

**Fusão e Internacionalização de Franquias Brasileiras:  
O Caso Trendfoods e China in Box**

**AUTORES**

**PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO**

Grupo de Estudos em Franchising - GEF/FGV-SP

resendemelo@hotmail.com

**TALES ANDREASSI**

Fundação Getúlio Vargas

tales1@uol.com.br

**MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JÚNIOR**

FGV

mmiranda@puc.br

**RESUMO**

O *franchising* no Brasil ganha destaque ao apresentar um faturamento de R\$ 55 bilhões/ano, com mais de 71.950 unidades franqueadas por cerca de 1.380 redes, sendo que 90% das redes são genuinamente brasileiras. Este artigo objetiva caracterizar no *franchising* o processo de fusão entre redes de franquias, esta representada pela China in Box, Gendai, Domburi, Owan e Brevità, constituindo em 2007 o grupo TrendFoods. Agregadamente ao processo de fusão tem-se como objetivo demonstrar a aliança estratégica constituída através de um Máster franqueado para viabilização do processo de internacionalização empreendido pela rede China in Box no México. Para isso foi realizado uma entrevista com um dos Diretores do grupo Trendfoods. Com a fusão foi possível aumentar o poder de barganha com os fornecedores, as sinergias entre as redes através do fortalecimento das marcas; da transferência de conhecimentos; do acesso a novos recursos e competências e; do aumento do *market share*. Os principais dificultadores do processo de internacionalização da rede China in Box no México foram a necessidade de adaptação intensiva dos produtos; o desenvolvimento de fornecedores locais; a dificuldade de encontrar insumos similares para a produção das refeições e; diferentes hábitos de consumo.

**Palavras-chaves:** *Franchising*; Internacionalização; Fusões e Aquisições.

**Merger and Acquisition Between Brazilian Franchising Chains:  
The Case Trendfoods and China in Box**

**ABSTRACT**

The franchising in Brazil wins prominence when presenting a revenue of R\$ 55 bi/year, with more than 71.950 units exempted for about 1.380 chains, and 90% of the chains are genuinely

Brazilian. This article aims at to characterize in the franchising the coalition process among chains of franchises, this represented by the China in Box, Gendai, Domburi, Owan and Brevità, constituting in 2007 the group TrendFoods. Additional to the coalition process is had as objective to demonstrates the strategic alliance constituted through a Máster franchisee through the internationalization process undertaken by the China in Box in Mexico. For that an interview was accomplished with one of the Directors of the group Trendfoods. With the coalition it was possible to increase the bargain power with the suppliers, the union among the chain through the invigoration of the marks; of the transfer of knowledge; of the access to new resources and competences and; of the increase of the market share. The principal difficulty of the process of internationalization of the China in Box in Mexico were the need of intensive adaptation of the products; the development of local suppliers; the difficulty of finding similar inputs for the production of the meals and; different consumption habits.

**Key-words:** Franchising; Internationalization; Merger & Acquisition.

## INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* se baseia numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma estratégia cooperativa que as firmas adotam para dispersar os riscos e compartilhar competências. Esta relação envolve a transação de uma série de recursos tangíveis e intangíveis. Da parte do franqueador, este é o responsável pelo suporte para o estabelecimento de uma nova franquia, nisto estando incluso os treinamentos, o fornecimento de produtos, a elaboração de planos de marketing e financeiros. Ao franqueado, por sua vez, cabe a responsabilidade da comercialização destes produtos e serviços estabelecidos pelo franqueador (GILLIS, 2007; SHANE, 2005; COMBS e KETCHEN, 1999b; MAHONEY e PANDIAN, 1992).

É nítido, nos últimos anos, o aumento do interesse de muitos empreendedores pelas franquias, servindo como uma alternativa ao empreendedor que deseja se estabelecer com marcas e *know-how* consolidados pelos franqueadores, o que contribui para reduzir as incertezas ao se abrir um negócio. Outros benefícios também podem ser identificados nas franquias como os ganhos de escala devidos ao maior acesso tecnológico possibilitado pelo franqueador; a maior facilidade de se obter financiamentos para expansão do empreendimento; um menor dispêndio de recursos para o monitoramento e o controle das unidades, quando comparado a lojas próprias. Em muitos casos, as vantagens do sistema de *franchising* podem ser consideradas superiores aos negócios independentes, principalmente por fornecerem ao empreendedor um modelo de gestão em parceria, em que há uma maior troca de informações e práticas inovadoras nos mercados em que a rede de *franchising* atua (SHANE, 2005; SHANE e HOY, 1996).

Os dados do mercado mundial de franquias demonstram que os Estados Unidos dominam a adoção do *franchising* internacionalmente, com mais de 760.000 unidades franqueadas, gerando 18 milhões de empregos e movendo US\$ 1,53 trilhão anualmente na economia (IFA, 2008; DANT, 2008). O Brasil ganha destaque ao apresentar um faturamento em torno de R\$ 55 bilhões, com mais de 71.950 unidades franqueadas por cerca de 1.380 redes, sendo que 90% das redes são genuinamente brasileiras, o que representa uma geração de cerca de 600 mil empregos diretos e estima-se em quase dois milhões de empregos indiretos. As taxas de crescimento do *franchising* brasileiro chamam a atenção pela crescente adoção deste modelo de negócios. Entre os anos de 2007 e 2008, houve crescimento tanto do faturamento (20%), como da abertura de novas redes de franquias (10%) e do número de unidades franqueadas (15%). É esperada neste momento de crise financeira internacional uma maior procura por negócios pré-formatados, como é o caso das franquias (MELO e ANDREASSI, 2008; ABF, 2009).

Desta forma, mesmo sendo um importante setor do ponto de vista econômico, e uma forma de empreendimento que tem atraído cada vez mais empreendedores, o setor de *franchising* brasileiro ainda é carente de desdobramentos científicos mais profundos. Um estudo recente atesta a produção científica nacional e internacional sobre o *franchising* revelando as necessidades e oportunidades de maiores análises neste setor (MELO e ANDREASSI, 2008).

Com isso, este artigo objetiva caracterizar no *franchising* o processo de **fusão entre redes de franquias, esta representada neste caso pela China in Box, Gendai, Domburi, Owan e Brevità, constituindo em 2007 o grupo TrendFoods**. Agregadamente ao processo de fusão tem-se como objetivo demonstrar a aliança estratégica constituída através de um Máster franqueado para viabilização do processo de **internacionalização empreendido pela**

**rede China in Box no México**, este que perdurou até agosto de 2008, quando houve um redirecionamento estratégico do negócio.

A estruturação deste artigo passa inicialmente por uma revisão teórica envolvendo alianças estratégicas; processos de fusão e aquisição; teorias de internacionalização de empresas e a relação entre alianças estratégicas e internacionalização de empresas. Posteriormente são percorridos os aspectos metodológicos que envolveram as informações trabalhadas na etapa seguinte, com a exposição do caso Trendfoods e China in Box. Por fim, nas considerações finais são debatidas as principais questões críticas envolvidas neste estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. As Alianças Estratégicas**

A maior parte da literatura de estratégia tem como ponto principal a competição entre firmas. O foco, na maioria dos casos, é a vantagem competitiva e a competitividade estratégica, por meio de uma posição forte e individual, maximizando competências essenciais e minimização das fragilidades. Mas não é mais possível entender o comportamento estratégico da firma sem levar em consideração o ganho de vantagem competitiva por meio de cooperação com outras firmas. Isto acontece quando as empresas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades (HITT, IRELAND e HOSKISON, 2002).

Apesar da rápida disseminação, as estratégias de cooperação constituem exemplos de relacionamentos que dificilmente podem ser imitados por parte dos concorrentes, pois diferentes alianças servem a diferentes objetivos e o fato de serem socialmente complexas baseadas em fortes relações de confiança torna ainda mais difícil a imitação e por isso pode efetivamente constituir fonte de vantagem competitiva sustentável (CHILD e FAULKNER, 1998).

Neste trabalho pretendemos considerar como alianças estratégicas: “estratégias cooperativas de nível de unidades de negócios” e “estratégias cooperativas de nível corporativo” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

As “estratégias cooperativas de nível de unidades de negócios” são projetadas para tirar proveito de oportunidades de mercado combinando os ativos da firma sócia de uma forma complementar para criar novo valor, reduzir a competição ou ainda reduzir a incerteza e o risco de novos negócios. Estas estratégias podem ser subdivididas em quatro tipos: (i) alianças complementares; (ii) alianças para redução da competição; (iii) alianças de resposta à competição e; (iv) alianças para redução da incerteza.

Já as “estratégias cooperativas de nível corporativo” são projetadas para facilitar a diversificação de produto e ou mercado. Elas permitem que a firma se expanda para novas áreas de produtos ou mercado sem ter o ônus de uma fusão ou uma aquisição. Podem ser: (i) alianças para diversificação; (ii) alianças sinérgicas e; (iii) *franchising*.

Se considerarmos as definições de cooperação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) entendemos o *franchising* como uma estratégia cooperativa de nível corporativo. Uma das razões pelas quais muitas firmas optam por alianças estratégicas de nível cooperativo é que essas oferecem parte dos benefícios sinérgicos de uma fusão ou aquisição. A tabela abaixo sintetiza as principais estratégias e os tipos de alianças possíveis:

**Tabela 1: Alianças Estratégicas**

ESTRATÉGIA DE UNIDADES DE NEGÓCIOS	ESTRATÉGIA DE NÍVEL CORPORATIVO
Alianças complementares	Alianças para diversificação
Alianças para redução da competição	Alianças sinérgicas
Alianças de resposta à competição	<i>Franchising</i>
Alianças para redução da incerteza	

*Fonte: Adaptado de HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002)*

## 2.2. Processos de Fusão e Aquisição de empresas

Foi somente a partir da década de 90, época em que houve muitos processos de fusões e aquisições pelo mundo, que começaram os questionamentos sobre o papel da inovação diante desse novo movimento organizacional, haja vista a intensa transação de conhecimentos tecnológicos que são capazes de auxiliar no incremento do potencial inovador das firmas. É importante mencionar que até então os debates envolviam a transferência de *know-how* e capacidades de desenvolvimento tecnológico entre as companhias recém unidas (GRANDSTRAD *et al.* 1992; BEERS e SADOWSKI, 2003; SORENSEN, 2000; COHEN e LEVINTHAL, 1989).

Através das fusões e aquisições, as organizações podem ter acesso a novos recursos, que antes eram restritos ou até mesmo difíceis de serem desenvolvidos internamente. As particularidades das firmas criam ações sinérgicas, capacitando o acesso a novos recursos que também poderiam ser adquiridos através de alianças estratégicas (WERNERFELT, 1984; HELLELOID e SIMONIN, 1994).

Pode-se ainda analisar as aquisições sob outro aspecto: elas servem como uma atraente alternativa aos investimentos em P&D, exatamente por oferecer às empresas um acesso imediato a novos mercados, evitando que sejam realizadas inovações internas, pois estas serão adquiridas através da firma que se integrou ao grupo recém-constituído. Com isso, o risco de desenvolvimento interno não existe, visto que se agregam mercados já desenvolvidos. Evidentemente que o futuro irá pedir uma postura de desenvolvimento, mas, no curto prazo, figura-se a comunhão de recursos (BALAKRISHNAN, 1988; SHELTON, 1988).

Burgelman (1986) destaca uma importante questão, a de que o crescimento e o desenvolvimento das firmas podem ser conquistados tanto por meio de aquisições como por inovações. E por haver restrições de recursos, o que acontece plenamente no sistema de *franchising*, enfatiza-se um dos dois direcionamentos.

Em trabalhos recentes sobre essa questão, Beers e Sadowski (2003) examinam a relação entre a geração de inovações e processos de aquisição de empresas. Para esses autores, o potencial de inovações nas empresas aumenta após essas uniões, gerando com isso uma maior habilidade no lançamento de novos produtos e serviços no mercado.

Pode-se resgatar a experiência da indústria farmacêutica, que passou por intensivos processos de fusões e aquisições na última década. Para esse grupo de indústria, tais processos podem significar uma redução nos custos de P&D dos medicamentos, aqueles que são extremamente caros, por requererem recursos especializados, sobretudo da mão-de-obra empenhada nessas pesquisas, e com tempos de desenvolvimento que chegam em muitos casos a 15 anos. Além disso, a indústria farmacêutica tem sofrido em muitos países a concorrência com produtos genéricos, com patentes quebradas, o que causa uma pressão ainda maior no

desenvolvimento de novos medicamentos, que possam ser comercializados com a proteção de patentes (MORGAN, 2001).

### 2.3. As Teorias de Internacionalização da Firma

Podemos entender a internacionalização como o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (HITT, IRELAND e HOSKISON, 2002). Na definição, em função da palavra processo, não devemos entender a internacionalização como um fenômeno evolutivo, compondo-se de etapas seqüenciais determinadas que a empresa deve seguir, como defendido pelo modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Alguns casos podem acontecer dessa forma, mas o seqüenciamento de etapas de envolvimento externo, desde a simples exportação até a construção de subsidiárias próprias, não é verdadeiro para muitas empresas, o que torna necessária a adoção de uma abordagem mais pluralista que, envolva diversos modelos para o entendimento do fenômeno.

Quando a empresa decide internacionalizar sua produção ela pode escolher diferentes modos de atuação no estrangeiro, desde a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos como a instalação de subsidiárias próprias no estrangeiro. Hitt, Ireland e Hoskison (2002) definem cinco formas principais de atuação no exterior: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma subsidiária totalmente nova.

As teorias acerca do processo de internacionalização podem ser divididas em dois blocos: os modelos econômicos (teorias da internalização; custos de transação, paradigma eclético, organização industrial, teoria do ciclo de vida do produto e teoria das vantagens das nações) e as teorias comportamentais (Escola de Uppsala, Teoria das Redes, Estratégia de Negócios e as Born Globals).

As teorias econômicas, de modo resumido, possuem cinco limitações principais. Primeiro, as teorias explicam o IDE, mas dão pouca atenção as formas de internacionalização. Segundo, as teorias de caráter estático, dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional e do processo. Terceiro, elas não explicam as formas de cooperação empresarial. Quarto, as teorias são mais voltadas para as atividades de manufatura, que serviços. Quinto, o enfoque é estritamente econômico, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização. Já as teorias comportamentalistas surgiram para tentar explicar a internacionalização a partir das decisões dos executivos e dos aspectos psicológicos envolvidos nessas decisões. No modelo de Uppsala, que é o mais proeminente, a internacionalização pode ser entendida como um processo de acúmulo de conhecimento através de aprendizagem das empresas. As limitações desse modelo são, muitas vezes de uma visão linear, esquemática e determinista; não considerando a possibilidade de 'queimar etapas', essencial para empresas dos países em desenvolvimento e para as empresas da nova economia e era digital; não considera que a seqüência e velocidade do processo de internacionalização podem ser afetadas pelos diferentes ambientes de negócios.

O processo gradual de internacionalização proposto pelos teóricos de Uppsala, além de ser contestado pela teoria das redes (BIRKINSHAW e HOOD, 1998) o é também, pelas evidências empíricas sobre empresas que já surgem para servir o mercado internacional. O fenômeno das *born globals* (MADSEN e SERVAIS, 1995), empresas que, praticamente, já nascem voltadas para o exterior, assumindo postura internacional, é relativamente recente, os estudos não datam mais de uma década.

A abordagem pluralista segue a idéia de Whitelock (2002) que sugere um modelo que incorpore os elementos-chave das várias teorias, para explicar de uma maneira mais

abrangente a internacionalização das empresas. Poucos estudos nacionais como o de Borini *et al.* (2004) seguem a linha pluralista de Whitelock (2002) e explicam a internacionalização da firma utilizando diferentes modelos. Neste item o objetivo não é concluir se uma teoria é mais ou menos adequada para explicar o modo de internacionalização de empresas brasileiras. Buscamos mostrar as diferentes teorias, explicitando a flexibilidade de interpretação do fenômeno. A tabela que segue abaixo relaciona as teorias de internacionalização e seus enfoques:

**Tabela 2: Teorias de internacionalização**

MODELOS ECONÔMICOS	TEORIAS COMPORTAMENTAIS
Teorias da internalização	Escola de Uppsala
Custos de transação	Teoria das redes
Paradigma eclético	Estratégia de negócios
Organização industrial	<i>Born globals</i>
Teoria do ciclo de vida do produto	
Teoria das vantagens das nações	

*Fonte: Autores*

#### **2.4. Relação do papel das alianças estratégicas na internacionalização da firma**

As estratégias cooperativas internacionais permitem que as firmas compartilhem os riscos e recursos para entrar em mercados externos. Além disso, podem facilitar o desenvolvimento de novas competências essenciais. A maioria das alianças é feita com uma empresa do país anfitrião que conhece e tem domínio das condições competitivas, das normas legais, dos sistemas gerenciais etc, o que ajudará a manufaturar e comercializar um produto competitivo (HITT, IRELAND e HOSKISON, 2002).

As alianças complementares podem ser compreendidas com a ajuda do Paradigma Eclético proposto por Dunning (1980) porque são as que mais se aproximam dos processos de internacionalização clássicos. Nessa interpretação os ativos e as competências trazidas por cada empresa são de naturezas diferentes: um aliado traz um produto desenvolvido com base em uma competência tecnológica, a outra permite que esse produto tenha acesso a um determinado mercado, via uma rede comercial desenvolvida. Neste tipo de situação, o problema essencial é o grau de dependência de um aliado em relação ao outro. Tais alianças têm ainda a tendência de evoluir para uma posição de desequilíbrio. Essa é a abordagem que alguns autores chamam de tradicional (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989) que vê as alianças estratégicas como mais uma forma de competição.

Para as alianças de diversificação e as alianças sinérgicas o esquema teórico pertinente é, antes, o da economia de custos de transação, pois, muitas vezes os ativos dos parceiros são da mesma natureza (WILLIAMSON, 1975). O objetivo dos aliados não é o de valorizar uma complementaridade, mas de fabricar componentes em comum, minimizando, os custos de produção e transação. Os custos de produção são reduzidos pelas mudanças de escala que a aliança vai propiciar; os custos de transação são reduzidos porque ela vai se dar entre os parceiros, em lugar de acontecer no mercado. As metas de cada parceiro, mesmo sendo

diferentes, tendem a se complementar e podem gerar ganhos mútuos, quando, desde o início, as intenções são explicitamente declaradas e estabelecidas (LORANGE e ROOS, 1996).

Quanto às alianças de redução da competição, de resposta à competição e de redução da incerteza, suas interpretações se distanciam da visão de concorrência clássica da estratégia. Diz respeito, principalmente a abordagem relacional (ANDERSON, HOLM e FORSGREN, 2000); que levam em conta todas as relações que a empresa parceira cultiva com diferentes parceiros, mais para assegurar sua perenidade do que para aumentar seu lucro imediato. Acontecem com maior frequência nos mercados de ciclo rápido, como o de informática, o de mídia, entre outros.

### 3. METODOLOGIA

O método qualitativo (GOODY e HATT, 1979) foi escolhido, por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa ou gerassem hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores.

O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas à *como* ou *por que* são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, que é o caso das características do estudo em questão (YIN, 1994). Estudos de caso podem ainda ser usados para proporcionar uma descrição de eventos, testar ou gerar teoria (EISENHARDT, 1989). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e explanatório, pois a pesquisa lida com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, mais do que com frequências ou incidências (YIN, 1994).

Na coleta de informações para a formulação do estudo de caso, houve levantamento de dados primários diretamente com um dos franqueadores, que ocupa o cargo de Diretor de Operações e Produto. Esta entrevista foi realizada pessoalmente em abril de 2009 na sede do grupo Trendfoods, sediado em São Paulo/SP tendo uma duração aproximada de 1h30min. O questionário utilizado nesta entrevista foi estruturado valendo-se em sua maior parte de questões discursivas, contendo questionamentos sobre o processo de fusão e constituição do grupo Trendfoods e da internacionalização da rede China in Box.

### 4. O CASO TRENDFOODS

#### 4.1. A atuação do grupo Trendfoods

O grupo Trendfoods é composto pelas redes de franquias China in Box, Gendai, Domburi, Owan e Brevità, dentro do segmento de alimentação e a sua atuação ocorre sobretudo através de franquias de *fast-food*, *delivery* e restaurantes. A seguir será descrito em maiores detalhes cada uma dessas redes de franquias.

Dentre as marcas que compõem o grupo, o **China in Box** talvez seja a mais reconhecida pela população brasileira, dado o seu caráter inovador na maneira de entrega de comida chinesa; o seu modelo atual abrange restaurantes com os tradicionais serviços *delivery*. Essa rede, que foi fundada em 1992 com uma loja aberta no bairro de Moema em São Paulo, possui atualmente 136 lojas em 22 estados e 66 cidades no Brasil, possuindo até agosto de 2008, cinco franquias no México. O investimento necessário para a abertura de uma franquia China in Box é estimado em cerca de R\$ 300.000,00 (CHINA-IN-BOX, 2009).



Outra marca de grande destaque no *franchising* brasileiro e que faz parte do grupo Trendfoods é a **Gendai**, sendo que a sua primeira loja foi inaugurada no mesmo ano da China in Box, no Shopping Morumbi na cidade de São Paulo. A proposta ao se estabelecer a Gendai era de ser uma loja de produtos japoneses fora do tradicional circuito comercial japonês sediado no bairro da Liberdade em São Paulo. Posteriormente, a idéia em oferecer *fast-food* de culinária japonesa veio em 1994. Ao passar dos anos, em 1996 é adotado o *franchising* como estratégia para expansão dos negócios. Atualmente a rede atua com três formatos de lojas: *fast-food* em praças de alimentação, restaurantes e quiosques, ambos agregados ao serviço *delivery*. A rede possui no momento 19 franquias nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Distrito Federal e no Ceará. Os investimentos para abertura dessas lojas iniciam em torno de R\$ 350.000,00 para os *fast-food* e R\$ 540.000,00 para os restaurantes (GENDAI, 2009).

Por sua vez, as franquias **Domburi** estão localizadas exclusivamente em *shoppings*, direcionadas ao modelo *fast-food* de comida japonesa. No momento há quatro franquias sediadas em *shoppings* de grande movimento da cidade de São Paulo, entre eles o Aricanduva, ABC Plaza, Shopping D e o Metrô Tatuapé. Os públicos consumidores preferidos fazem parte das classes C e D (DOMBURI, 2009).

A rede **Owan** tem o seu foco de atuação estabelecido na culinária oriental, ampliando o seu cardápio com produtos originários da cozinha japonesa, chinesa e tailandesa. As três franquias da rede estão localizadas em sofisticados *shoppings centers* paulistas, como o Morumbi, Villa Lobos e Bourbon. Os principais consumidores desses restaurantes são da classe A e B (OWAN, 2009).

A quinta rede de franquias que faz parte do grupo Trendfoods é a **Brevità**, especializada em culinária italiana, possui 41 franquias espalhadas pelos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Mato Grosso do Sul. Essas lojas estão em sua maioria localizadas em pontos comerciais de rua, não em *shoppings*, oferecendo atendimento aos clientes tanto nos restaurantes como no serviço *delivery* de comida italiana (BREVITÀ, 2009).

A tabela a seguir sintetiza as informações sobre as redes de franquias que compõem o grupo Trendfoods:

**Tabela 3: Grupo Trendfoods**

REDE	CULINÁRIA	Nº DE FRANQUIAS
China in Box	Chinesa	136
Gendai	Japonesa	19
Domburi	Japonesa	04
Owan	Japonesa, Chinesa, Tailandesa	03
Brevità	Italiana	41

*Fonte: Autores*

## 4.2. O processo de fusão entre redes de franquias: China in Box, Gendai, Domburi, Owan e Brevità

As alianças entre as redes de franquias China in Box, Gendai, Domburi, Owan e Brevità iniciaram há mais de 15 anos, quando em 1993 determinadas ações passaram a ser realizadas conjuntamente. Neste período a intenção principal era a constituição de alianças para o aumento do poder de barganha com os fornecedores que fossem em comum, proporcionando principalmente preços de compras menores. Por sua vez, a gestão destas redes não era compartilhada, ou seja, não envolviam decisões em comum quanto à gestão propriamente das redes e uma troca de conhecimentos mais intensivamente.

Com o passar dos anos, houve uma maior aproximação entre as redes de franquias, em 2006 a discussão que marca a pauta da agenda destes franqueadores era sobre uma possível fusão entre as redes visando não somente o maior poder de barganha com os fornecedores, mas também uma busca de sinergias entre as redes através: (i) do fortalecimento das marcas de cada rede; (ii) da agregação de valores particulares de cada rede; (iii) da transferência de conhecimentos constituídos em cada rede; (iv) do acesso a novos recursos e competências em cada uma das redes e; (v) do aumento do *market share*. Com isso, em 2007 foi de fato concretizado este movimento estratégico constituindo o grupo Trendfoods. Passados dois anos desde a fusão das redes, os principais objetivos esperados, foram alcançados, gerando, sobretudo um *know-how* e competências que propiciam uma profissionalização ainda maior na gestão das redes com seus respectivos franqueados.

Cabe um destaque especial ao processo de inovações provindo com a fusão destas redes de franquias, não obstante, ressalta-se que o próprio movimento estratégico adotado de aliança entre estas redes é uma inovação organizacional, dado a nova configuração que se empreende nesta gestão. No caso em questão, as inovações mercadológicas passaram a ocorrer com maior intensidade, dado as trocas de conhecimento mais intensas entre os franqueadores destas redes, que adotam em suas redes, práticas comuns em determinadas situações. Dentre estas inovações mercadológicas, as que ganham maior destaque baseiam no desenvolvimento de produtos, capacitando o grupo Trendfoods a criar produtos partidos de conceitos em comum. Esta sinergia ocorre, sobretudo por tratar-se de franquias de comida oriental, a exceção neste caso é a Brevità, que é especializada na culinária italiana.

Após a fusão das redes de franquias foi constituído um conselho de franqueadores, que compõem o corpo diretor da Trendfoods. Este conselho trata da gestão de cada rede separadamente, entretanto uma das principais funções atribuídas trata-se da discussão e comutação das melhores práticas empregadas em cada uma das redes, adaptando estas práticas para uma correta adequação a necessidade de cada rede do grupo. Não obstante, há o conselho de franqueados de cada uma das redes, com suas convenções e diretrizes próprias e que geram sugestões ao conselho de franqueadores.

A tabela a seguir traz de forma resumida as principais questões envolvendo o processo de fusão que culminou na criação do grupo Trendfoods:

**Tabela 4: Questões envolvidas na fusão Trendfoods**

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS	INOVAÇÕES	PROCESSO DECISÓRIO
Fortalecimento das marcas	Organizacionais	Independente entre as redes
Agregação de valores	Mercadológicas	Compartilhado entre os franqueadores
Transferência de conhecimento	Produtos	Conselho de franqueados
Acesso a novos recursos e competências		
Aumento do <i>market share</i>		

*Fonte: Autores*

### 4.3. A atuação internacional da rede China in Box

O processo de internacionalização da rede China in Box foi iniciado em 2002 através de uma parceria com um Máster franqueado local, durante os seis anos de atuação neste país foram abertas cinco franquias. A razão de se realizar esta aliança com um parceiro local se deve ao maior conhecimento do mercado provindo por este franqueado, responsável pela abertura de novas franquias em solo mexicano. Entretanto as operações foram encerradas em agosto de 2008, como veremos adiante em mais detalhes as razões tanto para a entrada no mercado mexicano como para o fim desta atuação.

A escolha do destino foi influenciada, sobretudo pelas similaridades existentes entre o mercado de consumo mexicano e o brasileiro, nisto inclui-se tanto a estratificação de classes sociais como as identificações culturais entre estes povos. Outro fator que foi decisivo para a escolha do México, tratou-se da identificação de oportunidades de negócios pela equipe de expansão e a escolha de um parceiro local com boas referências para se iniciar esta aliança estratégica.

Dentre os desafios observados na atuação no México cabe destacar a dificuldade em se encontrar insumos similares para as operações locais, dado que muitos produtos precisavam ser importados dos Estados Unidos, a exemplo de produtos simples como o molho soyo e o box de armazenamento das refeições. Haja vista que os custos logísticos entre o Brasil e o México são elevados, com isso, a necessidade de desenvolvimento de uma rede de fornecedores locais era prioritária para a manutenção do fornecimento destas franquias.

Outro obstáculo enfrentado passa pelos diferentes hábitos de consumo do mercado local, como exemplo, o consumidor mexicano frequentemente consome o café da manhã fora de casa, e tem o hábito deles mesmos prepararem a refeição do jantar em casa. Por sua vez, no Brasil, grande parte dos pedidos é realizada à noite, dado o hábito que muitos consumidores têm de não prepararem o jantar em casa. Esta diferença de hábito de consumo foi um fator não esperado pelos franqueadores, especialmente pelo fato do China in Box não possuir uma linha de produtos desenvolvidos para o café da manhã. Não obstante, o mercado mexicano requerer produtos mais apimentados, o que exigiu alterações nos produtos já existentes.

No México o hábito de consumo no *delivery* de comidas é bem desenvolvido para as pizzas, no caso de comida chinesa, não é algo ainda assimilado pelos consumidores e que demandaria, segundo o franqueador, ações de longo prazo para se conseguir resultados mais expressivos. Ademais o horário comercial mexicano foi um dificultador para as operações do China in Box, visto que as operações se encerram às 21 horas, já no Brasil, especialmente em

grandes cidades, este horário por ser mais estendido, o que permite um tempo maior de operações diárias das franquias.

Entretanto, cabe salientar as contribuições que estas unidades no exterior trouxeram para a rede China in Box e como já havia sido mencionado, o retorno financeiro não foi à contribuição que gerou um destaque neste movimento internacional. Por outro lado houve ganhos para a marca, especialmente entre os franqueados que ganharam o *status* de participarem de uma rede de franquias com presença internacional. Entretanto, como é muito bem salientado pelo franqueador, manter este *status* é muito custoso para a rede, dado a complexidade que envolve um processo de internacionalização de empresas, passando a ser estratégico no momento desenvolver outros diferenciais que podem aumentar a competitividade da rede de franquias.

As razões para o encerramento das operações no México são múltiplas, a começar pelas dificuldades que o próprio Máster franqueado vinha tendo no gerenciamento e expansão da rede no mercado mexicano, o que acabou resultando em uma taxa de crescimento aquém da esperada, e com isso limitando ganhos de escala que poderiam ser alcançados ao se ter uma quantidade maior de franquias no México. Particularmente a cada uma destas cinco franquias, estas apresentavam ao longo dos anos de operação um desempenho mediano, nada surpreendente que gerasse resultados consideráveis à rede China in Box, até mesmo por serem somente cinco unidades. Outro problema foi à necessidade de adaptação mais intensiva dos produtos para se atender as preferências do mercado local, isto é destacável, sobretudo por se tratar de uma franquias de alimentação em um país com hábitos de culinária mais apimentada. Ao se tratar de pratos da culinária chinesa, este desafio em adaptar os produtos é de certa maneira ainda mais dificultado.

Ademais, no último ano de operação, as franquias abertas no México vinham apresentando um desempenho financeiro abaixo do esperado, algo que foi acentuado devido ao macro-ambiente já apresentar sinais de enfraquecimento econômico. Dado todos estes fatores e do processo de fusão ocorrido ainda recentemente, a estratégia adotada passou a se concentrar nos processos internos para a consolidação do grupo Trendfoods, buscando o seu fortalecimento no Brasil.

Referente a uma possível retomada do processo de internacionalização da rede, não é descartada a intenção em ter operações em outros países, entretanto, não se constitui um plano de curto prazo, dado as intenções atuais de estabelecer políticas voltadas ao mercado brasileiro para as cinco redes que fazem parte do grupo criado há pouco mais de dois anos. Não obstante é importante mencionar que a atuação no México trouxe aprendizados aos franqueadores e que no momento que for retomado o processo de internacionalização, este processo não será iniciado em uma etapa elementar, dado o conhecimento que foi proporcionado nestes seis anos em um mercado exterior. A tabela abaixo sintetiza as questões que envolveram a atuação da rede de franquias China in Box no México:

**Tabela 5: A atuação da China in Box no México**

MÉTODO DE ENTRADA	ESCOLHA DESTINO	DESAFIOS	CONTRIBUIÇÕES	FIM DAS OPERAÇÕES
Máster franqueado	Proximidades culturais	Encontrar insumos similares	<i>Know-how</i> internacional	Dificuldades de expansão pelo Máster franqueado
Cinco franquias	Proximidades classes sociais	Desenvolvimento de fornecedores locais	Reforço da marca, franquia internacional	Desempenho mediano das franquias
		Diferentes hábitos de consumo		Alto custo de operação
		Tradição <i>delivery</i> para pizzas		Necessidade de adaptação intensiva dos produtos
		Horário de funcionamento comercial		

*Fonte: Autores*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente cabe salientar o macro ambiente envolvendo as franquias brasileiras, este mercado vem apresentando crescimento destacável, somente entre os anos de 2007 a 2008 o setor apresentou um aumento de faturamento na ordem de 20%, além de ter novos empreendedores adotando o *franchising* em seus negócios, o que representa um aumento de 10% no número de novas redes, somado as redes já existentes, houve um crescimento de 15% no número de novas unidades franqueadas (ABF, 2009).

Em um mercado com cerca de 1.380 redes e mais de 71.950 unidades franqueadas a adoção de estratégias que aumentam o poder competitivo das franquias merece considerações (ABF, 2009). Neste caso foi possível observar dois movimentos estratégicos de significativa importância, o primeiro deles foi o processo de fusão entre redes de franquias na busca do aumento de sinergias e com isso o aumento do poder competitivo do grupo de franquias. O outro movimento que merece destaque foi o encerramento das operações no exterior, a fim de consolidar a atuação do grupo recém criado no Brasil. Entretanto a análise deste caso merece algumas considerações que discutiremos a seguir.

Inicialmente referente ao processo de **fusão entre redes** de franquias, o movimento estratégico que foi iniciado em 2007 não ocorreu somente entre as marcas China in Box, Gendai, Domburi, Owan e Brevità, mas também por outras redes no mercado brasileiro de *franchising*, nisto citamos, a união entre as redes CNA e Uno & Due, das franquias Café Donuts com a livraria Nobel, e das redes Wizard com Skill (FSP, 2007). Podemos levantar uma discussão quanto os benefícios que são gerados ao se unir a gestão de redes de franquias. No caso Trendfoods, observamos que os ganhos vão desde o fortalecimento das marcas, da agregação de valores particulares a cada rede, a transferência de conhecimento entre as redes, o aumento do *market share* e principalmente o acesso a novos recursos e competências que seriam difíceis de desenvolver agindo isoladamente.

Nesta fusão cabe destacar que esta união se deu entre marcas do mesmo seguimento de mercado, referimos ao ramo alimentício, sobretudo de comida asiática, excetuando as franquias Brevità, que prezam pela culinária italiana. Não obstante tratam-se de modelos de negócios com similaridades, voltados ao *delivery* e ao *fast-food*. Estas similaridades podem

ter facilitado as ações sinérgicas entre as redes na constituição do grupo Trendfoods, entretanto cabe aos franqueadores trabalharem os pontos que não são comuns e agregarem estes padrões aos seus negócios.

Outros elementos a se considerar tratam-se das inovações geradas com as fusões, estas que por si, já se constituem uma inovação organizacional, na forma como se define uma nova estrutura de gestão, além de gerar inovações mercadológicas e em produtos mais rapidamente, como mencionado pelo franqueador na entrevista, dado as ações sinérgicas. O debate em torno do papel das inovações para a competitividade das organizações é de grande importância, por residir nelas, as transformações que irão gerar uma sustentação competitiva de sua atuação no mercado ao longo dos anos.

Particularmente ao processo de fusão Trendfoods observamos a independência na gestão das marcas que constituem o grupo, tratando particularmente a necessidade de cada rede, e somente posteriormente compartilhando as melhores práticas através do conselho de franqueadores, estes que constituem o corpo diretor do grupo Trendfoods. Esta medida pode facilitar a decisão do gestor mediante as necessidades de cada grupo de franqueados.

O outro aspecto estratégico estudado neste caso foi o processo de **internacionalização** empreendido pela rede China in Box. Reconhecemos a precaução tomada ao se entrar em um mercado exterior através de uma aliança com um parceiro local, este comumente realizado no *franchising* através de um Máster franqueado. A figura do Máster franqueado carrega consigo um maior conhecimento do mercado mexicano, constituindo uma aliança para redução de incertezas em um mercado internacional e com capacidade para tratamento das particularidades locais dos franqueados.

Por outro lado o que se observou foi uma dificuldade de expansão das franquias em território mexicano pelo Máster franqueado, o que tornou no longo prazo, custoso a operação no México, dado ao baixo número de franquias abertas. Por haverem somente cinco franquias e o mercado exigir uma adaptação intensiva dos produtos, além do desenvolvimento de fornecedores locais, os ganhos de escala e o poder de barganha da rede no México era baixo, o que tornava cara a operacionalização destas franquias. Somados às dificuldades de encontrar insumos similares para a produção das refeições; há diferentes hábitos de consumo do consumidor local; a não tradição pelo serviço *delivery* de outros tipos de comida, a não ser por pizzas; e a há diferentes horários de funcionamento do comércio local, a manutenção do processo de internacionalização foi interrompido em agosto de 2008.

Para a rede China in Box, os seis anos de operação no México serviram de aprendizado quanto ao processo de internacionalização, sobretudo à falsa impressão de proximidades culturais entre o Brasil e o México. Estas similaridades podem se apresentar em vários aspectos, por serem povos de origem ibérica, entretanto quando tratamos de operações de internacionalização de empresas, especialmente de franquias, é importante analisar se estas similaridades serão determinantes para o êxito dos negócios sem maiores alterações nos padrões estabelecidos pelas redes de franquias. Caso contrário, para se lograr o sucesso muitas adaptações deverão ser dirigidas ao composto mercadológico e necessitará uma dedicação mais intensiva neste plano de expansão internacional que se compõem por diversas variáveis macroeconômicas.

Relacionando os dois movimentos estratégicos, fusão e internacionalização de franquias, notam-se claramente o direcionamento dos franqueadores do grupo Trendfoods ao fazerem a opção pelo encerramento momentâneo das operações internacionais, dedicando os seus esforços gerenciais na consolidação de um grande grupo de franquias brasileiro, que se pode tornar na prosperidade também em uma marca internacional.

Finalmente, as **contribuições** deixadas por este artigo ao meio **acadêmico** residem, sobretudo no estudo sobre as franquias brasileiras, dado as discussões ainda limitadas deste tema pelos pesquisadores brasileiros, como já fora mencionado recentemente por estudiosos,

atestando as oportunidades de pesquisa neste segmento (MELO e ANDREASSI, 2008). Particularmente ao processo de internacionalização de franquias brasileiras, este caso contribui ao demonstrar as dificuldades encontradas no exterior por uma das principais redes de franquias brasileiras. Em outra contribuição, este artigo adiciona-se aos casos de fusão e aquisição de empresas, movimento que tem ocorrido com frequência na última década.

Especialmente ao meio **gerencial**, constituído, sobretudo por franqueadores e suas equipes de gestão, este caso evidencia a complexidade que envolve o processo de internacionalização de franquias, por tratar de um movimento estratégico que requer a análise de muitos fatores, sobretudo macroeconômico, como já mencionado neste texto. Outra contribuição reside nos processos de fusão de franquias, há de se analisar cautelosamente as similaridades entre as redes de franquias e quais os objetivos que se espera com este processo, que deve ser pretendido não somente como uma forma de redução de custos, mas também de aumento de competências e acesso a novos recursos que podem propiciar o surgimento de inovações nas redes de franquias e com isso alavancar as suas vantagens competitivas.

Entretanto, devemos apontamos algumas **limitações deste estudo**, especialmente por tratar-se de um estudo de casos único, o que pediria a averiguação de como o processo de internacionalização e fusão de franquias ocorre em outras redes a fim de gerar padrões que possam ser comparados e identificar os fatores que são comuns e outros particulares a cada gestão. Estas comparações podem auxiliar o trabalho de pesquisadores na criação de modelos que possam responder as necessidades das redes de franquias com maior consistência e propriedade analítica dado o comportamento analisado de várias redes.

Com isso, encerramos este artigo **sugerindo** a continuidade dos estudos sobre *franchising* no que tange especialmente o processo de internacionalização das redes de franquias. A busca de marcas internacionais faz parte da competição não só de franquias, e estas atuações multinacionais podem trazer novos conhecimentos às redes brasileiras, aumentando o seu poder competitivo e disseminando um pouco da cultura brasileira por outros países. Ao possuir redes de franquias mais estruturadas, assim como se pretende com os processos de fusões, esperamos ter uma presença maior e consolidada das franquias brasileiras nos mercados internacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF (Associação Brasileira de Franchising). Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?Acesso: 13. mar.2009>.

BALAKRISHNAN, S. The Prognostics of Diversifying Acquisitions. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 185-196, 1988.

BEERS, C.; SADOWSKI, B. On the Relationship Between Acquisitions, Divestitures and Inovations: An Explorative Study. **Journal of Industry**, v. 3, p. 131-142, 2003.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owed subsidiaries companies. **Academy of Management Review**, vol 23, n.4, p.773-795, 1998.

BORINI, F.; RIBEIRO, F.; COELHO, F; PISCOPO, M. **O Prisma da Internacionalização**. Anais do CLADEA, 2004.

BREVITÀ (Rede de franquias Brevità). Disponível em: <http://www.brevita.com.br/tabela.htm/>. Acessado em 7 de maio de 2009.

BURGELMAN, R. A Model of the Interactions of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, p. 61-70, 1983.

CHILD, J; FAUKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

CHINA IN BOX (Rede de franquias China in Box). Disponível em: <http://www.chinainbox.com.br/novosite/>. Acessado em 7 de maio de 2009.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. **Economic Journal**, v. 99, p. 569-596, 1989.

COMBS, J.; KETCHEN, D. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 867-888, 1999b.

DANT, R. A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 46, p. 91-98, 2008.

DOMBURI (Rede de franquias Domburi). Disponível em: <http://www.gendai.com.br/paginas/domburi.asp/>. Acessado em 7 de maio de 2009.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p.9-31,1980.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 14 (4): 532:550, 1989.

FSP (Folha de São Paulo). Segmento prevê onda de transações. Caderno Dinheiro. Edição 22 de setembro de 2007.

GENDAI (Rede de franquias Gendai). Disponível em: [http://www.gendai.com.br/paginas/investimentos\\_franquia.asp/](http://www.gendai.com.br/paginas/investimentos_franquia.asp/). Acessado em 7 de maio de 2009.

GILLIS, W. **Resource-Based and Relational Antecedents of Firms' Propensity to Franchise and their Effects on Firm Performance**. Tallahassee, FL. Doctor of Philosophy – The Florida State University (College of Business), 2007.

GOODY, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.

GRANDSTRAND, O.; BOHLIN, E.; OSKARSSON, C.; SJOBORG, N. External Technology Acquisitions in Large Multi-Technology Corporations. **R&D Management**, v. 22, n. 2, p. 111-133, 1992.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. **Colabore with your competitors – and win**. Harvard Business Review; n°67, v.1, Jan./Feb.,1989.



HELLELOID, D; SIMONIN, B. **Organizational Learning and a Firm's Core Competence**. In: Hamel, G.; Heence, A, *Competence-Based Competition*. John Wiley & Sons: NY, 1984.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

IFA (**International Franchise Association**). Disponível em: <http://www.franchise.org/industrysecondary.aspx?id=10008>. Acesso em 5.nov.2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. Vol. 8, n.1, 1977, pp 23-32.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MADSEN, T.K. e SERVAIS, P. **The internationalization of Born Globals – an evolutionary process?** Proceedings of the fourth CIMaR Symposium. San Diego, California, 1996.

MAHONEY, J.; PANDIAN, J. The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MELO, P.L.R; ANDREASSI, T. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 – 2007. **ENANPAD**, 33, RJ, 2008.

MORGAN, E. Innovation and Merger Decisions in the Pharmaceutical Industry. **Review of Industry Organization**. v. 19, n. 2, p. 181-196, 2001.

OWAN (**Rede de franquias Owan**). Disponível em: <http://www.gendai.com.br/paginas/owan.asp/>. Acessado em 7 de maio de 2009.

SHANE, S. **From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company**. NJ: Prentice Hall, 2005.

SHANE, S.; HOY, F. Franchising: A Gateway to Cooperative Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 325-327, 1996.

SHELTON, L. Strategic Business fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 279-287, 1989.

SORENSEN, D. Characteristics of Merging Firms. **Journal of Economics and Business**, v. 52, p. 423-433, 2000.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. In **International Marketing Review**, vol 19, n.4, 2002, pp. 342-347.

YIN, R. **Case Study Research**. London: Sage, 1994.