

Atender às diferentes legislações é reconhecidamente uma barreira para as redes de franquias analisadas. Tanto para as redes estrangeiras

Figura 23. Barreira – Estrutura organizacional

Fonte: Autores (2016)

quanto para as brasileiras internacionalizadas, esse é um fator que demanda atenção e pode restringir a expansão internacional.

Para o grupo de redes de franquias domésticas, essa barreira possui uma relevância ainda maior - superior a 60%, conforme a Figura 24.

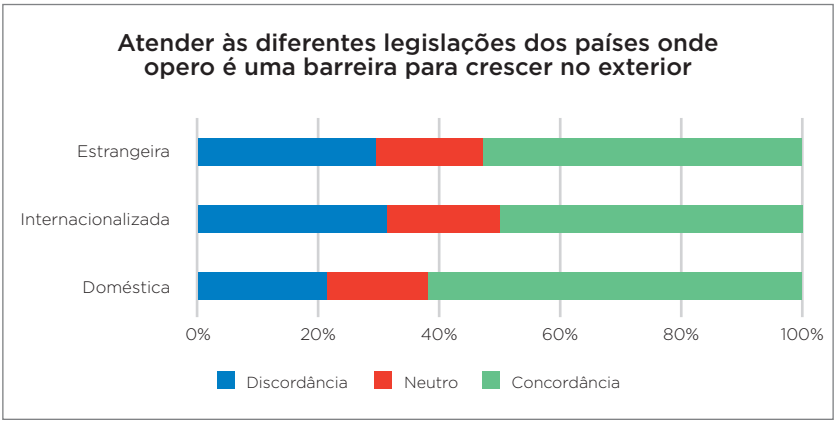

Figura 24. Barreira – Legislação

Fonte: Autores (2016)

De forma resumida, as principais oportunidades quanto à internacionalização são apontadas a seguir.

A crença em que o franchising internacional contribui para o crescimento das redes de franquias é elevada tanto entre as redes brasileiras internacionalizadas quanto entre as redes estrangeiras, representando mais de 90% de concordância.

Relativo ao lucro advindo de operações internacionais, para as redes brasileiras internacionalizadas, a concordância é superior a 90% dos entrevistados.

Para as redes brasileiras domésticas, mesmo que ainda não tenham operações internacionais, prevalece o otimismo quanto aos lucros possíveis no exterior.

As redes de franquias brasileiras que possuem operações no exterior são unânimes em demonstrar que continuam engajadas nas oportunidades de expansão em outro país. Para os três grupos, há concordância superior a 50% em que possuir operações internacionais está correlacionado a maior risco que as operações no mercado interno.

A concordância quanto aos custos de manutenção de operação no mercado internacional serem maiores é comum aos três grupos de redes de franquias.

As redes estrangeiras relativizam esses custos - para 40% dos entrevistados, eles não se apresentam com diferenças elevadas em relação às operações domésticas.

Questionadas sobre o grau de complexidade e desafio em ter operações internacionais, as redes de franquias dos três grupos analisados discordam em proporções elevadas sobre a complexidade.

As principais **barreiras** quanto à internacionalização são apontadas abaixo.

A obtenção de certificações socioambientais impactam pouco as redes de franquias em operações internacionais.

O desenvolvimento da marca no exterior é mais desafiador para as redes brasileiras internacionalizadas do que para as redes estrangeiras em operação no Brasil.

Ter recursos financeiros para operar no exterior é uma barreira mais presente nas redes de franquias brasileiras, sejam estas internacionalizadas ou domésticas.

A configuração organizacional da rede de franquia para operar no exterior é uma barreira relevante que toma proporções elevadas - superiores a 40% das redes em todos os grupos de franquias.

Atender às diferentes legislações é reconhecidamente uma barreira para as redes de franquias analisadas. Tanto para as redes estrangeiras quanto para as brasileiras internacionalizadas, esse é um fator que demanda atenção e pode restringir a expansão internacional.

4.4 *GLOBAL MINDSET* DAS REDES DE FRANQUIAS

Para os três grupos de redes de franquias entrevistadas, a questão da mentalidade global organizacional, aqui denominado *global mindset*, apresentou diferença significativa entre as três amostras. Os itens aqui analisados compõem o item 8 do questionário (APÊNDICE A). Quando se compara os três tipos de franquias, são obtidas as seguintes notas médias apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11. Questão 8 – *Global mindset* para as três amostras

BASE DE ENTREVISTADOS	AMOSTRA	MÉDIA
Domésticas	53	4,7
Internacionalizadas	32	5,5
Estrangeiras	19	6,3
	134	

Fonte: Autores (2016)

Na Tabela 11, os respondentes que atuam com franchising doméstico deram a nota média de 4,7 para as questões do bloco 8. Já o grupo de internacionalizadas deu nota média de 5,5, ou seja, com maior concordância sobre as afirmações, e o grupo de estrangeiras no Brasil deu

nota média de 6,3, mostrando maior concordância com a presença da mentalidade global em suas empresas.

Essas médias têm diferença significativa, como mostra o teste de variância ANOVA (significativo a 1%). Especificamente, a extensão do teste mostra que a diferença ocorre entre as domésticas e internacionais (significativo a 5%) e entre as domésticas e brasileiras internacionalizadas (significativo a 1%).

Da mesma forma que o item 4.2, o *global mindset* para a internacionalização das redes de franquias brasileiras foi avaliada com escala Likert de 1 a 7. A escala de concordância envolve três grupos, que compreendem as respostas 1 a 3 (classificadas como discordância), 4 (neutro) e 5 a 7 (concordância).

O primeiro aspecto a ser avaliado no *global mindset* é a **sensibilidade cultural**, ou seja, a capacidade da franquia de trabalhar com pessoas com outras tradições, crenças e valores.

Nesse aspecto, tanto as estrangeiras quanto as internacionalizadas tiveram 100% de concordância.

Já para as franquias domésticas, o valor do mesmo grau de concordância também foi alto (83,3%), mas com a presença de 14,6% neutro, e 2,1% de discordância, conforme a Figura 25.

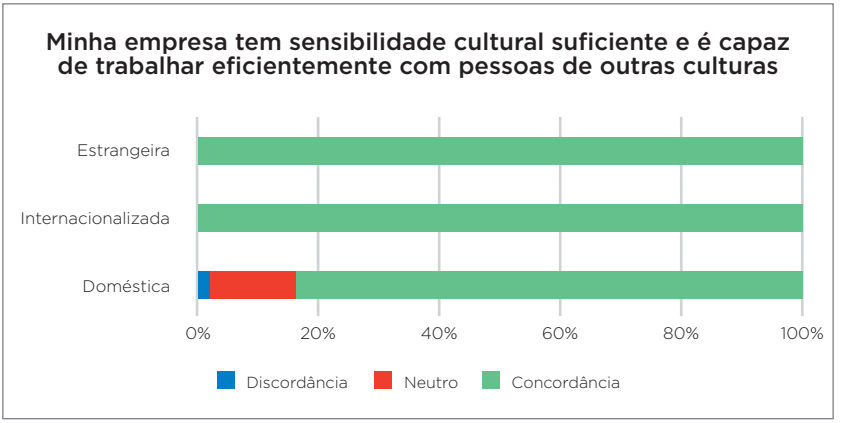

Figura 25. *Mindset* - Sensibilidade cultural organizacional

Fonte: Autores (2016)

Embora não seja uma percepção de 100% como na questão anterior, conforme era de se supor, as estrangeiras concordam mais em relação ao fato de possuírem pessoas capacitadas para atuar no exterior (79,1% com concordância entre 5 e 7). Nesse mesmo nível superior de concordância, a porcentagem cai pouco (75%) para as estrangeiras e significativamente para as domésticas (54,2%), conforme a Figura 26.

Tais resultados demonstram que, para os três tipos de franquias, são necessários investimentos em capacitação para aumentar o conhecimento das equipes, incluindo comunicação em línguas estrangeiras.

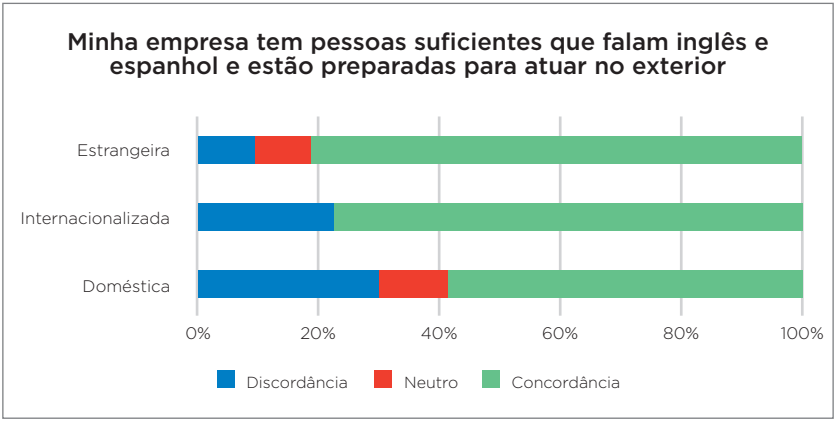

Figura 26. *Mindset* - Pessoas preparadas na organização

Fonte: Autores (2016)

Criar uma rede de relacionamentos no exterior significa que o *global mindset* organizacional da rede de franquia é voltado para o longo prazo, ou seja, não se acredita que o processo de internacionalização seja algo de curto prazo, consequência de oportunidades de mercado ou outros fatores sazonais.

Os resultados novamente apontam que as estrangeiras e as internacionalizadas estão muito próximas. O nível de maior concordância (5 a 7) foi de 81,2% para as estrangeiras e de 78,1% para as internacionalizadas. Já para as domésticas, a porcentagem cai para 47,9% (Figura 27).

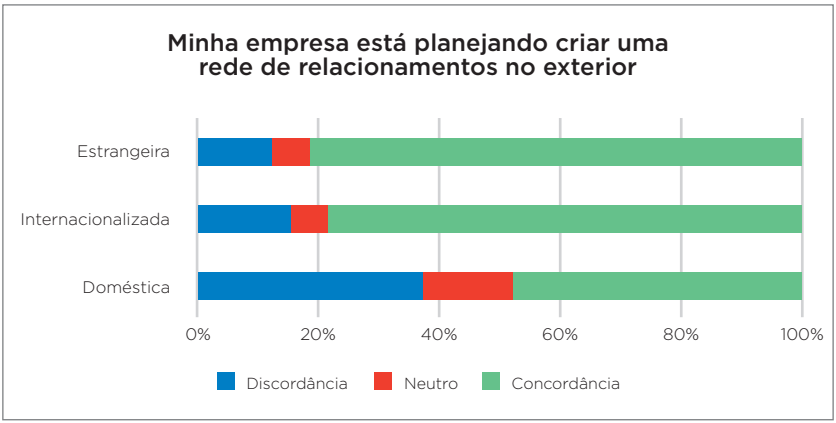

Figura 27. *Mindset* - Rede de relacionamento no exterior

Fonte: Autores (2016)

Em um mundo cada vez mais conectado, ter uma estrutura moderna para a troca de informações torna-se necessário para processos de internacionalização, principalmente aqueles relacionados com o cliente no exterior.

Embora a ordem das intensidades de maior concordância seja a mesma que nas questões anteriores, a diferença entre estrangeiras e internacionalizadas se mostrou mais significativa (22,4%). Para as franquias estrangeiras, o nível de concordância foi de 94,7%; para as internacionalizadas, 75%; e para as domésticas, 62,5% (Figura 28).

O conhecimento sobre o contexto social e do mercado que se pretende atingir é um fator primordial para ter sucesso no mercado internacional.

Os resultados em relação ao maior grau de concordância (5 a 7) não são distintos dos obtidos para a questão anterior, que tem relação com a estrutura de tecnologia e informação. Porém, diferentemente das três primeiras, houve uma significativa margem entre as franquias estrangeiras (94,7%), internacionalizadas (84,4%) e domésticas (54,2%).

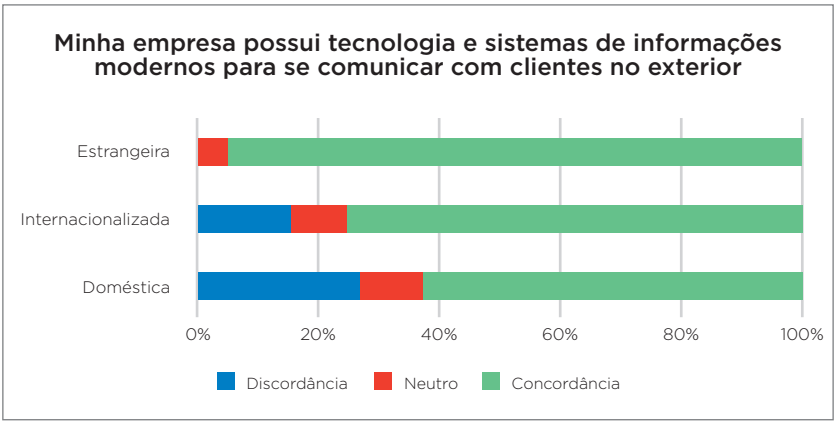

Figura 28. *Mindset* - Tecnologia e sistemas de informações

Fonte: Autores (2016)

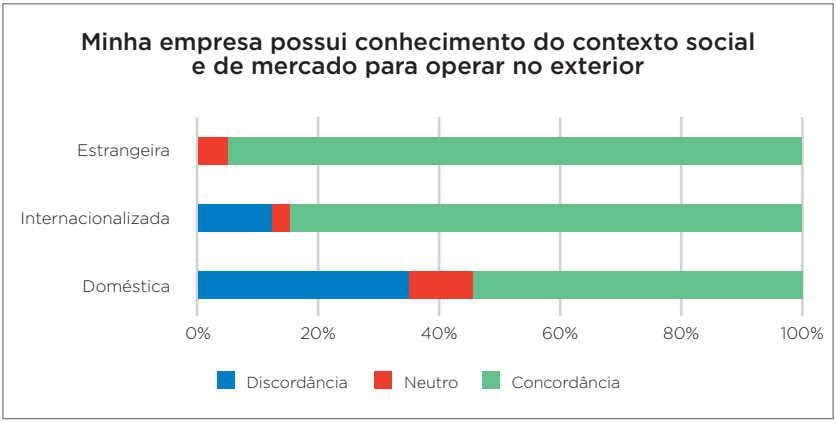

Figura 29. *Mindset* - Conhecimento do contexto social e de mercado

Fonte: Autores (2016)

A partir dos resultados, percebe-se que existe uma diferença no *global mindset* organizacional entre as franquias estrangeiras, internacionalizadas e domésticas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em dezembro de 2015, o Brasil possuía 3.073 redes de franquias, sendo 159 estrangeiras, ou seja, 2.914 brasileiras. Dessas, 134 tinham operação no exterior, ou seja, 4,6% do total de franquias brasileiras, com operação em 60 países.

Ao comparar esse número com o primeiro estudo de 2010, percebe-se o crescimento de 65 redes de franquias no exterior para 134 - em seis anos, este número praticamente duplicou, porém, se mantém em torno de 5% da base ao longo desses anos.

Algumas empresas experimentam ir para o exterior pelo modelo chamado no estudo de 2012 de "passou, levou". Isso faz com que essas redes de franquias simplesmente deixem um franqueado abrir uma loja no exterior. Entre 2014 e 2016, pode-se perceber que 17 marcas brasileiras que estavam experimentando, com apenas uma unidade no exterior, deixaram de operar. A metade tinha internacionalizado no modelo "passou, levou" para o Paraguai, Estados Unidos ou Portugal. A prática já provou que não dá bons resultados e que essas empresas, depois de curto período, recuaram e decidiram operar apenas no Brasil.

No estudo de 2014, foi apresentada a divisão das internacionalizadas por estágios. Estes continuam sendo uma forma interessante de segmentá-las, e a distribuição da base de 134 (em 2016) manteve-se similar em percentuais: 49% no estágio experimental; 29% no estágio ativo; 22% no estágio de comprometimento de longo prazo.

Já o presente estudo inova ao cruzar os estágios com o **tempo de internacionalização** das redes de franquias e com o *global mindset* das empresas. No teste de correlação, foi comprovado que a idade no exterior tem correlação significativa com o estágio de internacionalização, ou seja, quanto mais tempo no exterior, mais a rede está comprometida com a operação.

Em média, as redes brasileiras estão no exterior há oito anos. As mais comprometidas estão em média há 12 anos fora do País. As que estão no estágio ativo, em média 6,7 anos, e as que estão em fase de experimentação, em média quatro anos no exterior.

O *global mindset* também apresentou correlação significativa com o estágio de internacionalização, apontando que quanto mais ativo o processo de internacionalização, mais global a mentalidade.

Com relação às redes estrangeiras que estão atuando no Brasil, elas operam no exterior há mais tempo, em média há **24 anos**. Na amostra, 84% dessas empresas atuam com operações em cinco ou mais países, ou seja, com um comprometimento de longo prazo com a operação internacional. O Brasil não é o primeiro destino dessas redes, e, quando elas chegam, estão mais preparadas para operar de forma global.

Isso se reflete no item *global mindset*, em que as redes estrangeiras apontam ter maior facilidade, conhecimento do mercado externo e domínio do idioma do que as brasileiras internacionalizadas.

Analisando os dois grupos de brasileiras de forma comparativa, as barreiras das domésticas são estrutura, legislação e custo. Para quem já opera no exterior, legislação passa a ser o primeiro item. E existe depoimento de que um grupo já gastou muito com advogados no exterior.

Para as estrangeiras, a primeira barreira é legislação; a segunda, estrutura; a terceira, financeira; e a quarta, certificações.

Já para as internacionalizadas brasileiras, a primeira barreira é legislação; a segunda, financeira; a terceira, estrutura; e a quarta, certificações.

É importante pensar na internacionalização como uma forma de aprender e crescer no contexto internacional, pois as inovações vivenciadas no exterior vão permitir o crescimento da rede também no mercado interno.

6. RECOMENDAÇÕES

As recomendações apresentadas neste estudo levam em consideração a pujança do segmento de franquias no Brasil, que continuou apresentando crescimento, tanto em faturamento quanto em unidades, apesar do agravamento da crise econômica no País.

Além disso, a cada ano aumenta o número de redes de franquias internacionalizadas, ampliando sua presença em diferentes países. Considerando as vantagens da internacionalização para essas empresas, para a consolidação do setor de franquias brasileiro e para o desenvolvimento do próprio país, as recomendações visam incentivar mais empresas a se internacionalizarem, bem como acelerar o processo de internacionalização daquelas já operantes no exterior.

Como para as empresas domésticas as barreiras principais são estrutura, legislação e custo, recomenda-se escolher como modo de governança desenvolvedor de área ou máster franqueado como possíveis parceiros locais, que possam compartilhar a estrutura inicial, dividir os custos e mitigar os riscos relativos à legislação.

Para as empresas dos segmentos de varejo de vestuário e produtos de beleza, a exportação via multimarcas tem se mostrado uma forma interessante de iniciar a operação internacional.

Selecionar um desenvolvedor de área ou um máster franqueado também é uma alternativa melhor do que operar diretamente para quem enxerga essas barreiras, porém demanda maior estrutura inicial da empresa.

Apesar dos riscos inerentes a qualquer sociedade, a *joint venture* pode ser uma oportunidade para operar em outros mercados com maior segurança. Além disso, o contrato pode ser estabelecido por um período determinado suficiente para a aquisição de *know-how*, após o qual sua empresa pode decidir alçar voo solo.

Em qualquer circunstância, é importante atuar com planejamento no exterior. Recomenda-se não deixar levar sua marca para fora sem estar preparado, pois as chances de sucesso são mínimas.

Para as empresas já internacionalizadas, a legislação é a principal barreira, portanto recomenda-se que estas invistam em renomados escritórios de advogados, o que aparenta ser a melhor forma de lidar com as diferentes legislações locais.

Há muitos escritórios internacionais ou que contam com parceiros em diferentes países, o que talvez faça muito sentido, pois os executivos podem manter a interlocução com o escritório de origem.

No entanto, de qualquer forma, é importante buscar referências e fazer reuniões com dois a quatro escritórios, para selecionar o que lhe parece mais bem preparado para atender às demandas atuais e futuras.

Além da legislação e da estrutura, outras dificuldades apontadas, tanto pelas empresas domésticas quanto pelas brasileiras internacionalizadas, estão associadas ao desenvolvimento da marca no exterior e aos recursos financeiros para operar em outro país.

Quanto ao desenvolvimento da marca, a recomendação é que a empresa faça uma reflexão sobre a gestão de sua própria marca.

É imprescindível ter claros o propósito e a identidade da marca, que deverão ser globais.

A etapa seguinte é definir o posicionamento da marca, que pode precisar ser alterado em outro país, simplesmente porque o cenário competitivo e os clientes potenciais são diferentes.

Muitas empresas internacionais precisam fazer adaptações em seus produtos, em seus preços, canais de distribuição ou em sua comunicação, mas deve ter sempre como propósito, se manterem fiéis a sua identidade e marca. Se os gestores da empresa tiverem dificuldades para executarem este trabalho sozinhos, recomenda-se a contratação de uma consultoria de *branding*, pois o custo de errar costuma ser maior.

Já com relação aos recursos financeiros para operar no exterior, remete-se à escolha do modo de governança, ou seja, escolher modos que prevejam o compartilhamento de custos.

Além disso, é possível buscar financiamento via BNDES ou outras instituições financeiras, aproveitando o fato de o setor de franquias poder ser um forte impulsionador da presença de empresas brasileiras no exterior, que é um dos objetivos do Governo.

Para reduzir o entrave da estrutura organizacional, a recomendação é investir em um bom planejamento estratégico e estruturar a área de recursos humanos da empresa pensando nas demandas internacionais.

O planejamento estratégico, com horizonte de pelo menos cinco anos, ajudará a traçar objetivos e metas para a expansão da organização.

Para atingir esses objetivos, naturalmente será preciso contratar pessoas capacitadas que dominem outros idiomas e com visão global, treinar e desenvolver os que já estiverem na organização e eventualmente fazer algumas substituições.

Além de conduzir todo esse processo, uma área de recursos humanos competente pode também ajudar na gestão da mudança de empresa local para internacional.

Para competir internacionalmente, as empresas precisam desenvolver seu *global mindset*. Na pesquisa, ficou muito clara a diferença do *global mindset* entre empresas estrangeiras e brasileiras, mesmo as internacionalizadas.

Entre os componentes do *global mindset*, estão o desenvolvimento de uma rede mundial de relacionamentos envolvendo fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes, o conhecimento do mercado de atuação em nível global e a habilidade de comunicação com pessoas de outros países, empregando-se sistemas de inteligência de mercado e recursos de telecomunicações.

Fica claro que o estabelecimento de habilidades relacionais e interculturais e da orientação para negócios globais é muito importante para as empresas em sua incursão internacional.

Para formar "gestores globais", recomenda-se a aquisição ou desenvolvimento de novas competências, isto é, o investimento em estrutura. Esse possivelmente é ainda o maior desafio da sua empresa.

Além disso, o aumento expressivo do número de redes de franquias que passaram a atuar em mercados internacionais está relacionado ao trabalho realizado pela ABF em parceria com a Apex-Brasil para promoção da internacionalização de redes de franquias brasileiras.

O convênio firmado entre a ABF e a Apex-Brasil, denominado Projeto Franchising Brasil, foi iniciado em 2004 e, ao longo deste período, foram promovidas mais de 100 missões internacionais a mais de 40 países. A participação nas ações do projeto proporciona às redes de franquias aprendizado para iniciarem sua expansão internacional e suporte para o desenvolvimento das operações nos mercados estrangeiros.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, N. Internationalisation: interpreting the motives. In: MCGOLDRICK, P.; DAVIES, G. (orgs). ***International Retailing:*** trends and strategies. London: Pitman Publishing, 1995.

ALON, I.; MCKEE, D. *Toward a macro environmental model of international franchising.* Multinational Business Review, v. 7, n. 1, p. 76-82, 1999.

BAENA, V. Insights on International Franchising: Entry Mode Decision. Latin American Business Review, v. 14, p. 1–27, 2013.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. What is a global manager? Harvard Business Review, v. 70, n. 5, p. 124–132, 1992.

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

EROGLU, S. *The internationalization process of franchise systems: a conceptual model.* International Marketing Review, v. 9, n. 5, p. 19-30, 1992.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. The Academy of Management Executive, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.

HACKETT, Donald W. The international expansion of US franchise systems: Status and strategies. Journal of International Business Studies, v. 7, n. 1, p. 65-75, 1976.

KEDIA, B.; BEN, L.; ACKERMAN, D.; JUSTIS, R. *Changing barriers to the internationalization of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors.* The International Executive, v. 37, n. 4, p. 329-348, 1995.

LEVY, O., BEECHLER, S.; TAYLOR, S., BOYACIGILLER, N., What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. Journal of International Business Studies, v. 38, n. 2, p. 231–258, 2007.

MARQUES, D. Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

PAN, Y.; TSE, D. K. The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 4, p. 535-554, 2000.

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, v. 8, n. 4, p. 445-467, 1998.

REIS, G. G.; BORINI, F. M.; FLORIANI, D. E.. A relação entre Global Mindset e Capacidades Adaptativas em empresas internacionalizadas. Revista Alcance, v. 19, n. 4, p. 556-573, 2012.

ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E. Processos e Barreiras na Internacionalização das Franquias Brasileiras. São Paulo: ESPM, v. 1, 2010.

ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E.; KHAUAJA, D. M. R.; CAMARGO, M. A. A.. Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras. São Paulo: ESPM, v. 2, 2012.

ROCHA, T.V.; BORINI, F. M.; SPERS, E. E.; KHAUAJA, D. M. R. ; CAMARGO, M. A. A.; OGASAVARA, M. H.; MELO, P. L. R. Estágios da internacionalização das franquias brasileiras. São Paulo: ESPM, v.3, 2014.

SILVA, D. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de *marketing* aos novos mercados. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba-PR, n. 29, 2004.

TORDJMAN, A. *European retailing: convergences, differences and perspectives.* In: MCGOLDRICK, P.; DAVIES, G. (orgs). *International Retailng: Trends and Strategies*. London: Pitman Publishing, 1995.

WELCH, L. *Internationalisation by australian franchisors.* Asia Pacific Journal of Management, v. 7, n. 2, p. 101-121, 1990.

ANEXO A – FRANQUIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR EM JUNHO DE 2014

SEGMENTO	NOME DA FRANQUIA	Nº DE PAÍSES
Acessórios Pessoais e Calçados	CARMEN STEFFENS	16
Acessórios Pessoais e Calçados	DUMOND	8
Acessórios Pessoais e Calçados	CHILLI BEANS	8
Acessórios Pessoais e Calçados	VIA UNO	5
Acessórios Pessoais e Calçados	AREZZO	4
Acessórios Pessoais e Calçados	FABRIZIO GIANNONE	4
Acessórios Pessoais e Calçados	MAZ BRASIL	4
Acessórios Pessoais e Calçados	CAPODARTE	3
Acessórios Pessoais e Calçados	DEMOCRATA	3
Acessórios Pessoais e Calçados	EMPÓRIO DO AÇO	2
Acessórios Pessoais e Calçados	HAVAIANAS	2
Acessórios Pessoais e Calçados	MORANA	2
Acessórios Pessoais e Calçados	SOBRAL DESIGN	2
Acessórios Pessoais e Calçados	DATELLI	1
Acessórios Pessoais e Calçados	JORGE BISCHOFF	1
Acessórios Pessoais e Calçados	RAPHAELLA BOOZ	1
Acessórios Pessoais e Calçados	VICTOR HUGO	1
Alimentação	SHOWCOLATE	13
Alimentação	FÁBRICA DI CHOCOLATE	6
Alimentação	SPOLETO	3
Alimentação	BIG ONION	2
Alimentação	BOB´S	2
Alimentação	AU AU LANCHES	1

Continua...

ANEXO A. Continuação

SEGMENTO	NOME DA FRANQUIA	Nº DE PAÍSES
Alimentação	GIRAFFAS	1
Alimentação	GRAND CRU	1
Alimentação	JET CHICKEN	1
Alimentação	L`ENTRECÔTE DE PARIS	1
Alimentação	MADERO	1
Alimentação	MISTER SHEIK	1
Alimentação	MIX BURGÃO	1
Alimentação	MIX POTATO	1
Alimentação	ROASTED POTATO	1
Alimentação	TEMAKERIA MAKIS PLACE	1
Alimentação	VIVENDA DO CAMARÃO	1
Alimentação	YOGOBERRY	1
Alimentação	YOGOLATTE FROZEN YOGURT	1
Alimentação	YOGULAND FRANQUIAS	1
Casa e Construção	FLORENSE	8
Casa e Construção	CASA COR	5
Casa e Construção	POLIPLÁS	5
Casa e Construção	COLCHÕES ORTOBOM	3
Casa e Construção	BONTEMPO	1
Casa e Construção	FIRST CLASS	1
Casa e Construção	FRANQUIA IMÓVEIS	1
Comunicação, Informática e Eletrônicos	CDI - FRANCHISING	14
Comunicação, Informática e Eletrônicos	LINKWELL	5

Continua...

ANEXO A. Continuação

SEGMENTO	NOME DA FRANQUIA	Nº DE PAÍSES
Comunicação, Informática e Eletrônicos	GIGATRON	3
Comunicação, Informática e Eletrônicos	LIGUE SITE	2
Comunicação, Informática e Eletrônicos	BAGNEWS SUA MÍDIA ECOLÓGICA	1
Comunicação, Informática e Eletrônicos	TOTVS	1
Educação e Treinamento	CCAA	9
Educação e Treinamento	FISK CENTRO DE ENSINO	6
Educação e Treinamento	WIZARD IDIOMAS	4
Educação e Treinamento	ESCOLA DE POSTURA	3
Educação e Treinamento	WISE-UP	3
Educação e Treinamento	US ANGLOSCHOOL & DATA	2
Educação e Treinamento	DSOP	1
Educação e Treinamento	INSTITUTO L´ORÉAL PROFESSIONNEL	1
Educação e Treinamento	MICROCAMP	1
Educação e Treinamento	NUMBER ONE IDIOMAS	1
Educação e Treinamento	SUCESSO EM VENDAS	1
Educação e Treinamento	SUPERA - GINÁSTICA PARA O CÉREBRO	1
Educação e Treinamento	TOP ENGLISH	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	IGUI	39
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	SMART FIT	3
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	HOKEN	2
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	SOBRANCELHAS DESIGN	2

Continua...

ANEXO A. Continuação

SEGMENTO	NOME DA FRANQUIA	Nº DE PAÍSES
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	ARMAZÉM AMAZÔNICO STORE	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	DEPYL ACTION	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	DR. LASER	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	EMAGRECENTRO	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	ESTÚDIO DA SOBRANCELHA BY FABIANE PINHEIRO	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	FIT4 - FITNESS STORE	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	FUNCLICK	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	INTERAGIRE	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	ITC VERTEBRAL	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	JACQUES JANINE	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	MAGRASS	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	MAIS DEPIL	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	ODONTO EXCELLENCE	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	PELO ZERO DEPILAÇÃO	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	TRUSS COSMETICS	1
Hotelaria e Turismo	INFORMATION PLANET	12
Hotelaria e Turismo	TRAVELMATE INTERCÂMBIO E TURISMO	1
Limpeza e Conservação	COMBATE	2
Limpeza e Conservação	HOUSEMAID - PROFISSIONAIS DE LIMPEZAS DOMÉSTICAS	2
Limpeza e Conservação	ASTRAL	1
Limpeza e Conservação	SAPATARIA DO FUTURO	1
Negócios, Serviços e Outros Varejos	CARTÓRIO POSTAL	6

Continua...

ANEXO A. Continuação

SEGMENTO	NOME DA FRANQUIA	Nº DE PAÍSES
Negócios, Serviços e Outros Varejos	CARTÓRIO MAIS	4
Negócios, Serviços e Outros Varejos	LIVRARIA E PAPELARIA NOBEL	3
Negócios, Serviços e Outros Varejos	DOUTOR RESOLVE	2
Negócios, Serviços e Outros Varejos	LIVRARIA INTERNACIONAL SBS	2
Negócios, Serviços e Outros Varejos	NOBEL KIDS	2
Negócios, Serviços e Outros Varejos	CARTAXI	1
Negócios, Serviços e Outros Varejos	GELRE	1
Negócios, Serviços e Outros Varejos	INVIOLÁVEL	1
Negócios, Serviços e Outros Varejos	MULTIPLY CONSULTORIA	1
Negócios, Serviços e Outros Varejos	NTW CONTABILIDADE E GESTÃO EMPRESARIAL	1
Negócios, Serviços e Outros Varejos	PRIMEIRO MUNDO MARCAS E PATENTES	1
Serviços Automotivos	LOCALIZA RENT A CAR	7
Serviços Automotivos	DNA SECURITY	1
Vestuário	HERING STORE	5
Vestuário	PUKET	5
Vestuário	BRASIL SUL	4
Vestuário	LUPO	3
Vestuário	MORMAII	3
Vestuário	PRECOCE	3
Vestuário	CONTAINER CONCEPT	2
Vestuário	TRACK & FIELD	1

Fonte: ABF (2015)

ANEXO B – REDES DE FRANQUIAS NO EXTERIOR VIA EXPORTAÇÃO

SEGMENTO	NOME DA FRANQUIA	Nº DE PAÍSES
Educação e Treinamento	ABC-AMERICAN BRAZILIAN CENTER	2
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	ADCOS	1
Acessórios Pessoais e Calçados	BIBI	59
Acessórios Pessoais e Calçados	CLUBE MELISSA	45
Vestuário	COLCCI	11
Hotelaria e Turismo	CVC BRASIL	11
Vestuário	DZARM	14
Vestuário	ELLUS	1
Vestuário	ESTIVANELLI	1
Vestuário	HERING FOR YOU	5
Vestuário	HERING KIDS	5
Vestuário	HOPE LINGERIE	3
Acessórios Pessoais e Calçados	IT BEACH	5
Vestuário	LILICA & TIGOR	17
Vestuário	LIZ	22
Acessórios Pessoais e Calçados	MÃOS DA TERRA	10
Acessórios Pessoais e Calçados	MISS PINK	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	MUNDO VERDE	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	O BOTICÁRIO	8
Vestuário	PUC	1
Comunicação, Informática e Eletrônicos	SOCIAL LOUNGE	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	TEAM NOGUEIRA FRANQUIAS	1
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	TRUSS COSMETICS	6
Casa e Construção	UATT?	9

Fonte: ABF (2015)

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado franqueador, estas questões foram elaboradas pela ESPM em parceria com a ABF para você responder em poucos minutos. Elas vão nos ajudar a mapear a *Internacionalização das Franquias Brasileiras*, e suas respostas serão usadas apenas de forma agrupada.

Nome da franquia: .....
Principais marcas: .....
Nome do respondente: .....
Cargo do respondente: .....
Assinale se a empresa é: ( ) Brasileira ou ( ) Estrangeira

1. ASSINALE ABAIXO O ITEM QUE REFLETE EM QUAL ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO SUA EMPRESA ESTÁ EM 2016?

Franchising apenas no Brasil (doméstico) ( ) → PULAR PARA 2

Envolvimento Experimental, com apenas poucas unidades no exterior ( )

Envolvimento Ativo, com crescimento recente no exterior ( )

Envolvimento com Comprometimento de

Longo Prazo e Expansão no Exterior ( )

1.1 Qual o ano de início das suas operações no exterior? .....

1.2 Quais países no exterior? .....
.....

1.3 Número de unidades no exterior? .....

2. ESCOLHA O MODO DE GOVERNANÇA QUE SUA FRANQUIA USOU / USARÁ NO EXTERIOR. PODE ASSINALAR MAIS DE UMA OPÇÃO, SE HOUVER.

( ) Exportação
( ) Unidade própria
( ) Unidade franqueada
( ) Máster franqueado
( ) Desenvolvedor de área
( ) *Joint venture*

3. ASSINALE AS FRASES ABAIXO DE ACORDO COM SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA.

Na relação da sua empresa com seus franqueados

	1 - discordo totalmente						7 - concordo totalmente
a) Minha empresa está comprometida com a preservação do relacionamento com os franqueados	1	2	3	4	5	6	7
b) Minha empresa é muito compreensiva para manter um relacionamento cooperativo com os franqueados	1	2	3	4	5	6	7
c) Minha empresa considera nossos franqueados como parceiros no segmento	1	2	3	4	5	6	7
d) Flexibilidade é uma das características do nosso relacionamento com os franqueados	1	2	3	4	5	6	7
e) Minha empresa inclui termos contratuais para solucionar problemas com os franqueados	1	2	3	4	5	6	7
f) Quando situações inesperadas acontecem, nós buscamos fazer acordos com os franqueados	1	2	3	4	5	6	7
g) Os franqueados esperam que minha empresa tenha habilidade em fazer ajustes quando as circunstâncias mudam	1	2	3	4	5	6	7
h) Os benefícios da minha empresa são geralmente proporcionais ao nível de esforço dos franqueados	1	2	3	4	5	6	7
i) Minha empresa usualmente recebe royalties adequados no relacionamento com os franqueados	1	2	3	4	5	6	7
j) Minha empresa pode absorver custos dos franqueados se for necessário para a sobrevivência do negócio do franqueado	1	2	3	4	5	6	7
k) Os franqueados mantêm as promessas feitas à minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
l) Os franqueados são sempre honestos com minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
m) Os franqueados são preocupados com o sucesso do negócio da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
n) Minha empresa considera necessário ser precavida com os franqueados	1	2	3	4	5	6	7
o) Minha empresa acredita nas informações que os franqueados fornecem	1	2	3	4	5	6	7
p) Minha empresa confia nos franqueados	1	2	3	4	5	6	7

No relacionamento com os franqueados, já percebeu oportunismo

	1 - discordo totalmente						7 - concordo totalmente
a) Seus franqueados já prometeram coisas e não cumpriram depois	1	2	3	4	5	6	7
b) Seus franqueados parecem acreditar que podem fazer qualquer coisa em benefício da empresa deles	1	2	3	4	5	6	7
c) Seus franqueados proveem um quadro completo e verdadeiro do negócio deles	1	2	3	4	5	6	7
d) Algumas vezes, seus franqueados alteram os fatos para conseguir o que desejam	1	2	3	4	5	6	7

No relacionamento com os franqueados

	1 - discordo totalmente						7 - concordo totalmente
a) A relação da minha empresa com os franqueados é sempre satisfatória	1	2	3	4	5	6	7
b) O tempo e os esforços gastos para desenvolver o relacionamento com os franqueados são satisfatórios	1	2	3	4	5	6	7
c) O relacionamento entre minha empresa e os franqueados tem sido sempre produtivo	1	2	3	4	5	6	7
d) Minha empresa se preocupa em manter um bom relacionamento com os franqueados	1	2	3	4	5	6	7
e) Minha empresa possui franqueados que demonstram comportamento ético desde o primeiro mês	1	2	3	4	5	6	7
f) Os franqueados são a minha melhor fonte de informação	1	2	3	4	5	6	7
g) Os franqueados sempre passam informações corretas	1	2	3	4	5	6	7
h) Os comportamentos dos meus franqueados se assemelham no Brasil e no exterior	1	2	3	4	5	6	7

i) É diferente no(s) seguinte(s) país(es): .....

Motivações para o franchising internacional

	1 - discordo totalmente						7 - concordo totalmente
a) Minha empresa tem um produto ou serviço que pode ser franqueado internacionalmente	1	2	3	4	5	6	7
b) O franchising internacional pode contribuir para o crescimento da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
c) O franchising internacional pode contribuir para o lucro da minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
d) Minha empresa está sempre atenta às oportunidades que possam surgir para internacionalizar o franchising	1	2	3	4	5	6	7
e) O franchising internacional envolve risco maior do que o franchising no mercado interno	1	2	3	4	5	6	7
f) O franchising internacional envolve custos maiores do que o franchising no mercado interno	1	2	3	4	5	6	7
g) O franchicising internacional é muito complicado para valer o esforço	1	2	3	4	5	6	7

Barreiras para o franchising internacional

	1 - discordo totalmente						7 - concordo totalmente
a) Acredito que conseguir certificações socioambientais é uma barreira para minha empresa internacionalizar	1	2	3	4	5	6	7
b) Desenvolver a marca no exterior é uma dificuldade para minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
c) Ter recursos financeiros para operar no exterior é uma barreira para crescer em outro país	1	2	3	4	5	6	7
d) Ter estrutura organizacional para realizar uma operação internacional é uma barreira para minha empresa crescer no exterior	1	2	3	4	5	6	7
e) Atender às diferentes legislações dos países onde opero é uma barreira para crescer no exterior	1	2	3	4	5	6	7

Visão global

	1 - discordo totalmente						7 - concordo totalmente
a) Minha empresa tem sensibilidade cultural suficiente e é capaz de trabalhar eficientemente com pessoas de outras culturas	1	2	3	4	5	6	7
b) Minha empresa tem pessoas suficientes que falam inglês / espanhol e estão preparadas para atuar no exterior	1	2	3	4	5	6	7
c) Minha empresa está planejando criar uma rede de relacionamentos no exterior	1	2	3	4	5	6	7
d) Minha empresa possui tecnologia e sistemas de informações modernos para se comunicar com clientes no exterior	1	2	3	4	5	6	7
e) Minha empresa possui conhecimento do contexto social e de mercado para operar no exterior	1	2	3	4	5	6	7
f) Minha empresa tem facilidade para fazer negócios globais	1	2	3	4	5	6	7
g) Minha empresa está planejando realizar investimentos no exterior	1	2	3	4	5	6	7

Obrigado! Para receber os resultados deste estudo, por favor, deixe seu e-mail: .....

Observações adicionais: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

REALIZAÇÃO

ESPM
QUEM FAZ TRANSFORMA

ABF ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING

PATROCÍNIO

Bradesco