

- Redes de Franquia Brasileiras Internacionalizadas: evolução do método de entrada no exterior

HELDER DE SOUZA AGUIAR

Centro Universitário FEI
helder_aguiar@uol.com.br

FLÁVIA CONSONI

Centro Universitário da FEI
fconsoni@fei.edu.br

ROBERTO CARLOS BERNARDES

Centro Universitário da FEI
bernardes@fei.edu.br

Redes de Franquia Brasileiras Internacionalizadas: evolução do método de entrada no exterior

Introdução

O segmento das franquias nos países emergentes desde os anos oitenta tem se notabilizado pela velocidade e amplitude de crescimento continuado do seu mercado (WELCH e ALON, 2006). Neste cenário o Brasil tem se consagrado como um importante player. Nas duas últimas décadas um fator decisivo foi o ciclo expansivo dos investimentos experimentados nas incorporações de shoppings centers que impulsionaram consideravelmente a criação de novas pequenas e médias empresas (PMEs), principalmente no segmento de franquias (DAHAB, 1996). Em 2012, segundo dados da Associação Brasileira de Franquias (ABF) (2013), o setor de *franchising* faturou 103,292 bilhões de reais no Brasil, com um total de 2.426 redes com 104.543 unidades que são responsáveis pela geração de 940.887 empregos diretos.

O *franchising* brasileiro já não se limita apenas ao mercado nacional. Nos últimos anos de forma gradual o setor inaugura uma fase experimental nas iniciativas de internacionalização destas operações. Neste movimento, verifica-se há um novo fluxo de ações para internacionalização, onde não somente empresas estrangeiras buscam o Brasil como mercado consumidor, mas também empresas brasileiras acessam novos mercados e *expertises* no ambiente internacional. A evolução e a diversificação das franquias brasileiras presentes no exterior foi digna de destaque. No período de apenas doze anos, ou seja, entre 2000-2012, o crescimento foi de 486%. Este movimento em relação ao número de redes instaladas em outros países representou um salto de 15 para 88 marcas nacionais (ABF, 2012).

Considerando que as estratégias de internacionalização das empresas dos países do hemisfério sul como ações deliberadas em expansão, formalmente organizadas e estruturadas são um fenômeno relativamente recente no mercado mundial (OLIVEIRA, 2010; COELHO, 2011), a *performance* do setor de *franchising* torna-se ainda mais notável.

No que tange às pesquisas envolvendo internacionalização de redes de franquias brasileiras, estas passaram a compor a agenda de interesses dos pesquisadores nacionais sobre tal temática. Como se trata de um campo de pesquisa emergente, a maior parte das pesquisas é de natureza exploratória. Embora seja possível identificar contribuições para o avanço do conhecimento deste fenômeno, observam-se limitações quanto o tamanho das amostragens destes estudos, alguns contemplando 15 redes (MARQUES, 2006) 16 redes em estudo da Fundação Dom Cabral (2012) e 20 redes (ROCHA, BORINI, SPERS et al., 2012) o que reforça a necessidade de acumular mais conhecimento através de novos estudos envolvendo as franquias brasileiras com operações no exterior.

Além disso, há uma lacuna nos estudos sobre os métodos de entrada das franquias brasileiras em mercados internacionais. A literatura disponível concentrada em como as redes de franquias operam no exterior trata de uma maneira mais ampla de redes norte americanas e suas incursões em mercados fora daquele país (DOHERTY e ALEXANDER, 2004).

Essas redes, quando operam no exterior, estão sempre sujeitas a se deparar com *trade-offs*. Se as redes não operam com um parceiro local, podem estar sujeitas a falta de conhecimento dentro desse país; em contrapartida, elas podem exercer maior controle sobre toda a operação. No caso de operarem unidades próprias no país destino, o controle sobre as operações é total, porém o investimento para que se tenha uma operação internacional pode ser proibitivo. Outro ponto que pode ser destacado diz respeito ao retorno dos investimentos. Ter um *master* franqueado pode ser uma opção de pouco investimento já que a rede só precisa treinar a equipe do operador internacional; o problema é que o retorno financeiro pode ser aquém do esperado visto que esse parceiro tem um investimento que necessita ser remunerado (SANGHAVI, 1991).

Considerando a diversidade de modos de entrada e de condicionantes de tais processos que se colocam como alternativa para as franquias quando estas decidem internacionalizar suas atividades, a questão que se coloca é: de que forma as franquias brasileiras têm implementado suas estratégias de inserção em mercados estrangeiros? Quais têm sido as suas escolhas estratégicas?

Com a proposta de ampliar a reflexão sobre este tema, o objetivo deste artigo consiste em investigar os principais métodos de entrada das franquias brasileiras no exterior quando da sua primeira investida no mercado internacional. Esta análise contempla duas perspectivas: (i) o método de entrada escolhido; e (ii) as principais barreiras que as franquias enfrentam no processo de internacionalização.

São duas as contribuições deste estudo:

- para a academia, trata-se de proporcionar maior conhecimento sobre os métodos de internacionalização do setor *franchising*;

- para a iniciativa empresarial, trata-se de evidenciar os estágios percorridos e de identificar de forma objetiva os desafios a serem apreendidos e superados para a promoção de estratégias voltadas à internacionalização.

Para o alcance destes objetivos, foi elaborado um estudo a partir de um método multicase com uma amostra composta por 21 redes de franquias brasileiras todas com operações no exterior. A estratégia operacional da pesquisa envolveu a aplicação de questionários semi-estruturados de modo presencial no mês de junho de 2012.

O artigo encontra-se organizado em torno de quatro seções, além desta Introdução. A seção seguinte traz uma revisão de literatura sobre o tema franquias, com ênfase nos métodos de entrada de internacionalização. Em seguida, são discutidos os aspectos metodológicos que envolveram a coleta de dados em campo, seguida de uma seção de resultados.

Por fim, as considerações finais destacam a constatação de que as marcas nacionais cada vez mais têm atraído investidores dispostos a levá-las para outros países. As vantagens desta estratégia é que os parceiros acabam por amenizar as barreiras de entrada cabendo aos franqueadores, a partir da estrutura já existente no Brasil, controlar as atividades, tomar decisões e eventualmente promover ajustes no sistema.

As Franquias e os Métodos de Entrada para Internacionalização

Por definição, o *franchising* é um negócio previamente formatado e testado (DAHAB, 1996; STANWORTH e DANDRIDGE, 1994; STANWORTH, STANWORTH, WATSON et al. 2004; MELO e ANDREASSI, 2012). Para Stanworth e Dandridge (1994), *franchising* é um negócio que essencialmente consiste de uma organização ou empresa conhecida como a franqueadora, com um pacote de negócio testado em mercado, centrado em um produto ou serviço. É uma estratégia de cooperação em nível corporativo onde a franqueadora, por intermédio de um relacionamento contratual, se relaciona com outras empresas, conhecidas como franqueados, frequentemente pequenas, autofinanciadas e autogeridas, as quais passam a operar sob a marca do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com o formato especificado pelo franqueador.

O *franchising* envolve o domínio dos três atores: franqueador, franqueado e consumidor (DANT, 2008). O franqueador necessita coordenar a ação de maneira que ele seja influente tanto para seu franqueado, quanto para seu consumidor final.

O franqueado de certa forma é um cliente do franqueado já que ele demanda produtos específicos tais como: capacitação; coletar, processar, analisar, e difundir conhecimento na rede; estabelecer normas, processos, políticas e padrões.

O sistema de *franchising* possibilitou, principalmente para algumas indústrias, o desenvolvimento de um canal de distribuição o qual se tem o controle, e onde pode-se

verticalizar as estratégias como um todo, diferentemente do que acontece quando utilizam-se varejistas, distribuidores ou representantes para sua distribuição para o consumidor final. Como o sistema é regido por um contrato, a franqueadora apesar de não ser a proprietária da unidade franqueada, é dona do conceito e pode por força deste contrato aplicar sanções e até mesmo romper o vínculo com o franqueado.

Sabendo que o negócio possui vantagens competitivas sustentáveis capazes de assegurar uma vida útil a qual possibilite haver retorno sobre o investimento, uma competência básica que o franqueador necessita é a capacidade de saber recrutar um parceiro certo e compatível com seu negócio (HOY e SHANE, 1998). Isso ocorre tanto na dimensão nível nacional como internacional, podendo ser um franqueado, um máster franqueado ou outra empresa a qual se associará por meio de uma *joint venture*. A sobrevivência do modelo depende muito desse relacionamento.

O parceiro no sistema de franquia pode ser considerado como um sócio. Muitas vezes pode parecer que sua figura assemelhasse a de um gerente, mas não se deve esquecer que ele é um empreendedor que recorre a alternativa do *franchising* para contar com uma marca estabelecida, *know-how*, facilidade de financiamento (COMBS, KETCHEN, SHOOK et al., 2011). Estar associado a uma marca já conceituada faz com que desperte nos parceiros uma imagem diferenciada deles mesmos (SARDY e ALON, 2007).

Não é apenas o consumidor que deve ser percebido como fator responsável pelos lucros. O distribuidor, no caso o agente que se associa ao franqueador, não é apenas um agente passivo e facilitador no processo de vendas ao consumidor final (BENOUN e HÉLIÈS-HASSID, 2004), ele também é um cliente importante, cujo negócio deve ser compreendido (RANDALL, 1994).

Assim, para o setor de *franchising* sobreviver à dinâmica do mercado, terá que mudar e adaptar-se frequentemente, o que exigirá sinergia entre as estratégias do franqueador e de seus parceiros, em razão da possibilidade de aproveitamento das experiências locais destes últimos (TOLEDO e PROENÇA, 2005).

Métodos de entrada de franquias em mercados internacionais

Segundo Doherty e Alexander (2004), a maior parte dos trabalhos desenvolvidos para o estudo de franquias se concentra nos Estados Unidos, e está baseado em casos que ocorreram com empresas americanas de *franchising*. Sendo o mercado americano o maior e mais desenvolvido no ramo do *franchising* é de se esperar que também este seja o mais estudado. Segundo dados da *World Franchise Council* (WFC) (2011), o mercado americano contava com 825.000 unidades franqueadas somente em seu mercado nacional sendo assim o maior mercado deste setor. A intenção de internacionalizar as operações das empresas de *franchising*, criadas na sua origem em bases nacionais para mercados altamente competitivos, a exemplo dos Estados Unidos ou mercados nascentes como América Latina, Ásia e África, tem tornando-se uma tendência recorrente neste setor (ALON, 2006).

Os níveis de controle e investimento da internacionalização de franquias estão intimamente ligados aos seus métodos de entrada em mercados estrangeiros. Segundo estudos conduzidos por uma diversidade de pesquisadores (QUINN, 1998; PETERSON e WELCH, 1999; SILVA, MENDES e GOMES, 2002; MENDELSON, 1994; MARQUES, 2006; MELO, 2012; WELSH, ALON e FALBE, 2006; QUINN e DOHERTY, 2000; BAENA GRACIÁ e CERVIÑO, 2009), são cinco os principais métodos de entrada que uma franquia pode optar ao decidir por se internacionalizar: (i). Unidade Própria; (ii) Franqueado Direto; (iii) *Máster* Franquia; (iv) *Joint Venture* e; (v) Franqueado a partir de Subsidiária.

Cada um destes métodos incluem as seguintes determinações e especificidades, da forma como segue:

Unidade Própria: o próprio franqueador opera uma unidade ou unidades fora de seu país. Essa pode ser a opção encontrada pelas redes para as possíveis adaptações que se façam necessárias antes de iniciar o processo de venda de franquias (QUINN, 1998). A empresa opera e conhece o mercado em profundidade, testa as possíveis alterações e assim pode oferecer a seus franqueados a essência do *franchising*, um negócio previamente formatado e testado. Neste método a rede depende de uma grande carga de recursos visto que ela é responsável por toda a operação, desde os custos com a prospecção do local até a escolha de pessoal que por ventura venha a trabalhar na unidade. A contrapartida para a rede é o controle total da operação. Sem parceiro, associado ou qualquer barreira entre a empresa e a operação, toda a cultura pode ser passada sem interferência. Autores como Combs e Ketchen, (1999) e Alon (2001) argumentam que esse método não é dos mais comuns visto que não tendo parceiros a rede não se beneficia de rápida expansão a custo baixo que é um preceito do sistema de *franchising*; por outro lado, pode ser o mais lucrativo.

Franqueado Direto: trata-se do método mais utilizado quando as franquias derem início a esta estratégia de internacionalização. A proximidade cultural e geográfica nas primeiras experiências de internacionalização de franquias explicava essa opção, o que é reforçado pelo exemplo das redes de franquias norte americanas que se expandiam para o Canadá e para o México. Nesta opção, verifica-se um baixo investimento quando o franqueador necessita que uma equipe visite o local, faça um levantamento e adapte a operação para o país hospedeiro. Configura-se como uma estratégia que demanda baixo investimento na comparação com outros métodos de entrada. Além disso, o controle da operação sem uma consultoria constante no local pode afetar o controle sobre toda a operação. Para Alon (2006) esse método é mais comum quando os destinos são culturalmente próximos, o que foi comprovado em alguns estudos sobre redes americanas que operavam no Canadá, Reino Unido e Austrália (WELCH, 1989; BURTON e CROSS, 1995).

Master Franquia: na opção máster franquia um operador local fica responsável por vender e controlar as operações em determinado território. As redes de franquias americanas começaram a optar por este método de entrada preferencialmente a partir de 1989. Esse período reflete uma nova estratégia de internacionalização nas redes norte americanas, que nos anos noventa iniciaram uma maior expansão em mercados que não eram culturalmente próximos, como os mercados da Ásia, Europa Central, Leste Europeu e países emergentes pelo mundo (WELSH e ALON, 2001; ALON e WELSH, 2001). Esse movimento em parte se dá porque em mercados culturalmente distantes um parceiro com *expertise* local, principalmente nas leis e obtenção de crédito, pode ser vital para a rede (SASHI e KARUPPUR, 2002). Como com a máster franquia o franqueador depende de poucos recursos, esta pode ser a maneira mais rápida da rede crescer para fora de suas fronteiras. Estudos conduzidos no Brasil tais como Borini, Rocha, e Spers (2012) e Marques (2006) apontam que esse é o método mais utilizado pelas redes brasileiras. A contrapartida é que o sistema todo está totalmente ligado e dependente do parceiro local. A escolha do parceiro torna-se assim um desafio para a empresa. Além de depender de recursos ele deve estar totalmente alinhado com a franqueadora. Com base no estudo de caso relatado por Melo, Andreassi e Oliveira (2010) sobre uma rede brasileira de *fast-food* e um máster franqueado no México, fica claro que uma escolha errada só traz desperdício de tempo e capital, além do fato da marca ficar sujeita a uma avaliação negativa para novas investidas neste país (QUINN e DOHERTY, 2000).

Joint Venture: no *franchising*, o *joint venture* é utilizado em países onde a legislação obriga a associação com um parceiro local e em mercados culturalmente muito distantes. Os custos são reduzidos quando comparados a uma operação com subsidiária ou unidade própria, mas são mais elevados que na máster franquia ou franquiado direto. Para a realização de joint-ventures ou alianças estratégicas entre o franqueador e um parceiro local, ambas as partes contribuem com recursos financeiros e humanos na introdução da rede de franquias no novo mercado. Além disso, há o benefício do parceiro local ter o conhecimento dos mecanismos deste novo mercado e conhecimento, por exemplo, da concorrência local (BARKEMA e VERMEULEN, 1998). Os níveis de risco, controle e benefícios são diretamente proporcionais ao nível de investimento realizado pela empresa no momento da incorporação da joint venture. No entanto, a joint venture também pode causar problemas e por requerem a cooperação com parceiros locais, cujos interesses podem, em algum momento, não coincidirem com os da empresa que pretende entrar no mercado (CHANG e ROSENZWEIG, 2001).

Franqueado a partir de uma subsidiária: neste método a empresa possui uma operação no país destino que é responsável pela venda e controle das franquias. Há autores que consideram este modo como um franqueado direto (BAENA GRACIÁ e CERVIÑO, 2009; QUINN e ALEXANDER, 2002) e outros que consideram um método a parte (ROCHA, BORINI, SPERS et al., 2012). Quando a empresa se utiliza deste método, uma nova unidade de negócios completa acaba sendo formada. A proximidade com o franqueado é muito maior. Por estar presente no país e supostamente desempenhar todos os papéis inerentes a um franqueador local a rede acompanha de perto o desenvolvimento do negócio e se beneficia da troca de experiência entre os agentes da franquia. Os custos e o investimento neste método devem ser levados em conta, pois dependendo do número de unidades pode tornar-se inviável. Manter todo um sistema para a venda e controle com baixo resultado financeiro pode não ser viável em um primeiro momento e pode até mesmo acarretar o fechamento da operação no país de destino.

Dentre estas várias opções, a empresa de franquia pode escolher o método de entrada considerando fatores estratégicos (SANGHAVI, 1991) que abrangem: tempo de retorno do investimento; nível de controle sobre a operação internacional; recursos disponíveis; e o quanto será flexível o franqueador com seus parceiros no exterior. Na Figura 1 há uma representação gráfica relacionando investimento *versus* controle. A proximidade em relação ao eixo explica se a forma empregada é mais ou menos propícia ao controle e no outro eixo se a opção de investimento é maior ou menor.

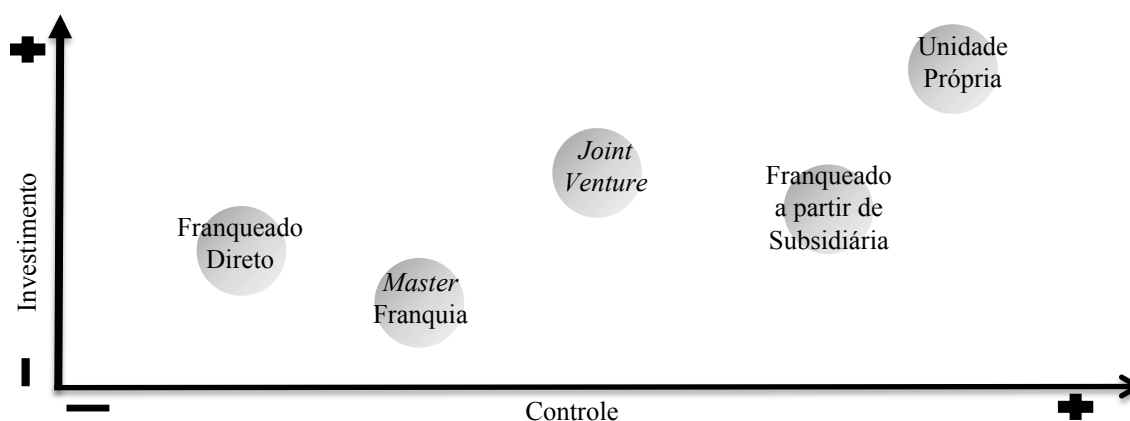


Figura 1: Relação investimento versus controle
Fonte: Elaboração própria

O método de entrada internacional pode ser, segundo Petersen e Welch (1999), reflexo da experiência no mercado doméstico. Assim como ampliar a rede dentro de seu mercado natal requer cuidado e eficiência, de modo que não se perca valores dentro da rede, como a cultura organizacional e ativos intangíveis, também na internacionalização essa expansão e o modo como ela se dá é fator determinante do sucesso do processo.

Segundo Quinn e Doherty (2000), uma estratégia errada pode acarretar a deterioração da imagem e da marca no país. Tal fato pode frustrar futuros planos de expansão, ou até mesmo o fim de um projeto de internacionalização. Sob esta perspectiva, a Tabela 1 concentra os esforços em agregar em uma única representação, os cinco métodos de entrada no exterior, com menção às suas particularidades, incluindo aspectos positivos e negativos da operação.

Tabela 1: Métodos de entrada em mercados internacionais por franquias

Método de entrada	Indicação	Aspectos positivos para o franqueador	Aspectos negativos para o franqueador
Unidade Própria	<ul style="list-style-type: none"> • Teste e verificação da estratégia em novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle total. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto investimento.
Franqueado Direto	<ul style="list-style-type: none"> • Início da operação com poucas unidades. Geralmente países próximos cultural e geograficamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de controle.
Master Franquia	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de um parceiro com conhecimento no mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiros que conhecem a burocracia dos países destino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependência do máster franqueado.
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns países exigem a participação de um parceiro local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A legislação do país tende a proteger o parceiro local.
Franqueado a partir de Subsidiária	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa desenvolve todo um sistema para a abertura de unidades no exterior e utiliza seu capital para a gestão e gerenciamento da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle dos franqueados. A “empresa” está presente no país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura não cobre seus custos.

Fonte: Adaptado de QUINN, (1998); PETERSON e WELCH, (1999); SILVA, MENDES e GOMES, (2002); MENDELSON, (1994); MARQUES, (2006); MELO, (2012); WELSH, ALON e FALBE, (2006); QUINN e DOHERTY, (2000).

Plano Analítico e Operacional da Pesquisa

O método de pesquisa adotado por este artigo consistiu na elaboração de um estudo qualitativo com base na aplicação de entrevistas presenciais. A preocupação em estudos qualitativos é responder a pergunta “O que está acontecendo aqui?” (GIBBS, 2009), e esta é exatamente a proposta desta pesquisa. O foco principal é fornecer uma descrição dos processos estudados enfatizado a estratégia adotada pelas empresas. A análise teórica sobre o assunto possibilitou que fosse elaborado um questionário que foi a base para a coleta de dados, conforme o esquema apresentado na Figura 3 junto ao objeto de análise deste trabalho.

Para a escolha e definição da população do estudo, foram adotados determinados critérios, priorizando o fato de a empresa ser tanto brasileira (capital nacional) quanto ser uma franqueadora internacionalizada.



Figura 2: Critérios para escolha da amostra.
Fonte: Elaboração própria

Para a seleção das empresas alvo da pesquisa, foi utilizado o banco de dados da ABF, que traz um conjunto de informações sobre as empresas brasileiras associadas, tais como: possuir operação no exterior; número de unidades internacionais; países de destino destas unidades.

Em simultâneo, foi realizada uma avaliação acerca das franquias que estariam presentes na ABF Franchising Expo 2012. Trata-se da principal feira de franquias da América Latina que é realizada há 21 anos (ABF, 2012). Todos os setores atuantes do ramo do *franchising* no país são representados nesta feira. Dentre os participantes, foi identificada a presença de 22 franquias nacionais que possuem unidades no exterior. Deste total, 21 franquias concordaram em participar desta pesquisa, tendo sido entrevistado pessoas que atuam no comando gerencial destas franquias e com conhecimento sobre as atividades internacionalizadas.

Esta amostra contemplou 24% de todas as empresas do setor de franchising que possuem atividades internacionais, ou seja, 21 empresas de um total de 88 registradas no banco de dados da ABF. Essas 21 empresas possuem 34,5% de todas as unidades no exterior, com um total de 237 unidades de um universo de 690.

Ademais, trata-se de uma amostra bastante diversa em termos setoriais, tendo sido contemplados representantes de cinco setores de atividade, a saber: Educação, seis empresas representando 28,5% da amostra; Alimentação, cinco empresas representando 23,8% da amostra; Serviços, cinco empresas representando 23,8% da amostra; Vestuário, três empresas representando 14,3% da amostra e Acessórios, duas empresas representando 9,5% da amostra.

Resultados da Pesquisa

Esta seção explora os resultados da pesquisa acerca dos modos de internacionalização de franquias brasileiras. A Tabela 2 é uma síntese das informações sobre segmento e inclui: o ano que a rede iniciou suas atividades no exterior; o primeiro país onde a rede se instalou; e o método de entrada utilizado quando da primeira internacionalização da empresa.

Tabela 2: Síntese das informações da pesquisa

Segmento	Exterior	Primeiro País	Método de Entrada da Primeira Unidade
Educação	1985	Argentina	Unidade Própria
Educação	1989	Portugal	Unidade Própria
Educação	1991	Estados Unidos	Master Franquia
Educação	2002	Estados Unidos	Master Franquia
Serviços	2002	Angola	Franqueado Direto
Alimentação	2004	México	Master Franquia
Vestuário	2004	Peru	Master Franquia
Educação	2006	Angola	Master Franquia
Serviços	2006	Venezuela	Franqueado Direto
Acessórios	2007	Portugal	Joint Venture
Acessórios	2007	Estados Unidos	Unidade Própria
Vestuário	2007	Estados Unidos	Unidade Própria
Vestuário	2007	Venezuela	Franqueado Direto
Alimentação	2008	Paraguai	Franqueado Direto
Alimentação	2009	Angola	Franqueado Direto
Alimentação	2009	Paraguai	Franqueado Direto
Serviços	2009	Japão	Franqueado Direto
Educação	2010	Estados Unidos	Franqueado Direto
Serviços	2010	Panamá	Franqueado Direto
Serviços	2010	Estados Unidos	Franqueado Direto
Alimentação	2011	Estados Unidos	Unidade Própria

Fonte: Elaboração própria

Especificamente em relação aos modos de entrada no exterior, a Figura 3 traz os resultados quanto ao primeiro país escolhido para operar no exterior, sendo o mercado americano o mais acessado pelas empresas, seguido de Angola. Uma ressalva deve ser feita quanto a esse resultado. Além das oportunidades inerentes do mercado angolano e a sua proximidade cultural, também deve-se considerar que essas empresas foram procuradas por representantes dos governos deste país, inclusive com apoio logístico e legal, para que lá se estabelecessem. Já a ação governamental brasileira ficou restrita a duas redes, as quais foram assistidas pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil).

Em sua pesquisa em 2012, Rocha, Borini, Spers et al. (2012) já haviam identificado os Estados Unidos como um dos grandes destinos das franquias brasileiras, o segundo país mais procurado, perdendo apenas para Portugal em número total de marcas instaladas.

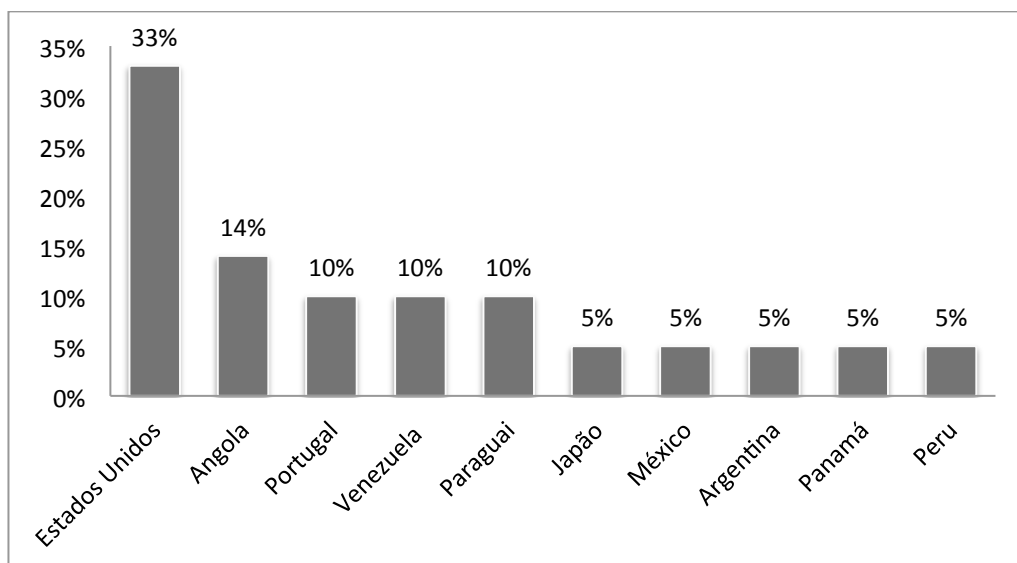


Figura 3: Primeiro país onde a rede se instalou

Fonte: Elaboração própria

Outras dez marcas, excluindo-se as que se estabeleceram em Angola, consolidaram sua internacionalização em países geograficamente ou culturalmente próximos. Considere que dentre os 10 países de destino, em oito deles predomina o idioma português ou espanhol. Exceção apenas para os Estados Unidos e o Japão.

Estudos realizados por Welsh e Alon (2001) e Alon e Welsh (2001), que argumentaram que o modo de entrada das franquias no exterior estava diretamente ligado à distância cultural, não mostram aderência à realidade brasileira.

O que se observa no Brasil, considerando a amostra de empresas que foram entrevistadas, é a ausência de indícios que reforcem a relação entre cultura e método de entrada. Como exemplo, o modo de entrada de empresas brasileiras no mercado norte americano ocorreu a partir de uma pluralidade de métodos utilizados: máster franquias, unidades próprias e franqueados diretos. O Japão, que foi o país escolhido como destino de uma rede de serviços de forma a atender os *decasséguis* brasileiros, termo japonês que designa qualquer pessoa que deixa sua terra natal para trabalhar, temporariamente, em outra região, optou por franquear suas atividades diretas do Brasil apesar da distância cultural em relação a este país.

A Figura 4 mostra que a evolução no método de entrada das franquias brasileiras se alterou com o tempo. À medida que o *franchising* nacional se consolidou e despertou interesse em ser exportado para outros países, principalmente pela ação de terceiros interessados, o que corrobora com a afirmação de Mendelsohn (1994), ocorreu uma mudança de postura, ou seja, das opções estratégicas para a internacionalização.

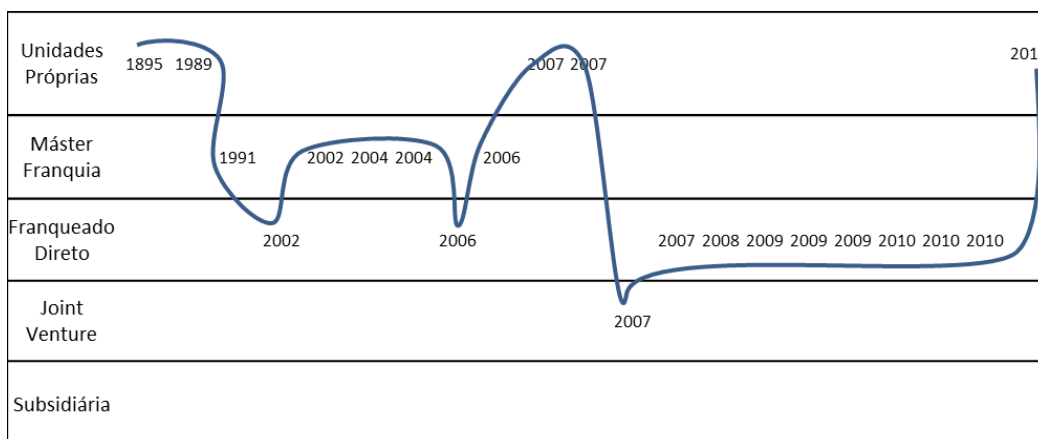


Figura 4: Evolução do Modo de Entrada

Fonte: Elaboração própria

Considere que a primeira vez que uma rede foi procurada com o intuito de ser levada para outro país foi exatamente em 2002. Após esse ano há uma alternância em redes procuradas e não procuradas até 2008. Com exceção de uma, todas as redes que se internacionalizaram a partir desse ano foram procuradas por agentes externos com o desejo de levar a marca e seus processos para outros países. A Tabela 3 mostra exatamente que todas as redes que franquearam suas atividades diretas do Brasil foram procuradas por agentes externos à rede de franquias.

O que se observa é que não se tratava de uma opção estratégica para a franquia se internacionalizar. Entretanto, a procura por parte de um franqueador externo despertou esse interesse no empresário brasileiro, fato que fez com que muitas redes iniciassem aí seu processo de internacionalização.

Tabela 3: Relação entre Método de Entrada e procura por Agente Externo

Método de Entrada	Representatividade na Amostra	Foi procurado para levar sua marca para o exterior
Franqueado Direto	48%	100%
Máster Franquia	24%	80%
Unidades Próprias	24%	0%
Joint Venture	5%	100%

Fonte: Elaboração própria

Outro ponto a destacar, que pode ser evidenciado na Tabela 3, é que as empresas que optaram por abrir Unidades Próprias não foram procuradas; o processo se deu devido a um posicionamento interno da empresa. Essas empresas contaram com um maior controle de seus negócios e usaram a primeira unidade como teste para a expansão internacional. Conceitos e serviços foram testados e adaptados.

Um dado que reforça este tipo de posicionamento são as barreiras encontradas pelas franquias quando decidiram ir para o exterior. Observa-se que estas franquias brasileiras, na sua primeira investida em território internacional, não consideraram barreiras para a implementação da primeira unidade a língua ou mesmo recursos para a internacionalização da empresa. Nenhuma das empresas pesquisadas apontou recursos como barreira e apenas uma empresa contratou especialistas para conduzir o trabalho de tradução de seus manuais de operação. Mais um fator que corrobora em afirmar que os agentes externos foram essenciais nesse processo, trazendo recursos e expertise. Estudo conduzido por Borini, Ribeiro, Coelho

et al. (2006) constatou que possuir pessoal com experiência internacional seria um fator que aumentaria a possibilidade de explorar mercados internacionais.

Tabela 4: Barreiras para abertura da primeira unidade em relação ao novo mercado

Setor	Números	Principal Barreira
Educação	Seis empresas, 28,5%	Treinamento das equipes, Experiência dos gestores e Leis/ Burocracia.
Alimentação	Cinco empresas, 23,8%	Falta de conhecimento da cultura e Leis/ Burocracia.
Serviços	Cinco empresas, 23,8%	Leis/ Burocracia
Vestuário	Três empresas, 14,3%	Falta de conhecimento da cultura
Acessórios	Duas empresas, 9,5%	Falta de conhecimento da cultura, Experiência dos gestores e Leis/ Burocracia.

Fonte: Elaboração própria

Uma questão que se coloca é: se na primeira investida ao exterior não houve uma motivação interna da organização, com um planejamento estruturado e estratégico visando a expansão internacional haja vista que as empresas foram produzidas por agentes externos, como foi a continuidade deste processo? As franquias continuaram a se internacionalizar? Continuaram a ser procuradas por agentes externos a elas? Em resposta a estas indagações observa-se que na estratégia atual destas empresas, após a primeira unidade de negócios no exterior, essas empresas adotam o sistema de Franqueado Direto ou passaram a implementar Subsidiária própria que vende e administra as novas franquias nos países destino A Figura 5 mostra a atual estratégia das empresas nos mercados internacionais.

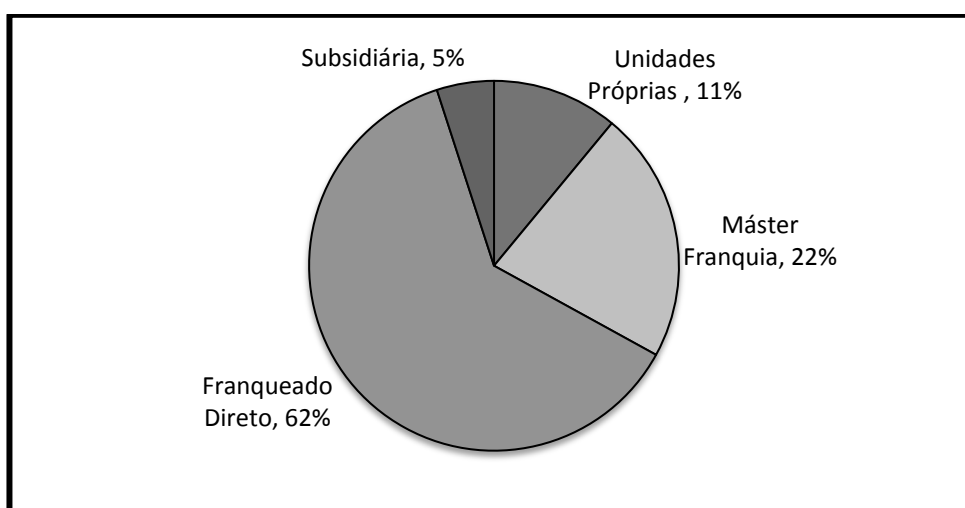


Figura 5: Modo de Entrada atual das redes

Fonte: Elaboração própria

Conclusões e Recomendações

Internacionalizar-se não é visto como uma estratégia para as empresas brasileiras de franquias. Este tipo de iniciativa, de forma geral, não tem sido parte dos planos das empresas, seja pelo fato do mercado doméstico ainda não estar totalmente desenvolvido com

perspectivas claras de crescimento interno, seja pelo fato das empresas não enxergarem, na internacionalização, uma oportunidade para a expansão dos seus negócios. Ademais, a busca pelo mercado exterior, mesmo para redes de franquias já estabelecidas no Brasil, tem sido um grande desafio face à indefinição quanto ao sucesso financeiro ou quanto à visibilidade nos primeiros anos de atuação.

Este estudo revela uma vocação bastante frágil para a internacionalização entre franquias brasileira; e salvo poucas exceções, a internacionalização apenas ocorre quando tais empresas são procuradas por terceiros. Aproveitar o momento de destaque que o *franchising* brasileiro vive é primordial, e como um ponto positivo pode-se salientar que a partir de 2008 as franquias brasileiras despertaram um interesse maior em investidores interessados em levar seus conceitos e produtos para outros países. Esse processo sem dúvida impulsionou a internacionalização destas redes e contribuiu com a rápida disseminação de unidades franqueadas brasileiras pelo mundo. O franquear a rede a partir do Brasil só foi possível graças a essa procura, fazendo com que esse sistema fosse o mais escolhido a partir de 2008.

O desempenho do ramo de franquias no Brasil contraria a percepção geral de que o Brasil é um exportador apenas de commodities. Os setores são os mais variados. Um particular exemplo da força das empresas de franchising brasileiras são as redes de educação analisadas nesta pesquisa que, juntas, possuem 180 unidades operando pelo mundo.

As redes estudadas, na sua grande maioria, desconheciam os projetos governamentais de promoção à internacionalização promovida pela Apex-Brasil. Apenas duas empresas recorreram a estas linhas de incentivos e, para ambas, a avaliação foi positiva. Julgaram que a qualidade do serviço e a ajuda foram excelentes, o que significa que se todos conhecessem esses dispositivos, a internacionalização talvez tivesse se dado anteriormente e a expansão com uma maior velocidade.

É primordial que todos os mecanismos governamentais sejam conhecidos para que as empresas possam usufruir dos dispositivos e possibilidades oferecidos.

Em relação ao ramo das franquias, torna-se necessário empreender esforços no sentido de promover a empresa no exterior antes de qualquer investida rumo à internacionalização. Esta iniciativa oferece elementos para que a franquia possa, no futuro, escolher o parceiro que venha a ser mais conveniente para a empresa. Seria uma iniciativa muito mais pró-ativa que contraria a postura observada na maioria das redes que se internacionalizaram, de certa forma passiva, ao simplesmente aceitarem a oferta de agentes externos para implementar unidades de franquias no exterior.

Da perspectiva da academia, sugere-se a intensificação dos estudos sobre esse movimento, com seus ônus e bônus quando da internacionalização. Ademais, sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra de empresas franquiadas internacionalizadas, com a utilização de métodos de pesquisa quantitativos que venham a validar (ou não) os resultados aqui apresentados, pautados em uma abordagem exploratória e qualitativa. Assim, seria possível comprovar a validade da diretriz teórica da pesquisa e apontar os principais fatores motivadores da utilização de métodos de entrada na internacionalização de franquias brasileiras.

Referências

ABF. Associação Brasileira de Franchising . **Evolução do Setor 2002-2011**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>> Acesso em: 19 /07/ 2012.

ABF. Associação Brasileira de Franchising . **Evolução do Setor 2002-2013**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?LarguraTela=1366&codA=11&codC=15&origem=sobreosetor>>. Acesso em 20 /04/ 2013.

ALON, I. The Use of Franchising by US-Based Retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 2, p. 111-122, 2001.

ALON, I. Market conditions favoring master international franchising. **Multinational Business Review**, v. 14, n. 2, p. 67-82, 2006.

ALON, I.; WELSH, D. H. **International franchising in emerging markets: China, India, and other Asian countries**. Chicago: Cch Inc. 2001.

BARKEMA, H. G.; VERMEULEN, F. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 7-26, 1998.

BENOUN, M; HÉLIÈS-HASSID, M. Category management, mythes et réalités. **Revue Française du Marketing**, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, 2004.

BORINI, Felipe Mendes et al. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 5, n. 3, 2006.

BORINI, F.; ROCHA, T.; SPERS, E. Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas. In: Melo, P.R.L.; Andreassi, T. (Org.) **Franquias Brasileiras**. pp. 71-87. São Paulo: Cengage, 2012.

BURTON, F. N.; CROSS, A. R. Franchising and foreign market entry. **International marketing reader**, p. 35-48, 1995.

CHANG, S.; ROSENZWEIG, P. M. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 8, p. 747-776, 2001.

COELHO, D. B. Novas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, p. 411-412, 2011.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 196-207, 1999.

COMBS, J. G. et al. Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 99-126, 2011.

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

DANT, R. P. A futuristic research agenda for the field of franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 91-98, 2008.

DOHERTY, A.; ALEXANDER, N. Relationship development in international retail franchising: case study evidence from the UK fashion sector. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1215-1235, 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking das transnacionais brasileiras 2012**. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf> Acesso em 20/04/2013.

GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos: Coleção Pesquisa Qualitativa*. São Paulo: Bookman, 2009.

FERNÁNDEZ, J.; GRACIÁ BAENA, V. La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 40, p. 47-82, 2009.

HOY, F.; SHANE, S. Franchising as an entrepreneurial venture form. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 2, p. 91-94, 1998.

MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2006.

- MELO, P. L. R. **Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2012.
- MELO P.L.R. ; ANDREASSI T. (Org.) **Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MELO, P. L. de R; ANDREASSI, T. ; Oliveira Jr., M. M.. Fusão e internacionalização de empresas brasileiras: o caso trendfoods e China in Box. **Revista Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 9, p. 13-24, 2010.
- MENDELSON, M. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão Educação e Cultura, 1994.
- OLIVEIRA Jr., M.M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. São Paulo: Bookman, 2010.
- PETERSEN, B.; WELCH, L. S. Foreign operation mode combinations and internationalization. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 157-162, 2002.
- QUINN, Barry. Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 8, n. 4, p. 445-467, 1998.
- QUINN, B.; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.
- QUINN, B.; DOHERTY, A. Power and control in international retail franchising—evidence from theory and practice. **International marketing review**, v. 17, n. 4/5, p. 354-372, 2000.
- RANDALL, Geoffrey. **Trade marketing strategies: the partnership between manufacturers, brands and retailers**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1994.
- ROCHA, T.V.; BORINI F.M.; SPERS E.E.; KHAUAJA D.; CAMARGO A. **Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras**. São Paulo: ESPM, 2012.
- SANGHAVI, N. Retail franchising as a growth strategy for the 1990s. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 19, n. 2, 1991.
- SARDY, M.; ALON, I. Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 403-418, 2007.
- SASHI, C. M.; KARUPPUR, D. P. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 499-524, 2002.
- SILVA, C. E. V.; MENDES, D. A. P.; GOMES, J. S. O controle gerencial na internacionalização de franquias: o caso de uma empresa brasileira. **Anais: Congresso da USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, SP, Brasil., outubro, 2002.
- STANWORTH, J., DANDRIDGE, T. Business franchising and economic change: an overview. **International Small Business Journal**. v.12, n.2, p.12-14, 1994.
- STANWORTH, J.; STANWORTH, C.; WATSON, A.; et al. Franchising as a small business growth strategy: are source-based view of organizational development. **International Small Business Journal**, v. 22, n.6, p. 539–559, 2004.
- TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia—Uma análise sob a óptica de ex-franqueados no Município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.
- WELCH, L. S. Diffusion of franchise system use in international operations. **International Marketing Review**, v. 6, n. 5, 1989.
- WELSH, D.; ALON, I. **International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America**. Chicago: CCH Inc., 2001.

WELSH, D. B., ALON, I., & FALBE, C. M. An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. **Journal Of Small Business Management**, v.44, n.1, p.130-149, 2006.

WFC. World Franchise Council (2011) **Country Profile**. Disponível em: <http://www.worldfranchisecouncil.org/control/cpview?contentId=WFC_HOME> Acesso em: 02/08/2012.