

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO NEGÓCIO DE FRANQUIAS: RECURSOS, CAPACIDADES E ESTRATÉGIAS

MATHEUS RIBEIRO DE MATTOS HELOU LUCAS

Universidade Presbiteriana Mackenzie
matheus_luccas@hotmail.com

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Universidade Presbiteriana Mackenzie
reynaldo.marcondes@mackenzie.br

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO NEGÓCIO DE FRANQUIAS: RECURSOS, CAPACIDADES E ESTRATÉGIAS

1 Introdução

A globalização é um fenômeno que afetou a conjuntura mundial das mais diversas formas, sendo a econômica uma das mais intensas. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) a economia globalizada gera inúmeras oportunidades e desafios. Como a competitividade de um país é alcançada com a associação da competitividade estratégia de suas empresas, estas procuram ver o mundo como um mercado potencial.

Hoje é impossível pensar um país que não comercializa com outros, tanto comprando insumos como também exportando mercadorias e serviços. No ano de 2011 as exportações mundiais somaram US\$ 18,4 trilhões de dólares (MIDIC, 2012), enquanto o Brasil sozinho exportou US\$ 237 bilhões de dólares. Esses números demonstram a importância do comércio internacional para as nações e a economia mundial.

Para Rocha (2002) a internacionalização de empresas é uma das principais formas de inserção de um país em outras economias. Diversas empresas brasileiras já realizaram com sucesso processos de internacionalização, entre elas a Petrobrás, a Vale, a Odebrecht e a Embraer. Mas há uma maneira especial de internacionalização que é feita por intermédio de franquias.

Segundo a Associação Brasileira de Franquias (2011) uma parte significativa das empresas brasileiras que se internacionalizam são negócios em franquias (*Franchising*, em inglês). Esse modelo de negócios tem sido apontado como promissor, tanto para quem quer atuar no país como também fora dele. O setor de franquias no Brasil já movimentava aproximadamente R\$ 90 bilhões de reais, gerando quase 840 mil empregos diretos.

Diante disso, surgem algumas indagações, entre elas, quais seriam os atrativos que levam as empresas a expandir seus negócios para outros mercados, dada a grande competição existente? Por que as empresas que atuam por meio de franquias participam desse processo? Que condições internas às empresas têm sido relevantes para o seu sucesso?

Como essas questões são de natureza estratégica, este estudo adota a Visão Baseada em Recursos – VBR (*Resource Based View*, em inglês) que é uma das abordagens mais significativas para tratar as questões envolvendo recursos, capacidades e vantagem competitiva, fundamentais para o desenvolvimento do tema (NOTHNAGEL, 2008).

Para Barney e Hesterly (2008), autores da VBR, uma empresa que possui vantagem competitiva é capaz de gerar mais valor econômico do que as rivais, sendo o valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente/consumidor em relação a um bem ou serviço em comparação ao seu custo econômico total. Para esses autores recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias que podem levar à vantagem competitiva.

Diante das considerações acima, definiu-se como questão de pesquisa para este artigo: que recursos e capacidades têm sido utilizados nas estratégias de internacionalização de negócios em franquias de empresas brasileiras em mercados competitivos fora do país, visando a vantagem competitiva?

Como objetivo geral, foi definido: caracterizar os recursos e capacidades mais relevantes na busca da vantagem competitiva pelas empresas brasileiras de franquias em mercados até então desconhecidos para elas, e como objetivos específicos:

- Conhecer as oportunidades e ameaças enfrentadas pelas empresas nos mercados estrangeiros;
- Identificar os recursos e capacidades que foram estratégicos para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças;
- Identificar as estratégias adotadas voltadas à obtenção da vantagem competitiva com base nos recursos e capacidades estratégicos.

2 Referencial Teórico

Esta seção trata da fundamentação teórica que suportou a pesquisa objeto deste artigo, de maneira conectada com os objetivos.

2.1 Internacionalização e franquias

Internacionalização de empresas é o processo de expandir o negócio para algum mercado exterior. Segundo Costa e Lorga (2003) existem três modos de entrada em um mercado internacional, quais sejam, a exportação, a contratação e o investimento direto.

Na exportação são colocadas duas possibilidades, a exportação direta, em que a empresa vende diretamente a um importador em um país estrangeiro e a exportação indireta, que é venda a um intermediário no país estrangeiro.

Outra maneira de internacionalização é a contratação de um terceiro *player* em um país estrangeiro. Por meio dela estão disponíveis quatro opções:

- Licenciamento/Transferência de Tecnologia: uma empresa cede a outra a utilização de uma tecnologia em troca do pagamento de royalties. O licenciamento aplica-se a permissão de utilização de direitos patenteados, enquanto a transferência ocorre no caso de *knowhow* não patenteados.
- Franchising: é um tipo especial de licença ou contrato onde um empresa (franqueado) possui o direito de explorar com exclusividade, e sob certas condições, um produto, um serviço, um nome ou marca registrada, ou uma tecnologia dentro de uma determinada área.
- Contrato de Gestão: é um acordo que prevê a criação de uma unidade em um país estrangeiro que será posteriormente gerida por uma empresa local.
- Subcontratação Internacional: quando se contrata uma empresa em outro país para que esta produza peças, partes de produtos ou realize algum tipo de agregação de valor, tudo sob especificações pré-estabelecidas.

No que diz respeito a Investimento Direto existem as seguintes alternativas:

- *Joint-Venture*: algumas empresas unem-se para criar uma nova unidade econômica juridicamente independente, a fim de desenvolverem uma atividade comercial e/ou produtiva, ficando responsáveis por seus respectivos patrimônios, lucros e riscos.
- Alianças Estratégicas: acontecem em diversas situações de relações comerciais entre empresas (muitas vezes concorrentes) e empresas de diferentes países, sempre que não podem ser incluídas no âmbito de licenciamento ou *Joint-Venture*.
- Propriedade Total ou Parcial: caracteriza-se pela aquisição ou fusão de duas ou mais empresas, total ou parcialmente, sendo uma delas sediada em outro país, e submetida aos trâmites legais necessários.

Lopes e Gama (2007) colocam que a melhor forma de iniciar operações no mercado internacional com sucesso é a pesquisa de mercado, que visa identificar as oportunidades que existem, assim como os clientes em potencial. Os resultados da pesquisa informam a empresa sobre os mercados mais receptivos a seus produtos, os mercados com maiores taxas de crescimento, as perspectivas e tendências de mercado, além da competição local entre muitos outros dados. A pesquisa atua de maneira a nortear a escolha do destino da operação internacional.

Cherto, Campora e Garcia (2006) afirmam que a empresa deve analisar fria e objetivamente seus pontos fortes e fracos em uma perspectiva internacional. Essa análise deve abordar os aspectos demográficos, logísticos, estruturais, adaptação, entre outros.

Cherto e Rizzo (1991) estabelecem alguns conceitos relacionados ao tema Franquia:

- Franquia é o termo genérico que engloba o sistema como um todo.
- Franqueador é a pessoa física ou jurídica que concede ou vende a franquia.
- Franqueado é a pessoa física ou jurídica que adquire a franquia.

Ainda segundo Cherto e Rizzo (1991), dentro das franquias destacam-se grupos conforme o ramo de atividade, quais sejam:

- Franquia industrial: nesse sistema o franqueado atua no setor industrial, na implantação e operação, e o franqueador fornece o *know-how* para a execução do projeto, bem como a autorização do uso de sua marca e sua exploração, como exemplo, a Coca-Cola no Brasil.
- Franquia de varejo: o franqueado instala e opera um negócio em nível de varejo, comercializando produtos e serviços, ou ambos, com é o caso de O Boticário.

De acordo com Bescós (1990), a franquia apresenta diversas características que garantem um maior nível de segurança de investimento para o franqueado, tornando-a mais atrativa. Dentre elas destacam-se a aquisição de *know-how* profissional avançado e já testado, uma marca com notoriedade no mercado, maior competitividade graças a redução de gastos de compras por meio do franqueador, acesso mais fácil a fontes de financiamento e promoção e publicidade em um nível mais alto e impossível de se obter em escala independente.

Para efeito da pesquisa, internacionalização foi entendida como o processo pelo qual uma organização expande sua atuação para mercados estrangeiros, a fim de ganhar mais participação e, assim, obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Como franquias, uma forma de negócio pré-moldada onde o franqueado atende a exigências de um franqueador tanto na composição física da operação como na sua forma de atuação no mercado.

2.2 Oportunidades e ameaças

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) oportunidade é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar competitividade estratégica, e ameaça é qualquer condição que possa prejudicar a empresa na obtenção da vantagem competitiva. No âmbito da internacionalização, os mercados externos representam novas oportunidades potenciais. A demanda internacional justifica os investimentos externos, o que também provoca realocação de recursos no país de destino em função dos novos compradores. Uma oportunidade trazida pela internacionalização é a possibilidade de oferta de produtos a menores preços ou com melhor qualidade que os concorrentes, com a redução de custos com mão de obra e matérias primas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007) a oportunidade é uma lacuna estratégica no ambiente competitivo que não está sendo totalmente explorada pelos competidores.

Para Barney e Hesterley (2008) as oportunidades são colocadas em diversos setores, onde cada um possui características distintas assim como também são suas abordagens. Em um setor fragmentado há grande número de empresas de pequeno porte, onde nenhuma é dominante, que possibilita uma abordagem de consolidação de mercado. Os pioneiros em um setor podem usufruir todo o potencial de oportunidades do mercado, até que apareçam concorrentes para disputar participação. Nos setores maduros há o refinamento de produtos, serviços e inovações de processo. Nesse caso, a empresa desenvolve novas abordagens de produto ou serviços, como por exemplo, novas embalagens, modelos diferenciados entre outros obtêm vantagem no segmento. Os mercados em declínio também podem apresentar oportunidades ao passo que é possível obter liderança de mercado devido ao grande número de empresas que deixam o setor.

A oportunidade de expansão para mercados internacionais apresenta grandes possibilidades, dada a dimensão dos mercados consumidores mundiais, as possíveis opções de matéria prima e de mão de obra mais baratas e de grande disponibilidade. Porém, é preciso elencar riscos e dificuldades, como barreiras protecionistas e os participantes já inseridos no mercado externo.

Porter (1989) define cinco forças que agem sobre os setores econômicos onde se inserem as empresas, determinando as suas estratégias, quais sejam, a dos fornecedores, dos entrantes potenciais, compradores, substitutos e os concorrentes diretos. Tais forças podem constituir as ameaças enfrentadas pela empresa, para obter a sua vantagem competitiva.

Os fornecedores impactam na oferta de insumos no mercado, determinando suas características, quantidades ofertadas, custos e outros. Os entrantes potenciais atingem a empresa pela entrada de um novo concorrente no segmento. Isso abala o equilíbrio já estabelecido no setor e, para que esse tome parte do mercado, será preciso que alguém perca sua participação. Os compradores influenciam a empresa, pois são responsáveis pela decisão de compra, onde são levados em consideração fatores como qualidade, preço, identificação com a marca, entre outros. Os substitutos atuam de maneira que a reposição de um produto ou serviço incida diretamente em uma das características relevantes para a criação de vantagem competitiva, que são os atributos da raridade e da dificuldade de imitar o recurso e por fim, os concorrentes exercem pressão na organização por oferecer produtos ou serviços que competem direta ou indiretamente no mesmo mercado que a empresa.

Foi definido como conceito operacional de oportunidade, a lacuna estratégica, ou seja, uma oportunidade de mercado ainda não totalmente explorada por seus competidores. Por ameaça foi definido qualquer fator que possa abalar a posição ocupada pela organização, acarretando a esta dificuldade para obter a vantagem competitiva.

2.3 Recursos e capacidades

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) os recursos são fatores que a organização dispõe para exercer sua função, que podem ser divididos em tangíveis e intangíveis, como exemplos, equipamentos, habilidades dos funcionários, patentes, finanças e outros. Capacidades são as habilidades das empresas para organizar seus recursos visando a atingir um objetivo específico. Capacidades raras e de difícil imitação diferenciam uma empresa perante os seus concorrentes, podendo resultar na vantagem competitiva. Os recursos por si só não são capazes de gerar vantagem competitiva, exigindo a atuação das capacidades.

Recursos, para Barney e Hesterly (2008), são ativos intangíveis e tangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Exemplos podem ser as fábricas, seus produtos, sua reputação com os clientes e o trabalho em equipe entre seus gerentes.

Para Barney (1991) os recursos da empresa incluem todos os bens, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimento controlados pela empresa que permitem a concepção e implementação de estratégias resultando em um aumento de eficiência e efetividade.

Para identificar que recursos e capacidades podem ser considerados como estratégicos Barney e Hesterly (2008) elaboraram um modelo conhecido por VRIO (valor, raridade, inimitabilidade e organização). Esse modelo prescreve que para recursos e capacidades serem considerados estratégico devem atender a quatro questões: a) valor: o recurso/capacidade permite que o produto/serviço oferecido pela empresa gere mais valor econômico que o do concorrente?; b) raridade: O recurso é mantido exclusivamente pela empresa ou apenas por um pequeno número de concorrentes?; c) inimitabilidade: As empresas sem o recurso/capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para adquiri-lo ou desenvolvê-lo?; d) organização: As políticas, rotinas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte a exploração desses recursos/capacidades?

Para fins da pesquisa adotou-se o conceito de recursos como os ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, e de capacidades como a habilidade organizacional de organizar esses recursos para se obter a vantagem competitiva.

2.4 Estratégias e vantagem competitiva

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007) estratégia é a direção de longo prazo de uma organização. Decisões estratégicas estão relacionadas com o escopo das atividades organizacionais, a tentativa de obter vantagem para a organização em relação a seus concorrentes e a criação de oportunidades por meio de recursos e competências em uma organização. A estratégia não é influenciada apenas pelos fatores externos a organização, podendo também sofrer influência dos valores e pensamentos dos tomadores de decisão dentro da empresa.

Para a consideração de diferentes configurações de estratégias adotadas pelas organizações, Johnson, Scholes e Whittington (2007) propuseram o modelo do “relógio da estratégia”, constituído por oito rotas, quais sejam, Rota 1: Sem Supérfluo; Rota 2: Preço Baixo; Rota 3: Híbrido; Rota 4: Diferenciação; Rota 5: Diferenciação Focada; Rota 6., 7 e 8: Estratégias destinadas ao fracasso. Tais rotas compõem estratégias que podem ser divididas em cinco sub grupos conforme descritas a seguir e ilustradas na figura 1:

- Estratégias baseadas em preço (rotas 1 e 2): a estratégia “sem superfluos” caracteriza-se por unir preço baixo com poucos benefícios percebidos no produto ou serviço, sendo aplicável em mercados muito sensíveis a preço. Por essa estratégia tenta-se praticar o menor preço possível, contudo sem alterar os benefícios do produto/serviço.
- Estratégias de diferenciação (rota 4): a estratégia de diferenciação é definida pelo fornecimento de benefícios ao produto ou serviço que são valorizadas pelo consumidor, porém não fornecidos na mesma intensidade pelos concorrentes.
- Estratégia híbrida (rota 3): constitui uma combinação das estratégias de preço e diferenciação.

- Estratégia focada (rota 5): neste caso são fornecidas características valorizadas pelo consumidor ao produto ou serviço, ficando a preocupação com o preço baixo em segundo plano em detrimento da qualidade, geralmente adotada em um nicho de mercado selecionado.
- Estratégia de falha (rota 6,7 e 8): a característica dessa estratégia é o pouco valor percebido pelo cliente em relação a características do produto, preço ou os dois.

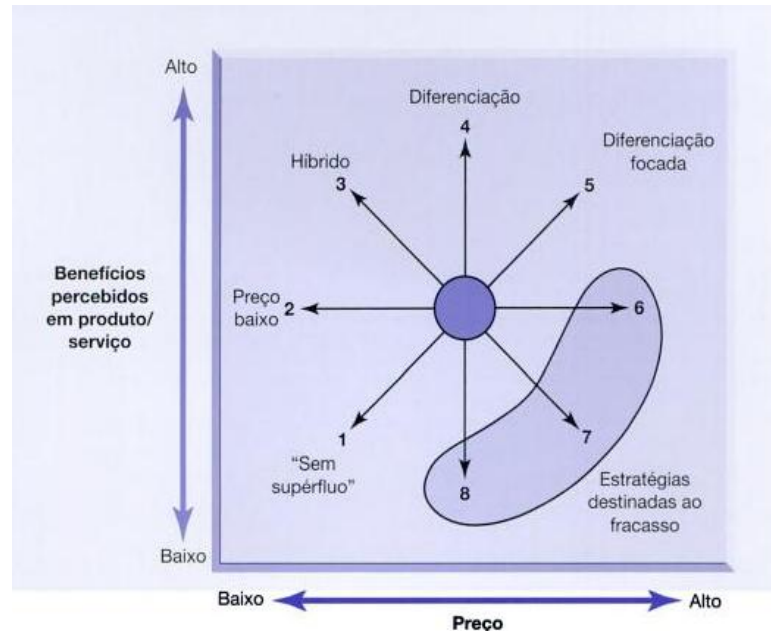


Figura1: Relógio Estratégico

Fonte: Johnson, Whittington e Scholes (2007, p. 279).

Para Porter (1989) as estratégias genéricas envolvem a escolha de um caminho para a vantagem competitiva. As estratégias genéricas são as de liderança geral em custo, de diferenciação e de enfoque. Pela primeira, a empresa busca tornar-se o produtor de mais baixo custo em seu setor. Na estratégia de diferenciação a empresa procura ser a única para oferecer um produto que satisfaça os compradores e que não possua substitutos. Por fim, na estratégia de enfoque a empresa se especializa em um nicho específico de mercado.

Para Peteraf e Barney (2003) e Barney e Hesterly e (2008) uma empresa que possui vantagem competitiva é capaz de gerar mais valor econômico do que as rivais, sendo o valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente/consumidor em relação a um bem ou serviço em comparação ao seu custo econômico total de ser produzido.

Segundo Bowman e Ambrosini (2000) o valor econômico é sempre subjetivo e definido pelos consumidores, baseado em suas percepções da utilidade de um produto ofertado. O valor monetário é a quantia que o consumidor está disposto a pagar por um produto. O valor econômico é percebido quando o produto é vendido, em função da quantia paga pelo comprador ao produto pelo valor percebido.

Para fins da pesquisa foi definido por estratégia uma direção para as opções organizacionais com relação à utilização dos recursos e capacidades estratégicos, com a finalidade de obter vantagem competitiva frente aos concorrentes. A vantagem competitiva foi considerada como

a diferenciação obtida pela empresa, com a oferta de valor econômico superior frente a seus concorrentes.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Caso em estudo

Trata-se de um grupo de empresas cujo negócio é o ensino presencial de línguas estrangeiras que atua por meio do licenciando de franquias. Atualmente detém dez marcas, mais de 3.000 escolas franqueadas espalhadas por mais de 10 países, entre eles, Estados Unidos, Japão, Portugal, Guatemala, Inglaterra, Irlanda, México. Gera mais de 20 mil empregos e atende cerca de 700 mil alunos que constituem diferentes públicos, desde estudantes, profissionais, até viajantes.

É um dos maiores franqueadores de cursos de línguas no Brasil. A sede operacional da empresa localiza-se na cidade de Campinas, no Estado de São Paulo.

A divulgação do nome do grupo empresarial não foi autorizada pela sua direção.

3.2 Tipo e método de pesquisa

A pesquisa foi de natureza exploratória e de caráter descritivo, tendo utilizado um caso para o estudo. A pesquisa exploratória é definida por Cervo e Bervian (2004) como a realizada quando não estão disponíveis muitas informações sobre determinado tema, realizando descrições precisas da situação em que se pretende descobrir relações existentes entre os seus elementos constitutivos, o que se justificou para ao tema deste artigo.

Adotou-se o método qualitativo que, para Flick (2004), envolve o reconhecimento e a análise em diferentes perspectivas, da reflexão dos pesquisadores, integrando parte do processo de construção do conhecimento e na diversidade de abordagens e métodos. De acordo com Richardson (2007) método qualitativo visa a entender a natureza do fenômeno social, buscando suas causas de uma maneira profunda, adequado para o entendimento sobre os recursos e capacidades envolvidos nos negócios internacionais.

3.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevistas padronizado, estruturado com 16 perguntas abertas baseadas no referencial teórico.

Para as entrevistas foram selecionados três executivos, responsáveis por três das marcas pertencentes ao grupo empresarial estudado. Os contatos foram realizados por telefone e as entrevistas por meio do Skype (DEAKIN; WAKEFIEL, 2013) devido à distância geográfica. As entrevistas duraram em média 30 minutos, foram gravadas e transcritas, permanecendo em sigilo os nomes das empresas do grupo. Foram seguidos os procedimentos defendidos por Richardson et al. (2007), quais sejam, definir o perfil dos entrevistados, realizar o contato e os procedimentos exigidos referentes a ética na pesquisa e, por fim, a entrevista.

3.4 Tratamento dos dados

A análise de conteúdo foi a técnica qualitativa utilizada no tratamento e análise dos dados, pois, segundo Bardin (2007), possibilita uma análise objetiva das informações obtidas nas entrevistas.

As colocações dos entrevistados, como resposta às perguntas, foram sintetizadas e reduzidas diversas vezes para serem extraídas as unidades semânticas (palavras-chaves e trechos mais significativos das falas), os temas e, finalmente, as categorias. Para a elaboração das sínteses, foi adotada uma planilha para manter a conexão desde os objetivos específicos até as categorias resultantes. Foram seguidas as orientações de Bardin (2007) para garantir um mínimo de validade e confiabilidade da categorização, quanto a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e a produtividade.

Os passos para a realização das análises dos dados consistiram na pré-análise, que foi a exploração dos dados brutos obtidos na pesquisa, em seguida o tratamento dos dados (descritos acima) e, por fim, sua interpretação (BARDIN, 2007).

4. Análise e interpretação dos dados

Concluída a categorização dos dados obtidos, elaborou-se o quadro 1 com a função de orientar a análise e interpretação dos depoimentos obtidos por meio das entrevistas. As análises estão ordenadas com base nos objetivos específicos definidos e suas respectivas categorias, tendo em vista a necessidade de responder a questão de pesquisa.

Quadro 1 – Objetivos Específicos e Categorias

Objetivos específicos	Categorias
1. Conhecer as oportunidades e ameaças enfrentadas pelas empresas nos mercados estrangeiros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demanda de ensino de idiomas. ✓ Adaptação do modelo do negócio.
2. Identificar os recursos e capacidades relevantes para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodologia utilizada. ✓ Professores capacitados na metodologia.
3. Identificar as estratégias adotadas voltadas à obtenção de vantagem competitiva com base nos recursos e competências.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenciação do serviço.

Pelo fato dos entrevistados não terem autorizado a divulgação dos nomes das empresas componentes do grupo empresarial, foram identificados por E1, E2 e E3, de acordo com a ordem das entrevistas.

4.1 Objetivo específico nº 1 – Conhecer as oportunidades e ameaças enfrentadas pelas empresas nos mercados estrangeiros.

Analisando as entrevistas referentes às perguntas associadas ao primeiro objetivo específico foi possível elaborar as categorias Demanda de ensino de idiomas e Adaptação do modelo de negócios, tratadas a seguir.

4.1.1 Demanda de ensino de idiomas e Adaptação do modelo de negócios.

A construção destas categorias teve por base os depoimentos sobre estudos de mercados que antecederam o processo de internacionalização da empresa. Para tanto, foram identificadas características do público demandante e do mercado local, além de necessárias adaptações necessárias na forma de atuação da franquia. Isso é evidenciado em trechos das entrevistas a:

[...] muitos brasileiros tinham ido para os Estados Unidos, a economia americana estava muito boa, o dólar estava muito valorizado, e a economia brasileira estava ruim. Muitos brasileiros deixaram aqui o país para trabalhar e muitos deles não falavam inglês [...] Colômbia, Costa Rica e Guatemala que são alguns mercados que

nós estamos crescendo [...] diversas empresas americanas estão se instalando nesses países e está gerando uma demanda muito grande por profissionais que falem inglês, (E1).

Nós percebemos que existem alguns mercados, então seriam Japão, Costa Rica, Estados Unidos e ano que vêm Canadá, que são comunidades de brasileiros que precisam aprender português e matemática, filhos de brasileiros principalmente (E2).

Em princípio buscou-se atender aos interessados que estavam nos EUA e queriam usar nosso método para ensinar inglês aos brasileiros ali residentes (E3).

Os trechos acima confirmam Lopes e Gama (2007) que colocam como um fator fundamental para o processo de internacionalização, a realização de um estudo detalhado sobre o mercado alvo, para a identificação das oportunidades disponíveis. Além disso, também confirmam Barney e Hesterley (2008) e Johnson, Scholes e Williamson (2007) em sua definição de oportunidades que seria uma lacuna estratégica que ainda não foi explorado pelos competidores, pois a empresa identificou a necessidade pelo ensino de idiomas em detrimento dos concorrentes locais.

Quanto à adaptação do modelo de negócios, pode ser entendido com base no depoimento a seguir:

[...] no mercado da China, o maior risco seria em fazer um grande investimento em um país cuja cultura é extremamente diferente e o ensino é extremamente diferente e por consequência não terão resultados semelhantes [...] fora do Brasil realmente é um trabalho muito diferenciado por que aqui no Brasil você fala (X) todo mundo sabe o que é, mas fora do Brasil não é assim (E1).

Esse depoimento confirma a posição de Porter (1989) que coloca como uma das ameaças os competidores locais, principalmente pelo fato de já estarem adaptados e possuírem maior conhecimento sobre a situação local dos negócios, representando uma ameaça relevante à empresa entrante.

4.2 Objetivo Específico nº2 – Identificar os recursos e capacidades relevantes para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças.

A análise dos dados permitiu a construção das categorias, Metodologia Utilizada e Professores Capacitados na Metodologia.

4.2.1 Metodologia utilizada e professores capacitados na metodologia

A metodologia desenvolvida pelas escolas e a capacitação dos professores na metodologia foram apontados pelos entrevistados como os recursos e capacidades relevantes para a geração de vantagem competitiva frente a seus concorrentes, como fica evidente nos trechos a seguir:

O que assegurou o processo de expansão foi a facilidade da utilização da metodologia e a facilidade de adaptação dela aos diversos mercados. É uma metodologia que funciona e foi desenvolvida à medida que ela não exige muito e pode ser adaptado e preparado para usar em um país e outros, ela pode ser usada pra ensinar qualquer idioma em qualquer país (E1).

Na verdade, o nosso método de ensino é único, não existe nada parecido, até porque foi protegido por direitos autorais. A gente se baseia em PNL (Programação Neuro Linguística) [...] os demais cursos usam uma metodologia tradicional, que são outros métodos mais comuns, nos temos um modelo realmente inovador (E2).

[...] nós consideramos as características da língua no material, ou seja, é bem específico para o nativo daquele idioma, então é o ensino é bem efetivo desde o princípio (E1).

[...] produto que nós fornecemos, que é o livro, mas ele sem o know-how, sem os treinamentos de como prestar o serviço também não teria, então é o conjunto das duas coisas (E1).

[...] você tem toda a expertise e a estrutura de ponto comercial, que nós conseguimos com a empresa e a capacitação dos professores que nós fazemos aqui (E2).

Os depoimentos evidenciam o que foi colocado por Barney e Hesterly (2008) no modelo de avaliação estratégica VRIO, de que os recursos responsáveis pela vantagem competitiva devem atender aos atributos de valor, raridade, inimitabilidade e organização. Esse é o caso da metodologia desenvolvida pela empresa e a capacitação desenvolvida nos funcionários para que estes sejam capazes de aplicar eficazmente a metodologia. A metodologia é valiosa, pois cria mais valor ao aprendizado de línguas, é raro, pois por mais de uma vez foi dito que não existe uma metodologia semelhante, é de difícil imitação uma vez que é protegida por patentes e outras medidas legais e, por fim, atende ao atributo organizacional por estar inserida com ênfase na estrutura organizacional do grupo empresariais.

Outro conceito corroborado foi o da capacidade estratégica, de Johnson, Scholes e Whittington (2007), que afirma que a empresa faz a adequação de recursos e competências à sua maneira, para que estes garantam sua sobrevivência e prosperidade. Isso ficou claro em diversas falas que demonstram o quanto a empresa baseia sua estratégia, capacitação de funcionários e sua atuação como um todo, no recurso estratégico que é a metodologia, e na capacidade estratégica que é a atuação dos professores preparados para tornar produtiva a metodologia.

4.3 Objetivo específico nº3 - Identificar as estratégias adotadas voltadas à obtenção de vantagem competitiva com base nos recursos e capacidades.

A análise dos dados permitiu a construção da categoria, Diferenciação do Serviço.

4.3.1 Diferenciação do serviço.

A diferenciação do serviço foi apontada nas três entrevistas como a principal estratégia utilizada pela empresa tanto no Brasil como em mercados externos.

Diferenciação de produtos e serviços e essa é a estratégia de todo o grupo, a gente não entra em guerra de preços, porque isso gera a comoditização do produto [...] nosso diferencial é usar a qualidade do serviço e do produto pra se destacar e ser competitivo e não por custo. (entrevistado – E2).

Nós queremos consumidores de qualidade, e colocamos o preço de maneira a estabelecer esse padrão, pois a pessoa paga um preço diferenciado e tem um produto diferenciado também (E1).

O modelo básico é a diferenciação do produto se já tiver outros players, e também a busca do mercado local de seus clientes (E3).

Pelo relógio estratégico apresentado por Johnson, Whittington e Scholes (2007), a estratégia adotada pela empresa representa a rota 4, que é a de diferenciação. As características desse mercado permitem que tal estratégia seja adotada, uma vez que existe uma grande gama de competidores que praticam os mais variados preços e métodos de ensino, com a constante

entrada de novos ofertantes. Existem consumidores que buscam preços mais atrativos e outros que estão à procura de um curso que se destaque pela qualidade, e é neste segmento que a empresa se coloca. A empresa busca oferecer um produto diferenciado para consumidores diferenciados e que estão dispostos a investir mais no estudo de idiomas.

5. Considerações Finais

Retomando o problema de pesquisa proposto, o qual questionou que recursos e capacidades têm sido utilizados nas estratégias de internacionalização de negócios em franquias de empresas brasileiras, visando à vantagem competitiva, é possível afirmar que no negócio de ensino de línguas estrangeiras, são a metodologia utilizada e os professores capacitados nesta metodologia. Isso é verdadeiro, pelo menos, para o caso estudado.

Na busca pela vantagem competitiva, que não foi objeto de verificação na pesquisa, o grupo utiliza a estratégia de diferenciação, fortemente apoiada na metodologia e nos professores.

Esta estratégia tem focado oportunidades no ensino de línguas para um público específico, qual seja, aquelas pessoas que trabalham e estudam em um país que não é o seu. Com isso, a língua ensinada não é uma única, mas a que o estrangeiro necessita. Essa foi a porta de entrada da empresa para o acesso aos novos mercados. A superação mais expressiva da ameaça diante da concorrência, pouco conhecida, foi a adaptação do modelo do negócio, que exigiu ajustes para se adequar as exigências do mercado de destino, pois o inicial era ajustado aos públicos do Brasil.

A VBR desempenhou um papel fundamental para a realização da pesquisa, se mostrando aplicável ao estudo do modelo de negócios da empresa e confirmando as premissas teóricas estudadas. O estudo dos recursos e capacidades organizacionais e sua participação na realização das estratégias organizacionais, aliados a análise qualitativa dos dados obtidos foram o alicerce da pesquisa e garantiram resultados satisfatórios. Essa é a contribuição teórica pretendida com o artigo.

Como a pesquisa foi realizada com uma empresa prestadora de serviços na área de educação, é possível que os resultados para uma empresa voltada a comercialização de bens ou até mesmo uma prestadora de serviços de outro setor sejam diferentes e por isso a comparação seria válida. Fica aqui a sugestão para uma próxima pesquisa.

A expansão internacional do grupo segue um caminho favorável, com um olhar mais sensível a novos empreendimentos em países que apresentam fortalecimento econômico como os BRIC's (Brasil, Rússia, Índia e China). Esses estão tornando sua participação internacional cada vez mais forte e poderão demandar cada vez mais profissionais com conhecimentos de línguas estrangeiras. Aparentemente a inserção internacional do grupo é um caso bem sucedido.

Referências Bibliográficas

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS. **Evolução do setor**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>. Acesso em: 18. Fev. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARNEY, J.B. **Firm resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management; Mar 1991; 17, 1; ABI/INFORM Global pg. 99

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo. Pearson, 2008

BESCÓS TORRES, M. **Factoring y Franchising**: nuevas técnicas de domínio de los mercados exteriores. Madrid, Pirámide, 1990.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. **Value Creation Versus Value Capture**: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, 1–15 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHERTO, M.; RIZZO, M. **Franchising**: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo, McGraw-Hill. 1991

CHERTO, M. CAMPORA, F. GARCIA, F; **Franchising**: uma estratégia para a expansão de negócios. São Paulo, Premier. 2006.

COSTA, S.; LORGA, S. **Internacionalização e redes de empresas**: conceitos e Teorias. Lisboa, Verbo, 2003.

DEAKIN, H.; WAKEFIELD, K. SKYPE interviewing: reflections of two PhD researchers. **Qualitative Research**, published online 24 May 2013. DOI: 10.1177/1468794113488126

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo, Pioneira Thomson. 2003

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**: textos e casos. 7ª Porto Alegre: Bookman, 2007

LOPES, J.M.C.; GAMA, M. **Comércio Exterior Competitivo**. 3ª Ed. Aduaneiras, 2007.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Panorama do Comércio Exterior Brasileiro Janeiro – Junho 2012**. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1349207864.pdf. Acesso em: 18. Fev 2013.

NOTHNAGEL, Katja. **Empirical research within resource-based view**: a meta-analysis of the central propositions. Wiesbaden: Gabler, 2008.

PETERAF, M.A.; BARNEY, J.B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, pp. 309-323.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Elsevier. 1989

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. **Internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.