

Uma reflexão sobre Aspectos Mercadológicos da Internacionalização das Franquias Brasileiras

THELMA VALÉRIA ROCHA

ESPM
tvrocha@espm.br

DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA

ESPM
danielakmb@gmail.com

DEBORA A M PIRES

ESPM
debora.atala@gmail.com

EDUARDO EUGENIO SPERS

ESPM
espers@espm.br

MARIA ADRIANA DE A. CAMARGO

ESPM
madrianacamargo@hotmail.com

Uma reflexão sobre Aspectos Mercadológicos da Internacionalização das Franquias Brasileiras

Palavras chave: marketing internacional; franquias; estratégia de marketing.

Objetivo:

O presente artigo investiga os drivers que influenciam na estrutura, no processo e na estratégia de marketing global adotada pelas redes de franquias brasileiras em seu processo de internacionalização. Em 2012, conforme a ABF (2013), existiam 92 franquias brasileiras internacionalizadas, com crescimento de 41% entre 2010 e 2012. Este estudo analisa os aspectos mercadológicos da ida dessas empresas para o exterior e compara com modelos teóricos existentes.

Método:

Na parte empírica, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória com 12 franquias brasileiras internacionalizadas das 92 representando 13% da base. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas em profundidade com os gestores responsáveis pelo processo de internacionalização dessas franquias, e foi desenvolvida nos meses de junho e julho de 2012, com o apoio da ABF (Associação Brasileira de Franchising), em São Paulo.

Fundamentação Teórica:

A revisão teórica está baseada em dois modelos teóricos: Antecedentes dos Programas de Marketing de Townsend, Yenyurt, Deligonul e Cavusgil, 2004; e Estratégia de Marketing Global de Zou e Cavusgil (2002) atualizados com o livro de Gestão Internacional Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). Além de informações obtidas em artigos nacionais sobre franquias e informações sobre o mercado coletados junto a ABF.

Considerações Finais:

Como resultados pode-se obter uma visão sobre a internacionalização das franquias brasileiras e, mais especificamente, como as práticas de marketing são construídas utilizando o modelo GMS. Os resultados do presente estudo têm várias implicações para os gestores de marketing internacional. A estratégia de marketing global representada pelo GMS sugere que uma empresa para competir globalmente pode responder a desafios externos e internos com várias alavancas estratégicas.

Contribuições:

Este estudo apresenta contribuições teóricas e gerenciais. Como teóricas, revisa o modelo do GMS aplicado as franquias brasileiras. E gerencialmente, indica aos gestores que os programas de marketing e o GMS são impulsionados por condições externas globalizantes e características organizacionais internas, tais como orientação global e experiência internacional. O caminho da experiência internacional é novo para a maioria das empresas entrevistadas, apenas dez anos em média, mas deve ser contruído gradualmente.

1. Introdução

A conjuntura econômica brasileira, na qual as empresas desenvolvem e implementam suas atividades, tem mudado significativamente nos últimos anos. A discussão sobre a internacionalização das empresas brasileiras tem crescido de importância desde o início dos anos 1990.

O ano de 2010 revelou a inversão do quadro de recuo dos investimentos observado em 2009, em função da crise econômica mundial. A recuperação da economia incentivou novas operações de aquisição e abertura de filiais no exterior por parte das empresas brasileiras, assim como impulsionou o fluxo de investimentos estrangeiros para o Brasil.

O sistema de franquias possibilita às empresas um rápido crescimento e uma nova oportunidade de internacionalização. Nos Estados Unidos, a internacionalização de franquias é crescente desde a década de 1980. Segundo a *International Franchise Association* (IFA, 2013), 40% das franquias operadas por franqueadores americanos já possuíam unidades internacionais entre os anos 1985 e 1995.

No Brasil, as franquias também possuem relevância estratégica para a economia do país, sendo um setor em constante crescimento. Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o faturamento do setor registrado no ano de 2012 girou em torno de R\$ 103 bilhões, com crescimento de 16,2% em relação ao ano anterior. O número de redes também registrou crescimento de 19,4%, saltando de 2031 para 2426, e sendo responsável por aproximadamente 940 mil postos de trabalho diretos, durante o ano de 2012 (ABF, 2013). Apesar da robustez do setor, ainda são poucas as redes brasileiras de franquias que se internacionalizaram, somando 92 empresas (ABF, 2013).

As redes de franquias que querem internacionalizar seus negócios têm o desafio de administrar suas áreas funcionais (como marketing, finanças, recursos humanos, operações) sob a influência das condições externas e das variáveis endógenas (YIP, 1995; ZOU; CAVUSGIL, 2002). Zou e Cavusgil (2002) verificaram que a Estratégia de Marketing Global (sigla GMS, em inglês) é afetada por *drivers* externos e recursos internos, como experiência internacional e orientação global da empresa, e que a GMS impacta positivamente o desempenho financeiro e estratégico da firma.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente artigo pretende partir de dois modelos (antecedentes dos programas de marketing de Townsend, Yenyurt, Deligonul e Cavusgil, 2004 e GMS de Zou e Cavusgil, 2002) para compreender como os *drivers* externos e internos influenciam na estrutura, no processo e na estratégia de marketing global das redes de franquias brasileiras em processo de internacionalização. Como resultado espera-se alcançar uma melhor compreensão sobre a internacionalização das franquias brasileiras e, mais especificamente, como as práticas de marketing são construídas utilizando o modelo GMS.

O artigo está dividido em cinco partes. A primeira delas é a revisão da literatura, que tem foco nos dois modelos utilizados na pesquisa e resulta no modelo conceitual criado pelos autores. A segunda parte descreve o método utilizado para realizar a pesquisa empírica. A terceira traz os resultados desta pesquisa, com a descrição e a análise do processo de internacionalização e estratégia de marketing global adotada pelas franquias brasileiras analisadas. A quarta parte traz discussões acerca da pesquisa apresentada e as considerações finais do estudo, mostrando suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. Referencial Teórico

As atividades de marketing no contexto das multinacionais não podem ser analisadas de forma isolada, pois fazem parte de uma estratégia maior definida pela multinacional que se chama “estratégia de marketing global”, ou em inglês, *global marketing strategy*, também conhecido pela sigla GMS. Fazendo uma revisão teórica sobre o que compõe a estratégia de marketing global (GMS), percebe-se que existem três perspectivas principais.

A estratégia de marketing global a partir da perspectiva da *padronização* foi detalhada por Jain (1989), a partir de Levitt (1984). Estes autores partem da máxima de que existe uma convergência das culturas globais, as demandas estão mais similares, existe uma diminuição das barreiras de trade, avanços tecnológicos e as empresas estão atuando com orientações globalizadas.

A padronização ocorre no tradicional mix de marketing: produto, preço, praça e promoção. E com isso, se ganha vantagem competitiva frente à concorrência por se atuar com produtos de qualidade, com custo mais baixo. Além disso, os autores defendem a vantagem da economia de escala e simplificação nos processos por se trabalhar de forma padronizada. Os efeitos desta estratégia de padronização são o aumento na eficiência, a consistência na operação global e a transferência de idéias dentro da multinacional.

Embora a perspectiva da padronização seja popular, sua adoção não é incondicional, como questiona Douglas e Wind (1987). Nesse estudo, os autores sugerem que a estratégia de padronização aumenta os resultados apenas em indústrias nas quais a competição ocorre no escopo global.

Aqui aparece uma primeira variável que delimita o uso de um tipo ou outro de estratégia de marketing global (GMS), que é a indústria que se está estudando. Se for uma indústria de competição global, como indústria da moda, indústria do luxo, indústria dos microprocessadores, pode-se vender o mesmo produto globalmente. Porém, existem outras indústrias nas quais esta padronização não se aplica.

Uma segunda perspectiva de GMS foca na *configuração e coordenação* das atividades da cadeia de valor da empresa, e foram propostas por Craig e Douglas (2000); Porter (1986); Roth, Schweiger e Morrison (1991). De acordo com esta visão, GMS é um meio de se explorar as sinergias existentes entre diferentes países, bem como, as vantagens associadas ao país de origem. A configuração das atividades da cadeia de valor está concentrada em poucos países, nos quais estas podem ser executadas de forma mais eficiente. Por exemplo, o desenvolvimento de produto e as atividades de engenharia podem estar concentrados em poucos países, onde existem estas habilidades, e a fábrica estar em um local onde o custo de produção é menor, como na China. Desta forma, a empresa pode ter vantagem comparativa nos países onde atua. Por exemplo, a empresa Nike atua com este modelo de GMS.

A terceira perspectiva do GMS está baseada na *integração*. De acordo com esta visão, a chave para o sucesso de uma empresa no escopo global é ganhar força competitiva pela integração das suas atividades, como propuseram Birkinshaw, Morrison e Hulland (1995), Yip (1995); Zou e Cavusgil (1996). Em uma indústria global, as operações em países diferentes são interdependentes, e uma empresa deve ter habilidade para subsidiar a operação em um mercado com os recursos obtidos em outros. E responder ao ataque em um local, atacando em outros. Assim, a visão integrada define que a essência do GMS está na integração competitiva da empresa nos principais mercados onde atua. Por exemplo, uma empresa como a IBM, atua com a

visão integrada do seu negócio, definindo em uma pesquisa com CEO's clientes e prospects de todo mundo, quais serão as suas principais prioridades nos próximos anos na área de TI.

Zou e Cavusgil (2002, p. 43) propõem uma junção dessas três perspectivas em um modelo único para mensurar a estratégia de marketing global de uma empresa. Na Figura 1, pode-se perceber que a estratégia de marketing global envolve decisões da empresa relacionadas à padronização do mix de marketing (produto, preço, estrutura de distribuição e comunicação). Estas atividades podem ser concentradas em poucos países, de forma coordenada. A participação de mercado pode ser medida localmente, ou considerando o mundo como um grande mercado, sendo medida a participação global. E os movimentos que a multinacional vai fazer globalmente podem integrar diversos países.

Mais recente, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) propuseram uma nova forma de visualizar a estratégia de marketing global. No esquema definem GMS como sendo um plano de ação que orienta a empresa em: (1) como posicionar sua imagem e seus produtos no mercado externo e quais segmentos são seus clientes-alvo; e (2) definir o grau em que os elementos de seu programa de marketing serão padronizados ou adaptados.

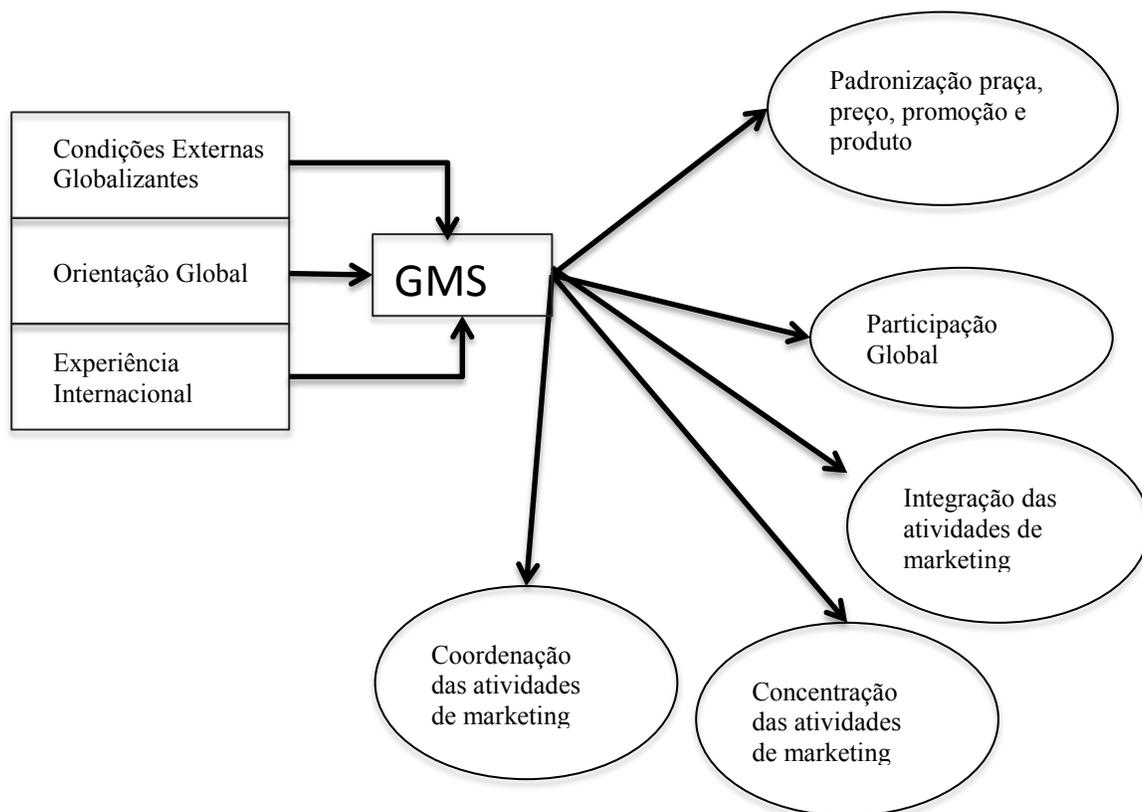


Figura 1 – Modelo estrutural do GMS

Fonte: Adaptado pelos autores de Zou e Cavusgil, 2002

Conforme evidencia a Figura 1, os autores ressaltam nesse modelo que alguns antecedentes influenciam diretamente no GMS. A seguir serão explicados esses antecedentes.

Condições externas globalizantes. Condições externas globalizantes são definidas como as forças externas que são favoráveis ao marketing global. No modelo, cinco itens compõem a escala de Samiee e Roth (1992, p. 8), como a convergência de demanda dos consumidores (LEVITT, 1984;

YIP 1995), a infraestrutura de marketing global, a tecnologia (YIP 1995; ZOU; CAVUSGIL 1996), e a pressão competitiva no mercado global (PORTER, 1986; YIP, 1995). Condições externas globalizantes existem e é recomendável para uma empresa participar em todos os principais mercados mundiais (LEVITT, 1984; OHMAE 1985), padronizar seus programas de marketing (JAIN, 1989; LEVITT, 1984; SAMIEE; ROTH, 1992), se concentrar e coordenar as suas atividades de marketing em todo o mundo (PORTER, 1986; ROTH; SCHWEIGER; MORRISON, 1991) e integrar seus mercados competitivos através dos mercados (BIRKINSBAW; MORRISON; HULLAND, 1995; YIP, 1995).

Orientação global. A literatura recente destaca a importância de recursos organizacionais internos para determinar a estratégia de uma empresa e seu desempenho (BARTLETT; GHOSHAL, 1991; KIM; MAUBORGNE 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984, 1995). Muitos recursos podem desempenhar um papel, mas dois fatores se destacam: orientação global (OHMAE, 1989; PERLMUTTER 1969) e experiência internacional (CAVUSGIL; ZOU, 1994; DOUGLAS; CRAIG, 1989). Orientação global é a ênfase para o sucesso que toda organização dá em escala mundial ao invés de pensar no sucesso país a país (OHMAE 1989; ZOU; CAVUSGIL 1996). Orientação global é parte da cultura de uma empresa, pois reflete seus valores (KOTTER; HESKETT, 1992). A empresa com uma orientação regiocêntrica/geocêntrica trata região/mundo como um mercado único e busca o sucesso em uma base mundial.

Orientação global é um valioso recurso organizacional, pois é difícil de copiar (DOUGLAS; CRAIG, 1989) e tem sido associado à adoção de uma estratégia de marketing global (GHOSHAL, 1987; LEVITT, 1984). Recentemente, em pesquisa realizada com 300 gerentes sêniores de empresas chinesas internacionalizadas, Zhou, Wu e Barnes (2012) encontraram que quanto mais cedo a empresa se internacionaliza melhor ela desenvolve suas habilidades de marketing, e que essas habilidades são aprimoradas quando os gerentes sêniores demonstram alto comprometimento com os mercados externos. Assim, o estudo sugere que empresas oriundas de países emergentes (como é o caso do Brasil) devem buscar a internacionalização o mais cedo possível para melhor desenvolver suas habilidades de marketing.

Experiência internacional. O valor de experiência internacional de marketing global está bem estabelecido na literatura. Douglas e Craig (1989) enfatizam isso como fator na expansão global da empresa. Seu modelo de três estágios da evolução do marketing internacional afirma que as empresas mais experientes internacionalmente estão propensas a procurar racionalização global de suas operações de marketing, enquanto que as menos experientes não são suscetíveis a fazer isso.

Embora as implicações do desempenho da estratégia global de marketing (SAMIEE; ROTH, 1992; ZOU; CAVUSGIL, 2002) e da estrutura global (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; JOHANSSON; YIP, 1994) tenham sido exploradas extensivamente na literatura, a compreensão do impacto de processos de marketing correspondentes tem recebido pouca atenção. O argumento de que as funções de marketing – como estrutura, processos e estratégia – interagem dinamicamente têm significado particular no contexto da firma global. Assim, distinguir as dimensões subjacentes de marketing e entender suas relações inerentes irá auxiliar na identificação da contribuição de cada fator para os resultados de marketing intermediários.

A Figura 2 ilustra o segundo modelo utilizado nesta pesquisa, que trata dos antecedentes dos programas de marketing e o impacto destes no desempenho de marketing e financeiro da empresa.

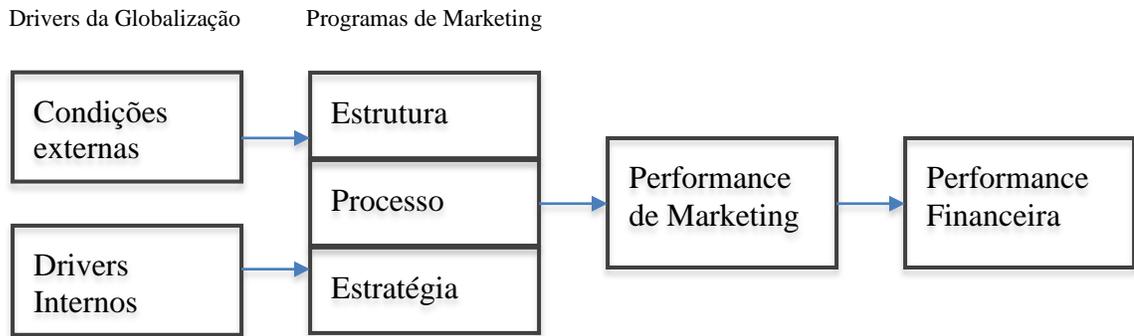


Figura 2 – Antecedentes dos Programas de Marketing

Fonte: Townsend; Yeniyurt; Deligonul; Cavusgil, 2004

Com base na premissa de que as empresas reagem a condições externas, através do alinhamento da estratégia e da estrutura (RUEKERT; WALKER, 1987), as empresas globais devem criar sinergias em resposta aos drivers do mercado externo. Para implementar uma estratégia global, a empresa deve desenvolver capacidades operacionais para gerenciar interdependências entre os fluxos de diversos recursos (ROTH; SCHWEIGER; MORRISON, 1991). Por meio dos processos de marketing a organização implementa a estratégia de marketing e usa componentes da estrutura, em outras palavras, mesmo que a estratégia se encaixe no ambiente externo, ela será colocada em prática de forma mais eficaz se as características internas da empresa também se encaixam na estrutura (BONOMA, 1984; RUEKERT; WALKER, 1987).

Na literatura de marketing conceitualmente existem duas fases distintas: a do programa de marketing, que inclui as estratégias relacionadas ao marketing-mix, e a dos processos de marketing, que incluem ferramentas que ajudam no desenvolvimento e na implementação dos programas (JAIN, 1989). Nesse contexto, a organização global e os processos de gestão globais têm efeitos importantes sobre a capacidade das empresas de implementar uma estratégia global (JOHANSSON; YIP 1994). Postula-se que há três processos centrais de negócios que dependem de marketing:

Processos de Marketing. Para capturar os processos relevantes, este estudo se concentra nos processos de desenvolvimento de produtos, que incluem as atividades de marketing que são necessárias para gerar informações, resolver problemas e transformar ideias em novas ofertas de produtos (COOPER, 1994; SCHMIDT; CALANTONE, 2002). Essencialmente, esta capacidade é usada para absorver de forma crítica conhecimento a partir de fontes externas e para amalgamar o uso por vários constituintes internos (VERONA, 1999).

Estrutura de Marketing. A literatura tem conceituado estrutura de marketing global como as relações de subordinação que especificam os vínculos globais interligados entre pessoas, funções e processos de uma organização (YIP, 2003). Aspectos críticos da estrutura global incluem a mistura de orientação central com responsividade local, a contratação de líderes globais, a realização de integração entre as operações nacionais e internacionais, a eliminação de redundâncias em todos os mercados internacionais, e a capacidade de transferência de conhecimento novo em subsidiárias.

Estratégia de Marketing Global (GMS). Como tem sido argumentado, estratégia de marketing global, estrutura e processos devem atender às condições externas globais, portanto, empresas fornecendo os meios para atingir níveis mais elevados de desempenho no mercado global. Espera-se que se a estratégia de marketing global estiver alinhada com os drivers externos globais, haverá um impacto significativo e positivo sobre o desempenho das empresas no mercado global (ZOU; CAVUSGIL 2002). No entanto, a discrepância nas descobertas

relacionadas com os benefícios relativos de uma estratégia padronizada poderia resultar de uma chave de mediação variável, ou seja, o processo de implementação de uma estratégia de marketing global. Dessa forma para estratégia de marketing global esse artigo se baseia no modelo GMS que engloba as três perspectivas de marketing global, que são amplamente aceitas na literatura e já foram discutidas.

Nesse estudo, foram consideradas essas três perspectivas e o seu desdobramento em oito dimensões, cujas definições são apresentadas no Quadro 1.

Dimensões	Definição
Padronização de Produto	grau no qual o produto é padronizado em todos os países
Padronização de Promoção	grau no qual promoção é padronizado em todos os países
Padronização de Canal/Estrutura	grau no qual o canal/estrutura é padronizado em todos os países
Padronização de Preço	grau no qual o preço é padronizado em todos os países
Concentração das atividades de marketing	extensão das atividades de marketing, incluindo: campanhas promocionais, decisão de preço, distribuição, serviços pós-venda e, performance em cada país em que a empresa atua
Coordenação das atividades de marketing	extensão das atividades de marketing em diferentes países, incluindo: campanhas promocionais, decisão de preço, distribuição, serviços pós-venda são executadas e planejadas interdependentemente na escala global
Participação no mercado global	Extensão das operações de marketing nos principais mercados globais
Integração dos movimentos competitivos	Extensão dos movimentos de competitivos de marketing em diferentes países e a interdependência.

Quadro 1 – Definição das Dimensões do GMS

Fonte: Zou;

Com base figuras 1 e 2, no qual são programas de



Cavusgil, 2002

nos modelos apresentados nas apresenta-se um terceiro modelo, agregados os antecedentes dos marketing e o GMS.



Figura 3 – Modelo Conceitual do Estudo

Fonte: Adaptado pelos Autores de Townsend; Yenyurt; Deligonul; Cavusgil, 2004 e Zou; Cavusgil, 2002.

3. Método da Pesquisa Empírica

Para atender aos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo qualitativo, optou-se pela escolha do método de estudo de casos múltiplos com entrevista em profundidade. A abordagem qualitativa possibilita o envolvimento de dados descritivos e o contato direto do pesquisador, que é o instrumento fundamental, procurando entender o fenômeno estudado de acordo com os sujeitos da pesquisa (GODOY, 1995).

Na parte empírica, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória com 12 franquias brasileiras internacionalizadas das 92 representando 13% da base. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas em profundidade com os gestores responsáveis pelo processo de internacionalização dessas franquias, e foi desenvolvida nos meses de junho e julho de 2012, com o apoio da ABF (Associação Brasileira de Franchising), em São Paulo.

O sistema de franquia foi escolhido porque beneficia a globalização, uma vez que, em países em que não há histórico de empreendedorismo, o sistema de franquia oferece uma estrutura aos investidores locais, proporcionando considerável impulso à globalização (HOFFMAN, 2004). Para a IFA, a definição de franquia prevê um contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual a reputação da marca e o conhecimento do franqueador são transferidos ao franqueado.

No Brasil, o setor de franquias cresce exponencialmente, conforme citado anteriormente. Das 92 franquias brasileiras internacionalizadas, 12 empresas foram entrevistadas, por meio de entrevistas pessoais com seus gestores, sendo: 3 do segmento de alimentação; 2 beleza e estética; 3 escolas de idiomas e educação; 3 calçados e acessórios; 1 software.

Os dados são provenientes de entrevistas em profundidade com empresas franqueadas que possuem operação internacional há pelo menos um ano.

Os nomes serão mantidos em sigilo por ter sido uma condição imposta pelas empresas para participar da pesquisa.

Nas empresas escolhidas, foram entrevistados os próprios donos ou os gestores de marketing. Como resultado, foi produzido um relatório com estilo mais narrativo, realista, sem críticas, ilustrado com exemplos e descrições fornecidas pelos gestores de marketing.

A análise de dados foi feita mediante adaptação da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), composta por três fases: 1) a fase da descrição ou preparação do material; 2) a inferência ou dedução; e 3) a interpretação. Os textos foram sintetizados, eliminando-se repetições e trechos que não seriam relevantes para os objetivos da pesquisa. Foram excluídos os trechos iniciais e finais das entrevistas (apresentações e saudações), os elementos empregados para manter a conversação e os elementos ambíguos ou redundantes. Os trechos que resultaram dessa preparação foram categorizados segundo temas que constituem as categorias, as quais têm por base a fundamentação teórica da pesquisa.

As informações extraídas foram estudadas e avaliadas a fim de gerar dados replicáveis e validar inferências sobre o contexto de internacionalização das franquias e como as estratégias de marketing global são construídas. Portanto, esta técnica mostra-se adequada por envolver procedimentos especializados para o processamento de dados de forma científica com o propósito de fornecer conhecimento e *insights* obtidos a partir das informações coletadas (KRIPPENDORFF, 1980).

A unidade de registro e os indicadores da análise de conteúdo tem caráter temático. A definição de tema adotada é a de Franco (2007, p. 42): “tema é uma asserção sobre determinado assunto, que pode ser uma simples sentença (sujeito e predicado), um conjunto delas ou um parágrafo”.

Após a definição das análises de registro, iniciou-se a fase de categorização. Nesta etapa, optou-se pelo critério semântico (BARDIN, 2009), ou seja, as categorias foram divididas em temas que estavam relacionados ao referencial teórico do trabalho. A contagem foi feita pela frequência de aparição dos temas, tendo todos eles o mesmo valor.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é o método das categorias, espécies de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. As categorias e parte das subcategorias foram definidas a partir da teoria que embasou o estudo, e foram complementadas por subcategorias “descobertas” durante a fase empírica. O Quadro 2 apresenta as categorias de análise teórica para internacionalização de franquias, construídas para este estudo.

Categorias	Principais Autores
Drivers de Globalização Condições externas Globalizantes Orientação Global Experiência Internacional	- LEVITT, 1983 - PORTER, 1980; SCHERER; ROSS, 1990 - PENROSE, 1959; NELSON; WINTER, 1982; BARNEY, 1991
Programas de Marketing	- BARTLETT; GHOSHAL 1989; JOHANSSON; YIP, 1994 - JAIN, 1989 - TOWNSEND; YENIYURT; DELIGONUL; CAVUSGIL, 2004
Estratégia de marketing global	- ZOU; CAVUSGIL, 2002

	- CAVUSGIL, KNIGHT, RIESENBERGER (2010)
--	---

Quadro 2 – Categorias de análise

Para verificar a confiabilidade e a validade da análise foi feita a análise da consistência dos resultados que servem de base para inferências, recomendações, ou a aceitação do fato estudado (KRIPPENDORFF, 1980) pela comparação com demais estudos sobre o tema.

4. Análise e Discussão dos Resultados

O Quadro 3 resume os principais achados da pesquisa analisado conforme modelo conceitual proposto.

Franquia/Segmento	Nº Países no Exterior	Unidades no exterior	Ano de Internacionalização	Drivers de Globalização			Programas de Marketing		GMS						
				Condições externas globalizantes	Orientação global	Experiência Internacional	Estrutura	Processo	Padronização de Produto	Padronização de Praça	Padronização de Preço	Padronização de Promoção	Coordenação Atividades	Integração	Participação global
Alimentação	1	1	2010	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Beleza e Estética	2	1	2011	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Sim	N/D	Não
Saúde e Beleza	1	1	2011	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Ensino de Idiomas e informática	5	N/D	1981	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Escola de Idiomas	4	14	2005	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Bijouterias e acessórios	1	3	2007	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	
Calçados e acessórios	4	18	2005	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Sim	N/D	Não
Calçados e acessórios	25	104	1993	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Alimentação	N/D	50	N/D	Sim	N/D	Não	N/D	Sim	Não	Sim	N/D	N/D	N/D	N/D	Sim
Alimentação	N/D	350	2004	Sim	N/D	Não	N/D	N/D	Não	Sim	N/D	Não	N/D	N/D	N/D
Educacional	N/D	N/D	N/D	N/D	Sim	Não	N/D	N/D	Não	Sim	N/D	N/D	N/D	N/D	Sim
Software	N/D	N/D	1997	Sim	N/D	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	N/D	Sim	N/D	Sim

Quadro 3 – Resultados Consolidados das Entrevistas

Fonte: Entrevistas e base de dados dos autores (2012).

As doze empresas entrevistadas atuam no exterior em média há 9,6 anos (dados coletados em 2012).

Estudo realizado por ROCHA, BORINI e SPERS (2010), analisou 65 franquias internacionalizadas em 2010 e apontou que estas operavam em média há 5 anos no exterior, considerando que se passaram três anos, está média parece próxima do estudo anterior.

Estudo publicado em 2012, por ROCHA et al (2012), aponta que das 92 franquias internacionalizadas em 2012: 16% operavam em cinco ou mais países; 29% entre 2 a 4 países; e 54% em apenas 01 país.

Esses três grupos foram contemplados na amostra, pois 2 franquias atuam em mais de 5 países; 3 atuam entre 2 a 4 países; e 3 atuam em apenas 01 país no exterior, as quais tiveram uma internacionalização mais recente.

Para categorizar as respostas dos entrevistados foi utilizado o critério de semântica em relação à teoria, ou seja, para os drivers de globalização e seus fatores foram detectados palavras, sentenças e até parágrafos inteiros que refletiam o que a literatura apresentou.

Categoria 1: Drivers de Globalização.

Nesta categoria, estão presentes todas as ações adotadas para a expansão internacional. Conforme apresentado na revisão teórica são: condições externas globalizantes, orientação global e experiência internacional. Considerando os drivers de globalização, todos os entrevistados apontaram ter: - Condições externas globalizantes; - Orientação global. E vale destacar que **nenhum disse ter antes experiência internacional**, como mostra o Quadro 3. No Quadro 4, são apresentadas frases que exemplificam as respostas obtidas.

Categoria	Exemplos Encontrados
Condições externas globalizantes – motivos que levaram à internacionalização	“Fomos procurados por um grupo de brasileiros e americanos em 2008, final de 2007 com a proposta de abrir uma churrascaria numa cidadezinha dos Estados Unidos.” “Os clientes estavam saindo e demandavam unidades fora para poder apoiá-los.”
Orientação Global	“um dos investidores, o dono, proprietária da marca, é espanhol, aí mais foi mais fácil.”
Experiência Internacional	Não foi detectado

Quadro 4 – Categorias e exemplos.

Categoria 2: Programas de Marketing.

Esta categoria agrupa temas relacionados à estrutura de marketing que incluem a orientação central com responsividade local, a implementação de líderes do setor globais, a realização de integração entre as operações nacionais e internacionais, a eliminação de redundâncias em todos os mercados internacionais e a capacidade de transferência de conhecimento novo entre as subsidiárias.

Além disso, a categoria trata dos processos de marketing na internacionalização da franquia e das ferramentas que ajudam no desenvolvimento e na implementação dos programas, ou seja, o processo de marketing por meio do qual a organização implementa suas estratégias de marketing. Com relação a essas duas categorias, como mostra o Quadro 3, cinco entrevistados apontaram que tiveram estrutura e quatro apontaram que não. E com relação a processos, todos entrevistados apontaram ter processos para se internacionalizar. No Quadro 5, são apresentadas frases exemplos encontradas nas respostas.

Categoria	Exemplos Encontrados
Estrutura - orientação central com responsividade local e a capacidade de transferência de conhecimento novo entre subsidiárias	“Avaliando-se as oportunidades de forma mais criteriosa e global, não apenas com a intenção de que a marca seja internacionalizada, mas com a intenção de a marca ser desenvolvida e gerenciada.” “estamos aprendendo muita coisa de lá em função disso. Os processos de tecnologia, principalmente ao que diz respeito ao atendimento e a própria gestão de processos de cozinha foram trazidos de lá.”
Processos - é o processo de marketing através do qual a organização implementa suas estratégias de marketing	“Todo suporte de Marketing é centralizado no Brasil, mas possuem um escritório local nos Estados Unidos para captar as demandas locais.”

Quadro 5 – Categorias e exemplos.

A partir das entrevistas, pode-se sugerir que o processo de internacionalização das franquias brasileiras analisadas acontece a partir dos drivers de globalização, principalmente de condições externas globalizantes, ou seja, a convergência de um mercado global, que gera oportunidades de expansão, como atestam dois gerentes de marketing:

Em 2007, fomos procurados por uma pessoa que queria abrir uma loja no Porto (Portugal). No mesmo ano, abrimos no Porto em nos Estados Unidos (Nova York - no Soho). (Franquia do setor de bijuterias e acessórios)

Em 2002, um investidor inglês teve muito interesse em levar a marca para a Inglaterra, mas os gestores decidiram não iniciar a operação naquele momento, por falta de estrutura, mas deram início ao processo de expansão internacional. (Franquia do setor de acessórios)

A experiência internacional muitas vezes é conseguida por meio de um parceiro local. E muitas vezes as franquias não tem a preocupação inicial de formar uma estrutura separada para a internacionalização.

Apesar do conhecimento do local no exterior inicial ser restrito, com o desenvolvimento da franquia no mercado internacional existe uma transferência de conhecimento entre as franquias, isto é, alguns processos aprendidos são implantados no Brasil.

Sim, sem dúvidas, estamos aprendendo muita coisa de lá em função disso. Os processos de tecnologia, principalmente no que diz respeito ao atendimento e à própria gestão de processos de cozinha, foram trazidos de lá.” (Franquia do setor de alimentos).

Categoria 3: Estratégias de marketing global.

Nesta categoria estão os temas relacionados à estratégia de marketing global segundo o modelo GMS. Para essa categoria, especificamente, foi perguntado ao entrevistado sobre cada dimensão, conforme resultados do Quadro 3.

De uma maneira geral, existe uma tendência à adaptação local de algumas características do marketing mix para conseguir uma melhor penetração no mercado internacional.

É possível perceber que nenhuma das empresas estudadas possui características que as insiram no estágio de estratégia de *marketing global*. Apesar de um dos executivos de uma franquia relatar que possui uma visão global:

Sim, possuímos uma visão global, possibilitando a criação de uma estratégia que se beneficia da economia de escala para a produção do produto. (Franquia do setor de calçados)

Eles não possuem todas as características do modelo GMS conforme apresentado na revisão teórica. Vale ressaltar que a falta de algumas dessas características não pode ser analisada separadamente, mas, sim, como um reflexo dos drivers de globalização que influenciaram na tomada de decisão. Como visto, a maior parte das franquias começou seu processo de internacionalização de maneira não planejada e sem avaliar como tais drivers poderiam contribuir para outras decisões estratégicas, no caso, os programas de marketing.

Cada país você tem que ter uma estratégia de negócio, então não pode dizer que é uma coisa única. (Franquia do setor de educação)

Pela falta de planejamento, entende-se que os processos e as estruturas de marketing são desenvolvidos conforme a operação vai evoluindo, da mesma forma o GMS não é uma ferramenta conhecida estrategicamente, mas sim intuitivamente, o que torna as estratégias de marketing menos eficazes num primeiro momento.

Eu acho que o mundo está globalizado, as pessoas e os desejos das pessoas em todo o mundo são muito parecidos e os empresários brasileiros devem ter a iniciativa de tentar procurar esses mercados. (Franquia do setor de beleza e estética)

As entrevistas sugerem, conforme Oliveira e Crescitelli (2008), as empresas possuem grandes preocupações com a adaptação da promoção, que nos casos são desenvolvidas no Brasil e adaptadas, pelas agências de publicidade responsáveis pela ativação das campanhas.

Quanto à dimensão *coordenação das atividades de marketing e concentração das atividades de marketing*, as franquias ainda concentram o planejamento de todas as atividades no Brasil. Com exceção de uma franquia do setor de software, os executivos das franquias demonstram que utilizam parceiros locais, como agências de publicidade e parceiros para a distribuição, mas a decisão final é tomada no Brasil.

Cada unidade própria tem seu departamento de marketing alinhado com a estrutura de marketing da corporação, que replica e tropicaliza a estratégia de marketing para os demais canais. (Franquia do setor de softwares)

5. Considerações Finais

Uma tarefa fundamental na literatura mundial de estratégia de marketing é esclarecer o que constitui estratégia de marketing global e reavaliar as relações que a permeiam (ZOU; CAVUSGIL, 2002). Este estudo fornece um apoio considerável para uma visão ampla dos antecedentes dos programas de marketing e da estratégia de marketing global por meio da análise de dois modelos teóricos, que resultou num terceiro modelo conceitual, o qual se propõe a integrar os dois primeiros. Além disso, os resultados da pesquisa empírica permitem afirmar a relação fundamental entre os drivers de globalização, os programas de marketing e o modelo GMS no processo de internacionalização das franquias analisadas.

As considerações feitas neste artigo devem enriquecer a literatura sobre marketing global, ampliando sua perspectiva em empresas brasileiras que se internacionalizam. Segundo Rocha, Borini e Spers (2010), as operações das franquias no exterior ainda são pequenas, mas representam um bom desafio para os gestores em termos de lucratividade e de crescimento. Como o mercado de franquias vem crescendo acentuada e consistentemente no Brasil, nos últimos anos, novos estudos têm sido desenvolvidos sobre internacionalização de franquias, mas poucos com a preocupação de compreender a influência dos drivers de globalização nos programas de marketing e na estratégia de marketing global adotadas por elas.

Vale ressaltar que o objetivo deste artigo era entender como os antecedentes dos programas de marketing influenciam na decisão desses programas e ainda como as decisões do GMS são feitas nesse contexto. Os resultados do presente estudo têm várias implicações para os gestores de marketing internacional. A visão ampliada da estratégia de marketing global representada pelo GMS sugere que uma empresa para competir globalmente pode responder a desafios externos e internos com várias alavancas estratégicas. Os gestores devem ter em mente que os programas de marketing e o GMS são impulsionados por condições externas globalizantes e características organizacionais internas, tais como orientação global e experiência internacional.

Recomenda-se que as franquias ao iniciarem seu processo de internacionalização, façam uma análise estratégica do ambiente e dos antecedentes da internacionalização para conseguirem planejar as atividades de marketing e também se recomenda que utilizem o modelo GMS em seus planejamentos estratégicos.

O estudo contém algumas limitações, especialmente às inerentes a pesquisas qualitativas, que não permitem generalizar os resultados.

Mais entrevistas devem ser feitas com outras franquias que se internacionalizaram a fim de uma maior compreensão e análise do modelo conceitual proposto. A identificação de outras variáveis e moderadores – como tempo no mercado internacional, quantidade de países e de lojas, liderança e estrutura organizacional geral, os programas de marketing e as dimensões de marketing global – deve ser avaliada para determinar a relação entre os fatores antecedentes e o marketing global.

Finalmente, este estudo considerou apenas os aspectos antecedentes à internacionalização e os reflexos desses fatores na escolha dos programas de marketing, não houve o desenvolvimento das consequências dessas escolhas de marketing no desempenho financeiro e estratégico das franquias. Mais pesquisas devem ser realizadas para delinear, refinar e expandir essas construções e fornecer uma base mais ampla de conhecimento, que também possa contribuir para as empresas de países emergentes, como o Brasil, que se internacionalizam.

Referências Bibliográficas

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. São Paulo, 2013. Disponível em <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 2013.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**: edição revisada e actualizada. Edições 70, 2009.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research*. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.12, n. 1, p 15-16, 1991.
- . *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BIRKINSHAW, J; MORRISON, A.; HULLAND, J. *Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy*. **Strategic Management Journal**. Chicago, v. 16, n.8, p. 637-55, 1995.
- BONOMA, T. V. *Making Your Marketing Strategy Work*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 22, n. 1, p. 15-30, 1984.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CRAIG, C. S.; DOUGLAS, S. P. *Contigural Advantage in Global Markets*. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 6, n. 3, p. 6-25, 2000.
- COOPER, R. G. *PERSPECTIVE - Third Generation New Product Processes*. **Journal of Product Innovation Management**. Boston, v.11, p.3-14, 1994.
- DOUGLAS, S. P.; WIND, Y. *The Myth of Globalization*. **Columbia Journal of World Business**. Columbia, v.22 , n. 4, p. 19-29, 1987.
- DOUGLAS, P.S.; CRAIG, C.S. *Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope, and Synergy*. **Columbia Journal of World Business**. Columbia, v. 24, n. 24, Oct., 1989.
- FRANCO, M. L. P. B. *Análise do conteúdo*. 2 ed. São Paulo: Liber Livro, 2007.
- GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. **Revista RAE** . São Paulo, v.35, n.3, p. 20- 29, Mai/Jun 1995.
- GHOSHAL, S. *Global Strategy: An Organizing Framework*. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.8, n.5, p.425-40, 1987.
- HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. *Global franchising: current status and future challenges*. **Journal of Services Marketing**. Boston, v.18, n.2, p. 101 -113, 2004.
- JAIN, S. C. *Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 23, n. 5, p. 23-53, jan. 1989.
- JOHANSSON, J. K.; YIP, G. *Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies*. **Strategic Management Journal**. Chicago, v. 15, n.8, p.579–601, 1994.
- KIM. W. C.; MAUBORGNE, R.A. *Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice*. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.12, n. 1, p.125-43, 1991.

- KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. Newbury Park, CA: Sage, 1980.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L.. **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press, 1992.
- LEVITT, T. *The Globalization of markets*. **Harvard Business Review**. Boston, v.3, p. 92-102, Maio-Junho, 1984.
- OHMAE, K. **Triad Power: The Coming Shape of Global Competition**. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. *Changing Patterns of International Competition*. **California Management Review**. San Francisco, v.28, n. 1(Winter), p. 9-40, 1986.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*, **Harvard Business Review**. Boston, v. 25, n. 3, p. 68-88, 1990.
- PERLMUTTER, HOWARD V. *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. **Columbia Journal of World Business**. Chicago, v. 12 , n. 1, p. 9–18, 1969.
- ROCHA, T.; BORINI F.; SPERS E. **Internacionalização das Franquias Brasileiras**. São Paulo, 2010.
- ROTH, K.; SCHWEIGER, D. M.; MORRISON, A. J. *Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms*. **Journal of International Business Studies**. Chicago, n. 22, v. 3rd Quarter, p. 369–402, 1991.
- RUEKERT, R.W.; WALKER JR., O.C. *Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence*. **Journal of Marketing**, Chicago, v.51, p.1-19, 1987.
- SAMIEE, S.; ROTH, K. *The influence of global marketing standardization on performance*. **Journal of International Marketing**. Chicago, v. 5, n.1, p. 9-30, 1997.
- SCHMIDT, J. B.; CALANTONE, R. J. *Escalation of commitment during new product development*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Chicago, v.30, n.2, p.103-118, 2002.
- TOWNSEND, J.D.; YENIYURTT, S.Z.; DELIGONUL, D.; CAVUSGIL, S.T. *Exploring the Marketing Program Antecedents of Performance in a Global Company*. **Journal of International Marketing**. Chicago, v. 12, n. 4, p. 1–24, 2004.
- VERONA, G. *A Resource-Based View of Product Development*. **Academy of Management Review**. Boston, v.24, No.1, p.132-142, 1999.
- WERNERFELT, B. *A resourced-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.5, p.171-80, 1984.
- _____. *The resourced-based view of the firm: Ten years after*. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.16, No.3, pp.171-174.
- YIP, G.S. **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- _____. *Total Global Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2 ed, 2003.
- ZHOU, L.; WU, A.; BARNES, B. R. *The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: the mediating role of marketing capabilities*. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 20, No. 4, p. 25-45, 2012.
- ZOU, S.; CAVUSGIL, T. *Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework*. **European Journal of Marketing**. Londres, v. 0, n. 1, p. 52-69, 1996.
- ZOU, S., CAVUSGIL, S. T. *The GMS: a broad conceptualization and measurement of global marketing strategy*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 66, n. 4, p. 40-56, Outubro, 2002.