

Título do trabalho: Um Estudo sobre a Internacionalização de Franquias Brasileiras

AUTORES

PATRICIA DE SALLES VANCE

Universidade de São Paulo

patricia.vance@gmail.com

MARCELO FELIPPE FIGUEIRA JÚNIOR

Universidade de São Paulo

marcelofelippe@usp.br

RODRIGO ALEXANDRE GEDRA ALVAREZ

Universidade de São Paulo

aucarama@hotmail.com

Resumo: Este artigo tem como objetivo efetuar um mapeamento preliminar dos esforços de internacionalização das principais empresas franqueadoras brasileiras. Pretende-se também identificar indícios de fatores relevantes nas decisões de internacionalização por parte destas empresas, afetando a estratégia de internacionalização das franquias. A fim de facilitar o estudo deste tema tão complexo e abrangente, estudiosos da área de internacionalização de franquias têm dividido o assunto em três pontos-chave:

- Quais os determinantes e as barreiras no processo de internacionalização de franquias?
- Qual a direção do processo de internacionalização?
- Por que optar pelas franquias entre os vários métodos para entrar em mercados estrangeiros?

O levantamento de dados foi realizado em duas etapas. Primeiro, foram consultadas notícias e artigos publicados sobre o tema e depois foram coletados os dados divulgados por uma amostra de 90 empresas brasileiras que notoriamente adotam o sistema de franquia empresarial.

Abstract: The objective of this article is to present a preliminary study of the Brazilian franchise companies efforts to internationalize their operations. The intention is to identify the relevant factors to make international decisions affecting their strategic international franchising operations. We divided the complex theme in three key points, according the experts in this theme around the world:

- What are the main factors and the barriers to internationalize franchising?
- What is the direction of the internationalization?
- Why you have some options of franchise to enter in a new foreign markets?

The search was conducted in two parts. First collected news and articles published about the theme and after collected the information from 90 Brazilian companies who adopted the franchising.

1. Introdução

O rápido crescimento do modelo de franquias e seu uso cada vez mais freqüente como modo de entrada em novos mercados, especialmente de diferentes países, têm suscitado interesse cada vez maior de pesquisadores e gestores de empresas públicas e privadas por esse tema. Tal movimento é apoiado pelo processo de globalização e integração dos mercados no mundo, que faz surgir um ambiente político e cultural extremamente receptivo à disseminação de técnicas de negócio inovadoras, em especial no setor de serviços, agora em posição de destaque, antes ocupado pelas manufaturas (QUINN, 1998, p.66).

Em sintonia com o novo cenário econômico mundial, a franquia, conceito altamente flexível e notavelmente bem adaptado às diversas realidades regionais, vem funcionando com grande eficácia tanto em países já desenvolvidos quanto naqueles ainda em desenvolvimento (HOFFMAN e PREBLE, 2004, p. 102).

A opção pela franquia empresarial é bastante freqüente no mercado de consumo de bens e serviços (KOTLER, 2000), viabilizando a ampliação da rede de distribuição com o mínimo de recursos próprios. Uma complexa relação se estabelece entre duas empresas juridicamente independentes, à medida que a empresa franqueadora delega à empresa franqueada a responsabilidade de representar a sua imagem e o seu negócio aos consumidores. O franqueado é dono do seu próprio negócio e não empregado da empresa franqueadora, investindo os recursos financeiros necessários para a operação da(s) unidade(s) sob sua responsabilidade.

O setor de franquias no Brasil encontra-se bastante desenvolvido e, de acordo com os dados de 2005 da *Associação Brasileira de Franchising* (ABF), atuam no país mais de 970 redes de franquias e existem 61 mil unidades franqueadas em operação, com um faturamento total de aproximadamente R\$ 36 bilhões de reais (ABF, 2006). Há muitos motivos que justificam o crescimento das franquias, sendo o primeiro deles o custo dos financiamentos no país, que torna atrativo, sob a perspectiva das empresas, a adoção do sistema de franquias como estratégia de expansão e fortalecimento da marca. Em segundo lugar, o risco associado à abertura de um negócio franqueado é inferior ao de um novo negócio, por conta da existência de modelos previamente testados. Por fim, outros fatores estimularam o desenvolvimento do setor de franquias no país, relativos à estabilidade econômica e aos diversos programas de demissão voluntária ocorridos na década de 90 (PLÁ, 2001).

A queda de barreiras alfandegárias e a união dos mercados internacionais, seja pela criação de blocos econômicos ou pelo fácil acesso de capital, produtos e serviços aos mais diferentes lugares do planeta, contribuiu para o surgimento uma nova linha de pesquisa ainda

pouco desenvolvida no país: a internacionalização das franquias.

Neste contexto, este artigo tem como objetivo efetuar um mapeamento preliminar dos esforços de internacionalização das principais empresas franqueadoras brasileiras. Pretende-se também identificar indícios de fatores relevantes nas decisões de internacionalização por parte destas empresas, a partir da análise dos dados divulgados por uma amostra pré-definida de franquias nacionais.

O trabalho está organizado em seis seções. Na próxima seção é feita uma revisão teórica dos conceitos relacionados com franquia empresarial. Segue-se uma abordagem conceitual sobre a internacionalização de franquias. Na seqüência, é descrito o método de pesquisa proposto para o levantamento e para a análise dos dados. Em seguida, os resultados são apresentados e analisados e, na seção final, as conclusões são discutidas.

2. Revisão da Literatura: Franquia Empresarial

No mundo empresarial, o termo franquia, de maneira geral, corresponde a uma licença de uso de marca, de comercialização de produtos ou serviços e, em muitos casos, de acesso a todo um sistema de negócios já desenvolvido e testado. No Brasil, a palavra “franquia” também é utilizada para designar as unidades franqueadas (FOSTER, 1994).

Definido pela ABF como uma “estratégia de distribuição de serviços ou produtos”, a comercialização de franquias, ou *franchising*, possibilita que uma empresa amplie seus negócios com um investimento menor. Foster (1994) apresenta o *franchising* como uma das alternativas existentes para a expansão, ao lado da verticalização, da fusão e da aquisição.

Apesar do grande número de estabelecimentos franqueados no país, a disseminação deste conceito é recente, tendo começado a ocorrer apenas em meados da década de 80. A ABF foi fundada em 1987, mesmo ano em que foi inaugurada a primeira unidade franqueada do McDonald’s no Brasil. Porém, apenas em 1994 foi promulgada a lei que regulamenta o *franchising* no país, sendo “franquia empresarial” o termo utilizado, definido da seguinte forma:

*“Sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”*¹

No sistema de *franchising*, a empresa que detém a marca e/ou o formato das operações

do negócio e concede os direitos de uso a outra empresa é conhecida como franqueadora, enquanto aquela que adquire estes direitos é denominada franqueada (CHERTO, 2006; SANTOS, 1997; FOSTER, 1994). Normalmente, as franquias são classificadas em gerações, de acordo com a intensidade do suporte que é dado pela empresa franqueadora à franqueada, e entre as quais destacam-se a de marca e de produto e a de formato de negócio. Entre os ativos do franqueador, merece atenção o valor da marca que, segundo Plá (2001), pode ultrapassar de forma significativa todos os ativos tangíveis de um franqueador.

A franquia de marca e de produto engloba a concessão de direitos de uso de marca e de comercialização de produtos e/ou serviços (FOSTER, 1994) e, nesta modalidade, o franqueado adota a imagem da empresa franqueadora, tornando-se distribuidor preferencial de seus produtos e/ou serviços (ELANGO; FRIED, 1997, p. 68-81). Em geral, as franquias de marca e de produto são subdivididas em franquias de 1ª ou 2ª gerações, conforme o grau de assessoria dado à franqueada pela franqueadora. O suporte, entretanto, é bastante limitado, podendo incluir ou não algum apoio técnico ou financeiro (CHERTO, RIZZO, 1994; SANTOS, 1997).

Na franquia de formato de negócio, ou de 3ª geração, o apoio dado à empresa franqueadora é muito mais abrangente, com a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado (FOSTER, 1994; CHERTO, RIZZO, 1994; ELANGO; FRIED, 1997, p. 68-81).

O franqueado, desta forma, é proprietário do seu negócio, no qual investe seu próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora. Afinal, a empresa franqueada representa a imagem da franqueadora frente aos consumidores, sendo o relacionamento entre franqueadora e franqueada formalizado por meio de um contrato de franquia (FOSTER, 1994).

O *franchising* tem sido objeto de várias pesquisas realizadas em diferentes áreas do conhecimento, como direito, economia e administração de empresas. Esta situação estimulou Elango e Fried (1997, p. 68-81) a realizarem extensa revisão dos estudos acadêmicos publicados sobre *franchising*. Após terem analisado os trabalhos pesquisados, os autores dividiram as referências bibliográficas em três categorias: o *franchising* e a sociedade, a criação de um sistema de *franchising* e a operacionalização de um sistema de *franchising*.

O primeiro grupo contém, majoritariamente, estudos de direito e economia, focados nos custos e benefícios do sistema de *franchising* para a sociedade. O sistema de *franchising* desperta algumas preocupações por poder restringir a livre concorrência, por exemplo, devido às limitações de território de atuação e à possibilidade de representar uma relação de

desigualdade entre o franqueador e o franqueado. O segundo grupo, por outro lado, engloba trabalhos desenvolvidos sobre as razões que levam as empresas a optar pelo sistema de *franchising*, tanto dentro do país de origem como internacionalmente, ficando o terceiro grupo com os artigos voltados para o estudo do gerenciamento do sistema de *franchising*, sobretudo na relação franqueador-franqueado.

3. Internacionalização de franquias

A fim de facilitar o estudo deste tema tão complexo e abrangente, estudiosos da área de internacionalização de franquias têm dividido o assunto em três pontos-chave:

- Quais os determinantes e as barreiras no processo de internacionalização de franquias?
- Qual a direção do processo de internacionalização?
- Por que optar pelas franquias entre os vários métodos para entrar em mercados estrangeiros?

3.1 Determinantes e barreiras do processo de internacionalização

Na medida em que alguns mercados domésticos tornam-se maduros, franqueadores, ainda sedentos por crescimento, passam a olhar com grande atenção para os mercados internacionais. Nos EUA, por exemplo, as vendas por meio de franquias já alcançaram o valor de US\$ 1 trilhão, o equivalente a 50% do comércio varejista americano. Em contraste, a China, que possui cerca de um quarto da população mundial, possui um setor varejista praticamente insipiente. Há, portanto, muito espaço para o crescimento internacional das franquias que, acredita-se, atingirá taxas exponenciais (HOFFMAN e PREBLE, 2004, p. 101).

Além do mais, pesquisas demonstram que o negócio de franquias se expande tanto em anos de crescimento quanto em anos de recessão econômica mundial. No primeiro caso, o aumento da demanda por produtos e serviços faz com que muitas empresas encontrem nas franquias a fórmula para ampliar sua oferta, atendendo de forma mais plena o mercado em expansão. Já em épocas de crise nos negócios, a dispensa de parcela significativa de altos executivos (e média gerência) das firmas, faz despertar nessa mão-de-obra qualificada e livre de vínculos empregatícios o interesse por trilhar o caminho do empreendedorismo, tornando-se franqueado de redes já bem estabelecidas no mercado (HOFFMAN e PREBLE, 2004, p. 102).

Do ponto de vista burocrático, o processo de internacionalização de franquias enfrenta diversas restrições legais e governamentais que caracterizam as relações comerciais nos diferentes países-alvo (Hackett, 1976; Walker e Etzel, 1973; *apud* Elango e Fried, 1997, p.

72).

No Brasil, a economia fechada e as altas taxas de inflação vigentes durante boa parte do século XX inibiram a entrada de empresas de franquias internacionais e mesmo o desenvolvimento de redes nacionais do gênero. Com a abertura econômica do início da década de 1990 e a estabilização da moeda obtida por meio do Plano Real a partir de 1994, o cenário transformou-se favoravelmente à inclusão do Brasil nos planos de expansão internacional de franquias estrangeiras. Data desta mesma época o desenvolvimento mais vigoroso das empresas nacionais de *franchising* (Marques, Merlo e Lucchesi, 2005, p.6). A tabela 1 ilustra o desempenho recente do setor.

Tabela 1 – O sistema de franquias no Brasil: 2004 e 2005

SEGMENTO	FATURAMENTO (R\$/MILHÕES)			REDES			UNIDADES (franqueadas + próprias)		
	2.004	2.005	Variação	2.004	2.005	Variação	2.004	2.005	Variação
1 Acessórios Pessoais e Calçados	822	1.198	46%	33	50	52%	1.225	1.498	22%
2 Alimentação	4.359	5.073	16%	145	182	26%	5.378	6.011	12%
3 Educação e Treinamento	3.888	4.603	18%	106	129	22%	10.780	10.726	-1%
4 Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	5.054	6.088	20%	135	166	23%	9.310	10.003	7%
5 Fotos, Gráficas e Sinalização	1.278	1.254	-2%	11	14	27%	1.940	1.916	-1%
6 Hotelaria e Turismo	645	683	6%	10	11	10%	318	353	11%
7 Informática e Eletrônicos	377	470	25%	34	39	15%	1.084	1.300	20%
8 Limpeza e Conservação	486	504	4%	34	38	12%	1.752	1.770	1%
9 Móveis, Decoração e Presentes	1.923	1.951	1%	59	65	10%	2.069	2.181	5%
10 Negócios, Serviços e Outros Varejos	9.902	10.288	4%	102	116	14%	19.495	19.633	1%
11 Veículos	1.162	1.414	22%	39	42	8%	3.633	3.715	2%
12 Vestuário	1.743	2.294	32%	106	119	12%	2.044	2.352	15%
TOTAL	31.639	35.820	13%	814	971	19%	59.028	61.458	4%

Fonte: ABF (2006)

3.2 Direção do processo de internacionalização

Entre as mais importantes decisões, ao optar por uma expansão internacional, está a identificação dos países onde a firma pretende atuar. Estudos de Johanson e Vahlne, (1977, *apud* HOLLENSSEN, 2004, p.219) apontam que empresas iniciando o processo de internacionalização tradicionalmente buscam regiões que atendam aos seguintes critérios:

- Baixa distância psicológica: baixa incerteza e dificuldade percebidas para a obtenção de informações; língua, sistema político e nível econômico e educacional semelhantes aos do país de origem da firma.
- Baixa distância cultural: diferenças culturais pequenas entre o país natal da organização e aquele em que a mesma operará.
- Pequena distância geográfica.

Tais critérios ajudam a explicar porque o Canadá é o destino preferido dos franqueadores americanos (WALKER e ETZEL, 1973; HACKETT, 1976, WALKER e CROSS, 1989; MCINTYRE, 1990; HOPKINS, 1996; *apud* QUINN, 1998, p. 67), ou mesmo as razões que fazem com que as franquias européias cresçam primeiro em seu próprio continente (ABELL 1991, *apud* QUINN, 1998, p. 67) e as japonesas optem por seus vizinhos asiáticos (PREBLE e HOFFMAN e, 1995 *apud* QUINN, 1998, p. 67).

WELCH (1989, *apud* ELANGO e FRIED, 1997, p. 72) notou que, além das barreiras culturais, psicológicas e geográficas, o processo de franquia difunde-se no mundo seguindo dois estágios. Inicialmente, os franqueadores fixam-se em países com alta renda *per capita* e onde o varejo é bem desenvolvido. Só então, buscam países com maior diversidade cultural e de renda e onde os sistemas políticos não são totalmente claros e transparentes.

A falta de recursos e de experiência internacional dos gestores também impele firmas a permanecer no mercado doméstico (AYDIN e KACKER, 1989, *apud* ELANGO e FRIED, 1997, p. 72), temendo a transferência de tecnologia ou conhecimento específico da empresa para terceiros (DEV, ERRAMILLI e AGARWAL, 2002, p.91-92).

Ausência de habilidade para lidar com culturas e regras locais geram inúmeros casos de insucesso como os das empresas *Arbys*, *Subway* e *Kentucky Fried Chicken* que acabaram por abandonar o mercado brasileiro após uma frustrada tentativa de entrada, ou mesmo o *McDonald's* que enfrentou inúmeros problemas judiciais em nosso país por sublocar imóveis a um preço superior ao da locação (MARQUES, MERLO e LUCCHESI, 2005, p.7).

Por fim, identificado o país-alvo, outro passo importante é decidir como abordá-lo. Num extremo, há a idéia de padronização de produtos e serviços nas diversas regiões do planeta, apoiado pela crença de alinhamento de gostos e desejos trazidos pela globalização (BUZZEL, 1968; LEVITT, 1983; RAU e PREBLE, 1987; *apud* SASHI e KARUPPUR, 2002, p. 499). No outro lado, uma escola de pensadores salienta a importância de adaptação das estratégias às condições locais (AGRAWAL, 1995; BODDEWYN e GROSSE, 1995; *apud* SASHI e KARUPPUR, 2002, p. 499).

3.3 Métodos de internacionalização

Ao expandir seus mercados, uma empresa tem a sua disposição uma enorme variedade de modelos de internacionalização. De uma maneira genérica, eles variam de acordo com o grau de controle que a firma terá sobre as atividades desenvolvidas no outro país. Assim, os mercados globais podem ser atendidos através de subsidiárias próprias, *joint ventures*, franquias, parceiros exclusivos ou parceiros não exclusivos de exportação e importação (TERPSTRA e SARATHY, 1999, *apud* SASHI e KARUPPUR, 2002, p. 499).

O modelo de franquias torna-se especialmente interessante para países ainda em desenvolvimento, cujo espírito empreendedor não encontra raízes históricas cristalizadas em sua população. As franquias podem, neste caso, fornecer o apoio necessário para que gestores locais desenvolvam sua capacidade gerencial e estruturam o mercado, ao mesmo tempo em que permite ao franqueador internacional maior adaptabilidade à cultura e regras regionais (HOFFMAN e PREBLE, 2004, p. 102).

Ainda, o sistema de franquias é uma maneira muito vantajosa de marcar presença em mercados onde as expectativas de receitas não justificariam maiores esforços em investimentos próprios (WHITEHEAD, 1991, *apud* ELANGO e FRIED, 1997, p. 72). Nestes casos, a organização consegue fixar a sua marca em mercados promissores sem com isso correr grandes riscos financeiros (HACKETT, 1976; *apud* ELANGO e FRIED, 1997, p. 72). Porém, ELANGO e FRIED (1997, p. 72) salientam que, mesmo no negócio de franquias é necessário que a empresa atinja um tamanho mínimo no país-alvo, a fim de que os custos decorrentes da internacionalização possam ser cobertos pelo volume transacionado.

Frequentemente, para que um modelo de franquias seja bem aceito em um outro país, é necessário que haja adaptações aos padrões locais. As mudanças mais comuns referem-se àquelas relacionadas à legislação do país e aos gostos dos consumidores. Mais raras, porém igualmente importantes são as possíveis diferenças no estilo de administração e nos métodos de trabalho. Esses fatores fazem ampliar os custos da internacionalização de franquias o que leva muitos gestores a repensar suas estratégias (MARQUES, MERLO e LUCCHESI, 2005, p.9).

4. Método de Pesquisa

A fim de realizar uma análise sobre a internacionalização de franquias brasileiras, foram levantados dados secundários divulgados nos *sites* da ABF, do *Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior* (MDIC) e da *Agência de Promoção às Exportações* (APEX), em publicações especializadas, nos *sites* das próprias empresas e em

artigos acadêmicos publicados no país e no exterior.

O levantamento de dados foi realizado em duas etapas. Primeiro, foram consultadas notícias e artigos publicados sobre o tema e depois foram coletados os dados divulgados por uma amostra de empresas brasileiras que notoriamente adotam o sistema de franquia empresarial.

Devido à ausência de dados consolidados divulgados sobre a internacionalização de empresas franqueadoras nacionais, optou-se por investigar a abertura de unidades no exterior a partir de uma amostra definida com base no 3º Anuário das Franquias publicado pela Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2006). A composição da amostra foi definida a partir do ranking das maiores franquias do Brasil por número de lojas. Tendo em vista o caráter exploratório deste estudo, foram consideradas apenas as 100 maiores redes deste ranking. Além disso, devido ao interesse em analisar apenas a internacionalização de empresas franqueadoras nacionais, foram excluídas dez franquias de origem estrangeira, como, *McDonald's* e *Pizza Hut*.

Desse modo, a amostra final incluiu 90 empresas franqueadoras fundadas no Brasil. Algumas como a Yázigi Internexus com décadas de adoção do sistema de franquias (a primeira unidade franqueada é de 1962) e outras com menos de dez anos de fundação da empresa, como a Showcolate de 1999, mas já com 80 unidades franqueadas. (3º Anuário das Franquias, 2006)

Definida a amostra as informações sobre unidades abertas no exterior foram obtidas a partir de consulta ao *site* de cada uma das empresas da amostra e também aos dados individuais de cada empresa divulgados no *site* da ABF. Estas consultas foram realizadas no quarto trimestre de 2006.

Para a análise da localização das unidades franqueadas em operação no exterior foi aplicada a técnica de análise de correspondência (ANACOR). A análise de correspondência corresponde a uma técnica de interdependência que atua na redução de dimensões e retrata os resultados por meio de mapas perceptuais (HALL et al., 2005). Estes mapas permitem uma visualização fácil das associações entre variáveis. O procedimento adotado para padronização foi a estatística Qui-quadrado e o método de normalização escolhido foi o simétrico.

5. Análise dos Resultados

A consulta aos *sites* da ABF, do MDIC e da Apex, revelou um movimento de internacionalização de franquias brasileiras .

Desde 2004 foi reinstalado no MDIC o Fórum Setorial de Franquias, composto de

quatro Grupos Técnicos, o primeiro destinado à promoção da internacionalização de franquias nacionais, incluindo a proposição de uma Lei de Franquia para o Mercosul (MDIC, 2006^a; MDIC, 2006b).

Recentemente, foi renovado o acordo firmado entre a ABF e a APEX-Brasil, cujo objetivo é incentivar a internacionalização de franquias nacionais, incluindo para o biênio de 2007 e 2008 a participação em feiras de negócios e missões internacionais em dez países (Argentina, Chile, Colômbia, México, Equador, Peru, Estados Unidos, Portugal, Itália e Espanha). (DFREIRE, 2006) As feiras internacionais de *franchising* consistem em vitrines de divulgação dos conceitos e marcas nacionais, possibilitando a aproximação dos empresários brasileiros com investidores estrangeiros.

Apesar da baixa tradição de empresas brasileiras em realizar investimentos internacionais, hoje marcas como *Habib's*, *Casa do Pão de Queijo*, *O Boticário* e *China in Box* já podem ser encontradas fora do país. A internacionalização de franquias do Brasil vem recebendo intenso apoio do governo federal por meio da APEX e do comitê de exportação da ABF, com ações que incluem financiamentos e participações em feiras (Marques, Merlo e Lucchesi, 2005, p.6).

A segunda participação do Pavilhão Brasil em feiras internacionais de franquia foi um sucesso. O grupo composto por oito empresas esteve presente na 14^a edição da *International Franchise Expo* (IFE), realizada em 2005, em Washington nos Estados Unidos (DFREIRE, 2005). As redes que participaram da IFE foram: *Vivenda do Camarão*, *Wizard*, *Golden Services*, *Livraria Nobel*, *Movimento*, *Carmen Steffens*, *Showcolate* e *Bom Grillê*.

O terceiro evento do Pavilhão Brasil aconteceu em Lisboa, Portugal de 21 a 23 de maio de 2006 e contou com a participação de dez franquias nacionais: *Benedixt*, *Bit Company*, *Carmen Steffens*, *Global Franchise*, *Lilica Ripilica*, *Movimento*, *Oceanic Cosméticos*, *Showcolate*, *Vivenda do Camarão* e *Wizard* (APEX, 2006c). Em out/2006 aconteceu o *Salon Internacional de la Fraquicia* na cidade de Valência, Espanha. No Pavilhão Brasil, estiveram presentes seis redes reconhecidas no Brasil e já com operações internacionais que buscaram encontrar no evento investidores interessados em implantar a franquia no mercado espanhol (APEX, 2006d). As empresas que participaram do evento foram: Showcolate, Livraria Nobel, Global Franchise, Lilica Ripilica, Carmen Steffens, e Wizard.

As notícias da participação de franquias nacionais em feiras no exterior sinalizam um movimento importante, porém ainda incipiente no país. Segundo dados da ABF e da APEX, existem quase mil franqueadoras no país, mas pouco mais de uma dezena de empresas que parecem estar participando de missões internacionais (APEX, 2006b; DFREIRE, 2006).

Analisando os países incluídos no acordo firmado entre a ABF e a APEX sob a ótica das barreiras culturais, psicológicas e geográficas, verifica-se na sua maioria a existência de proximidade geográfica (seis no mesmo continente que o Brasil) e cultural (com exceção dos EUA, com o qual o Brasil possui fortes laços comerciais, os demais são países de origem latina).

Em uma segunda etapa, a partir da consulta aos *sites* da ABF e de 90 empresas franqueadoras fundadas no Brasil, foram identificadas 20 franquias com unidades no exterior (22% do total). Em oito redes, 5% das unidades já estão localizadas no exterior. A empresa com maior número de unidades no exterior foi a *FISK*, escola de idiomas, devido ao elevado número de filiais em operação na Argentina (ao todo 59 unidades). Em seguida, destaca-se *O Boticário*, com 58 lojas em operação em Portugal. Considerando a amostra de empresas pesquisada, a média de unidades em operação foi 15, enquanto que a mediana apurada ficou em 7.

Tabela 2 - Franquias da amostra com unidades no exterior

	Empresa	Ramo de Atividade	Faturamento 2005 (R\$ milhões)	Número de Lojas		
				Total	No Exterior	% Exte
1	Bobs	Alimentação e Cafeteria	350,0	450	2	
2	Casa do Pão de Queijo	Alimentação e Cafeteria	195,0	431	4	
3	China in Box	Alimentação e Cafeteria	29,0	122	3	
4	Showcolate	Alimentação e Cafeteria	25,5	85	4	
5	Spoletto	Alimentação e Cafeteria	90,0	108	3	
6	Mundo Verde	Cosméticos e Perfumaria	116,3	114	1	
7	O Boticário	Cosméticos e Perfumaria	2.000,0	2.367	58	
8	Valmari	Cosméticos e Perfumaria	12,2	85	1	
9	CCAA	Ensino de Idiomas	370,0	840	17	
10	Fisk	Ensino de Idiomas	500,0	771	80	1
11	Wizard	Ensino de Idiomas	544,5	1.210	20	
12	Nobel	Lazer	130,0	146	10	
13	Golden Services	Serviços Gerais	40,0	434	1	
14	Microcamp	Treinamento e Cursos Prof.	142,0	174	13	
15	Localiza	Veículos	1.002,3	310	46	1
16	Arezzo	Vestuário, Calçados e Acessórios	280,0	200	10	
17	Carmen Steffens	Vestuário, Calçados e Acessórios	97,2	96	11	1
18	Chilli Beans	Vestuário, Calçados e Acessórios	141,0	68	4	
19	Colcci	Vestuário, Calçados e Acessórios	61,2	102	4	
20	Lilica & Tigor	Vestuário, Calçados e Acessórios	74,9	104	14	1
		<i>Total</i>	6.201,1	8.217	306	

Fonte: 3º Anuário das Franquias e Site das empresas/ABF

Um aspecto destacado para a expansão internacional de franquias é a saturação dos mercados locais, no entanto, as estatísticas divulgadas pela ABF indicam taxas de crescimento anuais muito superiores ao crescimento do PIB brasileiro para o período de 2000 à 2005. Não

foi possível estabelecer uma relação entre o número de unidades por segmento ou por loja e a adoção de estratégia de internacionalização de franquias. Por exemplo, no segmento de escolas de idiomas, o *Yáziqi Internexus*, eleito a melhor franquia do Brasil em 2006, ainda não possui unidades no exterior e continua expandindo internamente no país. No entanto, esta linha de argumentação foi apresentada por um executivo do setor em notícia publicada pela APEX (2006b).

Analisando os dados agregados por ramo de atividade, destaca-se o segmento de vestuário, calçados e acessórios com cinco franquias atuando no exterior, conforme tabela 3 abaixo. Neste segmento, as unidades no exterior representam entre 5% e 13,5% da rede de lojas destas empresas. Outros segmentos com pelo menos um quinto das empresas da amostra com unidades no exterior foram os de Cosméticos e Perfumaria, Alimentação e Cafeteria e Ensino de Idiomas.

Tabela 3 – Internacionalização das franquias da amostra por segmento de atuação

Segmento	Franquias que Atuam no Exterior	Franquias na Amostra	% Atuando no Exterior
Vestuário, Calçados e Acessórios	5	8	63%
Cosméticos e Perfumaria	3	11	27%
Alimentação e Cafeteria	5	21	24%
Ensino de Idiomas	3	15	20%
Lazer	1	6	17%
Veículos	1	6	17%
Treinamento e Cursos Prof.	1	12	8%
Serviços Gerais	1	16	6%
Outros	0	5	0%
<i>Total</i>	20	100	20%

Fonte: 3º Anuário das Franquias e *Site* das empresas/ABF

Na coleta de dados foi obtida a localização das lojas em operação no exterior. Aplicando a técnica de Análise de Correspondência (ANACOR) sobre os dados organizados por segmento de atuação e país e/ou região, foi obtido o gráfico abaixo, considerando um nível de significância de 5%.

Tabela 4 – Distribuição das unidades no exterior por segmento de atuação

Segmento	Localização das Lojas no Exterior								Total
	Portugal	Angola	EUA	América Latina	México	Japão	Out. Europa	Oriente Médio	
Vestuário, Calçados e Acessórios	11	0	3	10	1	0	2	16	
Cosméticos e Perfumaria	58	1	0	0	0	0	1	0	
Alimentação	6	1	3	0	6	0	0	0	
Ensino de Idiomas	3	1	29	67	0	17	0	0	
Lazer	5	0	0	0	0	0	5	0	
Veículos	0	0	0	46	0	0	0	0	
Serviços Gerais	0	0	0	0	1	0	0	0	
Total	83	3	35	123	8	17	8	16	

$\chi^2 = 554,040$

GL = 35

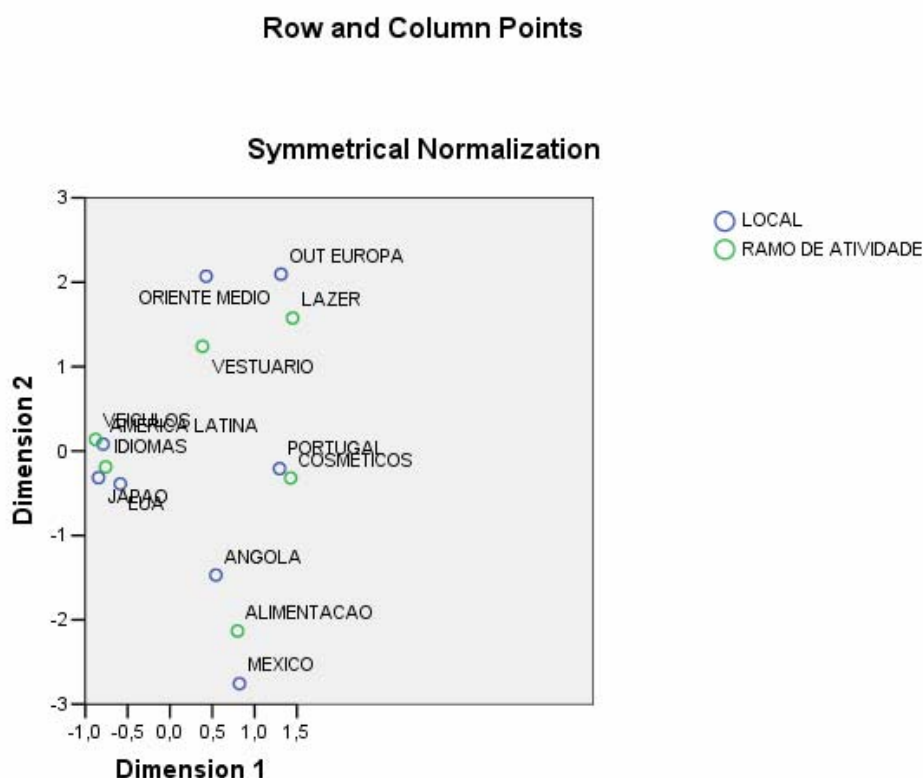
$p = 0,000$

Fonte: Site das empresas/ABF

Considerando o segmento de atuação e a localização das lojas no exterior, os resultados indicaram que as variáveis não são independentes ($\chi^2 = 554,040$; $p=0,000$), ou seja, não se combinam aleatoriamente, possibilitando a aplicação da técnica de análise correspondência.

Por meio da aplicação da normalização simétrica, foi obtido o mapa perceptual da relação entre as linhas (segmentos de atuação) e as colunas (localização das lojas no exterior), conforme gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Associação entre segmento de atuação e localização das lojas no exterior



A partir da análise do mapa perceptual, é possível identificar algumas associações entre o segmento de atuação e a localização das unidades no exterior. Primeiramente, é possível verificar uma forte associação entre as franquias de ensino de idiomas e as seguintes localizações: América Latina, EUA e Japão. Estes dois últimos países atraem o interesse de

empresas que atuam neste segmento devido ao número elevado de brasileiros e/ou latinos que reside nos mesmos. A associação à América Latina é fortemente influenciada pela operação da *FISK* na Argentina.

Em seguida, verifica-se uma forte associação entre Portugal e o segmento de cosméticos, haja vista a forte presença do *O Boticário* neste país. Outra forte associação é percebida entre o segmento de veículos e os países da América Latina. Neste caso, a proximidade geográfica é um fator importante na expansão dos negócios, de forma que a abertura de filiais por países contíguos pode representar uma vantagem competitiva frente à concorrência, a medida que um veículo locado, por exemplo, no Brasil, possa ser devolvido na Argentina ou no Uruguai. O segmento de Vestuário, por sua vez, apresenta associações com países localizados no Oriente Médio, na Europa, principalmente, Portugal, e na América Latina, apresentando a maior diversificação de países de atuação entre todos os segmentos.

A análise dos dados das empresas da amostra destacou o ramo de atuação como um aspecto relevante nas decisões de internacionalização de franquias brasileiras. Aspectos como afinidades culturais e proximidade geográfica também se destacaram nos resultados.

Por fim, a consulta aos *sites* das empresas revelou que algumas empresas da amostra apenas exportam seus produtos para a comercialização em lojas multimarca. Nesta categoria encontram-se *O Boticário*, *Contém Ig* e *Clorophylla* no segmento de Cosméticos e Perfumaria e a *Hering* no segmento de Vestuário, Calçados e Acessórios.

6. Conclusões

A preocupação com a internacionalização de franquias brasileiras é exposta tanto pela ABF como pelo MDIC. Recentemente, a renovação do acordo firmado entre a APEX e a ABF foi divulgado com destaque na página principal do *site* desta última. No MDIC há o interesse em fortalecer a marca Brasil no exterior, e a expansão internacional de marcas consolidadas, como *O Boticário*, apresenta sinergia com este objetivo.

Para este estudo foram coletados apenas dados secundários, utilizando como base informações divulgadas pela ABF, pela APEX e pelo MDIC e dados disponíveis nos *sites* de uma amostra de 90 empresas franqueadoras fundadas no Brasil.

Em um primeiro momento, identificou-se a existência de uma preocupação formal da ABF, da APEX e do MDIC na promoção da internacionalização de franquias nacionais. Em seguida, a análise dos dados das empresas franqueadoras sinalizou que o número de franquias nacionais atuando no exterior ainda é reduzido. Há indícios de que o segmento de atuação é um fator relevante na estratégia de internacionalização da franquia. Aspectos como afinidade

cultural e proximidade geográfica também se destacaram na análise da localização no exterior das unidades franqueadas das redes incluídas na amostra.

Entretanto, para uma análise mais profunda do processo de internacionalização das franquias nacionais, com a identificação de estímulos e de barreiras encontrados pelas empresas, uma nova pesquisa seria necessária, incluindo entrevistas com empresários e representantes da MDIC, da ABF e da APEX.

Referências Bibliográficas

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. *As melhores franquias do Brasil 2006*. São Paulo: Ed. Globo, 2006. Anuário das franquias, 3.

ABF. Evolução do Franchising 2001-2005. Disponível no *site* www.portaldofranchising.com.br em dezembro/2006.

APEX. Feiras internacionais ajudam a identificar parceiro ideal. 2006a. Disponível para consulta no *site*: http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=196 em dezembro/2006

APEX. Impulso exportador. 2006b. Disponível para consulta no *site*: http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=195 em dezembro de 2006.

APEX. Feira portuguesa de franquias conta com a presença de 10 redes brasileiras. 2006c. Disponível para consulta no *site*: http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=269 em dezembro/2006.

APEX. Marcas brasileiras desembarcam no principal evento de franquias da Europa. 2006d. Disponível para consulta no *site*: http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalhe.aspx?idnot=31 em dezembro/2006.

CHERTO, M.; RIZZO, M. (Org.). *Franchising na prática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

DEV, C.S.; ERRAMILI, M.K.; AGARWAL, S. Brands across borders: determininf factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v.43, n.6, p.91-104, 2002.

DFREIRE Comunicações e Negócios. ABF e APEX-Brasil renovam acordo para a internacionalização das franquias brasileiras. 22/12/2006. Disponível para consulta no *site*: <http://www.feirasdobrasil.com.br/revista.asp?area=noticias&codigo=9483>

DFREIRE Comunicações. Marcas brasileiras marcam presença no principal evento de franquias dos Estados Unidos. 05/04/2005. Disponível no *site*: <http://sofranquias.com.br/noticias/noticias.php?tid=570> em dezembro/2006.

ELANGO, B.; FRIED, V. H. Franchising research: a literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

FOSTER, D. L. *O livro completo de franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- HOFFMAN, R.C.; PREBLE, J.F. Global franchising: current status and future challenges. *The Journal of Services Marketing*, v.18, n.2/3, p.101-113, 2004.
- HOLLENSEN, S. *Global Marketing*. 3. ed. Londres: Prentice Hall, 2004.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MDIC. Ministério do Desenvolvimento instala Fórum Setorial de Franquias. ASCON-MDIC 23/08/2004. Disponível para consulta no site: http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/ascom/noticias/noticia.php?cd_noticia=6033 em dezembro/2006
- MDIC. Resultados do Fórum. 2006b. Disponível para consulta no site: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php> em dezembro/2006.
- MARQUES, D.S.P.; MERLO, E.M.; LUCCHESI, C.A.M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. *Revista FACEF Pesquisa*, v.8, n.2, 2005.
- PLÁ, D. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2001.
- QUINN, B. The internationalization process of franchising system: an ethnographic study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v.10, n.2, p.66-84, 1998.
- SANTOS, M. A. Panorama setorial: lojas de conveniência. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, ago. 1997.
- SASHI, C.M.; KARUPPUR, D.P. Franchising in global markets: toward a conceptual framework. *International Marketing Review*, v.19, n.4-5, p.499-524, 2002.