A MARCA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

ESPM

ABF ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Mestrado e Doutorado em Administração

A MARCA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS **FRANQUIAS BRASILEIRAS**

Thelma Valéria Rocha Rodrigues
Eduardo Eugênio Spers
Felipe Mendes Borini
Vanessa Pilla Galetti Bretas
Pedro Lucas de Resende Melo
Mario Henrique Ogasavara
Adriana Camargo

Apoio
Associação Brasileira de Franchising (ABF)

São Paulo
Outubro de 2018

ESPM

G82

A Marca na Internacionalização das Franquias Brasileiras / Thelma Valéria Rocha....[et al]. – São Paulo: ESPM, 2018.
88 p.: il, color, tab.

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Mestrado e Doutorado em Administração

ISBN 978-85-99790-35-9

1. Franquias 2. Marketing Internacional 3. Marca 4. Processo de Internacionalização I. Rocha Rodrigues, Thelma Valéria II. Spers, Eduardo Eugênio III. Borini, Felipe Mendes IV. Bretas, Vanessa V. Melo, Pedro Lucas de Resende VI. Ogasavara, Mario Henrique VII. Camargo, Adriana.

CDU 339.187.44

SUMÁRIO

Prefácio 7

Apresentação 9

Sobre os autores 11

1. A PESQUISA 13

1.1 Evolução do estudo 15

1.2 Objetivos da pesquisa de 2018 18

1.3 Metodologia 19

2. AS REDES DE FRANQUIAS INTERNACIONALIZADAS 21

2.1 O segmento de franquias no Brasil 23

2.2 Desempenho das redes de franquias em um momento de crise econômica 26

2.3 A internacionalização das redes de franquias brasileiras 28

2.4 Estágios de internacionalização 32

3. ASPECTOS CONCEITUAIS 35

3.1 Construção e gestão da marca 37

3.2 O papel da marca no franchising 40

3.3 Modos de governança em franchising 41

4. RESULTADOS DO ESTUDO 45

4.1 Análise dos dados 47

4.1.1 Decisões sobre os benefícios da marca 48

4.1.2 Estratégia de posicionamento 51

4.1.3 Desenvolvimento de um marketing mix competitivo 54

4.1.4 Estruturas de gestão das operações internacionais 59

4.1.5 Escolha do modo de governança e o processo de internacionalização 61

4.2 Tendências apontadas 67

5. RECOMENDAÇÕES 69

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 75

Referências 80

APÊNDICE A. ROTEIRO DO GRUPO FOCAL 82

APÊNDICE B. ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 85

PREFÁCIO

O tema desta quinta edição do *Livro Verde* não poderia ser mais apropriado: *a marca na internacionalização das franquias brasileiras*. Nesse processo, o estudo feito pela ESPM, em parceria com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), nos revela a trajetória das marcas até alcançarem os mercados internacionais, os desafios enfrentados e as soluções encontradas para fincar suas bandeiras em território estrangeiro.

Construir uma marca de âmbito nacional, num país de dimensões continentais como o Brasil, com características regionais e culturais fortes, já consiste em superar um grande desafio. Levá-la para outros países, de culturas e, muitas vezes, idiomas diferentes, é um processo que exige planejamento, alta capacidade de gestão, investimento e muita dedicação de todos os envolvidos. Porém esse desafio igualmente grande é minimizado pela certeza que temos de que há espaço e, mais do que isso, há consumidores interessados em produtos e serviços de marcas brasileiras mundo afora.

Num contexto de crise econômica e política que infelizmente vivemos no Brasil nos últimos anos, os mercados externos passaram a ser foco de uma atenção maior das redes de franquias consolidadas nacionalmente.

Ultrapassar barreiras e transpor desafios não são fatos incomuns para as empresas brasileiras em geral. Afinal, atuar em um ambiente instável econômica e politicamente, com alta carga tributária, contaminado por escândalos de corrupção, entre outros problemas, parece ser fator que acaba por contribuir para que as empresas nacionais sejam mais resilientes e capazes de se adaptar a realidades adversas.

Para ajudar as marcas brasileiras a vencer esses desafios e expandir internacionalmente, a ABF tem atuado intensamente em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), ligada atualmente ao Ministério das Relações Exteriores, e também junto com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC).

Parte de ações como essas se reflete nesta obra, que temos o prazer de realizar bienalmente, desde 2010, aliando nossa expertise à da ESPM.

Como representante oficial do franchising brasileiro, a ABF reitera que continuará a empregar esforços para que as marcas *made in Brazil*

sejam cada vez mais globais. E em nome da Associação Brasileira de Franchising, agradeço a todas as marcas que participaram deste estudo, respondendo aos pesquisadores da ESPM e, assim, viabilizando sua concretização. Nosso agradecimento também à equipe de professores e pesquisadores do PPGA da ESPM, por meio da pró-reitora de Pesquisa, Cristina Helena Mello, e os autores Thelma Rocha, Eduardo Spers, Felipe Borini, Mario Ogasavara, Pedro Melo, Vanessa Bretas e Adriana Camargo.

Parabéns a todos por mais este belo trabalho - e a você, leitor, desejo que aproveite este rico conteúdo.

Um forte abraço,

Altino Cristofoletti Junior
Presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF)

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) / Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM, em parceria com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), apresenta o quinto volume da série *Internacionalização das Franquias Brasileiras*. O tema vem sendo estudado desde 2010, com a publicação do primeiro volume, também conhecido como *Livro Verde*.

Este estudo foi desenvolvido entre os meses de abril e outubro de 2018, e representa uma continuidade da parceria firmada por intermédio do presidente da ABF, Altino Cristofoletti Junior, com a participação da diretora de Educação e Inteligência de Mercado, Angela Manzoni; da gerente de Inteligência de Mercado, Vanessa Bretas; do gerente de Projetos Internacionais, Bruno Amado; e da analista de Inteligência de Mercado, Gabriela Casari. E na ESPM, por intermédio da pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu, Cristina Helena Mello, além dos autores Thelma Rocha, Eduardo Spers, Felipe Borini, Mario Ogasavara, Pedro Melo, Vanessa Bretas e Adriana Camargo.

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). Este é formado por professores doutores de diversas instituições: Pedro Melo, do PPGA-UNIP e PUC-SP; e os professores da ESPM Thelma Rocha, Eduardo Spers, Felipe Borini, Mario Ogasavara, a doutoranda Vanessa Bretas e a doutora Adriana Camargo. E neste ano contribuíram com a coleta de dados: Erick Andrade, Andrea Lanfranchi, Patricia Kurek, Renata Delgado, Reynaldo Cunha e Alexandre Cantoni, que contribuiu em especial com as entrevistas de sua dissertação (Cantoni, 2016).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com gestores responsáveis pela internacionalização das redes de franquias, e um grupo focal na ESPM em maio de 2018.

Além da introdução, este livro está dividido em seis itens. No segundo, são apresentados aspectos associados à internacionalização das franquias brasileiras; no terceiro, aborda-se uma visão mais conceitual sobre a construção da marca, gestão da marca e o papel da marca no franchising, além dos modos de governança no franchising. No quarto

item, apresentam-se os resultados do estudo; no quinto item, algumas recomendações, e, por fim, no item seis, são apresentadas as considerações finais.

Agradecemos a valiosa colaboração das franquias que participaram da coleta de dados, tanto das entrevistas em profundidade quanto do grupo de foco. Sem a disponibilidade dessas pessoas, responsáveis pela internacionalização, este trabalho não seria possível.

Agradecemos também ao Marketing da ESPM, nas figuras de Bruna Valera, Laura Pimenta e Amanda Silva; à Secretaria do Stricto Sensu, representada por Liliane Almeida, Jocilene Melo e Rossana Orte Andre, que nos ajudaram com os livros em curto espaço de tempo, e em especial à empresa RS Press, nas figuras de Caroline Rodrigues, Leonardo Fial e Lucilene Oliveira, que cuidam da diagramação com rapidez e carinho, desde 2012.

Agradecemos a Deus, que nos permitiu concretizar mais este estudo.

Desejamos a você uma boa leitura!

Autores

SOBRE OS AUTORES

Thelma Valéria Rocha Rodrigues: é professora da área de Marketing do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM. É doutora em administração pela FEA-USP. Mestre em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV com especialização em *International Business* pela *Stockholm School of Economics* - Suécia. Pesquisadora em *international franchising*, *international marketing strategy* e *relationship marketing*.

Eduardo Eugênio Spers: realizou pós-doutorado na Wageningen University (WUR), Holanda, e tem doutorado em administração pela FEA-USP. É professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM. É coordenador do Grupo de Pesquisa em Neurociência Aplicada ao Marketing (NEMA) e do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da mesma instituição. Tem bolsa produtividade no CNPq, nível 2.

Felipe Mendes Borini: é professor da área de Inovação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração 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 no CNPq, nível 2.

Vanessa Pilla Galetti Bretas: é doutoranda do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM e mestre em administração pelo mesmo Programa. Possui especialização em inteligência de mercado pela Fundação Instituto de Administração e graduação em relações internacionais pela PUC-SP. Gerente de Inteligência de Mercado da ABF.

Pedro Lucas de Resende Melo: é doutor em administração pela FEA–USP e foi *visiting scholar at* Florida International University (FIU). Possui pós-doutorado em administração pela ESPM. Professor da área de Administração da PUC-SP e professor titular do mestrado em administração da Universidade Paulista. Desenvolve pesquisas em redes de franquias, possuindo publicações em importantes periódicos.

Mário Henrique Ogasavara: é coordenador e professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM. PhD em *management* pela University of Tsukuba (Japão), com pós-doutorado na National University of Singapore (Cingapura). Coordenador da Divisão Acadêmica de Estratégia (ESO) no EnANPAD.

Adriana Camargo: é doutora em administração pelo Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM. Mestre em administração, especialista em educação pela Universidade Mackenzie, MBA executivo pela ESPM e graduada em pedagogia pela Universidade Mackenzie. Professora de cursos de pós-graduação na Business School of São Paulo e ESPM. É membro e representante, no Brasil, do grupo Franquiciando a América.

1.
A PESQUISA

Os estudos da série *Internacionalização das Franquias Brasileiras* estão sendo desenvolvidos desde 2010. Na seção seguinte, apresentamos uma síntese dos estudos anteriores, antes de entrar com os objetivos de 2018.

1.1 EVOLUÇÃO DO ESTUDO

Realizada bienalmente, desde 2010, a série *Internacionalização das Franquias Brasileiras* vem explorando diversos temas relacionados à internacionalização das redes de franquias brasileiras e estrangeiras, disponibilizando informações e dados sobre como está sendo essa trajetória, as motivações, barreiras e desafios enfrentados ao longo do tempo.

No primeiro volume, com o título *Processos e Barreiras para a Internacionalização de Franquias Brasileiras* (Figura 1), os autores mostraram três 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.

Rocha, Borini e Spers (2010) também apontaram 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 era de 65 redes de franquias.

Figura 1. Volume 1: *Processos e Barreiras para a Internacionalização de Franquias Brasileiras*
Fonte: Rocha, Borini e Spers (2010)

No segundo volume (Figura 2), Rocha *et al* (2012) analisaram a base da época - 92 redes de franquias brasileiras internacionalizadas - e observaram um comportamento oportunista de algumas redes que estavam iniciando no exterior de forma experimental ou mesmo sob demanda, com poucos critérios na seleção de parceiros

Figura 2. Volume 2: *Aspectos Mercadológicos e Estratégicos da Internacionalização das Franquias Brasileiras*
Fonte: Rocha, Borini, Spers, Khauaja, Camargo (2012)

Figura 3. Volume 3: *Estágios da Internacionalização das Franquias Brasileiras*
Fonte: Rocha, Borini, Spers, Khauaja, Camargo, Ogasavara, Melo (2014)

e pouco planejamento, o que foi denominado no estudo como "passou, levou". Essa expressão simbolizava a atitude de "passar por um estande da franquia na Expo Franchising e já levar a unidade para o exterior", sem um real planejamento e uma análise das adaptações de produto e controles necessários. Foram apontadas razões de insucesso desse tipo de operação, que muitas vezes se encerrava em dois ou três anos.

Os autores recomendavam: 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 (Figura 3), Rocha *et al* (2014) analisaram a base da época - 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 de Longo Prazo. A Figura 4 apresenta de forma ilustrativa esses estágios.

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, conforme a Figura 3.

O estágio 1, denominado Franchising Doméstico, correspondia às redes que não possuíam operação no exterior, 95% das redes brasileiras, isto é, apenas 5% das redes são internacionalizadas.

Para as redes que operavam em um país, foi atribuído estágio 2 de envolvimento experimental, 50% da base de internacionalizadas.

As redes que operavam em dois a quatro países no estágio 3, com envolvimento ativo, sendo 30%.

Por sua vez, as que operavam em cinco ou mais países foram classificadas no estágio 4, com envolvimento de alto comprometimento, sendo 20% da base de 2014.

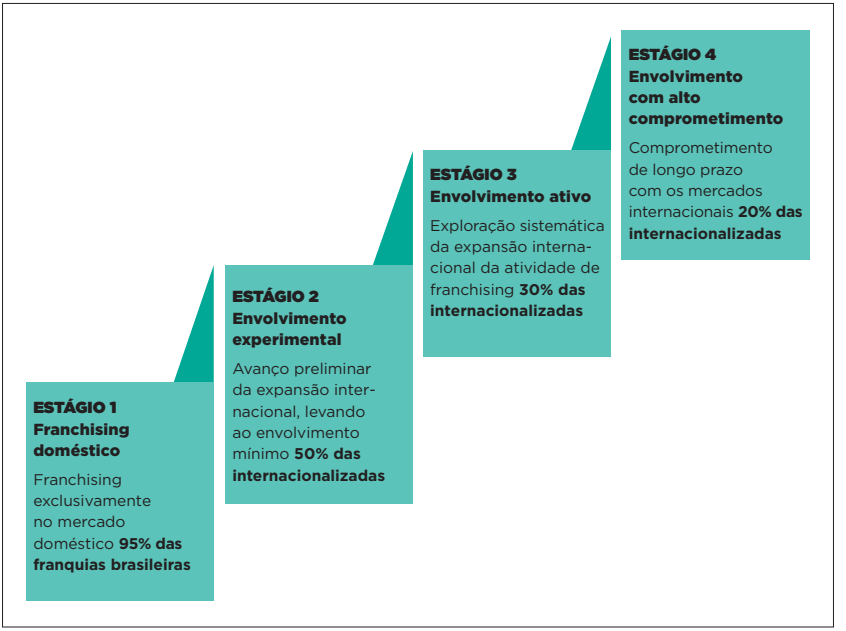


Figura 4. Distribuição das redes de franquias brasileiras nos estágios 2, 3 e 4.
Fonte: Rocha, Borini, Spers, Khauaja, Camargo, Ogasavara, Melo (2014)

No quarto volume, de 2016 (Figura 5), Rocha *et al* (2016) observaram a global *mindset* (mentalidade global) empresarial das redes de franquias brasileiras e compararam com as redes estrangeiras no Brasil e as domésticas (sem operação internacional), além de cruzar os resultados com os estágios e o tempo de internacionalização (experiência internacional).

Em 2016, foi comprovado que a experiência internacional tem correlação significativa com o estágio de internacionalização e com a global mindset, ou seja, quanto mais tempo no exterior, mais a rede está comprometida com a operação, e isso está associado à mentalidade global.

Figura 5. Volume 4: Global Mindset *na Internacionalização das Franquias Brasileiras*
Fonte: Rocha, Spers, Borini, Bretas, Melo, Ogasavara, Khauaja, Camargo (2016)

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

Com relação às redes estrangeiras que estavam atuando no Brasil, elas estavam operando no exterior há mais tempo, em média há 24 anos, e com operação em mais de cinco países, ou seja, com um alto comprometimento com a operação internacional. O Brasil não era o primeiro destino dessas redes, e quando chegavam aqui tinham maior experiência para montar a operação.

Todos os estudos anteriores estão disponíveis em português e inglês no site da ESPM: www2.espm.br/livro-franquias.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA DE 2018

O tema do presente estudo é a marca da franquia no exterior. O objetivo é analisar o processo de construção de marca na internacionalização das redes de franquias brasileiras.

1.3 METODOLOGIA

Por se tratar de um tema relacionado à estratégia corporativa de cada empresa, optou-se por uma metodologia qualitativa exploratória baseada em quatro entrevistas em profundidade com gestores de marcas de empresas bem-sucedidas no exterior e um grupo focal com a participação de cinco gestores.

As empresas estudadas representavam uma população de 142 redes de franquias brasileiras com presença no exterior em 2017. Essa base está dividida em dois grupos: 129 redes de franquias brasileiras internacionalizadas com operação no exterior em 62 países e 18 redes de franquias brasileiras prioritariamente exportadoras (ABF, 2018).

O grupo focal foi realizado em 22 de maio de 2018, na sala de pesquisa para *focus group* da ESPM, com duração de 120 minutos e conduzido por dois moderadores. O roteiro de condução pode ser apreciado no Apêndice A. Os temas tratados foram construção da marca, posicionamento, estratégia e gestão do composto de marketing no exterior.

As redes de franquias participantes do grupo focal foram Chilli Beans, iGUi, Grupo Boticário, Localiza e Nutty Bavarian (empresas de diferentes segmentos), tendo sido escolhidas por seu alto envolvimento com a operação internacional. A discussão foi transcrita e analisada com a técnica de análise de conteúdo, seguindo a técnica sugerida por Bardin (2016) com a criação de categorias de análises.

Por sua vez, as quatro entrevistas em profundidade utilizaram o roteiro de entrevista elaborado por Cantoni (2016), que pode ser apreciado no Apêndice B. Eram franquias brasileiras do setor de moda feminina, que trabalhavam exportação e unidades franqueadas, próprias ou não. Foram abordadas questões ligadas ao posicionamento, estratégia e gestão do composto de marketing no exterior.

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

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 redes estrangeiras no Brasil.

2.1 O SEGMENTO DE FRANQUIAS NO BRASIL

O segmento de redes de franquias no Brasil se encontra num estágio de maturidade, e sua representatividade tem crescido desde 1987, quando foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF). Trata-se de um setor de atuação constituído por diversos segmentos: Alimentação; Casa e Construção; Comunicação; Informática e Eletrônicos; Entretenimento e Lazer; Hotelaria e Turismo; Limpeza e Conservação; Moda; Saúde, Beleza e Bem-Estar; Serviços Automotivos; Serviços Educacionais; Serviços e Outros Negócios em Geral.

Essa diversidade de segmentos de atuação pode ser constatada no ranking das maiores redes em número de unidades (Tabela 1), em que O Boticário aparece em primeiro, seguido de AM PM Mini Market, Cacau Show e McDonald´s, tendo destaque ainda os setores

POR NÚMERO DE UNIDADES					
Posição				Unidades	
2017	2016	Marca	Segmento	2017	2016
1	1	O Boticário	Saúde, Beleza e Bem-Estar	3762	3730
2	4	AM PM MINI MARKET	Alimentação	2415	2039
3	3	CACAU SHOW	Alimentação	2081	2045
4	6	MCDONALD'S	Alimentação	2009	1916
5	7	JET OIL	Serviços automotivos	1735	1516
6	8	LUBRAX +	Serviços automotivos	1617	1475
7	9	KUMON	Serviços educacionais	1400	1375
8	10	BR MANIA	Alimentação	1311	1255
9	11	WIZARD BY PEARSON	Serviços educacionais	1195	1230
10	19	DIA%	Alimentação	1145	833

Tabela 1. Ranking das maiores redes por número de unidades
Fonte: ABF (2017)

de Serviços Automotivos e Serviços Educacionais (ABF, 2017). Esse volume de unidade de redes de franquias brasileiras faz do Brasil o primeiro no ranking da América Latina e o quarto maior no mundo (ITA, 2016).

Na América Latina, dois países se destacam pela sua força e número de redes de franquias atuando: Brasil e México, considerados "dois gigantes" por Muriel Fadairo, especialista em franchising internacional, conforme a Figura 6.

No Brasil, prevalecem franquias de origem local. A Figura 6 mostra que Brasil, México e Argentina possuem essa característica de forte crescimento das redes locais. O percentual em 2017 é de 97% (ABF 2017). Esse aspecto está associado à história das redes de franquias nacionais que cresceram pelo País, com o empenho de empreendedores construindo operações e marcas fortes em todo o Brasil.

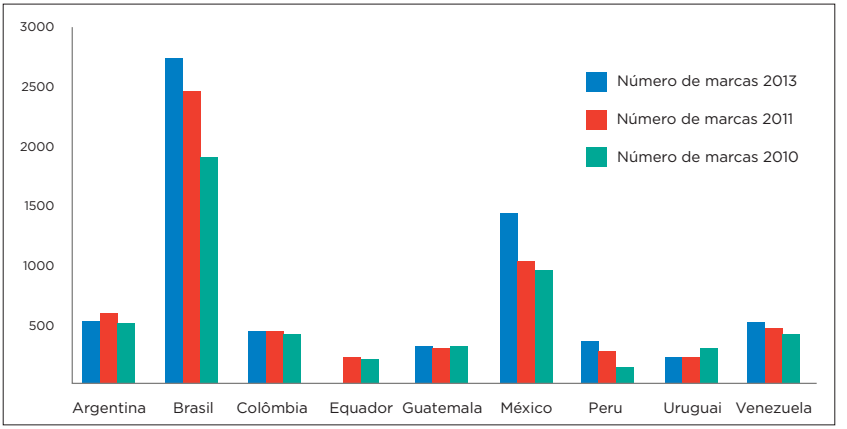


Figura 6. Evolução 2010-2013 de nove países da América Latina
Fonte: Muriel Fadairo (2017) baseada na Federacíon Iberoamericana de Franquicias (2015)

De acordo com Muriel Fadairo, o Brasil tinha 95% de redes locais, a Argentina 90%, e o México 84%, conforme a Figura 7.

Pelo fato de as redes de franquias brasileiras serem majoritárias em seu país, elas construíram marcas locais fortes e são extremamente conhecidas. Todavia, no momento que vão para o exterior, as redes

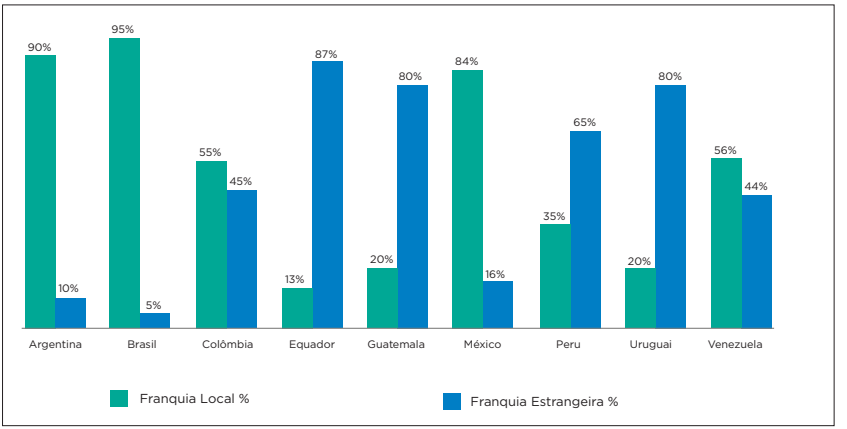


Figura 7. Porcentagem de franquias locais na América Latina
Fonte: Muriel Fadairo (2017) baseada na Federacíon Iberoamericana de Franquicias (2011)

percebem a dificuldade de construir suas marcas em outra cultura, outro idioma, outro contexto competitivo. Muitas acabam experimentando e voltando, após uma curta vivência internacional. Tal cenário foi um dos motivos que balizaram a escolha do tema 'construção da marca no exterior' para este livro.

Além disso, independentemente da crise econômica, existe certa saturação do mercado nacional, sobretudo em grandes centros urbanos, o que dificulta a expansão das redes de franquias no mercado doméstico. Uma alternativa encontrada para tal saturação tem sido a expansão para cidades do interior, requerendo dos franqueadores um entendimento das demandas desses consumidores e adaptações em seus modelos de franquias para novos formatos; outra é a expansão das redes de franquias brasileiras para mercados internacionais. As operações internacionais ainda constituem pequena parcela do faturamento das redes. Um dos entraves para superar essa barreira do crescimento internacional é a construção da marca no exterior.

2.2 DESEMPENHO DAS REDES DE FRANQUIAS EM UM MOMENTO DE CRISE ECONÔMICA

As dificuldades econômicas vivenciadas na economia brasileira afetaram diversos segmentos. Entretanto pode-se observar que as redes de franquias conseguiram contornar melhor que o varejo em geral as restrições impostas pelo mercado.

A Associação Brasileira de Franchising aponta um crescimento nominal de 8% no faturamento do setor nos anos de 2016 e 2017 (ABF, 2018). Tal resultado demonstra a robustez do sistema de franquia diante das adversidades, conforme a Figura 8. A própria natureza de sua operação, por serem negócios formatados, com marca forte no mercado doméstico, suporte ao franqueado e inteligência de mercado, colaborou para que essa situação econômica tivesse um impacto menor no mercado de franquias.

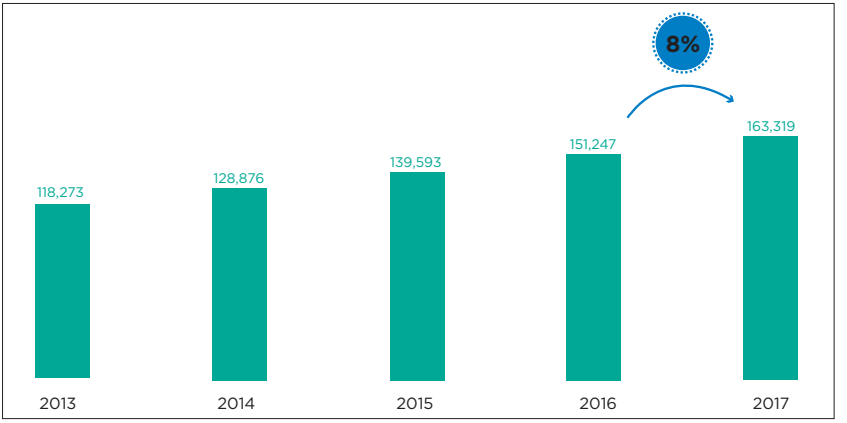


Figura 8. Evolução do faturamento das redes de franquias (em bilhões de reais)
Fonte: ABF (2018)

Por sua vez, mesmo havendo números animadores quanto ao crescimento do faturamento, a diminuição de 6% do número de redes aponta que as redes menos preparadas fecharam, levando o número de redes para 2.845, próximo ao que se viveu entre 2013 e 2014. Isso

mostra que a força da rede foi significativa no momento de crise. Embora presenciada a diminuição no número de redes, as grandes redes mostraram seu poder. Para manter o ponto comercial e evitar uma perda de imagem da rede, algumas grandes compraram unidades que iriam fechar, tornando-as próprias. De fato, o que enxergamos é uma concentração de mercado, com aumento no número de fusões e aquisições por parte de grupos de redes de franquias.

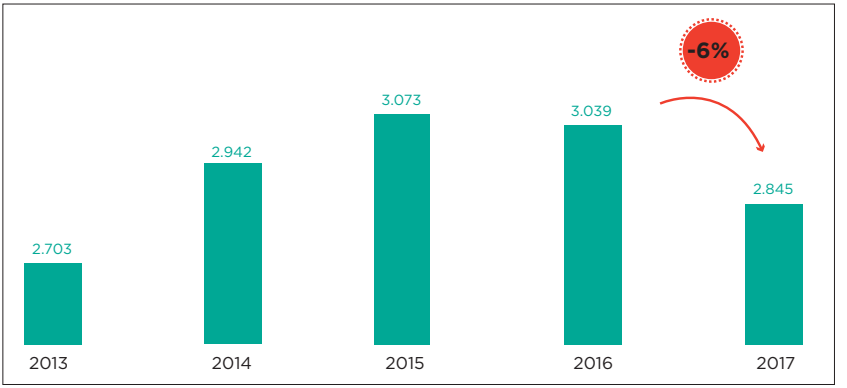


Figura 9. Variação do número de redes de franquias no Brasil
Fonte: ABF (2017)

Entretanto a concentração das redes não significa diminuição no número de unidades. A Figura 10 mostra que, na crise, o número de unidades cresceu. Isso denota que as redes bem preparadas, com reconhecimento pelos consumidores e inteligência de mercado, podem captar oportunidades mesmo na adversidade. Esse crescimento apontado na Figura 10 indica que existem oportunidades tanto na captação de pontos de vendas em melhores condições comerciais - por exemplo, com aluguéis mais econômicos - quanto na expansão para cidades menores, conversão de franquias e internacionalização.

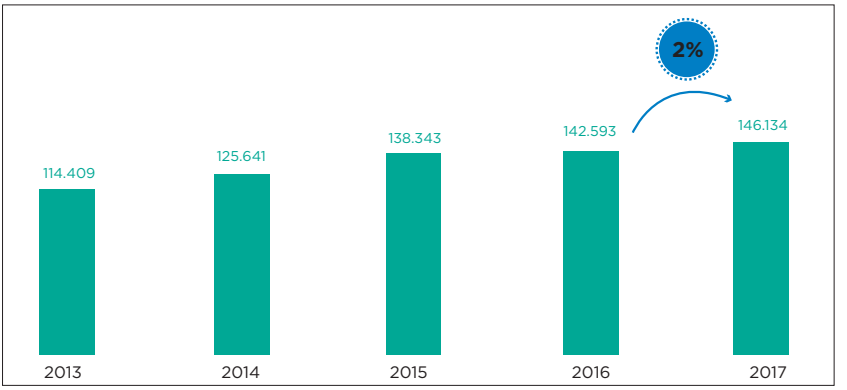


Figura 10. Evolução do número de unidades
Fonte: ABF (2017)

O crescimento apontado na Figura 10 indica que existem oportunidades tanto na captação de pontos de vendas em melhores condições comerciais - por exemplo, com aluguéis mais econômicos - quanto na expansão para cidades menores ou mesmo devido à conversão de franquias, entre outras.

2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

Em 2017, as redes de franquias brasileiras com operação no exterior representavam 142 redes dispersas em mais de 100 países. Isso mostra um aumento de quase 118% desde 2010, quando foi elaborado o primeiro estudo, com 65 redes internacionalizadas.

As redes de franquias internacionalizadas estão distribuídas por diversos segmentos, conforme a Figura 11. Percebe-se um destaque para redes de franquias de produtos e serviços relacionados à moda (25%); saúde, beleza e bem-estar (16,9%); alimentação (15,5%); casa e construção (13,4%) e serviços educacionais (12%), somando esses cinco segmentos 83,2% do total. Algumas franquias internacionalizadas representam bens particulares à cultura brasileira, reconhecidos internacionalmente. Tal aspecto pode ser um facilitador em operações internacionais, quando a rede opta por comercializar produtos relacionados à marca Brasil.

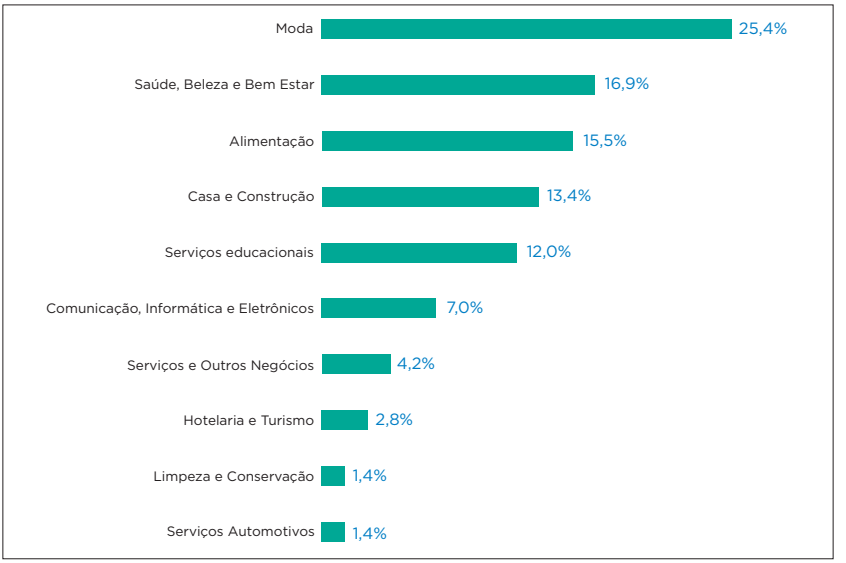


Figura 11. Distribuição das redes de franquia com operações internacionais por setores
Fonte: ABF (2017)

Comparando a base de 2010, com as 65 redes de franquias internacionalizadas, com a base de 2017, com as 142 redes de franquias internacionalizadas, percebe-se que alguns segmentos tiveram um crescimento acima da média no período, conforme a Tabela 2. O segmento com crescimento maior é Casa e Construção, onde o número de redes

Evolução Segmentos	Base 2010	Base 2018	Var. (%)
Moda	19	36	89%
Beleza, Saúde e Bem-Estar	15	24	60%
Alimentação	11	22	100%
Casa e Construção	5	19	280%
Educação	9	17	89%
Outros (Informática, Hotelaria, Serviços, Limpeza)	6	24	300%
Total Redes de Franquias	65	142	118%

Tabela 2. Distribuição das operações internacionais por setores Fonte: ABF (2017)

internacionalizadas subiu de 5 para 19, além do destaque da operação internacional da empresa iGui Piscinas, que lidera com participação em 42 países (2017) e forte operação internacional. E no segmento Outros, o destaque está em Informática, Hotelaria e Limpeza, que tiveram crescimento de seis para 24 redes de franquias internacionalizadas.

Os destinos das redes de franquias brasileiras (Figura 12) preferidos continuam sendo Estados Unidos (46 redes), Paraguai (34 redes) e Portugal (34 redes). Nota-se uma concentração na América Latina dos demais países que completam a lista dos 10 mercados com maior atuação das redes de franquias brasileiras.

País	Marca
Estados Unidos	46
Paraguai	34
Portugal	34
Bolívia	19
Colômbia	17
Argentina	15
Uruguai	15
Angola	14
México	14
Chile	13

Figura 12. Principais destinos das redes de franquias brasileiras
Fonte: ABF (2017)

Os EUA se destacam em virtude do potencial de mercado, assim como devido à concentração de brasileiros que desejam representar marcas como franqueados. Já no Paraguai, nota-se uma extensão do mercado doméstico - em geral, trata-se de um mercado atrativo pela proximidade física.

Portugal, mesmo sendo um limitado mercado consumidor, tem certa predileção pelas redes brasileiras, devido ao idioma, alta concentração de brasileiros e proximidade cultural, o que possibilita maior aceitação dos produtos e serviços.

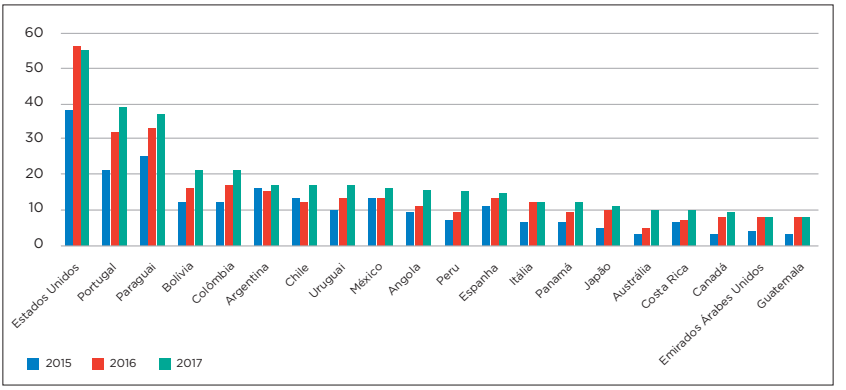


Figura 13. Evolução do número de marcas de franquias brasileiras por país de destino: 2015-2017
Fonte: ABF (2017)

A Figura 13 aponta a evolução das franquias em diferentes países. Nota-se uma limitação, ao se pensar na exploração de mercados internacionais promissores, a exemplo de países asiáticos como Japão e China.

Quando se observa o destino das exportadoras, que em 2017 eram 13 redes brasileiras, percebe-se alguns novos países além dos Estados Unidos (13): Espanha (8), seguida por Portugal (8), Austrália (7) e Canadá (7), conforme a Figura 14.

País	Marca
Estados Unidos	13
Espanha	8
Portugal	8
Austália	7
Canadá	7
Colombia	6
Itália	6
Japão	5
Panama	5
Paraguai	5
Peru	5

Figura 14. Principais destinos das redes de franquias brasileiras Fonte: ABF (2017)

Já a presença no exterior por meio de **exportação** se concentra no segmento de Moda, com 77% das marcas; seguido por Saúde, Beleza e Bem-Estar, com 17%; e Casa e Construção, com 6%, como mostra a Figura 15.

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.

Part. (%)	Segmento
77%	Moda
17%	Saúde, Beleza e Bem-Estar
6%	Casa e Construção

Figura 15. Principais destinos das redes de franquias brasileiras que prioritariamente exportam
Fonte: ABF (2017)

Por fim, vale destacar que as redes estrangeiras no Brasil eram 200 em 2017, com origem de 26 países. Rocha *et al* (2016) apontam que essas empresas têm experiência internacional em média de 24 anos, e já operam 85% em mais de cinco países, não sendo o Brasil o primeiro destino geralmente.

2.4 ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os estágios da internacionalização refletem o comprometimento das empresas com suas operações internacionais. Em 2017, são 142 redes de franquias no exterior, podendo ser classificadas em três estágios: envolvimento experimental; envolvimento ativo; envolvimento com alto comprometimento, de acordo com Rocha et al (2014), conforme a Figura 16.

Cinquenta e seis por cento das redes de franquias brasileiras internacionalizadas, ou seja, 80 redes internacionalizadas atuam com presença em apenas um país no exterior, com um envolvimento experimental. Esse estágio de operação demonstra o início, e uma fase de bastante aprendizado, em que os franqueadores começam a atuar no exterior.

O estágio seguinte de envolvimento ativo ocorre quando a rede está operando em dois a quatro países, o que se observa em 27% das redes de

Estágio de Internacionalização	Número de Países Onde Operam	2010 Franquias	2012 Franquias	2014 Franquias	2016 Franquias	2018 Franquias	% 2018
Estágio 2. Envolvimento Experimental	Apenas 1 país	28	50	51	65	**80**	**56%**
Estágio 3. Envolvimento Ativo	2 a 4 países	21	27	32	39	**39**	**27%**
Estágio 4. Alto Comprometimento	5 ou mais países	16	15	22	30	**23**	**16%**
Total de Franquias Internacionalizadas		**65**	**92**	**105**	**134**	**142**	**100%**

Figura 16. Distribuição das redes brasileiras com operação por estágios
Fonte: ABF (2017)

franquias internacionalizadas (39 redes). O comprometimento é intermediário. A rede ainda se concentra em diluir os riscos e não tem completo domínio do mercado internacional. São redes que apresentam crescimento internacional contínuo e já possuem reconhecimento administrativo e legal dos países. 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). Vale destacar que, após entrar no mercado estrangeiro, o sucesso das unidades internacionais se torna um catalisador para novas iniciativas.

Finalmente, o envolvimento de alto comprometimento, ou seja, redes com operação em mais de cinco países, corresponde a 16% das redes de franquias internacionalizadas, ou 23 empresas. Estas cumpriram as etapas anteriores, estando mais engajadas internacionalmente. E apresentam diversificação de países em atuação e concentração de unidades em cada um, ou seja, com um desenvolvimento de modelo de negócio em cada país (MCINTYRE E HUSZAGH, 1995).

Pode-se ainda comentar da Figura 16 que o crescimento do Brasil no exterior tem seguido o mesmo padrão de envolvimento ao longo do tempo, sem grandes variações. Isso significa que as redes se internacionalizam seguindo o modelo gradual proposto pelo modelo de Uppsala.

3. ASPECTOS CONCEITUAIS

Os aspectos conceituais que embasam este estudo estão relacionados à construção e gestão da marca, o papel da marca no franchising e sua relação com a escolha do modo de governança e o processo de internacionalização.

3.1 CONSTRUÇÃO E GESTÃO DA MARCA

A marca identifica a empresa aos clientes e consumidores e cria sua reputação e posicionamento no mercado. O nome, símbolo, logo ou conjunto de itens que caracterizam os produtos ou serviços de uma empresa e a diferenciam de seus competidores consistem em elementos da marca, definidos pela empresa em seu processo de criação (KOTLER, 2002; KELLER, 2013).

Além de identificar para o consumidor a origem de determinado produto ou serviço, a marca é um mecanismo de simplificação do processo de decisão de compra e aquisição. Com base em experiências anteriores, os consumidores reconhecem a marca, fazem suposições e formam expectativas. Tal processo envolve confiança e lealdade. Quanto mais favorável a imagem da marca, maior a fidelidade do cliente. Uma marca sólida apresenta, entre outras características, benefícios fortes e diferenciadores, é considerada relevante, atende às necessidades e desejos e cria um vínculo de fidelidade com o consumidor-alvo (HUNG, 2008; KELLER, 2013; KHAUAJA e MATTAR, 2006).

O conceito da marca é um significado selecionado pela empresa, derivado das necessidades do consumidor, das tendências do macroambiente, do ambiente interno da empresa e dos *stakeholders*. As necessidades do consumidor podem ser funcionais, simbólicas ou experenciais. Um conceito de **marca funcional** tem o propósito de atender necessidades de consumo geradas externamente, resolver um problema ou potencial problema. Um **conceito simbólico** visa associar o indivíduo com um grupo, papel ou autoimagem desejada. E um conceito de **marca experiencial** é desenvolvido com o objetivo de atender às necessidades de estímulo sensorial e variedade. Há marcas que apresentam uma mistura de benefícios funcionais, simbólicos e experenciais (PARK, JAWORSKI e MACLNNIS, 1986).

O conceito de marca deve ser construído com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva de longo prazo. Park *et al* (1986) propõem um modelo para gestão da imagem e conceito da marca ao longo do tempo. A gestão do conceito da marca selecionado pela empresa e sua imagem envolve as etapas de introdução, elaboração e fortificação (Figura 17).

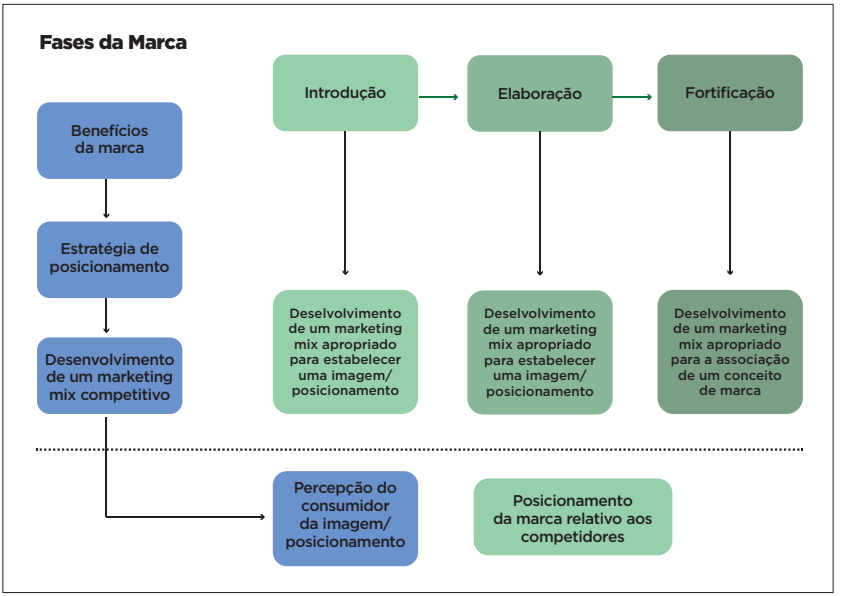


Figura 17. Gestão estratégica das marcas
Fonte: Adaptado de Park, Jaworski, MacInnis (1986)

A **fase de introdução** consiste em estabelecer a imagem da marca e posicionamento durante o período de entrada no mercado. A imagem e posicionamento devem ser coerentes com o conceito da marca selecionado.

Na **fase de introdução**, as estratégias de posicionamento devem possibilitar que os consumidores entendam a imagem da marca. Na **fase de elaboração**, as estratégias visam destacar e elevar o valor da marca entre os consumidores, com o objetivo de sinalizar superioridade em

relação aos competidores. As estratégias de posicionamento adotadas dependem da fase da gestão da marca em que a empresa se encontra (introdução, elaboração, fortificação) e do conceito da marca (funcional, simbólico e/ou experiencial).

O **desenvolvimento do mix de marketing competitivo** depende, também, dos estágios do conceito da marca. Na **fase de introdução**, os elementos do mix de marketing precisam ser coordenados com o conceito da marca. Em marcas com **conceito funcional**, o mix precisa enfatizar a capacidade de solucionar problemas funcionais. Em marcas com **conceito simbólico**, o mix deve ser coordenado para enfatizar a relação da marca com o pertencimento a grupos ou autoidentificação. Algumas formas de atingir um posicionamento simbólico são práticas de preço premium e distribuição limitada. Marcas com **conceito experiencial** devem promover aspectos de experiência e fantasia associados ao consumo usando os elementos do marketing mix.

Na **fase de elaboração**, as estratégias de posicionamento são uma extensão do posicionamento praticado no estágio de introdução. No entanto, nesse estágio, o marketing mix é ajustado de acordo com as condições do mercado. Duas estratégias possíveis para marcas com **conceito funcional** nesse estágio são a resolução especializada de problemas, que atende necessidades mais específicas dos consumidores, e a resolução generalista de problemas, que atende a uma variada gama de situações. Marcas com **conceito simbólico** devem manter os esforços de posicionamento do estágio de introdução e adotar uma estratégia de blindagem de mercado, preservando sua imagem. Já marcas com **conceito experiencial** no estágio de elaboração devem estar atentas à sensação de saciedade por parte do consumidor e saturação do consumo. Estratégias para driblar a saturação são a introdução de acessórios da marca que podem ser utilizados em conjunto ou produzir uma rede de marcas com diferentes tipos de estímulo.

Na **fase de fortificação**, o objetivo da marca é fortalecer seu conceito e imagem, estendendo seu significado para outras classes de produtos. As estratégias de posicionamento de novos produtos devem enfatizar sua conexão com o conceito e imagem originais da marca. Marcas com

conceito funcional que seguem a estratégia de diversificação de portfólio para fortificação devem trabalhar com outros produtos e serviços que atendam necessidades funcionais. A estratégia de diversificação das marcas com **conceito simbólico** auxilia na criação de uma imagem relacionada ao estilo de vida do consumidor. Marcas com **conceito experiencial** podem ser reforçadas por meio de estratégia de diversificação que conecte a imagem da marca com outros produtos e serviços com conceitos experienciais.

3.2 O PAPEL DA MARCA NO FRANCHISING

No sistema de franchising, a marca possui um papel fundamental. O franqueado age como um consumidor do franqueador ao adquirir seu modelo de negócio. Portanto, redes de franquia com marcas fortes, conhecidas no mercado e com reputação de qualidade atraem mais candidatos a franqueados. A marca da franquia é a vantagem mais significativa para um potencial franqueado.

Os franqueados de marcas conhecidas não precisam investir na criação de uma marca. Além disso, suas chances de sucesso são maiores, pois já contam com uma marca conhecida por potenciais consumidores. Ou seja, a força da marca está relacionada ao desempenho econômico dos franqueados (BAENA; CERVINO 2012;).

A marca sinaliza um desempenho positivo e passa confiança para o mercado. Facilita não somente a expansão doméstica, mas também a internacional. Redes de franquia com uma percepção de marca forte apresentam maior tendência de expandir para mercados estrangeiros (BAENA; CERVINO, 2012; BAENA, 2018). Khauaja e Toledo (2011) investigaram 10 redes de franquias brasileiras internacionalizadas e verificaram que a valorização da marca é um dos fatores que motivaram sua expansão internacional, entre outros aspectos. Tanto que Merrilees (2014) sugere que *branding* e gestão de marca no franchising internacional sejam temas prioritários de estudos na área, pois a marca é o elemento mais crítico e importante no sistema de franquias, inclusive para as redes que operam internacionalmente.

3.3 MODOS DE GOVERNANÇA EM FRANCHISING

Ao utilizar o sistema de franchising como modo de entrada em mercados estrangeiros, a empresa pode escolher diferentes modos de governança para suas operações internacionais. Os principais modos de governança em franchising internacional são investimento direto, com a instalação de unidades próprias; instalação de unidades franqueadas; *joint ventures*; opção por desenvolvedores de área; e contratação de um máster franqueado para a operação internacional, conforme a Figura 18.

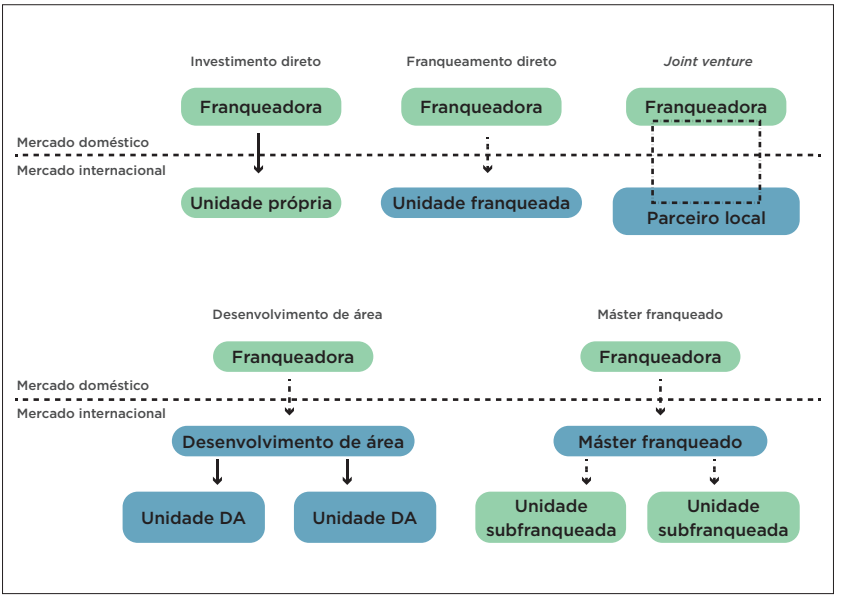


Figura 18. Modos de governança em franchising internacional
Fonte: Autores (2016)

Os modos de governança são mecanismos de minimização de custos e, simultaneamente, mecanismos de criação de conhecimento e aquisição vantajosamente competitivos (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013). Assim, os modos de governança são diferenciados de acordo

com a distribuição de direitos de propriedade e decisão entre o franqueador e seus parceiros. 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.

Ademais, a distribuição de ativos críticos entre o franqueador e os parceiros locais determina a vantagem competitiva da rede e influencia a escolha do modo de governança nos mercados internacionais. Os ativos podem ser específicos do sistema de franquia, ativos do mercado local ou ativos do parceiro.

Ativos do sistema de franquia incluem a marca, *know-how*, capacidades de marketing e pesquisa e desenvolvimento, capacidade de monitoramento, entre outros. Marca e as capacidades do franqueador são fatores que influenciam a escolha do modo de governança nos mercados estrangeiros (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013; MERRILEES, 2014). E, por outro lado, a construção e gestão da marca também são influenciadas pelo modo de governança escolhido, como discutido na parte empírica deste estudo.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

Neste item, são apresentados os resultados da pesquisa de campo. Foi empregada uma abordagem qualitativa com duas etapas realizadas com gestores responsáveis pelos seus processos de internacionalização: um grupo focal e uma análise de quatro entrevistas em profundidade de empresas exportadoras e de franquias de moda.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

O grupo focal foi realizado na ESPM em 22 de maio de 2018. Participaram dele gestores de cinco empresas de diferentes segmentos: Alimentação, Beleza, Casa, Moda e Serviços.

Algumas frases com exemplos dos entrevistados foram utilizadas e são nomeadas como franqueador (F). As redes participantes possuem em média 79 operações no exterior, com os seguintes modos de governança: investimento direto (unidades próprias), franqueamento direto (unidades franqueadas) e máster franquias. Todos cooperaram com a pesquisa durante duas horas, respondendo aos dois moderadores especialistas na área de marketing internacional, professores da ESPM, seguindo os itens que compõem o Apêndice A.

As entrevistas em profundidade focaram as empresas de Moda, que se internacionalizaram por exportação e também franchising. São três redes de franquias, e suas respostas assinaladas como exportadoras. As entrevistas foram feitas por Cantoni (2016), seguindo o roteiro disponível no Apêndice B, tendo sido realizada uma releitura e análise.

Essas empresas têm bastante experiência internacional. E1 atua há 20 anos no exterior, possui nove unidades e está presente com rede de franquias em quatro países. E2 atua há 12 anos no exterior, exporta e tem operação em 31 países e nove unidades franqueadas. E3 atua há 12 anos no exterior e possui cinco unidades em três países.

Para analisar os dados, foi utilizado o modelo proposto por Park, Jaworski e MacInnis (1986), e os resultados foram separados em três blocos: 1. Benefícios da marca, que aborda a definição e os cuidados com a marca no exterior; 2. Estratégia de posicionamento; 3. Desenvolvimento de um marketing mix competitivo no exterior. Os três itens foram analisados para as redes de franquias ao percorrer as três fases: introdução, elaboração e fortalecimento, conforme a Figura 19.

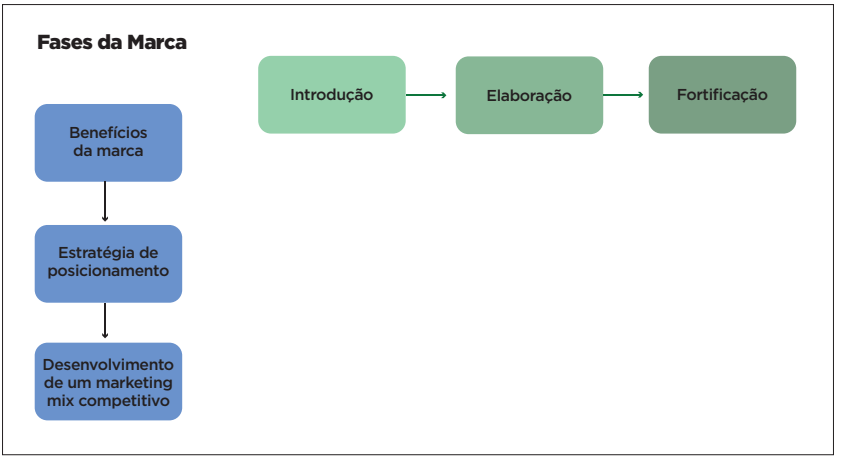


Figura 19. Estrutura da análise dos dados
Fonte: Autores baseados na proposta de Park, Jaworski, MacInnis (1986)

4.1.1 Decisões sobre os benefícios da marca

Quando uma rede de franquias decide se internacionalizar, as primeiras decisões estão associadas aos benefícios que ela deseja ofertar no mercado-alvo. Esses **benefícios**, de acordo com a teoria, podem ser de três tipos: funcionais (ligados aos atributos **funcionais** do produto ou serviço); experienciais (ligados às **experiências** que o consumidor vai ter no momento do consumo); ou **simbólicos** (relacionados aos símbolos que o produto/serviço representa para os consumidores).

No grupo focal, foram discutidos os significados das marcas para as redes de franquias. O conceito da marca é desenvolvido pela empresa a partir da identificação das necessidades do consumidor, tendências do ambiente externo e interno e dos demais *stakeholders*. No sistema de franchising, a marca assume papel duplo: comunica o significado para os consumidores finais e para os potenciais franqueados e deve entregar benefícios funcionais, simbólicos e experienciais para esses dois grupos, conforme o Quadro 1.

Uma das redes participantes do estudo constrói seus benefícios baseados em pilares da marca, por exemplo: *"Moda, Arte e Música"*. A empresa considera que não vende produto, ou seja, **benefícios funcionais**,

mas oferece também aos clientes acesso à moda, **benefícios simbólicos** e excelência no atendimento, que são **benefícios experienciais**.

Foi possível observar as influências dos consumidores finais na definição dos benefícios experienciais das marcas das redes de franquias (*"a gente quer que as pessoas tenham a mesma experiência em diversos lugares"*), do ambiente interno (*"a marca se constrói de dentro para fora"*) e externo (*"tem um quesito, cultura, que... todas as marcas têm que trabalhar..."*).

Em relação aos potenciais franqueados, a marca cumpre a função de demonstrar a reputação e sucesso do negócio. A marca é a vantagem competitiva mais significativa para o potencial franqueado. Nesse sentido, trata-se de um elemento fundamental no processo de expansão doméstico e internacional: "... *a marca começa a ser vista por outras pessoas... é o que aconteceu na Argentina com um parceiro estratégico... Nós também já recebemos de vários cantos do mundo de gente querendo ter a nossa marca nesses países".*

Categoria de Análise	Aplicação Franchising	Aspectos destacados no Estudo
Benefícios da Marca	Consumidor Final	Significado baseado nos **benefícios funcionais, simbólicos e experienciais** da marca
	Potenciais Franqueados	Influências de consumidores, ambiente externo (cultura local) e interno (experiências do consumo)
	Cuidados com a marca	Seleção de parceiros e monitoramento com **confiança mútua**
		Registro da marca em cada país
		Cuidados com a estratégia de *co-branding*

Quadro 1 . Marca
Fonte: Grupo focal e entrevistas em profundidade

Considerando a relevância da marca no sistema de franchising e sua participação como ativo e como sinalização no processo de expansão das redes de franquia, pode-se observar no estudo a preocupação e cuidados tomados com a preservação da marca nos mercados estrangeiros.

Como cuidados com o desenvolvimento da marca no exterior, conforme Quadro 1, foram destacados três pontos: a) seleção de parceiros e monitoramento; b) registro da marca; c) cuidados com a estratégia de *co-branding*.

a) Seleção de parceiros e monitoramento

Para o desenvolvimento da marca, é fundamental a atenção da rede franqueadora com a **seleção dos parceiros** internacionais e o **monitoramento** das operações internacionais e da utilização da marca nos outros mercados. Nota-se grande preocupação dos franqueadores com esse aspecto:

"Eu escolho aquele que vai me dar uma boa estrutura de governança, que eu vou conseguir gerenciar... minha marca depois, que não vai me dar problema".

"[é necessário ter] acompanhamento com o franqueado ou com aquela pessoa que vai estar usando nossa marca... Não posso colocar um franqueado em um país e não acompanhar o que está acontecendo lá".

O mais relevante para o monitoramento da marca são os processos, acompanhamento e registro da marca. É importante ter as regras claras quando se faz um contrato de franquia no Brasil ou no exterior.

Uma das preocupações observadas, principalmente por quem atua no exterior há mais tempo, é o monitoramento do padrão da loja e, consequentemente, proteção ao posicionamento da marca. Uma frase que pode ser destacada nesse sentido por um dos entrevistados: *"... é preciso manter o DNA da marca no exterior..."*.

A evolução da **tecnologia** está sendo rápida e, portanto, pode facilitar esse processo de monitoramento, principalmente para as franquias que não têm estrutura ou tamanho para investir em pessoas. Apesar disso, o cuidado com a escolha do parceiro continua

sendo essencial. A **confiança mútua** dos parceiros internacionais influencia diretamente a construção da marca.

"Com custo baixo e efetividade, é possível monitorar uma série de coisas e verificar de qualquer lugar. Sempre você vai correr algum risco, porque, no off-line, o parceiro pode realizar algo não permitido, mas se você não confiar é melhor não ser seu parceiro."

b) Registro da marca

O registro da marca no mercado de destino é um aspecto fundamental para a expansão internacional de redes de franquia. O registro preserva a marca e previne ações e comportamentos oportunistas, mitigando os riscos tanto para o franqueador quanto para seus parceiros internacionais. Esse deve ser um dos primeiros passos no planejamento de expansão internacional.

c) Cuidados com a estratégia de *co-branding*

Outro aspecto destacado como ponto de atenção é a adoção da **estratégia de *co-branding*** para entrada em mercados internacionais. O *co-branding* é uma parceria feita por duas ou mais marcas e, no caso da expansão internacional de redes de franquia, pode ser utilizada para vincular a marca da rede à imagem de uma marca já conhecida no mercado local, assim facilitando a expansão e inserção no mercado consumidor.

Porém, com o tempo, surgem alguns desafios desse tipo de parceria. Após a consolidação dessa combinação de marcas no mercado local, vem a dificuldade em separar as marcas posteriormente – isso pode criar uma relação de dependência entre a rede franqueadora e o parceiro internacional. *"Depois que a marca cresce, é difícil separar... para você fazer o franqueado trocar, pode ser muito difícil."*

4.1.2 Estratégia de posicionamento

Além da definição dos benefícios da marca e seus elementos, existem outras decisões relevantes relacionadas à **estratégia de posicionamento e comunicação nos mercados estrangeiros**.

A padronização é característica do modelo de franchising. Nesse sentido, é necessário ter atenção com a estratégia de posicionamento e comunicação nos mercados estrangeiros. Ao mesmo tempo em que é essencial manter a identidade da marca, adaptações locais nos produtos e serviços são necessárias:

"Mesmo na Colômbia, que é uma operação que tem quatro anos, as lojas são muito mais alinhadas com as lojas do Brasil do que Portugal. A comunicação também tem conteúdos parecidos... basicamente, a gente não usa tudo o que a marca faz no Brasil, porque não tem budget para divulgar pelo mundo".

"Então é alinhado um calendário de marketing com cada país, de acordo com suas peculiaridades. (...) Mas pensando assim, o modelo de franquia é o mesmo, o contrato de franquia é muito parecido".

O processo de construção da marca em mercados internacionais, assim como no mercado doméstico, deve ter como objetivo gerar vantagem competitiva de longo prazo para a rede franqueadora. Os processos de construção e gestão da marca envolvem três fases com diferentes estratégias de posicionamento para a fase de introdução, fase de elaboração e fase de fortificação (PARK; JAWORSKI E MACLNNIS, 1986), conforme o Quadro 2.

Cada estágio do processo de construção da marca em mercados internacionais é composto por diferentes estratégias de posicionamento. No **estágio de introdução**, é necessário coordenar os elementos do marketing mix com o conceito da marca, seus benefícios e a estratégia de posicionamento a ser adotada em cada mercado estrangeiro. A estratégia de posicionamento no mercado estrangeiro precisa manter a coerência com os benefícios e conceito da marca e estar adaptada ao mercado estrangeiro. Por exemplo, foi falado: *"Estou exportando um conceito que criei aqui, que deu certo aqui... tenho que prestar atenção se esse conceito que faz muito sentido aqui vai fazer muito sentido lá também".*

No **estágio de elaboração**, as estratégias de posicionamento são uma extensão do posicionamento praticado no estágio de introdução, mas alguns pontos relacionados à estratégia precisam ser ajustados de acordo com as condições do mercado. Esse é um ponto evidenciado pelas redes participantes: *"... hoje, existe um pouco mais de*

Categoria de Análise	Fases da Marca	Aplicação Franchising
Estratégia de Posicionamento no Exterior	Introdução	Coerência com o conceito
		Adaptação ao mercado, mas manter a essência do país de origem Núcleo padronizado
	Elaboração	Adaptação ao mercado, mas manter a essência do país de origem Núcleo padronizado
		Processo contínuo de acertos e erros
	Fortificação	Integração de novos produtos/serviços ao conceito
		Investimento de longo prazo

Quadro 2. Estratégia de posicionamento no exterior
Fonte: Grupo focal e entrevistas em profundidade

flexibilidade porque a gente aprendeu que existem coisas que funcionam, existem produtos que funcionam, existem campanhas de marketing que funcionam e outras não".

A construção da marca no exterior foi apontada pelas empresas participantes do estudo como um **processo contínuo de acertos e erros** ao longo do tempo. Com o tempo, essas redes vão ganhando experiência sobre o que dá certo e o que não dá em termos de marca e calendário promocional. Com o tempo, sabe-se qual ação funciona para comunicação da marca em cada país, e qual não. **A internacionalização da marca não é fácil**. As redes de franquias brasileiras estão constantemente revisando o que não deu certo para seguir com o que está funcionando. É um processo contínuo de aprendizado.

No **estágio de fortificação**, em que a empresa deve estar preocupada em fortalecer seu conceito e imagem da marca no mercado, pode-se perceber na realização do grupo de foco a estratégia de diversificação

e integração de novas áreas de negócios e produtos com o conceito e imagem originais da marca:

"Com isso, a gente vai se armando para estar em todos os canais possíveis, com produtos de preços e ranges diferentes. Então, hoje, o ponto é que a gente tem um objetivo grande com a [marca 1] e [marca 2]".

"Nossa ideia é, sim, ter marcas fortes. E acho que isso é importante".

É preciso que o franqueador tenha **paciência**, pois é um investimento de longo prazo. Isso tem que estar em sua *mindset* ao investir no exterior. "*Cinco anos, quatro anos, é pouco tempo para o exterior.*"

4.1.3 Desenvolvimento de um marketing mix competitivo

Com relação ao desenvolvimento de um marketing mix competitivo no exterior, os entrevistados percorreram o item estratégia internacional, os itens de produto, preço, distribuição, promoção e a estrutura da área de marketing, conforme o Quadro 3.

A estratégia de marketing internacional praticada é uma mistura entre decisões de padronização e adaptação do composto de marketing.

"Uma estratégia padronizada, por exemplo, as vitrines usam a mesma comunicação. Mas tem adaptação com relação às questões culturais e, inclusive, adaptações sobre a forma como a parceria é feita, dependendo da cultura local", E1.

São feitas adaptações de comunicação - geralmente, todas as ações são coordenadas do Brasil. *"As ações de marketing são formuladas no Brasil com ajuda dos parceiros, que participam ativamente e decidem em conjunto quais são as melhores ações de marketing para aquele momento em seus mercados"*, E1.

Elas já utilizaram **celebridades** para endossar a marca, como a Gisele Bündchen, que fez campanha para mais de uma das redes de moda entrevistada, trazendo notoriedade à marca.

As promoções são adaptadas parcialmente. Há casos em que a empresa se adapta a realidades diferentes, portanto, é necessário fazer mudanças. Mas também há situações em que são realizadas as mesmas promoções que no Brasil.

Categoria de Análise	Itens Considerados	Exemplos
Desenvolvimento de um Marketing Mix Competitivo	Estratégia de marketing internacional	Inclui decisões de padronização e adaptação do marketing mix
	Estratégia de marketing internacional	Inclui decisões de padronização e adaptação do marketing mix
	Adaptações de produto	Periféricas, e manter a proposta de valor original Núcleo padronizado
	Adaptações de preço	Política de precificação Difícil cobrar preço premium se a marca não é conhecida
	Canais de distribuição	Adaptações e diferentes canais Ideal de encontrar um bom parceiro no exterior As redes de moda começam exportando
	Papel da área do Marketing	Entender o consumidor e o mercado, e atender às demandas de comunicação Ações coordenadas do Brasil

Quadro 3. Desenvolvimento de um marketing mix competitivo
Fonte: Entrevistas em profundidade

As **adaptações de produto** visam compreender as particularidades do mercado estrangeiro. Mas as redes entrevistadas disseram mais de uma vez que se deve tomar cuidado para manter a mesma proposta de valor da marca original.

Vale lembrar a reflexão de George Yip em 2002, que aponta que o desenvolvimento de produtos internacionais deve seguir uma padronização geral, mas com customização periférica, como mostra a Figura 20.

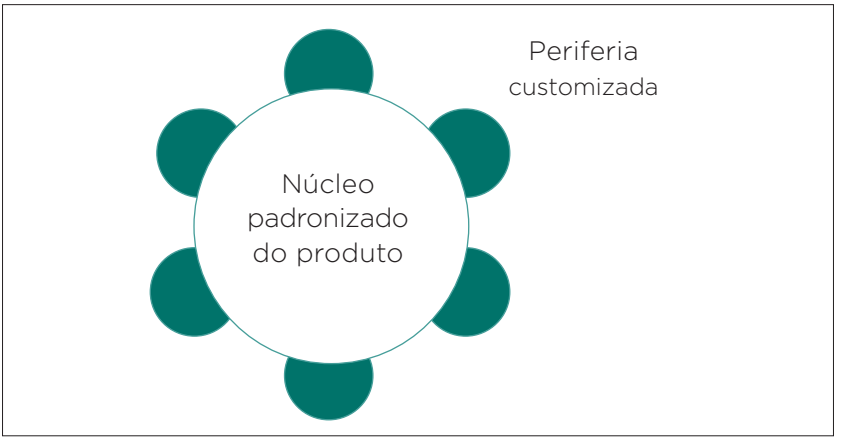


Figura 20 . A ideia de um produto internacional
Fonte: YIP (2002, p. 90)

Pode-se perceber que um produto internacional possui seu núcleo padronizado e algumas adaptações periféricas. Essas customizações costumam ser em termos de idioma, embalagens e regulamentações locais. Por exemplo, no Brasil, exige-se que alguns produtos apresentem a quantidade de açúcar na embalagem, sendo feito esse ajuste nos produtos comercializados aqui.

Com relação à adaptação do preço no exterior, geralmente as empresas entrevistadas têm uma **política de precificação** para operações no exterior.

"*Temos realidades diferentes em mercados diferentes, então há situações em que consideramos questões da produtividade daquele mercado ou questões referentes aos custos da operação, impostos, enfim, há situações e situações. Sempre com decisões baseadas em diretrizes brasileiras sobre a estratégia de precificação criada no Brasil*", E1.

Também foi apontado que é difícil cobrar **preço premium** quando falta conhecimento da marca. "*O preço é decidido no Brasil, mas olhando o mercado e vendo a elasticidade possível.*"

"*Enfrentamos situações em que foi necessário investir e dar suporte a projetos de construção da marca em mercados internacionais, com preços menores na entrada para, posteriormente, obtermos melhores resultados financeiros*", E1.

É possível utilizar estratégia de penetração até ganhar a confiança do parceiro local ou canal de distribuição. Com relação à distribuição, existem adaptações e canais diferentes de distribuição, que variam de mercado para mercado.

Na área de moda, muitas começam **exportando**, antes de franquear. Novamente, o ideal de ter um bom parceiro aparece. "*No exterior, precisa-se encontrar um distribuidor parceiro que possa realizar entregas, com os riscos inerentes e tudo mais*."

Cada estágio do processo de gestão da marca é composto por estratégias de posicionamento que visam ao desenvolvimento de um marketing mix competitivo em cada mercado. Alguns itens se destacaram quando foram abordados sobre o desenvolvimento do marketing mix no exterior para as fases de introdução, elaboração e fortificação, conforme o Quadro 4.

No estágio de introdução, o desenvolvimento do marketing mix e gestão devem ser adequados ao estabelecimento da imagem e

Categoria de Análise	Fases da Marca	Aplicação Franchising
Desenvolvimento de um Marketing Mix Competitivo	**Introdução**	Adequação da estrutura de gestão à estratégia de posicionamento
	Elaboração	Ajustes para as condições dos mercados locais
	Fortificação	Ações de fortificação da marca na mente do consumidor internacional

Quadro 4. Desenvolvimento de um marketing mix competitivo por fases
Fonte: Grupo focal e entrevistas em profundidade

posicionamento definidos no processo de construção da marca. Por exemplo, após alguns anos operando em mercados internacionais, a empresa F2 mudou sua estratégia de posicionamento em mercados estrangeiros e adaptou sua estrutura de gestão:

"Antes era uma estrutura muito mais básica... Nos últimos dois anos, a área internacional trouxe pessoas de outras unidades... de branding, comunicação... Acho que esse já é um primeiro direcionamento do quanto entendiam que a marca era muito importante, que mantivesse a consistência".

Um aspecto relevante que surgiu no grupo de foco é o uso ou não da construção ou **associação da marca no país** com a marca da rede de franquia. Na discussão, para as marcas mais fortes, o fato de ser de origem brasileira não foi apontado como muito relevante.

"As pessoas não têm nenhuma ligação do nosso produto com o Brasil, mas a expectativa é positiva. O país é legal, tem mulher bonita, as pessoas usam pouca roupa, a pele é bronzeada, ingredientes naturais... então, parece ser bom", F1.

Na fase de elaboração, o marketing mix é ajustado de acordo com as condições do mercado para aumentar o valor da imagem da marca nos mercados em questão.

"Então o conceito de marca, de produto, por entrar em cada mercado, diz como você se adaptar a cada mercado."

Na fase de fortificação, há preocupação com a solidificação na mente do consumidor dos benefícios funcionais, simbólicos, experienciais, posicionamento e marketing mix. As redes franqueadoras devem enfatizar sua conexão com o conceito e solidificar a imagem da marca internacionalmente. Nessa etapa, facilita o crescimento trabalhar com um marketing mix mais padronizado, para que o consumidor reconheça a marca e o produto em outras regiões que frequente.

4.1.4 Estruturas de gestão das operações internacionais

O papel do marketing no exterior é de **entender o consumidor** e a realidade do mercado onde a rede de franquia pretende atuar. *"Fazemos pesquisa de mercado, como grupo focal, e pesquisas qualitativas para entendermos os potenciais"*, E1.

Outro papel importante é fornecer suporte para que toda adequação à comunicação seja feita para a nova operação.

A partir da análise de resultados obtidos no grupo de foco, foi possível identificar as principais formas de estrutura de gestão das operações internacionais e gestão da marca: a) Conselho de Gestão, consultor internacional e *back-office*; b) Estrutura de marketing no exterior; c) Experiência do profissional de marketing valorizada.

a) Conselho de Gestão, consultor internacional e *back-office*

O Conselho de Gestão deve existir para decidir em quais países as redes vão atuar e qual a estrutura, com monitoramento dos resultados obtidos. E quais países podem crescer. "*Resultados são apresentados e monitorados pelo Conselho de Gestão a cada um mês e meio"*, F2.

Já o consultor internacional faz as visitas e monitora a operação. Algumas vezes, ele até tem estrutura em alguns países dentro do franqueado. Por exemplo, sempre é importante ter *"um back-office em cada país com SAC e assistência técnica local"* (F2).

É importante sempre ter um serviço de pós-venda e CRM, tanto para o parceiro local quanto com os consumidores finais quando for o caso, zelando pela sustentabilidade da expansão internacional e pela imagem da marca no mercado.

b) Estrutura de marketing no exterior

Em algumas redes, o franqueado é responsável por receber o material e traduzir para o idioma local. Operações no exterior exigem cuidados para manter a marca padronizada.

"Esse franqueado tem que lidar com a parte de marketing. (...) a maioria das coisas chega para ele, ele simplesmente traduz para

a língua local, já chega pronto. (...) algumas coisas são desenhadas para cada país."

Em outras redes de franquia, a área internacional é uma unidade de negócio do grupo, sendo gerenciada com planejamento anual, seu orçamento e metas, monitoramento mensal dos resultados e apresentação ao Conselho de Gestão dos resultados mais relevantes.

O modo de entrada nesses países foi mais ativo, pois acreditam que tem mais potencial de crescer. "Tem operação própria em Portugal, Colômbia e um e-commerce nos Estados Unidos, que são gerenciadas mais de perto pelo Brasil, pois são funcionários do grupo nesses países", F1.

Algumas redes atuam de forma mais passiva, atendendo à demanda de quem as procura após análise de viabilidade de crescimento. Para os que são franqueados internacionais, estes **monitoram** mais a performance de vendas, previsão de crescimento ou decréscimo e se há algum problema específico com a franquia.

Está tudo lá, dizendo que a marca é responsável por isso, o franqueado é responsável por aquilo, mas sempre tem os conflitos, por um achar que na região o que funciona é isso aqui e não aquilo", F4.

Algumas franquias optam por ter uma estrutura e gestão compartilhada da marca com os franqueados. *"Tenho as duas pontas no Brasil, atacado e varejo. No internacional, é só varejo. Nós temos um consultor internacional que faz as visitas a cada três ou quatro meses a todas as nossas lojas internacionais",* F2.

Sem poder dar o suporte local, como é possível oferecer para o franqueado no Brasil, a gestão da marca pode abranger mais tarefas para o franqueado que está no exterior. *"O franqueado tem que lidar com a parte de marketing no exterior. Ele traduz para a língua local e algumas peças são desenhadas para cada país, mas ele tem de ter essa estrutura, ter um coordenador comercial ou um supervisor de loja"*, F2.

c) Experiência do profissional de marketing valorizada

A gestão da marca no exterior também passa pela experiência e formação do gestor. É importante que esse profissional tenha

conhecimento em branding, visto que é uma atividade cada vez mais valorizada.

"Entrei na empresa e era a pessoa de branding e comunicação, ajudei na criação da marca, fiquei gerindo essa parte. E aí pediram para eu liderar o lançamento em Portugal, por ser de branding e comunicação, pois meu histórico dentro da empresa é um histórico de marca. Acho que essa é uma sinalização de que, nesse momento, é importante olhar para as marcas", F1.

4.1.5 Escolha do modo de governança e o processo de internacionalização

Na análise da marca no exterior, não se pode deixar de considerar o modo de governança escolhido pela rede de franquia e o processo de internacionalização.

a) Modo de governança

A marca é um dos fatores que influenciam a escolha do modo de governança nos mercados estrangeiros (Jell-Ojobor & Windsperger, 2013; Merrilees, 2014). Ao mesmo tempo, o processo de construção e gestão da marca também é influenciado pelo modo de governança escolhido. Ou seja, a forma como a rede franqueadora fará a construção da marca no país de destino pode estar atrelada não só ao tipo de produto, mas ao **modo de governança** que a empresa escolheu. Há uma correlação direta entre a forma como a marca vai ficar conhecida e a forma escolhida para entrar, conforme o Quadro 5.

"A forma que você entra nos mercados é a forma que você quer gerir o negócio. Acredito que a melhor forma para entrar seja por uma marca de franquia, que vai abrir franquias unitárias, ou por uma franquia unitária que vai se multiplicando com outros franqueados, ou ele virou multifranqueado", F1.

Sendo a marca um ativo de extrema relevância no sistema de franchising, a preocupação com sua utilização e monitoramento nos mercados internacionais impacta a decisão pelo modo de governança. Modos de governança com maior controle por parte

Aspectos	Influência na Marca
Modo de governança	Modo de governança pode variar de mercado para mercado Marca pode influenciar escolha do modo de governança Processo de construção e gestão da marca no exterior pode ser influenciado pelo modo de governança
Processo de internacionalização	Modelo de expansão da rede no exterior: Ativo – busca o parceiro Passivo – analisa propostas

Quadro 5. Escolha do modo de governança e o processo de internacionalização
Fonte: Grupo focal e entrevistas em profundidade

da franqueadora (unidades próprias, por exemplo) apresentam menor risco quando se trata da utilização da marca.

Por outro lado, a experiência de um parceiro no mercado local em modos de governança em que o controle é compartilhado, como máster franchising e desenvolvedor de área, pode auxiliar nos processos de construção da marca no mercado estrangeiro.

"De mercado para mercado, varia muito. Então a forma de entrar em cada mercado pode ser muito diferente. Podemos entrar com uma fábrica, com uma distribuidora, com multifranqueados. O importante é o crescimento da marca no plano internacional. Sem perder o rumo de nossa meta, mas vendo quais as possibilidades em outro mercado."

Da mesma forma, o modo de governança adotado interfere no processo de construção e gestão da marca nos mercados estrangeiros.

"(...) a gente tem operação própria em Portugal, na Colômbia e um e-commerce nos Estados Unidos, e aí a gente tem várias operações parceiras (...). Mas aí os parceiros, como a gente tem combinado fazer, cada um deles funciona de uma certa forma. (...) a gente amarrou a forma que esse cara pode fazer a comunicação."

b) Processo de internacionalização

A forma como se estabelece o processo de internacionalização e o **modelo de expansão** internacional escolhido pela rede

influenciam os processos de construção e gestão da marca em mercados internacionais.

Pode ser estabelecido um **modelo ativo**, no qual a rede busca um perfil de empreendedor, ou parceiro no mercado estrangeiro para administrar o negócio. E outro **modelo passivo**, no qual a rede de franquias espera receber propostas de internacionalização e decide se vai aceitar ou não. Muitas vezes, as tentativas de internacionalização são passivas.

No modelo ativo, deve-se definir o perfil do parceiro / potencial franqueado adequado e estruturar um processo de seleção desses parceiros. "*A ideia foi encontrar um parceiro que atendesse aos requisitos que o empreendedor colocou. E isso fizemos nos Estados Unidos e em Portugal*", F3.

Por exemplo, a ida para o Kuwait de uma marca aconteceu em função de um empresário local perceber o potencial da marca e assumir os riscos e custos para colocá-la no país.

Outro exemplo: uma empresa de locação de veículos tem que tomar muito cuidado com a qualidade dos serviços prestados. Por isso, ao ser procurada, já recusou vários parceiros, pois não atendiam a esses padrões de qualidade. "*Já declinei vários pedidos*", F4.

No processo de crescimento ativo, a busca pelo parceiro ideal apareceu com frequência. Alguns atributos foram destacados, conforme o Quadro 6.

As redes de franquias escolhem no exterior parceiros que aparentam ter uma boa estrutura de governança. Em outras palavras, profissionalismo do parceiro e regras claras.

Categoria de Análise	Aplicação Franchising
Parceiro Ideal	- Boa estrutura de governança - Bem estruturado e profissional - Ter recursos financeiros - Concorde em investir na construção da marca - Ter experiência internacional - Flexibilidade

Quadro 6. Busca pelo parceiro Ideal
Fonte: Grupo focal

Nas entrevistas com gestores de empresas de moda, quando abordada a construção da marca no exterior, foi apontado que dependeria em primeiro lugar da seleção de parceiros com comprometimento de longo prazo, conforme o Quadro 7.

Nas três empresas, a **busca pelo parceiro** que concorde em investir na marca é vista como o maior desafio no exterior. Em seguida, apareceu a **capacitação de marketing** e ***branding* dos parceiros** franqueados. Ainda colocaram as decisões do nome da marca/logo/registro/posicionamento. Um dos pontos de atenção foi construir um posicionamento e uma linguagem de marca no país-destino.

"Procuramos levar a marca sem desvirtuar seu valor, linguageme posicionamento, mas fazemos adaptações. Já ocorreu de entrarmos em mercados em que a aceitação foi diferente do esperado", E2.

Categoria de Análise	Aplicação Franchising	Exemplos
Construção da Marca no Exterior	Busca pelos parceiros	"Parceiros comprometidos com a marca em longo prazo"
	Capacitação de marketing e branding do parceiro no exterior	Sem o conhecimento do parceiro do produto e de marketing, não é possível crescer a marca no exterior
	Envolve decisões de nome, logomarca, posicionamento e registro	"Um posicionamento único, baseado em uma única proposta de valor"

Quadro 7. Construção da marca no exterior
Fonte: Entrevistas em profundidade

Um posicionamento único sobre uma única proposta de valor. *"Mas para cada mercado, nós podemos adaptar de acordo com o mínimo necessário para que aquele mercado reconheça e valorize nossa proposta de valor e nossa marca"*, E1.

Entre as dificuldades da internacionalização mencionadas relacionadas às estratégias de marketing, estão: o entendimento e a adequação à cultura de cada país, os diferentes idiomas, a busca por bons operadores e a escala para atuar no exterior.

Quando vão para o exterior, buscam comandar o negócio de forma similar à coordenação das franquias no Brasil, mas com uma certa **adaptação à cultura local**. *"Não podemos também pretender que o negócio que fazemos no Brasil funcione na Índia do mesmo jeito ou funcione na China ou Estados Unidos"*, F5.

É importante **ouvir o que os franqueados** de fora têm a nos falar sobre a realidade de seus países. *"Cada vez que vamos entrar em um país, os franqueados locais têm um empecilho ao negócio inicial, que precisa ser negociado"*, F5.

E ainda vale destacar alguns fatores influenciadores. As empresas de moda apontaram a busca por mercados maiores e atingir uma lucratividade mínima que pague os investimentos feitos, conforme o Quadro 8.

Categoria de Análise	Aplicação Franchising	Exemplos
Fatores Internos	Ter recursos financeiros e planejar o crescimento internacional	"Atingir uma lucratividade mínima para pagar os investimentos feitos"
	Estrutura e pessoas qualificadas	Ter planejamento, pessoas e processos para operar no exterior
	Querer conhecer novos mercados	"Conhecer quem atua lá, e se é possível crescer"
Fatores Externos	Características do mercado	"Entrar em mercados visando aumentar os lucros e as vendas"
	Cultura local tem forte influência	"Adequações inclusive sobre como a parceria é feita depende da cultura local"
	Concorrência	Acompanhar os movimentos competitivos dos concorrentes do mesmo setor
	Rede de relacionamentos no exterior	"Rede de relacionamentos no exterior e conhecimento do mercado internacional"

Quadro 8. Fatores influenciadores externos e internos
Fonte: Entrevistas em profundidade

"Todo projeto que fazemos precisa ter contrapartida de receita e rentabilidade. Observando o universo internacional, nós olhamos ***maiores demandas****. Para isso, precisamos dos planos de mercados e receber um* ***nível de lucratividade aceitável*** *para a empresa. O aumento de vendas e aumento de lucros vêm aliados à minimização de riscos, capilarização da marca e valorização do capital (patrimônio) da marca"*, E1.

O prazo para retorno do investimento financeiro no exterior vai variar de mercado para mercado. Ainda foi apontada a necessidade de ter uma estrutura dedicada, com pessoas qualificadas para poder crescer.

E um dos fatores internos está na motivação da empresa de conhecer novos mercados e como atua a concorrência. "Conhecer a competitividade no mercado onde pretende atuar e determinar o quanto seria viável econômica e financeiramente é crítico para qualquer operação internacional", E1.

Esses fatores foram considerados na elaboração das recomendações para novas redes de franquias que decidam se internacionalizar.

4.2 TENDÊNCIAS APONTADAS

A **internet** tem mudado muito a forma de construir a marca no exterior. Primeiro, as empresas podem utilizar os canais digitais para começar a ofertar seus produtos no exterior. Após a exportação, planejar e investir em loja física para exposição e construção da marca no exterior.

Além disso, as **mídias sociais** como um todo apresentam muitas possibilidades de apresentar a marca e produtos para grupos específicos.

Os **tipos de parcerias** no exterior também têm aumentado. É possível buscar um parceiro no exterior e fazer parcerias como joint venture, máster franqueado e associações de marca, entre outras. Por exemplo, uma rede brasileira na Espanha escolheu uma cadeia de livrarias e fechou uma parceria grande no formato de associação de marca.

E para criar visibilidade em outros países, pode-se utilizar a estratégia da **marca concentrada** em alguns pontos comerciais. Por exemplo, uma rede de franquias de alimentos no Brasil abriu recentemente três lojas próximas, ao mesmo tempo, em locais com alto fluxo de pessoas, com entrada bem volumosa. Isso cria um volume de negócio concentrado e dá a impressão de força para a marca da rede, pela concentração dos pontos de venda.

Também é possível utilizar a **estratégia *follow the clients*** (seguir os clientes). Por exemplo, uma rede de idiomas seguiu a comunidade brasileira no Japão, e só abre aos domingos. Mas essa estratégia é perigosa, pois, às vezes, em varejo, apenas uma comunidade não sustenta o negócio, com volume suficiente para manter suas operações.

Crescer no exterior envolve escolher o parceiro ideal. É preciso estratégia de entrada e ter recursos financeiros, estrutura e pessoas para isso. Geralmente, as redes que têm mais recursos vão com lojas próprias, as menores com parcerias.

Muitas redes franqueiam direto na América do Sul, pela proximidade. Mas quando se decide ir para um país mais distante, é necessário um parceiro como um máster ou joint venture que leve sua marca. Porém deve-se tomar cuidado com mercados muito competitivos como os Estados Unidos. É um local onde é **muito difícil** crescer - nesse ponto, deve-se buscar equilibrar pelo menos os custos para manter a operação, e colher os aprendizados.

5. RECOMENDAÇÕES

A primeira recomendação é realizar um crescimento gradual nesse processo de internacionalização das redes de franquia ao levar a marca para outros mercados. Em outras palavras, ao escolher um país, é importante adquirir experiência dessa operação internacional e ter um crescimento orgânico nesse país antes de realizar a expansão para outros mercados.

Cada país possui suas particularidades, e as redes de franquias precisam de tempo para um melhor aprendizado internacional. A operação necessita sustentabilidade financeira mínima para que seja possível manter suas operações nesse país. Sugere-se fortalecer a operação em um país primeiro, podendo selecionar um modelo de governança de operação adequado aos recursos disponíveis e que permita esse crescimento sustentável, gerando recursos financeiros suficientes e escala operacional que permitam pensar em expandir para outros países.

Além disso, deve-se estar ciente de que esse processo de internacionalização demanda tempo e recursos financeiros para que a marca se estabeleça no mercado internacional. Nesse aspecto de recursos financeiros, o franqueador deve estar ciente de que a inserção internacional demanda um valor considerável, ou seja, não é barato, uma vez que qualquer incursão internacional necessita de um *prospect* de fora para visitar a sede da franquia ou visitar o mercado.

A escolha de um mercado para a expansão de sua marca envolve questões ligadas à proximidade geográfica e cultural. Boa parte das redes de franquias concentra suas operações em países da América Latina. Isso não significa a replicação do modelo de operação no Brasil para o exterior. Deve-se estar ciente das adaptações necessárias nesses mercados, mesmo sendo culturalmente próximos. Além disso, a operação em países próximos geograficamente facilita o processo de monitoramento para o desenvolvimento da marca, particularmente nas franquias do setor de serviços.

A segunda recomendação é não permitir o chamado "passou, levou", ou seja, que a rede permita que sua marca seja levada ao exterior sem um planejamento prévio, destacado no estudo Rocha *et al* (2012). Isso implica não aceitar a primeira oportunidade de um possível parceiro que passa por um estande da Expo Franchising ou visita a sede e já leva a franquia para o exterior. Essa atitude mais passiva de internacionalização deve ser tratada com cuidado. É necessário um planejamento

cuidadoso de internacionalização e como lidar com a operação da marca no mercado internacional.

A terceira recomendação está relacionada à seleção do parceiro internacional que levará a marca da franquia, se o modo de governança selecionado contemplar um parceiro internacional. Características desse parceiro relacionadas ao espírito de liderança, ao comprometimento de longo prazo, conhecimento do mercado local, confiança e empatia são essenciais para levar a marca com sucesso ao exterior. Destaca-se a necessidade de o parceiro internacional acreditar e conhecer bem a marca da franquia, além de saber dos riscos envolvidos, para que possa valorizar a proposta de valor e a marca no exterior. Por isso, tal parceria necessita de regras claras do papel que cada parte vai desempenhar na operação no exterior para o desenvolvimento da marca.

A quarta recomendação consiste em ter atenção ao optar por uma estratégia de compartilhamento da marca com os parceiros internacionais. Deixar claro como princípio a identidade e reputação da marca. O *co-branding* pode ser interessante no início para associar a algum parceiro conhecido no exterior para difundir a marca naquele mercado. Entretanto, se a marca da franquia se tornar consolidada, isso poderá se refletir em uma dificuldade, pois será difícil separar as marcas.

A quinta recomendação está ligada à estrutura necessária para manter a marca no exterior. Deve-se ter um Conselho de Gestão, uma estrutura para monitorar a operação internacional e o uso da marca, e não se esquecer dos serviços de pós-venda e CRM, tanto para o parceiro local quanto para os consumidores finais. Isso permitirá maior sustentabilidade da expansão internacional e da imagem da marca no exterior. Em resumo, é preciso ter uma estrutura da gestão da marca que acompanhe o crescimento do negócio de forma sustentável.

A sexta recomendação está associada a ter uma liderança da rede de franquia que "compre o sonho", ou seja, que apoie e acredite no projeto. A empatia com o parceiro internacional e a replicação do modelo mental do negócio para o exterior também foram levantadas como fundamentais para o sucesso da marca no exterior. No caso de serviços, o desafio de manter a gestão da marca no exterior pode ser ainda mais complexo, pois precisa padronizar a qualidade do serviço prestado em todas as unidades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À medida que a franquia aumenta sua experiência e tamanho no exterior, o modelo atrativo do "passou, levou", focado no oportunismo e em pequenas quantidades, é trocado pela escolha de parceiros de grande porte, de relacionamento duradouro, que também já possuem marcas fortes e globais como os grandes varejistas importadores.

A estratégia que a empresa escolhe para entrar no exterior é o começo de todo o processo de construção da marca, e deve ser acompanhada da decisão dos benefícios funcionais, simbólicos e experienciais que a marca quer ofertar, bem como a estratégia de posicionamento e desenvolvimento de um marketing mix competitivo.

A primeira coisa a ser definida é o modelo de entrada e modo de governança em cada mercado, que deve ser eleito a partir de um planejamento de expansão internacional e estudo do respectivo mercado envolvendo unidades próprias, *joint venture* e máster, entre outros.

Logicamente, o desafio do monitoramento da marca para uma empresa grande também é relevante sobre todos os pontos de venda no Brasil.

As relações e oportunidades vão se materializando também pela confiança mútua que um tem pelo outro. O sucesso de uma marca no exterior é um atrativo porque inspira a confiança de que o negócio é bem estruturado. A imagem é a de que ninguém cresce no mercado externo sem ter o mínimo de competência. Mesmo assim, o desafio de gerenciar a marca e atrair bons parceiros no exterior é maior.

O desafio relatado por todos os entrevistados é grande para tornar a marca conhecida no exterior, pois muitas dessas marcas são conhecidas no Brasil. Já no exterior, é necessário oferecer outros atrativos, porque poucos conhecem a marca.

Essa dificuldade inicial do processo de introdução e crescimento da marca no exterior pode levar o franqueador a ceder ou flexibilizar seu negócio para conquistar bons e grandes parceiros no exterior. Algumas experiências negativas nessas concessões foram relatadas e relacionadas, por exemplo, à necessidade de *co-branding* com marcas locais e até mudança de grafia.

Em termos da gestão da marca, em um mundo cada vez mais conectado, o que se realiza no Brasil é muito próximo ao que se faz no exterior, embora algumas estratégias possam mudar.

Porém, é necessário manter um núcleo padronizado e fazer desafios periféricos de produto.

O desafio é comunicar o parceiro internacional sobre o know-how que tem levado ao sucesso da marca no Brasil. Dessa forma, é possível chegar ao exterior com um conceito do negócio mais fácil de apresentar e ser compreendido.

Essa relação de adaptação e padronização vai depender e variar muito em função do tipo de negócio da franquia. Algumas, por exemplo, dependem da padronização de um serviço e de um terceiro, o que dificulta o monitoramento da marca no exterior.

Com uma estrutura mais organizada e poder de decisão estratégica, há muitas variações sobre o modo de governança da marca – por exemplo, operar com estruturas terceirizadas em países com atratividade e próprias em outros. Operar com estrutura própria também permite um crescimento mais sustentável.

A manutenção do nome da marca no Brasil e no exterior não depende somente da palavra ou de o significado estar alinhado com o mercado internacional, mas de todo o portfólio de marcas que uma empresa tem no país. Geralmente, a franquia inicia com sua melhor e mais conhecida marca.

Com relação às redes estrangeiras que estão atuando no Brasil, elas estão operando no exterior há mais tempo, em média há 24 anos, sendo 85% dessas empresas com operações em cinco ou mais países, ou seja, com um comprometimento de longo prazo com a operação internacional (ROCHA et al, 2016). O Brasil não é o primeiro destino dessas redes, e quando elas chegam, têm mais experiência na elaboração da marca no exterior.

São concorrentes de peso que fazem as redes de franquias brasileiras inovarem para poder crescer no cenário internacional, sem amadorismo, mas com profissionalismo e planejamento de médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS – ABF. São Paulo, 2018. Disponível em <http://www.abf.com.br>. Acesso em 03 setembro de 2018.

BAENA, V.; CERVINO, J. International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. **The Service Industries Journal**, v. 32, n.7, p.1121–1136, 2012.

BAENA, V. International franchise presence and intensity level: profile of franchisors operating abroad. **Management Research Review**, v. 41, n. 2, p. 202-224, 2018.

CANTONI, A. D. Os antecedentes e o papel do marketing na internacionalização das redes de franquias brasileiras do setor de vestuário. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – PMDGI. ESPM. São Paulo, 2016.

HUNG, C. The effect of Brand Image on Public Relations Perceptions and Customer Loyalty. **International Journal of Management**, 25(2), 2008.

ITA. **International Trade Association**. http://www.franchise.org/sites/default/files/uploaded_documents/Franchising_Top_Markets_Report.pdf. Acesso em jan/2018.

JELL-OJOBOR, M.; WINDSPERGER, J. The Choice of Governance Modes of International Franchise Firms — Development of an Integrative Model. **Journal of International Management**, v.20, n.1, p. 153–187, 2014.

KELLER, K. L. **Strategic Brand Management**, 4th Edition, Pearson Education, 2013.

KHAUAJA, D. Gestão de Marcas na Internacionalização das Empresas. **Tese** (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

KHAUAJA, D. M. R.; MATTAR, F. N. Fatores de Marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. **Revista de Gestão**, v. 13, n. 4, p.25-38, 2006.

KHAUAJA, D. M. R.; TOLEDO, G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.6, n.1, p. 42-62, 2011.

KOTLER, P. **Marketing Management Millenium**. Edition, 10th Edition, Pearson Custom Publishing, 2002.

MCINTYRE, F.; HUSZAGH, S. Internationalization of Franchise Systems. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, p. 39-56, 1995.

MERRILEES, B.; FRAZER, L. Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. **Journal of Business Research**, 66, 158–164, 2013.

MERRILEES, B. International Franchising: Evolution of Theory and Practice. J**ournal of Marketing Channels**, 21(3), 133-142, 2014.

PARK, W.; JAWORSKI, B.; MACINNIS, D. J. Strategic Brand Concept-Image Management. **Journal of Marketing,** v.50, n.4, p. 135-145, 1986.

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.

ROCHA, T.V.; SPERS, E. E.; BORINI, F. M.; BRETAS, V. P.; MELO, P. L. R. ; OGASAVARA, M. H.; KHAUAJA, D. M. R. ; CAMARGO, M. A. A. ; **Global Mindeset na internacionalização das franquias brasileiras**. São Paulo: ESPM, v.4, 2016.

YIP, G. **Total Global Strategy II**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

APÊNDICE A. ROTEIRO DO GRUPO FOCAL[1]

BLOCO PRÉ-GRUPO DE FOCO (15 minutos)

Boas-vindas

Apresentação de todos. É um estudo acadêmico e nenhum dado será utilizado de forma isolada. Quem tiver interesse poderá indicar funcionário para cursar disciplina no Stricto Sensu da ESPM como ouvinte.

Estamos desenvolvendo um estudo sobre a construção e gestão das marcas de redes de franquias no exterior.

Assim, gostaríamos de ouvir de vocês.

BLOCO 1 - INTRODUÇÃO – SIGNIFICADO DE MARCA (15 minutos)

O que é uma boa marca em franchising?

Qual o papel da marca para o segmento de franchising?

O que faz uma marca de franquia dar certo?

O que faz uma marca de franquia dar errado?

Construir uma marca no Brasil é diferente de construir uma marca no exterior?

Qual a estrutura necessária?

Existe um número ideal de unidades no Brasil (por exemplo, 100), para decidir ir para fora?

Por quê?

Fechamento (3 min.) => Algo a acrescentar?

1 Roteiro do grupo focal realizado na ESPM em 22 de maio de 2018, conduzido pelo Prof. Eduardo Spers, Profa. Thelma Rocha e Vanessa Bretas da ABF, com a presença de cinco gestores de redes de franquias brasileiras internacionalizadas.

BLOCO 2 – PLANO DE INTRODUÇÃO DA MARCA NO EXTERIOR (15 minutos)

Quando decidiram entrar no mercado exterior?

Como sua rede criou sua marca no exterior?

Qual o modo de governança que escolheram no exterior?

Como este afeta a marca?

Quais benefícios funcionais enxergam nas suas marcas?

Quais benefícios simbólicos enxergam?

Quais benefícios experienciais visualizam?

Fechamento (3 min.) => Algo a acrescentar?

BLOCO 3 – A INTRODUÇÃO DA MARCA (15 minutos)

Quem foi o parceiro no exterior?

Quais foram as decisões relacionadas ao POSICIONAMENTO? Promessa básica, justificativa e benefícios adicionais.

Segmentação - Seu produto está posicionado para o mesmo grupo de clientes?

A marca é a mesma que no Brasil? Ocorreram mudanças (adaptações) de logomarca ou posicionamento?

O que ficou o mesmo (padronização)?

O que mudou em termos de PRODUTO? O que ficou sem alteração?

O que mudou em termos de COMUNICAÇÃO? O que ficou sem alteração?

O que mudou em termos de PREÇO? O que ficou sem alteração?

O que mudou em termos de DISTRIBUIÇÃO no exterior? O que ficou sem alteração?

Fechamento (3 min.) => Algo a acrescentar?

BLOCO 4 – MANUTENÇÃO/GESTÃO DA MARCA (15 minutos)

E atualmente, no momento de fortificação da sua marca no exterior?

Quais foram os benefícios funcionais pensados?

Quais foram os benefícios simbólicos utilizados?

Quais foram os benefícios experienciais utilizados?

Como a sua marca tem utilizado a **internet** nesse processo de construção de marca?

E como sua empresa utiliza as **redes sociais** para crescer no exterior?

Você já ouviu falar na estratégia *follow the clients* (seguir os clientes)? Você acredita que elas sirvam para vocês?

E quais estratégias você tem visto sendo utilizadas na gestão de marcas que podem ser consideradas diferentes?

Quais são os maiores desafios para construir sua marca no exterior?

O que está dando certo na construção da sua marca no exterior?

Qual o papel dos parceiros nesse processo?

Qual a estrutura necessária para crescer no exterior?

Fechamento (3 min.) => Algo a acrescentar?

BLOCO 5 – DESAFIOS FUTUROS (15 minutos)

Qual sugestão você daria para quem vai começar o processo de internacionalização agora?

O que esperar da gestão da marca nos próximos 10 anos?

APÊNDICE B. ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE [2]

Nome do entrevistado:

Cargo/posição na empresa:

Tempo de experiência na empresa:

O Parte 1 – Preenchimento antes da entrevista

Histórico da empresa

Nome da empresa:

Ano de abertura da empresa:

Ano de início da internacionalização:

Modo de entrada:

Ano de abertura da primeira unidade no exterior:

Unidades próprias:

Unidades franqueadas:

Número de países onde a empresa atua:

Número total de unidades no exterior:

Número total de unidades próprias no exterior:

Trajetória da empresa:

2 Roteiro e entrevistas desenvolvidos por Alexandre Degani Cantoni como parte de seu mestrado. Ver estudo completo em CANTONI (2016), no site www2.espm.br.

Parte 2 - Preenchimento durante a entrevista

Investigação dos fatores críticos antecedentes do processo de internacionalização

1. Analisando suas respostas ao questionário anterior à entrevista, os seguintes itens foram identificados como fatores críticos que antecederam a internacionalização de sua rede de franquia. Qual a ordem de importância desses itens para a internacionalização?

2. De que forma o item mais importante influenciou a empresa para internacionalizar?

3. De que forma o segundo item mais importante influenciou a empresa para internacionalizar?

4. O que poderia ser feito para facilitar a internacionalização?

5. Qual o tempo de experiência profissional do entrevistado em projetos internacionais?

6. Quais aspectos foram críticos para a equipe de marketing durante a internacionalização da rede de franquia?

7. Qual o papel da área ou equipe de marketing na internacionalização da sua franquia?

8. A empresa trabalha com a mesma marca no Brasil e no exterior?

9. Como a empresa trabalha posicionamento no Brasil e no exterior?

10. A estratégia de marketing pode ser considerada global? Por quê?

11. A empresa teve que fazer adaptações para a comercialização do produto no exterior?

12. A empresa teve que fazer adaptações de preço para a comercialização de seus produtos no exterior?

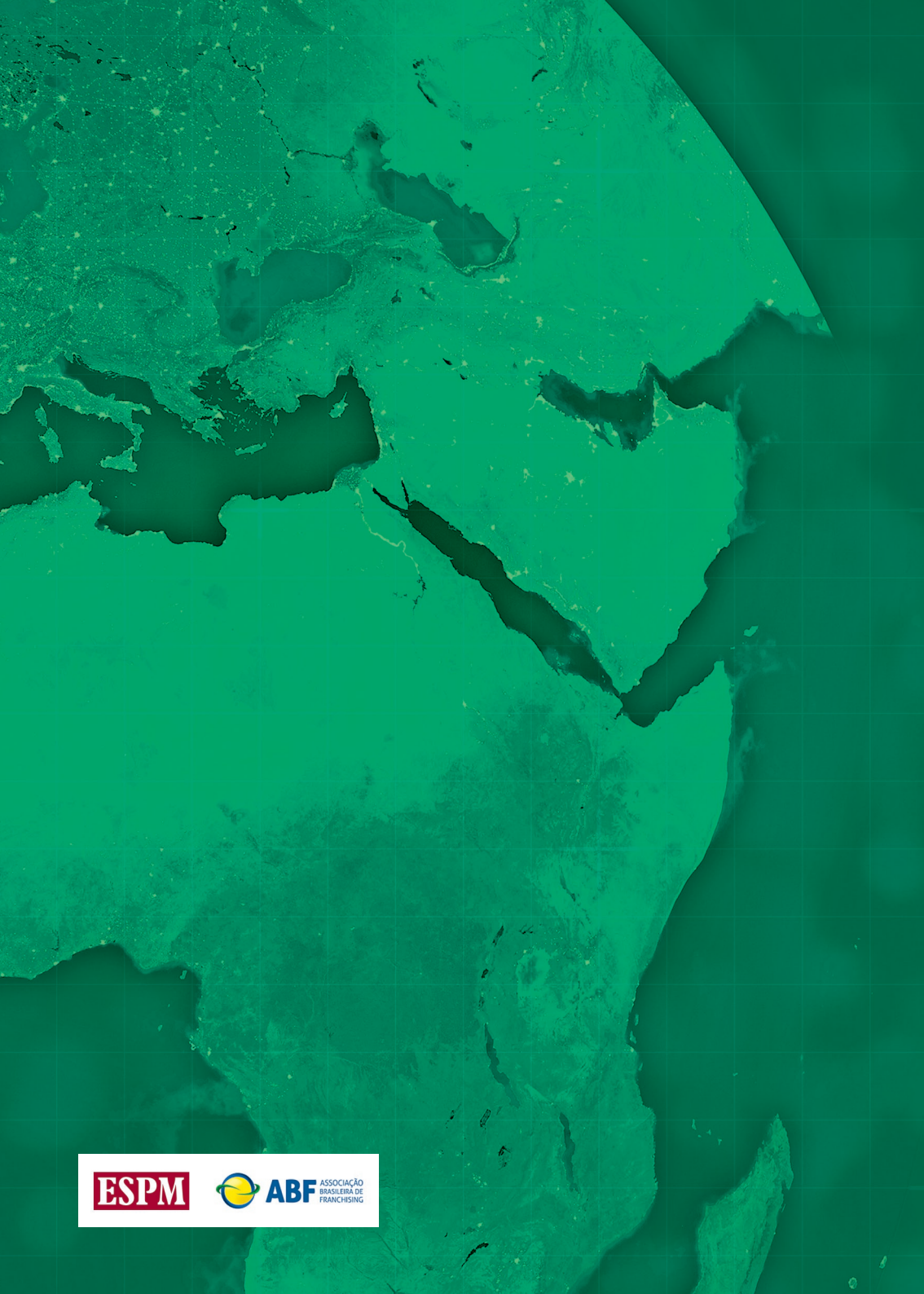
13. A empresa teve que fazer adaptações em sua estratégia de comunicação para a comercialização de seus produtos no exterior?

14. A empresa teve que fazer adaptações em suas promoções para comercialização de seus produtos no exterior?

15. A distribuição de seus produtos foi adaptada para cada país?

16. Como são coordenadas as ações de marketing da empresa no Brasil e no exterior?

17. Você gostaria de chamar atenção para algum aspecto importante referente à internacionalização?



ESPM

ABF ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING