

Uma análise sobre o processo de escolha e decisão de internacionalização de uma franqueadora de alimentos

ROBERTO MILLAN DE ALMEIDA FALCÃO

Fundação Instituto de Administração - FIA
robertofalcao92@hotmail.com

RODOLFO LEANDRO DE FARIA OLIVO

USP - Universidade de São Paulo
rodolfo.olivo@terra.com.br

FLÁVIA ANGELI GHISI NIELSEN

Fundação Instituto de Administração - FIA
flaghisi@gmail.com

- Ao Prof. Dr. Rodolfo Leandro de Faria Olivo pela atenção e valiosa orientação.
- À Profa. Dr. Flávia Angeli Ghisi Nielsen pelo empenho e carinho.
- A todos professores do curso de graduação da FIA que foram parte importante na minha formação.
- A Antonio Augusto Orcesi da Costa e Hugo Bethlem que disponibilizaram seu tempo com boa vontade na entrevista.
- Aos meus irmãos, Leonardo, Fabiana e Juliana, pela vida compartilhada.
- Aos meus amigos, pelos maravilhosos momentos que passamos na faculdade.

Uma análise sobre o processo de escolha e decisão de internacionalização de uma franqueadora de alimentos

RESUMO

A expansão internacional é uma das possíveis estratégias de crescimento de uma empresa e pode, em muitos casos, reforçar sua posição competitiva e, conseqüentemente, possibilitar sua sobrevivência. Estudos sobre a internacionalização de empresas são escassos, principalmente os focados no processo decisório e estratégia de entrada em novos mercados. Esse trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma franqueadora do setor de alimentos, observando os fatores considerados e as dificuldades enfrentadas nesse processo. Para trilhar esse caminho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, baseada em um caso único do tipo exploratório e descritivo na Empresa Q, que atua no setor de alimentação especializada em massas de origem portuguesa. Este artigo teve como estratégia de pesquisa comparar a visão de diferentes autores da literatura com um estudo empírico em uma franqueadora, realizado em duas etapas: a) pesquisa qualitativa realizada com a Empresa Q; e b) pesquisa qualitativa com gestora da consultoria especializada que deu suporte à empresa no processo de internacionalização para o Brasil. O estudo encontrou evidências de que alguns dos principais fatores considerados chaves na expansão internacional foram: existência de um mercado promissor, fatores econômicos, sociais, financeiros, existência de parceiros e crença de similaridade entre culturas.

ABSTRACT

International expansion is one of the possible strategies for growth of a company and can in many cases, enhance its competitive position and thus allow its survival. Studies on the internationalization of companies are scarce, especially those focused on decision-making and strategy entry in new markets. This paper aims to analyze the process of internationalization of a franchisor company in the food sector, observing the factors considered and the difficulties faced in the process. To follow this path, a qualitative study was conducted based on a single exploratory and descriptive case with Company Q, a Portuguese company that operates in the food industry specializing in pasta. This article has as its research strategy a comparison among the views of different authors of published literature with an empirical study of a franchisor company, conducted in two stages: a) qualitative research with the Company Q; b) qualitative research with the manager of the consulting firm that supported the company in the process of its internationalization to Brazil. The study found evidence of some of the main factors considered on an international expansion, such as: the existence of a promising market, economic, social, financial factors, the existence of partners and the belief in similarities between cultures.

Palavras chave: Franchising. Franquia. Internacionalização. Alimentos.

1. INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* consiste em uma relação baseada em um contrato de longo prazo entre o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o sistema de *franchising* é uma estratégia cooperativa que as empresas adotam para diminuir os riscos e compartilhar competências. Esta relação envolve a transação de uma série de recursos entre as partes. O franqueador é responsável pelo suporte necessário à formação de uma nova franquia, como treinamentos, transferência de marca e tecnologia, fornecimento de produtos, elaboração de planos de marketing e financeiros, ou seja, o modelo de negócios completo. O franqueado é responsável pela comercialização dos produtos e serviços estabelecidos pelo franqueador e controle da operação localmente (COMBS; KETCHEN; SHORT, 2011).

Segundo Levy e Weitz (2000), o sistema de franquias tenta combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões, característica da operação de cadeias de lojas. Para esses autores as principais vantagens do sistema de franquias para o franqueado são: método de negócio comprovado; treinamentos e manuais disponíveis; nome e imagem conhecidos; obtenção de economia de escala em virtude de compras terceirizadas. As desvantagens referem-se à falta de flexibilidade e às restrições impostas pelo franqueador para a condução do negócio (LEVY; WEITZ 2000).

No Brasil o crescimento do faturamento do setor de *franchising* foi superior ao crescimento do PIB de 2001 a 2013. No ano de 2013 o faturamento do setor de *franchising* aumentou 11,9% em comparação com o resultado de 2012, apesar do baixo crescimento do Produto Interno Bruto, que ficou em 2,3%. A receita do setor nacional de franquias atingiu R\$ 115,58 bilhões em 2013, o que representa 2,4% do PIB. Esses dados mostram a atratividade superior do setor de franquias em relação a outras formas de investimentos (ABF, 2014).

O *franchising* brasileiro contribuiu com a criação de mais de 88 mil novos postos de trabalho em 2013 totalizando 1.029.681 empregos diretos e formais, crescimento de 9,4% em relação a 2012. Esse crescimento foi impulsionado principalmente pelo grande número de franquias abertas em 2013, 13.699 unidades (ABF, 2014).

Em países emergentes, o número de franquias internacionais que iniciaram operações nesses mercados cresceu, principalmente devido à expectativa de crescimento da economia destes países. De acordo com o Departamento de Comércio dos Estados Unidos, estima-se que nas próximas duas décadas, 75% da expectativa de crescimento no comércio internacional virão dos países emergentes. (MELO, 2012).

Em todo o mundo, o *franchising* tem grande importância econômica e social e em alguns países esse sistema está muito mais desenvolvido que no Brasil. Com a expansão dos últimos anos, o *franchising* brasileiro chega à terceira colocação no ranking mundial do *World Franchise Council*, em número de marcas, atrás apenas da China e Coréia do Sul, superando os EUA. Em relação a número e lojas o Brasil chegou à 6ª colocação no ranking mundial com 114.409 unidades (*World Franchise Council*, 2014). Em uma pesquisa feita nos EUA mostrou que as franquias empregavam diretamente 9.797.000 pessoas, um número comparável aos empregados nas empresas fabricantes de bens duráveis e à frente dos setores financeiro, de construção e de informação (ABF, 2014).

O Brasil tem se tornado um mercado atrativo para franquias que veem no país boas oportunidades de investimentos.

O problema estudado por este trabalho pode ser resumido na seguinte questão de pesquisa:

Como se dá o processo de decisão de internacionalização de uma franqueadora de alimentos e quais são os principais fatores considerados nessa decisão?

O objetivo geral deste trabalho é analisar o processo de internacionalização de uma franquia do setor de alimentos.

Dentre os objetivos específicos iremos:

- Analisar quais os principais fatores considerados na decisão da internacionalização.
- Analisar as maiores dificuldades enfrentadas pela franquia no processo de internacionalização.

Nos últimos anos a competitividade no ambiente internacional aumentou por conta da globalização. Desta forma as franqueadoras, juntamente com outras empresas, buscaram sua internacionalização devido ao aumento da pressão competitiva e oportunidades. Observa-se, assim, a importância econômica e social do setor de franquias no Brasil e no mundo, o que justifica este estudo qualitativo sobre o assunto (SEBRAE, 2014).

Existe uma crescente preocupação do meio acadêmico brasileiro em intensificar as pesquisas sobre o segmento de *franchising*, em diversas áreas, já que esse setor tem grande importância econômica (MELO; ANDREASSI, 2012). Além disso, existe carência de trabalhos que estudam a internacionalização de pequenas e médias empresas, principalmente focados no processo decisório e estratégia de entrada em novos mercados. (RIALP; RIALP; WRIGHT; WESTHEAD; UCBASARAM apud. WHITELOCK; MELO; RYNGELBLUM, 2014), temas centrais desse estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Franchising ou sistema de franquia consiste em uma estratégia de expansão utiliza por empresas que detém *know-how*, uma marca forte e um histórico de sucesso para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio. O franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia, do negócio ao franqueado que é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia no sistema de *franchising*. O franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. A essência do *franchising* está na parceria. Por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito, medidos por taxas de sucesso das franquias nos mais diversos ramos de atividade (SEBRAE, 2013).

Os estudos acadêmicos sobre *franchising* têm como suporte três teorias principais, especialmente para tratar dos processos de internacionalização de franquias. Por meio desses enfoques pode-se averiguar a influência de aspectos organizacionais, como o tamanho da rede de franquias (unidades), a dispersão geográfica da rede, a idade da rede, as taxas de crescimento e as taxas cobradas (MELO, 2012). A fim de entender melhor os fundamentos das franquias, três teorias serão exploradas a seguir:

(1) - Escassez de recursos

Em seu trabalho pioneiro sobre franquias, Oxenfeldt e Kelly (1969) tinham a ideia inicial de que a estratégia de possuir lojas própria era superior ao *franchising*, mas argumentaram que empresários recorrem ao *franchising* para alavancar capital, obter conhecimento gerencial e do mercado local. O acesso a estes recursos permite que as empresas superem a escassez de recursos e rapidamente obtenham economias de escala em compras e conhecimento da marca (COMBS; KETCHEN; SHORT, 2011).

(2) - Teoria da Agência

A teoria da Agência, originalmente proposta por Jensen e Meckling procura examinar os potenciais conflitos de interesses entre acionistas e gestores, tendo em vista a separação entre propriedade e gestão observadas nas modernas corporações, dada a existência de conflitos de interesse movidos pela maximização de diferentes necessidades. A Teoria da Agência percebe

o *franchising* com um mecanismo para melhorar o alinhamento entre os incentivos da empresa e dos diferentes pontos de venda (BARBOSA; MARIOTTO, 2012).

(3) - Teoria da forma plural

Bradach e Eccles (1989) não estavam satisfeitos com a Teoria da Agência por conta dela depender da distância geográfica e cultural (diferenças de custos de monitoramento), para explicar por que algumas lojas são franqueadas e outras não. Eles se questionavam por que, por exemplo, são encontradas lojas franqueadas e lojas próprias na mesma cidade, onde os custos de monitoramento devem ser praticamente idênticos? O que se observa é uma "forma plural", o que significa que a mesma atividade econômica está organizada de duas maneiras diferentes. Eles desenvolveram a ideia de que lojas franqueadas e lojas de propriedade da empresa oferecem vantagens e desvantagens distintas. Quando se utiliza das duas estratégias em combinação, isso é, usando a "forma plural", as vantagens de uma estratégia compensam as desvantagens da outra e vice-versa. (COMBS; KETCHEN; SHORT, 2011).

Com o advento da globalização, mesmo com o desenvolvimento de formas de comunicação rápidas e eficientes, os custos com controle de qualidade e monitoramento das operações se tornaram dificuldades para as empresas com grandes redes de negócio. Nesse sentido, o sistema de *franchising* surge como uma alternativa para diminuir esses problemas em organizações com dispersão geográfica cada vez mais acentuada.

A importância na globalização fez com que muitos autores contemporâneos estudassem o assunto. Friedman (2005) usa o termo "o mundo é plano" para mostrar que ele é "achatado". O motor da transformação é a possibilidade das pessoas colaborarem e competirem em escala mundial, através da fibra óptica global e pelas novas aplicações de software. Porém, seu estudo se restringe ao comportamento de países desenvolvidos, deixando de lado os em desenvolvimento. Para Ghemawat (2008), o mundo não é "plano", pois a atividade econômica não está distribuída de maneira uniforme no planeta e as fronteiras ainda existem. O autor reforça que o mundo está semiglobalizado, o que torna importante para as empresas considerarem as distâncias culturais, econômicas, geográficas e administrativas (FRIEDMAN; GHEMAWAT apud KHAUAJA, 2009) na decisão de internacionalização.

A internacionalização é um processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (HITT; IRELAND; HOSKISON, 2001).

Ribeiro e Melo (2007) fazem uma explanação sobre as teorias de internacionalização, classificando-as em dois grandes blocos: os modelos econômicos (teorias da internacionalização; custos de transação, paradigma eclético, organização industrial, teoria do ciclo de vida do produto e teoria das vantagens das nações) e as teorias comportamentais (Escola de Uppsala, Teoria das Redes, Estratégia de Negócios e as Born Globals). As teorias comportamentais tentam explicar a internacionalização a partir de decisões dos executivos e dos aspectos psicológicos envolvidos nessa decisão.

Johanson e Vahlne (1977), pesquisadores suíços que na década de 70, desenvolveram um modelo que buscava compreender o processo de internacionalização de empresas do seu país. Criaram o modelo Uppsala que diz que a internacionalização é um processo de acúmulo de conhecimentos através da aprendizagem das empresas.

Souza (2009) comenta que os autores do modelo Uppsala, ao analisar como as empresas investem no mercado e suas formas de entrada, observaram que o comprometimento de recursos não é feito de forma estruturada ou sequenciada, mas de forma incremental, à medida que a firma adquire conhecimento e aprendizagem em mercados externos. A internacionalização se daria por estágios. Souza ainda menciona que esse modelo usa o conceito de distância psíquica, mostrando que as empresas escolhem seu mercado para internacionalização de acordo com as informações que dispõem sobre elas. As diferenças culturais, políticas, jurídicas e econômicas

do país de destino são relevantes. Com a globalização e a abundância de informações disponíveis, as empresas hoje em dia têm maior facilidade nesse processo.

A abordagem pluralista que segue a ideia de Whitelock (2002) sugere um modelo que incorpore os elementos-chave de várias teorias, e dessa forma explica de uma maneira abrangente a internacionalização de empresas.

Os fatores que interferem no processo de internacionalização são comentados por Madeira e Silveira (2013, p. 53): “os motivos da tomada de decisão sobre a internacionalização de uma empresa são fundamentais para o sucesso ou fracasso da investida, para a escolha do local, da estratégia e da estrutura necessária”. Eles apontam que um mesmo fator pode impulsionar (fator motivador) ou ser uma barreira (fator inibidor). Através da análise desses fatores é possível escolher a melhor forma de entrar em um mercado.

A saturação de um mercado não é o único motivo das empresas se internacionalizarem. “Existem muitos outros fatores que podem estimular a busca por mercados estrangeiros, como a existência de consumidores, facilidades regulatórias, estabilidade econômica, incentivos fiscais, equilíbrio cambial, existência de parceiros, facilidade de acesso a fornecedores, conveniência de canais de distribuição, disponibilidade de tecnologia e acesso à mão de obra” (MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 54). Mas não é sempre que o processo ocorre dessa maneira. Observa-se também que empresas se internacionalizam por questões pessoais de seus gestores, ou crenças de que haja similaridade entre consumidores locais e estrangeiros.

Loureiro (1990), afirma que é importante se levar em conta fatores econômicos (incluindo cambiais), políticos, culturais, sociais, regulatórios (legislativos e jurídicos), comerciais (competitivos e estratégicos) e financeiros.

Existem também fatores ambientais e fatores que se alteram ao longo do tempo. Para se escolher um país para internacionalização, precisa-se estar atento “em termos econômicos ao produto interno bruto, a renda nacional, ao nível de emprego, a inflação, a renda per capita, ao nível de consumo por habitante e a taxa de crescimento” (MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 54). “Quanto a balanços de pagamento leva-se em consideração a evolução de posições e saldos de pagamentos, além da dependência de receitas de exportação e taxa de câmbio” (MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 54).

O nível de vida da população (hábitos de consumo, renda, infraestrutura) e os riscos políticos (incidência de revoluções, etnia da população, regime político) devem ser observados. “O custo (disponibilidade de recursos energéticos, matéria prima, recursos humanos, fornecedores, tarifas, tributos) precisam ser considerados” (MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 54).

“Fatores sociais (qualificação de mão de obra, encargos sociais, sindicalização) desempenham papel nessa escolha ao lado de fatores fiscais e jurídicos (impostos, taxas, tributação, regulamentação, legislação) e das relações com parceiros locais” (LOUREIRO, 1990, apud MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 54).

“Além de fatores externos à organização, devemos ter atenção para aqueles internos, como sua estrutura, conhecimento, competências, recursos, capacidades e o próprio tomador de decisão. Cada fator deve ser avaliado não apenas de maneira racional; a percepção da situação é resultado também do processo mental do indivíduo à frente da decisão. Sua experiência, sua formação, seus valores entre outros pontos afetarão a escolha que fará” (MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 55).

“Fatores que interferem no processo de internacionalização de empresas brasileiras ou de qualquer origem sempre atuam de modo conjunto” (MADEIRA; SILVEIRA, 2013, p. 61).

Borini, Rocha e Spers (2012) apontam as dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização e citam os desafios a serem enfrentados por aqueles que querem se internacionalizar:

1. A diferenciação do produto ou serviço.

2. A identificação de mercados não explorados.
3. A experiência do franqueador e a escolha do franqueado.
4. O desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para a internacionalização.
5. A implantação e sustentação de um modelo de negócio no exterior.
6. O desenvolvimento de uma visão intercultural.
7. O atendimento às exigências dos consumidores do país escolhido.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa escolhido foi o qualitativo, pois permite a obtenção de informações importantes para o objetivo do trabalho. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON *et al.* 1999).

O método de pesquisa adotado foi o de estudo de caso único. Segundo Yin (2010) o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Uma das fontes mais importantes para o estudo de caso, segundo esse autor, é a entrevista, que é uma fonte essencial de informação (YIN, 2010, p. 143).

Um das justificativas para um estudo de caso único é o caso revelador ou também chamado de significativo. Esse tipo de pesquisa é utilizado quando as informações coletadas são reveladoras. Nesse estudo, a empresa nunca havia sido investigada. Nesse trabalho, foi omitido o nome da empresa pesquisada, que será chamada de “Empresa Q” por questão de sigilo.

Os estudos de caso podem ter uma única fonte de evidência ou pode apresentar várias fontes. “A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação” (YIN, 2010). A triangulação de dados permite que os fatos ou eventos fiquem apoiados em mais de uma fonte de evidência.

Foi produzido um estudo de caso com a Empresa Q, que foi selecionada pela disponibilidade do gestor da empresa e por ser uma empresa de alimentação estabelecida na Europa e com franquias em diferentes países e que iniciou operações no Brasil em 2013. A pesquisa foi desenvolvida com base em entrevista pessoal realizada com o gestor da organização. A entrevista ocorreu no dia 26 de setembro de 2014 e teve duração de aproximadamente duas horas. Ela foi gravada e posteriormente transcrita, tendo sido conduzida por meio de um roteiro semiestruturado, o que permitiu a liberdade de resposta do entrevistado, que forneceu percepções valiosas sobre aspectos inéditos que não foram planejados no roteiro.

Uma pesquisa bibliográfica foi realizada para coleta de informações da empresa disponíveis na internet. Paralelamente, foi realizada uma pesquisa documental em material da Empresa Q utilizados nas apresentações internas e externas à potenciais franqueadores e investidores. Esse material foi disponibilizado pelo gestor entrevistado. A pesquisa documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, por complementar informações obtidas por outras técnicas, revelando aspectos novos de um tema ou problema de pesquisa (LUDKE, ANDRÉ, 1986).

Posteriormente foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória com a empresa de consultoria que chamaremos de “J Associados”. Essa empresa auxiliou na elaboração de um plano de negócios para expansão da marca da Empresa Q através de franquias. Foi feita uma entrevista com uma diretora da empresa em seu escritório, e foi utilizado um roteiro não estruturado.

4. RESULTADOS OBTIDOS

A seguir serão detalhados os resultados obtidos na entrevista e material interno disponibilizado pela Empresa Q e informações coletadas com a consultoria que participou do processo.

Solicitou-se ao entrevistado que inicialmente contasse a história da empresa. O empresário e CEO da Empresa Q, iniciou a conversa dizendo que existe um grande potencial no setor de alimentação (*foodservices*) por dois motivos: o enriquecimento da população e a entrada da mulher no mercado de trabalho. Ele comenta que nos últimos oito anos, milhões de pessoas entraram para a classe média. O entrevistado também aponta que com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, elas deixaram de ter tempo para cozinhar em casa.

Seguindo esse raciocínio, ele imaginou criar uma marca que oferecesse uma alimentação barata e saudável, seguindo as tendências do mercado. Ele também observou que praças de alimentação em *shopping centers* tem grande movimento no horário de almoço, sendo considerado inicialmente como um local adequado para a instalação dos restaurantes.

Por esses motivos, o empresário decidiu importar uma franquia de alimentos que estava estruturada em alguns países da Europa. A Empresa Q é uma rede de culinária rápida de massas de origem portuguesa. A empresa tem presença desde 2001 na Europa. Em Portugal existem vinte lojas, oito na Romênia e uma na Espanha. No Brasil as operações começaram em julho de 2013 com a abertura da primeira loja no Shopping Ibirapuera. Atualmente, existem cinco lojas distribuídas por *shopping centers* da grande São Paulo.

“Adaptação é fundamental no processo de entrada de marcas estrangeiras no Brasil” diz o CEO na entrevista.

O empresário explica que a Empresa Q possuía receitas de sucesso em Portugal. No processo de importação da marca para o Brasil, as receitas se mantiveram inalteradas, iguais às de Portugal, mas os molhos foram adaptados. O know-how e a tecnologia usada no preparo dos pratos foram importados de Portugal e não sofreram adaptações.

O CEO comenta que no processo de adaptação das operações da Empresa Q de Portugal para o mercado brasileiro, foram feitas várias mudanças. Logotipo da marca, designs das lojas, uniforme de funcionários, estavam desatualizados e foram refeitos no Brasil para atender os consumidores do país que são bastante exigentes.

O empresário conta que no processo de desenvolvimento da marca, foram feitos muitos estudos de viabilidade, como pesquisas com clientes para identificar o gosto dos brasileiros, seu comportamento nas lojas e se a marca “Q” teria um bom impacto para os consumidores. Também foram produzidos estudos de mercado e precificação. O preço dos produtos que futuramente seriam vendidos foi estudado através de uma pesquisa de “*price point*” (esse estudo identifica preços em que a demanda por um determinado produto é relativamente alta dentro da curva de demanda (LEVY, 2011)).

Um estudo sobre a concorrência identificou que uma empresa, que possui 350 unidades, com faturamento de R\$ 430 milhões, em 2012 e crescimento de 127% nos últimos cinco anos seria o principal concorrente da Empresa Q (EMPRESA Q, 2013).

O empresário comenta que aprendeu muitas coisas durante o processo de internacionalização da marca. A marca “Q” era desconhecida no Brasil e com isso foi necessário desenvolvê-la desde o início. Dessa forma uma das dificuldades enfrentadas foi a de conseguir espaço das lojas em *shopping centers*.

De acordo com o CEO da Empresa Q, outras dificuldades que empresas no Brasil enfrentam são: a tributação que é muito complexa, as exigências legais e normas de órgãos como ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Empresas de fora do país que pretendem indicar operações no Brasil precisam estudar as exigências e normas que são únicas.

“Massa é uma refeição saudável, balanceada, saborosa, leve para o almoço e possui alta rentabilidade” comentou o empresário. Porém, ele percebeu que os consumidores possuem a ideia de que massa é um alimento que engorda, e dessa forma, não pode ser consumido em grande quantidade ou diversas vezes na semana.

“Para se exportar ou importar uma marca de alimentos é fundamental conhecer o mercado, possuir um sócio local, ouvir o cliente local, ter uma cadeia de suprimentos desenvolvida, adequar a franquia à realidade cultural local e ter equipe bem treinada” reforçou o empresário.

Inicialmente o desejo do empresário no projeto da Empresa Q no Brasil era de utilizar apenas recursos próprios na expansão das lojas. No entanto, o modelo tributário privilegia a franquia e dessa forma optou pelo modelo de *franchising*. Outro ponto que fez a empresa seguir esse modelo foi a necessidade intensa de capital.

A expansão das lojas da Empresa Q ocorreu no ano de 2013, com a abertura de lojas em *shoppings centers*: Shopping Ibirapuera, Shopping Pátio Paulista, Shopping Aricanduva, Shopping Raposo e Shopping Metrô Tatuapé (EMPRESA Q, 2013). O empresário comenta que o custo de ocupação no Brasil é alto, principalmente em *shopping centers* em que o preço do metro quadrado é elevado.

O empresário conta que a primeira loja da Empresa Q tinha um design “*clean*” e foi percebido que os consumidores tinham dificuldade de identificar o local como sendo um restaurante de massas. Na segunda loja esse aprendizado foi levado em conta, foram utilizadas mais cores, e o design recebeu mais “vida”. O logo também foi adaptado para incluir massas ao lado do símbolo da Empresa Q e assim o consumidor conseguiria identificar o estabelecimento de maneira mais fácil.

Um dos diferenciais da Empresa Q é a qualidade dos ingredientes utilizados pela marca. Na entrevista ele reforçou que durante as operações da empresa, percebeu que cliente final dá pouco valor para a utilização de grandes marcas. “Apesar do diferencial, o consumidor dá mais importância para a qualidade final do prato, dando menos importância à marca dos ingredientes”.

O empresário diz que a logística da Empresa Q foi desenvolvida no Brasil. Como no início das operações eram poucas lojas, a logística de suprimentos era descentralizada. Essa opção é mais barata, pois não é necessário um investimento em uma estrutura central de distribuição e armazenamento.

Ele comentou alguns pontos que mudaria no processo de internacionalização da franquia.

Caso a questão logística fosse refeita, seria escolhido o modelo logístico centralizado. Para ele, uma melhor opção seria a criação de um escritório em um bairro mais afastado e barato que funcionasse também como pequeno depósito e a distribuição seria feita por um veículo próprio de pequeno porte.

Outra questão levantada foi a localização das lojas. Para ele, teria sido uma melhor escolha investimento em lojas de rua, seguindo a tendência do *casual dining*.

O empresário conta que seus estudos previam sucesso, mas na prática a situação foi diferente. Recentemente foi feito outro estudo de viabilidade para abrir franquias da marca “Q”, mas até esse momento o projeto não teve continuidade. A análise feita é que não é a hora ideal para se investir, o projeto não iria decolar. Entre os fatores que levaram a essa decisão ele destacou baixas vendas, pouca procura de possíveis franqueados, forte concorrência, além do momento econômico pouco oportuno. O empresário também comenta que o projeto seria de longo prazo e os investimentos altos para se atingir a metade de lojas que o principal concorrente.

“Fomos com muita sede ao pote” diz o empresário. “Teríamos que ter tido mais calma”. Para o empresário o ideal teria sido criar uma loja inicial para experimentar o modelo e depois seguir para uma segunda loja, fazendo mais testes no caminho. Outra questão levantada é que o empresário deveria ter feito um estudo mais aprofundado das operações da Empresa Q na

Europa, e dessa forma identificar pontos fracos. Ele comenta que deveria ter visitado as lojas na Europa.

Análises e estudos de franquias no processo de internacionalização foram feitos pela J Associados, consultoria especializada em redes de franquias e negócios enfatiza os cuidados que precisam ser tomados no processo de internacionalização de negócios.

A internacionalização é um grande desafio, pois apresenta ameaças inerentes ao ambiente competitivo ao mesmo tempo em que permite que as empresas possam desfrutar de novas oportunidades. Por ser um mercado desconhecido e desafiador é importante que se faça um planejamento que precisa ser realizado antes de qualquer decisão. É fundamental que esse processo de conhecimento do novo mercado seja bem desenvolvido, pois isso vai determinar o sucesso ou fracasso, que poderá representar perda de investimento.

É imprescindível que seja feito um planejamento estratégico para internacionalização. Nele será estudado o perfil dos mercados de destino, seu tamanho, estado de maturidade e receptividade de produtos e serviços da empresa. Também será verificada a compatibilidade do formato de negócios da empresa com o mercado de destino.

Uma análise de potenciais riscos no processo de internacionalização é importante para uma tomada de decisão mais consciente e com menores riscos.

Para entender as particularidades de consumo dos potenciais clientes, é importante que seja feito um estudo com apoio de empresas especializadas em pesquisa com consumidores no país de destino.

A diretora da J Associados, destaca que a estratégia elaborada pela empresa referente ao mercado-alvo e quais canais de distribuição usar no país de destino, dependem das características deste mercado que devem ser estudadas, tais como potencial econômico e concorrência. Dessa forma a empresa poderá ter uma compreensão da dimensão do mercado, taxa de crescimento e barreiras à entrada e elaborar uma estratégia mais eficiente, focando o nicho geográfico mais atrativo.

A questão financeira do processo de internacionalização também deve ser levada em conta. É preciso avaliar se a empresa tem capital suficiente para financiar o processo de internacionalização. Caso contrário ela vai precisar de uma estrutura de capital de fontes externas. Isso ocorre, pois além dos investimentos necessários na expansão internacional, é preciso capital para manter o negócio até que ele atinja os resultados projetados. Um planejamento financeiro realista deve prever problemas e dificuldades que irão surgir, assim como planos de contingência.

Os dados coletados foram consolidados em um esforço de síntese. Foram produzidas tabelas com o intuito de comparar a teoria com os dados obtidos na pesquisa com o empresário da Empresa Q e informações fornecidas pela consultoria que participou no processo de internacionalização da empresa.

Teoria		Dados coletados	
Madeira e Silveira (2013) - Fatores externos	Loureiro (2013)	Consultoria - J Associados	Empresa Q
Saturação de mercado		Concorrência e sobrevivência no mercado de origem	
Existência de consumidores	Comerciais (competitivos e estratégicos)	Mercado atrativo	Mercado atrativo; Aumento de consumidores
Facilidade regulatórios (legislação e jurídico)	fatores regulatórios		
Incentivos fiscais	Fatores econômicos	Oportunidade de investimento	Modelo tributário que privilegia franquias
Estabilidade econômica	Fatores econômicos	Oportunidade de investimento	Oportunidade de investimento
Equilíbrio cambial	Fatores econômicos (incluindo cambial)	Oportunidade de investimento	Oportunidade de investimento
Existência de parceiros	Relação com parceiros locais		O empresário era o parceiro
Fornecedores	Fatores comerciais estratégicos		O empresário tinha bons contatos
Distribuição	Fatores comerciais estratégicos		
Disponibilidade de tecnologia			Tecnologia de preparo foi importada de Portugal
Mão de Obra	Fatores sociais (mão de obra)		
Questões pessoais do gestor			Relacionamento com o sócio criador da marca em Portugal
Crença de similaridade entre consumidores locais e estrangeiros			Acreditava na similaridade da cultura (consumo de massas)
Termos econômicos	Fatores econômicos	Análise de mercado	Análise de mercado
Balança de pagamento	Fatores econômicos	Análise de mercado	Análise de mercado
Nível de vida	Fatores sociais	Particularidade de consumo (entender as necessidades dos clientes)	Particularidade de consumo (entender as necessidades dos clientes)
Riscos		Análise de riscos e planos de contingência	
Custos	Fatores financeiros	Estudo financeiro	Estudo financeiro

Quadro 1: Fatores externos considerados na decisão de internacionalização

Fonte: elaborado pelo autor

Foram analisados os fatores considerados na decisão de internacionalização, utilizando como teoria os autores Madeira e Silveira (2013) e Loureiro (2013). Madeira e Silveira (2013) dividem os fatores considerados em externos (Quadro 1) e internos (Quadro 2).

Quanto à teoria ambos os autores se preocuparam em fazer um estudo detalhado sobre os fatores considerados na decisão de internacionalização.

Observou-se muitos pontos em comum entre a J Associados e a Empresa Q (Quadro 1), pois a elaboração do plano de negócios da franquia teve participação da consultoria.

A existência de consumidores foi um fator destacado na teoria e nos dados coletados, por ser um item fundamental para a introdução da franquia. Os fatores econômicos, sociais e

financeiros foram considerados pela teoria e pelos dados coletados, pois sem eles não é possível realizar um investimento do porte necessário para internacionalização.

Os fatores fornecedores, distribuição, disponibilidade de tecnologia e mão de obra foram apontados pelos teóricos e pelo gestor da Empresa Q, que vivenciou na prática esses itens, ao introduzir a marca no Brasil.

Teoria	Dados coletados	
Madeira e Silveira (2013)	J Associados	Empresa Q
Estrutura	Estrutura já desenvolvida na Europa	
Conhecimento	Levou em conta o conhecimento e experiência que o sócio tinha em relação ao mercado de Portugal.	
Competência	Competência de desenvolver a marca em um novo mercado	
Recursos	O empresário contou com recursos próprios e de investidores do Brasil.	
Capacidade	Acreditou na capacidade do sócio de Portugal de auxiliar a entrada da Empresa Q no Brasil	
O próprio tomador de decisão	Grande vontade do empresário de criar uma marca	

Quadro 2: Fatores Internos considerados na decisão de internacionalização

Fonte: elaborado pelo autor

No quadro 2 observa-se que a teoria e a Empresa Q estão alinhados no que diz respeito aos fatores internos. No entanto, foram justamente os fatores internos (estrutura, conhecimento, competência e capacidade), que trouxeram maiores problemas para a empresa. Isso ocorreu, pois, o empresário brasileiro estava contando com contribuições da empresa de Portugal e do sócio criador da marca, mas isso não ocorreu como esperado. Além disso, o tomador de decisão estava bastante motivado para trazer uma marca para o Brasil e desenvolver uma rede de lojas.

Também se buscou comparar a teoria e as informações obtidas na pesquisa referentes às dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização da franquia (Quadro 3). A teoria de Borini, Rocha e Spers (2012) foi comparada com as informações da pesquisa feita com a Empresa Q (entrevista e material interno da empresa) e com as informações obtidas na entrevista com a Consultoria J Associados.

Teoria	Dados coletados	
Borini, Rocha e Spers (2012)	J Associados - Consultoria	Empresa Q
A diferenciação do produto ou serviço		Foram necessárias alterações no cardápio e nas lojas; diferenças culturais
A identificação de mercados não explorados		
A experiência do franqueador e a escolha do franqueado		Sócio tinha experiência apenas no mercado de Portugal e CEO do Brasil não possuía experiência com franquias ou serviço de alimentação
O desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para a internacionalização		
Implantação e sustentação de um modelo de negócios no exterior	Controle de qualidade e monitoramento das operações	Ter cadeia de suprimentos desenvolvida. Custo de locação. Diferenças culturais. Concorrência.
O desenvolvimento de uma visão intercultural	Diferenças culturais, diferenças econômicas, diferenças geográficas, diferenças administrativas.	Diferenças culturais, diferenças econômicas, diferenças geográficas, diferenças administrativas (tributação e leis de órgãos públicos).
O atendimento às exigências dos consumidores do país escolhido		Adequar franquia a realidade local (consumidores exigentes)

Quadro 3: Dificuldades enfrentadas

Fonte: elaborado pelo autor

O gestor da Empresa Q enfrentou muitas dificuldades ao implantar a marca no Brasil. Foram necessárias alterações quanto à diferenciação dos produtos para atender a cultura do mercado local.

A experiência do franqueador, ou seja, do criador da marca era restrita ao mercado de Portugal e da Europa. O sócio brasileiro, não tinha experiência no setor de alimentação. A falta de experiência de ambos no mercado brasileiro trouxe problemas na implementação da marca no Brasil.

A sustentação do modelo de negócios foi uma dificuldade enfrentada, pois a Empresa Q se deparou com um concorrente já estruturado e com grande força no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observar as os quadros (Quadros 1 e 2) que mostram os fatores externos e internos que são considerados na decisão de internacionalização da empresa verificou-se que existem pontos que foram delineados na teoria pelos autores Madeira e Silveira (2013) e Loureiro (2013), que aparecem também no material da consultoria especializada em franquias e internacionalização e na entrevista feita com gestor da Empresa Q. Os principais pontos levantados foram:

- a) A saturação de mercado é considerada um fator para a internacionalização para Madeira e Silveira (2013) e a consultoria.

- b) A existência de consumidores é considerada um fator para os teóricos, para a consultoria e a Empresa Q que identificaram como fator o mercado atrativo.
- c) Fatores regulatórios foram citados apenas pelos teóricos.
- d) Incentivos fiscais, estabilidade econômica, equilíbrio cambial e necessidade de parceiros locais foram fatores considerados por todos.
- e) Fornecedores, distribuição e mão de obra foram fatores apontados pelos dois teóricos e pelo empresário da Empresa Q.
- f) Disponibilidade de tecnologia foi apontada como um fator para Madeira e Silveira (2013) e a Empresa Q, uma vez que essa já possuía a tecnologia de preparo desenvolvida no país de origem.
- g) Questões pessoais do gestor e crença de similaridade entre consumidores locais e estrangeiros foram observados por Madeira e Silveira (2013) e pela entrevista com o empresário.
- h) Termos econômicos, balança de pagamento, nível de vida e custos foram apontados como fatores pelos teóricos e pela Empresa Q. O entrevistado utilizou termos diferentes para se referir a esses fatores como análises de mercado, particularidades de consumo e estudo financeiro.
- i) Riscos enfrentados no processo de internacionalização é um fator apontado por Madeira e Silveira (2013) e a consultoria.

No quadro referente a fatores internos considerados na decisão de internacionalização (Quadro 3), observa-se que Madeira e Silveira (2013) e a Empresa Q apontam a estrutura, conhecimento, competência, recursos, capacidade e o próprio tomador de decisão como fatores de importância. Porém, ao agregar ao Quadro 3 alguns comentários feitos pelo gestor da empresa de massas na entrevista, pode-se inferir que:

O empresário não aprofundou seu conhecimento da estrutura da empresa no país de origem. Ele não foi conhecer as operações locais, nem as franquias existentes em outros países da Europa. Isso fez com que o empresário não produzisse uma análise profunda sobre a estrutura interna da Empresa Q. Fatores como estrutura, know-how, competências, recursos e capacidades deveriam ter sido mais estudados e utilizados na adaptação e instalação da empresa no Brasil. Esses fatores também foram identificados por Madeira e Silveira (2013) como fatores internos para internacionalização e foram expostos na tabela e na revisão teórica desse estudo. Se essas análises tivessem sido feitas com maior cautela, o empresário teria percebido alguns pontos fortes e fracos da empresa, que não haviam sido identificados. Por haver grande empatia entre o empresário da Empresa Q no Brasil e seu sócio de origem portuguesa (criador da franquia) essas questões não foram analisadas.

Da mesma forma, as diferenças entre os mercados de origem e de destino teriam que ser exploradas de maneira mais ampla. Por ter sido utilizado um canal de distribuição diferente no Brasil, por meio de lojas em *shopping centers* e pelo fato da concorrência no mercado de destino ser mais acirrado, deveriam ter sido feitas mudanças na estratégia adotada pela empresa ao entrar no mercado brasileiro. Devido às diferenças entre mercados, o processo de investimento deveria ter sido estruturado de maneira a levar em conta as dificuldades e os elevados custos de implantação da marca no Brasil. Como o empresário comenta na entrevista, a estratégia adotada de investimento em 5 lojas em *shoppings* em apenas 5 meses exigiu uma demanda enorme de recursos financeiros, sem que a estratégia estivesse consolidada. “Fomos com muita sede ao pote”.

Não foi feita uma análise de riscos aprofundada que identificaria algum dos problemas e dificuldades enfrentadas pela Empresa Q, entre eles as diferenças culturais em relação ao consumo de massas, as dificuldades existentes em investimento em *shopping centers*, a demora

de retorno de investimentos e o volume financeiro necessário para sobrevivência da empresa até o seu ponto de equilíbrio financeiro.

Nas análises feitas pela empresa, foi identificado a presença de um concorrente forte e consolidado no mercado. Porém, não foi considerado o impacto desse concorrente na estratégia adotada. O empresário comenta na entrevista que levou em conta as palavras de seu sócio, que considerava o mercado do Brasil semelhante ao de Portugal. Ele mesmo concluiu posteriormente que deveria ter dado mais valor as pesquisas de mercado.

Foram investidos recursos em itens de menor importância para o bom desempenho da empresa. Esses recursos deveriam ter sido concentrados nos fatores chave de sucesso e na elaboração de uma estratégia mais bem estruturada e dessa forma aproveitar as oportunidades existentes em um mercado promissor.

Há evidências que o fator “desejo de implantar uma empresa no Brasil” ofuscou fatores que deviam ter sido analisados em profundidade. Por possuir um capital financeiro que permitia uma rápida expansão de lojas, essa foi a estratégia adotada sem que fosse levada em conta dificuldades e problemas que poderiam surgir.

Em relação à tabela de dificuldades enfrentadas tanto os itens da teoria proposta por Borini, Rocha e Spers (2012) como comentários do gestor da Empresa Q apontam como dificuldade:

- a) Diferença do produto ou serviço, a experiência do franqueador e a escolha do franqueado foram apontadas por Borini, Rocha e Spers (2012) e empresário da Empresa Q.
- b) Identificação de mercado não explorado e o desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para internacionalização é identificado como dificuldade na teoria de Borini, Rocha e Spers (2012).
- c) A implantação e sustentação de um modelo de negócios no exterior e o desenvolvimento de uma visão intercultural são apontados como dificuldade pela teoria, pela consultoria e pelo empresário da empresa de massas no Brasil.
- d) O atendimento às exigências dos consumidores do país escolhido é apontado como dificuldade enfrentada no processo de internacionalização de uma empresa pela teoria e pelo CEO da Empresa Q.

Na entrevista (2014), o empresário da Empresa Q comenta que algumas das características do mercado brasileiro dificultam a entrada de empresas estrangeiras no Brasil. Ele cita o custo de ocupação elevado, mão de obra cara, regime tributário complexo e as inúmeras leis de órgão públicos.

Após análise de todas as tabelas referentes aos fatores e dificuldades considerados na decisão de internacionalização foi possível concluir que o gestor reconhece ter feito procedimentos necessários para a implementação da empresa, mas o que prevaleceu para ele foi o desejo de implantar uma empresa no Brasil. Devido a sua grande vontade empreendedora, esse sentimento sobrepôs análises feitas. Após ter feito uma reflexão madura sobre o processo ocorrido, o entrevistado comenta que “deveria ter ouvido mais o mercado, ter dado mais importância aos estudos feitos e ter tido mais calma ao introduzir a marca e fazer os investimentos”.

As principais limitações deste trabalho são decorrentes da pouca abrangência, pois foi utilizado o método de estudo de caso, que não permite generalização dos aspectos observados para outras empresas ou para o setor de franquias de alimentos como um todo, pois foi feito um recorte transversal do tempo.

A contribuição acadêmica desse estudo consiste em ter sido produzido um trabalho sobre um caso relevante que pode trazer aprendizados para futuras empresas que pretendem expandir suas marcas para o Brasil por meio do *franchising*. Outra contribuição desse trabalho foi para a Empresa Q, que teve a oportunidade de ver de forma sistematizada como foi feito o processo

de internacionalização da empresa. A análise comparativa entre o estudo de caso com a teoria do assunto, tornou o trabalho interessante. Além disso, o estudo exploratório mostrou dificuldades e problemas enfrentados pela empresa, e dessa forma pode trazer lições importantes.

Como possibilidade de um estudo futuro, sugere-se que fosse produzido uma pesquisa com várias franquias de alimentos que se internacionalizaram no mercado brasileiro, de forma a ampliar o escopo e abrangência da presente pesquisa. Com essas informações poderia ser produzido um estudo estatístico para validação das principais conclusões desse trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABF. **Atuação e Objetivos**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/sobre-abf/atuacao-da-associacao-brasileira-de-franchising>>. Acesso em maio de 2014.
- ABF. **Setor de franquias cresceu 11,9% e faturou R\$ 115 bilhões em 2013, segundo ABF**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>>. Acesso em maio de 2014.
- BARBOSA, J.A.S.; MARIOTTO, F.L. Aspectos determinantes para internacionalização no franchising: Um estudo com franquias brasileiras. In: MELO, P.L. de R.; ANDREASSE, T. (orgs.). **Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012. Cap. 6. P. 89-106.
- BORINI, F. M.; ROCHA, T.; SPERS, E. E. Desafios para internacionalização das franquias brasileiras: um *survey* com franquias internacionalizadas. In: MELO, P.L. de R.; ANDREASSE, T. (orgs.). **Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012. Cap. 5. P. 71-87.
- COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; SHORT, J.C. Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 413-425, 2011.
- FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**, Rio de Janeiro, Objetiva, 2005 apud KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- GHEMAWAT, P. **Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam**. Porto Alegre: Bookman, 2008 apud KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- LAFONTAINE, F; Kaufmann, P.J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70, 97-113, 1994 apud COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; SHORT, J.C. Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 413-425, 2011.
- LAFONTAINE, F; SHAW, K.L. Targeting managerial control: Evidence from franchising. *The Rand Journal of Economics*, 36, 131-150, 2005 apud COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; SHORT, J.C. Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 413-425, 2011.

LEITE, H. L. da R.; MENDONÇA, P. S. M; BUZZO, E. J. Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**-ISSN 1984-2430, n. 1, p. 85, 2014.

LEVY, D. et al. Price points and price rigidity. **Review of Economics and Statistics**, v. 93, n. 4, p. 1417-1431, 2011.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOUREIRO, F.A. de A. V. **Internacionalização de empresas: Estratégias e Ação**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da USP. São Paulo, 1990 apud MADEIRA, A.B.; SILVEIRA, J.A.G. **Internacionalização em empresas: Teorias e Aplicações**. Editora Saint Paul. São Paulo, 2013.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MADEIRA, A.B.; SILVEIRA, J.A.G. **Internacionalização em empresas: Teorias e Aplicações**. Editora Saint Paul. São Paulo, 2013.

MELO, P. L. de R.; ANDREASSI, T. (Org.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

MELO, P. L. de R. **Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2012.

OLIVEIRA NETO, U. M.; ANDREASSE, T. O perfil do franqueado e a propensão ao risco. In: MELO, P. L. de R. e ANDREASSE, T. (orgs.). **Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012. Cap. 3, p. 35-51.

RIALP, A.; RIALP, J. Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: past, present and future trends of research. **Reassessing the internationalization of the firm**, vol. 11, p.49 – 78, 2001 apud VIANNA, N. W. H.; MELO, P. L. R.; RYNGELBLUM, A. L. **Processo decisório na internacionalização de redes de franquias**. São Paulo, Internext, v. 9, p. 101-118, 2014

RIBEIRO, F. C. F.; MELO, P. L. de R. O processo de internacionalização da rede de franquias “O Boticário” no mercado norte-americano. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 10, n. 3, 2007.

RICHARDSON J.R. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIN, P. H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. **Journal of law and Economics**, p. 223-233, 1978.

SEBRAE Pará. **O que é franquia?** Disponível em:
<http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp > Acesso em março de 2014.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Editora Bookmam, 2010.