

Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras

Helena Loffredo da Rocha Leite (FEA-RP – SP/Brasil) - heloffredorochoa@hotmail.com
• Av. dos Bandeirantes, 3.900, Monte Alegre, 14040-905, Ribeirão Preto-SP
Paulo Sergio Miranda Mendonça (FEA-RP – SP/Brasil) - paulomiranda@usp.br
Everton José Buzzo (FEA-RP – SP/Brasil) - everton_job@yahoo.com.br

RESUMO Este estudo objetivou analisar a internacionalização de franquias brasileiras através de um estudo de caso, buscando identificar fatores que influenciaram a internacionalização, as adaptações das estratégias de *marketing* e as principais barreiras e desafios da internacionalização de franquias brasileiras. Foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa através do método de estudo de caso. As informações foram coletadas através de observação e entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pela expansão internacional de duas empresas. A análise dos resultados ocorreu através de comparação entre as informações obtidas e o referencial teórico. Os resultados demonstraram que as empresas estudadas expandiram-se internacionalmente devido as demandas externas e ao desejo de explorar novos mercados. São realizadas mudanças nas estratégias de *marketing* em diferentes graus, sendo a comunicação o elemento mais alterado. O principal desafio à internacionalização encontrado foi compreender a cultura local e incorporá-la à operação.

Palavras-chave Franquias. Internacionalização. Estratégia de *Marketing*.

ABSTRACT *The goal of this study was to analyze brazilian franchises internationalization through a case study, in order to identify the factors that influence internationalization, the adaptations of marketing strategies and main barriers and challenges of brazilian franchises internationalization. A qualitative exploratory research was developed through the case study method. The information was collected via observation and semi-structured interviews with managers in charge of international expansion of two companies. A comparative analysis between obtained data and the theoretical background was made. The results found showed that the studied companies expanded internationally due to external demands and the desire to explore new markets. Changes in marketing strategies were made in different degrees, and communication was the element that suffered greater changes. The main challenge of internationalization found, was to understand local culture and incorporate it into the company's operations.*

Keywords *Franchises. Internationalization. Marketing Strategy.*

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização é a expansão das atividades econômicas além das fronteiras nacionais, e, portanto ocorre há séculos, desde que os primeiros povos saíram de seu local de origem em busca de novas terras e mercados. A globalização, entretanto, é um fenômeno mais recente, que determina não apenas o comércio além das fronteiras nacionais, mas uma integração funcional entre atividades dispersas e fragmentadas, formando cadeias globais de produção (MARTINEZ, 2007). A integração da economia em escala global intensificou-se durante a década de 1990, fazendo com que a internacionalização se tornasse uma necessidade para a sobrevivência dos negócios (DANIELS; RADEBAUGH, 1997; MARQUES, 2006).

Neste contexto, dentre as empresas que estão se internacionalizando as franquias têm demonstrado grande potencial. Além do menor risco financeiro possibilitado, as franquias trazem economia de escala e o conhecimento do mercado local concedido pelos franqueados, além da evolução tecnológica permitir processos de controle e comunicação mais fáceis e confiáveis (ALON; MACKEE, 1999; SASHI; KARUPPUR, 2002; MARQUES 2006).

No Brasil, o crescimento da internacionalização de franquias é alto e representa grandes desafios às franquias. À medida que se expandem para o mercado global o ambiente no qual estão inseridas torna-se maior e mais complexo (MARQUES, 2006).

No início da década a Associação Brasileira de *Franchising* constatou os sete principais desafios enfrentados pelas franquias em processo de expansão internacional: a inovação de produto/serviço; a identificação de mercados não explorados; a escolha dos franqueados (intimamente ligada à experiência dos franqueadores); a necessidade de se desenvolver um planejamento estratégico consistente para a internacionalização; a implantação e sustentação do modelo de negócios; o desenvolvimento de uma visão intercultural; e, finalmente, o atendimento e adaptações às exigências dos consumidores nos novos mercados (ABF, 2010).

Mesmo havendo um crescente interesse sobre o tema, tanto de negócios quanto acadêmico, há carência de estudos sobre internacionalização de franquias (QUINN, ALEXANDER, 2002; DOHERTY, 2007). De acordo com Kedia *et al.* (1994), essa carência pode ser atribuída a uma pequena quantidade de pesquisadores interessados em *franchising*, ou à relativa escassez de dados relativos a esta atividade comercial. No Brasil, essa carência é ainda maior, e não existem trabalhos que possibilitem uma visão geral sobre o tema (MARQUES, 2006).

O presente estudo traz uma contribuição à literatura sobre a internacionalização de franquias brasileiras, através de uma pesquisa que visou identificar os desafios e barreiras à internacionalização e como as franquias já internacionalizadas superaram estas dificuldades.

O objetivo principal deste artigo é responder ao seguinte problema de pesquisa: como tem ocorrido o processo de internacionalização das franquias brasileiras? Identificar os fatores motivacionais que influenciam a decisão de expansão internacional e identificar as adaptações das estratégias de *marketing* para adequação a cultura e hábitos de consumo dos novos mercados internacionais são os objetivos específicos que fornecem as diretrizes para atingir o objetivo principal.

Foi realizada uma revisão bibliográfica abordando a temática de processo de internacionalização de empresas no contexto de *marketing* internacional, o conceito de franquias, as especificidades da internacionalização destas e o panorama brasileiro atual. A fundamentação teórica serviu como referencial para a construção da pesquisa, que foi exploratória e qualitativa, com a coleta de dados realizada através de um estudo de caso com duas franquias brasileiras, a empresa A, que produz e comercializa bens de consumo duráveis, e a empresa B, que oferece serviços de locação de veículos... O estudo demonstrou que a solução para a maioria dos desafios e barreiras à internacionalização, de acordo com as empresas estudadas, reside na escolha do franqueado ideal, devido à sua experiência e conhecimento do mercado local.

Este artigo foi estruturado em seis seções, iniciando-se por esta que é a introdução. Na seção 2 é apresentado o referencial teórico, a seção 3 traz a metodologia empregada, a seção 4 demonstra os resultados encontrados, enquanto a seção 5 os discute, e por fim, a seção 6 traz as conclusões do artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O processo de internacionalização de empresas no contexto de *marketing* internacional

Uma organização global foca seus recursos e objetivos no mercado global, que apresenta tanto oportunidades quanto ameaças. Para Keegan (2002), mesmo que o *marketing* seja universal e o *marketing* Internacional seja derivado deste, cada país, região, cultura e sociedade são únicos, e portanto a prática do *marketing* varia de país para país. O *marketing* Internacional compreende conceitos específicos (KOTLER; KELLER, 2006), determinando que estratégias sejam implementadas de acordo com essas especificidades e considerações de maneira conjunta aos fundamentos universais do *marketing*.

A internacionalização define-se como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1998 *apud* MARQUES, 2006) e a extensão da estratégia de produtos e de integração vertical das empresas para outros países (COUTO e RESENDES, 2008). No entanto, embora definida como um processo, a internacionalização não deve obrigatoriamente ser formada por características evolutivas através de etapas sequenciais rígidas e impositivas (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996 *apud* DAL-SOTO, 2006).

O mercado global significa um mercado consumidor extremamente grande a atender, mas também significa que a empresa deverá lidar com moedas flutuantes, leis e regulamentações diferentes, idiomas, fornecedores, culturas e comportamentos de consumo discrepantes à sua realidade e ao ambiente no qual está inserida (KEEGAN, 2002).

Devido às vantagens e riscos conflitantes, normalmente as organizações optam por não dar nenhum passo, até que algum fato às “empurre” para o mercado internacional. O principal é a sobrevivência do negócio. Pode-se citar também o fato de que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que o mercado interno; a necessidade de atender a uma demanda externa de seus clientes e fornecedores; o desejo das empresas de serem menos dependentes de um único mercado e pulverizar a sua fonte de receitas; visando não apenas maximizá-las, mas também minimizar o risco; e a necessidade de economias de escalas, que podem ser possíveis apenas através de uma base maior de clientes que a base disponível no mercado nacional (KOTLER; KELLER, 2006).

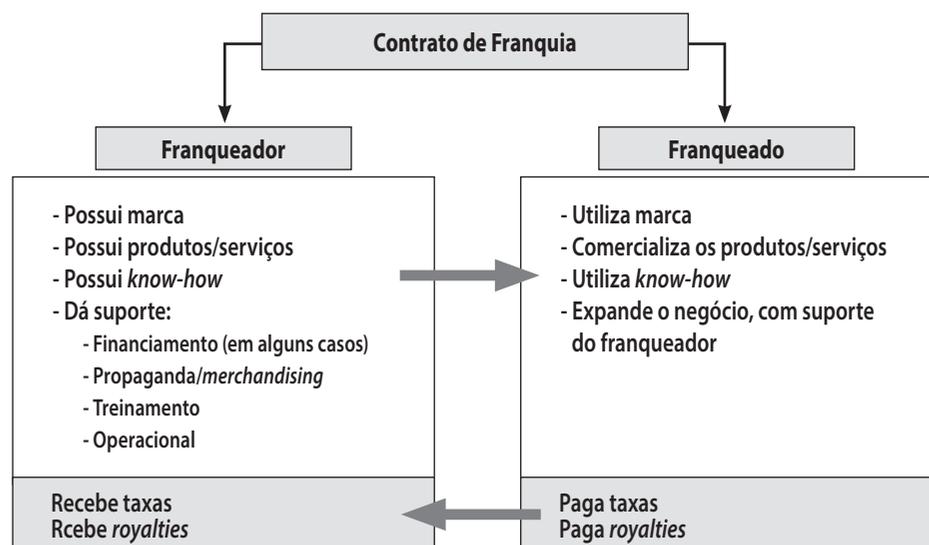
De acordo com Kotler e Keller (2006), o processo de internacionalização de uma empresa pode ocorrer de diversas formas, que se caracterizam em estágios sequenciais ou não, cada um com um grau de comprometimento, de retorno e de riscos, são eles: exportação, patenteamento/licenciamento, franquia, *joint-venture* e investimento direto.

2.2. O conceito de franquias e suas especificidades de internacionalização

Franquias são caracterizadas como “um sistema de *marketing* e distribuição no qual um empresário independente, (...) tem garantido o direito de comercializar os bens e serviços de outrem, de acordo com práticas e padrões estabelecidos” (PELTON *et al.*, 2002). O primeiro é denominado franqueado, e o segundo, franqueador. O franqueador fornece o uso de uma marca registrada, assistência na abertura do negócio, treinamento ao franqueado e outros conhecimentos especializados em troca de uma taxa (KEDIA *et al.*, 1994).

Silva (2004) sumariza o conceito de franquia apresentado por Beshel (2001) na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Relação entre franqueador e franqueado em um contrato de *franchising*.



Fonte: SILVA, 2004; adaptado de BESHEL, 2001.

A utilização de franquias no canal de *marketing* representa não apenas uma forma de expansão com redução de riscos, mas também uma tentativa de solucionar um problema característico da prestação de serviços, devido à sua intangibilidade: a padronização (ROSENBLOOM, 2002).

O modelo de negócios de franquia é amplamente reconhecido como uma tendência global estabelecida (ALTINAY, 2004; DOHERTY, 2007). Franquias internacionais oferecem às empresas uma excelente oportunidade de expansão de mercado e lucratividade (ALTINAY, 2004) e representa maiores desafios às empresas, visto que o ambiente no qual estão inseridas torna-se maior e mais complexo (MARQUES, 2006).

A internacionalização de franquias torna-se mais atraente em ambientes externos onde os riscos são maiores e a necessidade de parcerias locais são elevadas (SOUZA, 2006), entretanto, do ponto de vista estritamente de negócios, a internacionalização de franquias envolve riscos menores que outras formas de internacionalização de *marketing* (PELTON *et al.*, 2002).

As particularidades do sistema de franquias determinam um processo de internacionalização específico a este modelo de negócio. McIntyre e Huszagh (1995) definiram este processo em quatro etapas: franqueamento doméstico; envolvimento experimental; envolvimento ativo e envolvimento comprometido. As empresas iniciam sua atuação numa base doméstica; seguem para uma maior exploração das oportunidades internacionais; e por fim consideram o comprometimento em longo prazo em mercados estrangeiros.

Em relação aos motivos da internacionalização de franquias, os modelos conceituais de Welch (1990) e Eroglu (1992) têm grande relevância. Welch (1990) categoriza os fatores de influência à internacionalização de franquias em fatores de *background*, estímulo direto e características do tomador de decisões. Três fatores de *background* têm maior influência: o caráter de expansão, o processo de aprendizado e a dispersão da rede. Enquanto tais fatores preparam as fundações para um movimento internacional, o estímulo direto é identificado como interesse fortuito do franqueado e saturação do mercado doméstico.

O modelo conceitual de Eroglu (1992) identifica elementos organizacionais e ambientais. Os fatores organizacionais são o tamanho das empresas, a experiência operacional, a experiência internacional da alta gerência, tolerância ao risco e a percepção de vantagem competitiva da empresa. Os fatores ambientais externos são a pressão competitiva, influência de agentes de mudança externos e a propensão percebida ao ambiente externo.

Outros motivos para a internacionalização de franquias amplamente citados são o desejo de explorar mercados potenciais (HACKETT, 1976 *apud* KEDIA *et al.*, 1994; e DOHERTY, 2007); a saturação do mercado doméstico (HOFFMAN; PREBLE, 1994); as percepções e atitudes dos gerentes das empresas (KEDIA *et al.*, 1994); e o crescimento de vendas e lucros, expansão de mercado e o desejo de reconhecimento como uma empresa internacional (TRANKHEIM, 1979 *apud* DOHERTY, 2007).

Marques *et al.* (2005) citam um importante aspecto da internacionalização de franquias: a necessidade de mudança e adaptação das franquias às características econômicas e sócio-culturais aos países de destino

Silva (2004) estudou a internacionalização de franquias brasileiras sob a perspectiva da necessidade de adaptação do composto de *marketing*. Concluiu que as empresas realizam poucas modificações no composto de *marketing* visando adequação às diferentes características culturais e ambientais do mercado internacional, pois têm a percepção de que conseguem atender aos desejos e necessidades dos consumidores estrangeiros utilizando compostos de *marketing* da mesma maneira que no Brasil. As maiores adaptações ocorreram no elemento de comunicação dos compostos, onde percebeu-se uma preocupação maior de adequação às realidades locais.

Em relação às franquias, a internacionalização assume aspectos mais complexos, principalmente no tocante à escolha de mercados e franqueados internacionais (RIBEIRO; MELO, 2007). Para que as franquias realizem a expansão internacional, devem decidir entre os cinco principais métodos de entrada, quais sejam: abertura de unidades próprias do franqueador no país estrangeiro; franqueamento direto; implantação de franqueadora filial ou subsidiária; acordo de máster franquia ou franquia regional; e através do estabelecimento de *joint-venture* (MARQUES, 2006).

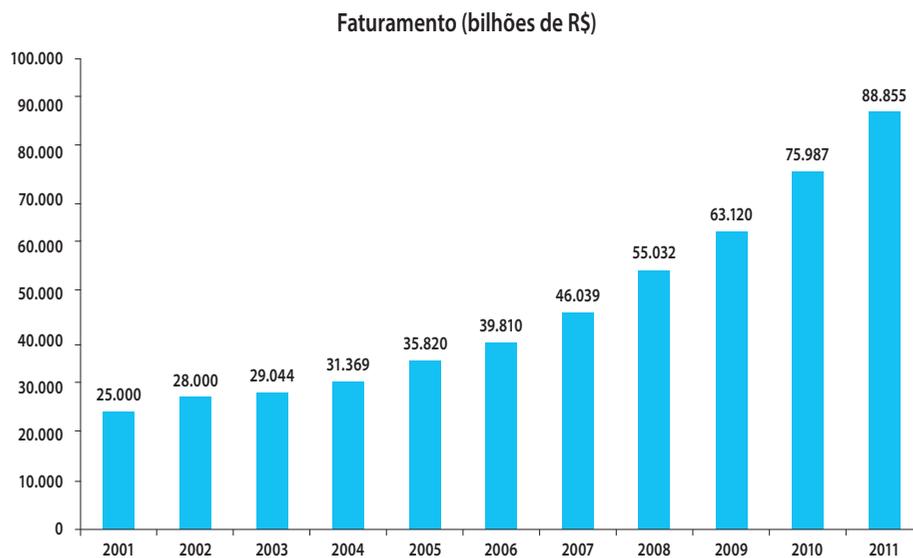
O modelo de entrada mais comum utilizado por franqueadores envolve a transferência de direitos domésticos a um franqueador máster, que é um empreendedor local que assume os direitos e responsabilidades de estabelecer ou vender franquias em um país ou num grande território (PELTON *et al.*, 2002).

É possível aplicar os conceitos de internacionalização de franquias apresentados à realidade brasileira; no entanto, anteriormente faz-se necessária a contextualização do setor de franquias no país, procurando retratar o atual desempenho do setor, bem como seus vetores de expansão e principais segmentos de atuação.

2.3. O panorama brasileiro atual

O sistema de franquias no Brasil iniciou-se em 1963, com o estabelecimento da rede Yázigi de ensino do idioma inglês. O setor muito evoluiu nos anos subsequentes, principalmente após estabilidade econômica ocorrida no Brasil na década de 1990 (MARQUES *et al.*, 2005). Em 1987, foi criada a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), entidade de grande importância para o desenvolvimento do setor. A Figura 2 abaixo apresenta o crescimento do faturamento do setor nos últimos anos.

Figura 2 – Faturamento do setor de franquias no Brasil, em bilhões de Reais.



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), 2012.

O setor de franquias brasileiro atualmente é formado por 2.031 redes, que contam, no total, com 93.098 unidades. O número de redes cresceu 238,5% no período de 2001 a 2011, representando uma taxa média anual de 13,12% de crescimento. Durante este período, a quantidade total de redes saltou de 600 em 2001 para 2.031 em 2011.

No contexto da internacionalização, segundo a ABF (2012), atualmente existem 91 franquias brasileiras que se internacionalizaram, e espalharam-se por 49 países do globo. O principal segmento das franquias internacionalizadas é o de alimentação, seguido pelo segmento de vestuário e de acessórios pessoais e calçados.

A ABF realizou um estudo sobre internacionalização de franquias em 2010, que constatou que a principal barreira ao processo de internacionalização de franquias é a dificuldade em garantir que os padrões no negócio – processos, produtos e serviços, comunicação e gestão – sejam replicados no mercado internacional. Em seguida, a dificuldade de encontrar e treinar mão de obra para operar segundo o modelo de negócio; e por fim, a dificuldade de adequação aos hábitos e exigências dos consumidores de diferentes países.

À luz do referencial teórico apresentado, é apresentada a seguir a metodologia de pesquisa que foi utilizada no estudo, visando atingir aos objetivos propostos.

3. METODOLOGIA

O trabalho visou proporcionar esclarecimento e compreensão acerca do fenômeno de internacionalização de franquias. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, definido por Yin (2005) como uma maneira de se realizar pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de “vida-real”, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e múltiplas fontes de evidência são usadas.

O estudo utilizou duas unidades de análise, duas franquias brasileiras já internacionalizadas: a empresa A, de bens duráveis do segmento de moda, e a empresa B, uma locadora de veículos. O estudo de caso foi conduzido através de observação, uso de documentos primários e secundários, e entrevistas não estruturadas com os gestores responsáveis pela expansão internacional das empresas.

O roteiro de entrevista foi fundamentado no referencial teórico apresentado anteriormente e abordou seis dimensões principais, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões da pesquisa.

Dimensão	Autores que contribuíram para cada dimensão
Motivos para a Internacionalização	Doherty (2007) Kedia <i>et al.</i> (1994) Keegan (2002) Kotler; Keller (2006) Hoffman; Preble (1994)
Processo de Internacionalização	Kotker (2006) Marques (2006) Ribeiro; Melo (2007)
Barreiras à internacionalização	ABF (2010) ABF (2012) Eroglu (1992) Kedia <i>et al.</i> (1994) Keegan (2002) Marques (2006) Marques <i>et al.</i> (2005) McIntyre; Huszagh (1995) Pelton <i>et al.</i> (2002) Silva (2004) Souza (2006) Welch (1990)
Desafios à internacionalização	
Estratégias de <i>marketing</i>	
Solução às barreiras e desafios	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da ABF, 2012.

A entrevista com a empresa A ocorreu pessoalmente em 28 de setembro de 2012, na sede da empresa em Alphaville (São Paulo), com o Diretor de Expansão e Relações Institucionais. A entrevista durou cerca de uma hora e meia, e foi conduzida através do roteiro supracitado, porém devido ao seu caráter semiestruturado, a liberdade de resposta dada ao entrevistado forneceu percepções valiosas sobre aspectos inéditos, não abordados no roteiro, e questões não discutidas pelo referencial teórico. A empresa ainda enviou uma compilação de materiais (vídeos e notícias) sobre a mesma cerca de uma semana antes da entrevista, para familiarização da pesquisadora com a história e atuação da organização. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita.

A entrevista com a empresa B foi realizada à distância em 11 de outubro de 2012, através de utilização de equipamento de teleconferência e função viva-voz, com o Gerente de Internacionalização de *Franchising*. A entrevista durou uma hora e foi gravada para posterior transcrição.

Com as informações obtidas através das entrevistas, dos sites das empresas, de notícias de mercado e materiais previamente enviados para a pesquisadora, foi elaborado um estudo de caso com as duas unidades de análise. A análise dos resultados ocorreu através da comparação entre as informações captadas e os conceitos teóricos contidos no referencial bibliográfico utilizado. Durante as análises, buscou-se verificar quais conceitos teóricos se aplicam à realidade das empresas; quais conceitos não possuem aderência prática nos casos específicos; e, ocorrendo esta situação, de que maneira as variáveis teóricas se diferenciam com o observado nas empresas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As duas unidades de análise do estudo de caso possibilitaram cruzar os aspectos teóricos levantados na literatura com a realidade encontrada em cada uma das empresas. Foram construídos seis quadros resumo que discutem as temáticas de motivações para a internacionalização; os fatores e condições para a internacionalização; o processo de internacionalização; as estratégias de *marketing* na internacionalização; os desafios e barreiras à internacionalização e as soluções às barreiras e aos desafios. No Quadro 2 a seguir, encontra-se uma análise das motivações por trás da internacionalização.

Quadro 2 – Análise das motivações para Internacionalização.

Análise das Motivações para a Internacionalização	
<p>Fatores estudados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivência do negócio; - Oportunidade de crescimento das vendas e lucros; - Atender à demanda externa; - Diminuir a dependência a um único mercado; - Necessidade de economia de escala; - Desejo de explorar mercados potenciais. 	<p>Caso estudados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A empresa A internacionalizou-se por uma demanda externa, através de uma proposta de um investidor no exterior, já a empresa B visou atender a demanda de seus clientes em trânsito, criar vantagem competitiva pelo fortalecimento da operação e criar barreiras de entrada no mercado externo a outros concorrentes; - Ambas as decisões de internacionalização foram estratégicas e não por motivação econômica; - A empresa A enxergou a oportunidade de explorar o mercado internacional para fortalecer sua marca; - Para a empresa B o mercado internacional não representou economia de escala.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em entrevistas e em Kotler, Keller (2006); Hackett (1976, *apud* KEDIA *et al.*, 1994); Hoffman, Preble (1994) e Trankheim (1997, *apud* DOHERTY, 2007). .

Observa-se que nos casos estudados somente o atendimento à demanda externa foi um aspecto motivador para a internacionalização. No Quadro 3 abaixo, estão os fatores que levaram à internacionalização.

Quadro 3 – Fatores e condições para a internacionalização.

Fatores e condições para a Internacionalização	
Fatores estudados: - Caráter de expansão; - Processo de aprendizado; - Dispersão da rede; - Interesse fortuito do franqueador; - Saturação do mercado interno; - Tamanho da franquia; - Experiência operacional; - Experiência internacional da alta gerência; - Tolerância ao risco; - Percepção de vantagem competitiva; - Fatores ambientais externos: pressão competitiva; - Influência de agentes de mudança externos; - Percepções e atitudes dos gerentes; - <i>Intrapreneurs</i> (empreendedores dentro da empresa).	Caso empresa A: - Não tinha conhecimento de expansão internacional. A partir da expansão para Colômbia e Emirados Árabes, a empresa consolidou seu método de internacionalização com base nas experiências anteriores (Portugal, Estados Unidos e Angola); - A empresa passou a operar sob o modelo de franquia em 2002, recebeu a proposta para se internacionalizar em 2004, e abriu sua primeira franquia no exterior em 2005; - A alta gerência da empresa não possuía experiência em operações internacionais; - O perfil de <i>intrapreneurs</i> do proprietário da marca e do gerente de expansão influenciaram a decisão de aproveitar a oportunidade de internacionalização.
	Caso empresa B: - A empresa B sempre teve um caráter expansionista, desde sua fundação em 1973; - A empresa foi pioneira na internacionalização de franquias brasileiras; - A empresa já possuía ampla experiência operacional no mercado doméstico antes de se internacionalizar. O modelo de negócios era sólido e consistente no mercado interno. Isso contribuiu para definir o perfil desejado de franqueados, de mão de obra, e reduzir riscos da expansão através do aprendizado interno; - A empresa possuía a percepção de que a internacionalização traria vantagem competitiva através do fortalecimento da operação e marca, e da criação de barreiras de entrada a concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora com base em entrevistas e em Souza (2006); Silva (2004); Pelton *et al.* (2002); Kedia *et al.* (1994); Welch (1990) e Eroglu (1992).

Observou-se que em ambos os casos estudados os fatores que levaram à internacionalização foram demandas externas, não havendo saturação no mercado interno. Houve a oportunidade e os gestores envolvidos tiveram a percepção da oportunidade de expansão e colocaram o plano de internacionalização em prática, sem grande experiência no ambiente internacional. A principal diferença entre os casos é que a empresa B já possuía uma ampla experiência no mercado interno antes de se internacionalizar, já na empresa A este processo foi muito mais rápido, ela passou a operar com franquias em 2002 e em 2005 já possuía uma franquia no exterior. O Quadro 4 seguinte mostra o processo de internacionalização.

Quadro 4 – Processo de Internacionalização.

Processo de Internacionalização	
Fatores estudados: - Franqueamento doméstico; - Envolvimento experimental; - Envolvimento ativo; - Envolvimento comprometido; - Abertura de unidades próprias no exterior; - Franqueamento direto; - Implantação de franqueadora filial ou subsidiária; - Acordo de máster franquia ou franquia regional; - Estabelecimento de <i>joint-venture</i> .	Caso empresa A: - A empresa percorreu todas as etapas do modelo de processo de internacionalização proposto por McIntyre e Huszagh (1995): iniciou suas atividades com o franqueamento doméstico; internacionalizou-se através de um envolvimento experimental em Portugal; envolveu-se ativamente em sua expansão para os Estados Unidos, e atualmente é comprometida em longo prazo com a internacionalização.
	Caso empresa B: - A empresa iniciou suas atividades com pontos de venda próprios nos territórios nacionais; expandiu-se através do mercado doméstico; passou diretamente para o estágio de envolvimento ativo no mercado internacional a partir de sua primeira franquia no exterior, em 1992; e pouco tempo depois atingiu o estágio de envolvimento comprometido, vez que a expansão internacional foi uma decisão estratégica que visou fortalecer sua operação e marca; - O modelo consolidado atual é o de franqueamento direto de unidades no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em entrevistas e em McIntyre, Huszagh (1995) e Marques (2006).

Observa-se que em ambos os casos o processo de internacionalização aconteceu conforme os aspectos da literatura sobre o tema. As estratégias de marketing (itálico) estão representadas no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Estratégias de *marketing* na internacionalização das franquias.

Estratégias de <i>marketing</i> na internacionalização de Franquias	
Fatores estudados: - Adaptação às características econômicas, sociais e culturais do mercado externo; - Mudanças no modelo de negócios; - Mudança no estilo de administração Mudança nos métodos de trabalho; - Adaptação do composto de <i>marketing</i> (produto/serviço, comunicação, preço e canais de distribuição).	Caso empresa A: - Respeita e incorpora fatores econômicos, sociais e culturais em suas atividades no exterior, mas não altera o conceito da marca e métodos de trabalho, o modelo de administração é o mesmo do Brasil; - Os produtos desenvolvidos e comercializados são os mesmos no Brasil e no exterior, com exceção de duas edições limitadas desenvolvidas especificamente para o mercado dos Estados Unidos; - A precificação é desenvolvida com cada franqueado no exterior, caso a caso, e adaptada de acordo com o mercado local (concorrentes), custos de frete e de impostos, visando manter o mesmo posicionamento do produto e o <i>mark-up</i> do franqueado. No Brasil, os preços dos produtos são os mesmos, para todos os franqueados, e definidos pela franqueadora; - A comunicação foi o elemento que mais sofreu customizações. As mudanças devem ser aprovadas pela franqueadora e pela agência de publicidade brasileira, para evitar impactos negativos à marca; - Novos canais de distribuição foram desenvolvidos para atender a necessidade de exportação, visto que no Brasil era necessário apenas importar os produtos do fabricante e distribuir localmente.
	Caso empresa B: - Compreende a cultura dos países em que atua na América do Sul como similares à cultura brasileira. A empresa considera importante compreender a cultura e mercado local. Para tanto, leva em conta o conhecimento do franqueado como norteador no mercado local; Não realizou mudanças no seu conceito e modelo de negócios no exterior nem no estilo de administração; - O produto/serviço foi customizado de acordo com a realidade local; - A comunicação é adaptada em cada país; - Não houve mudanças nos canais de distribuição, visto que a própria agência é o canal de prestação de serviço.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em entrevistas e em Marques *et al.* (2005); Silva (2004); Pelton *et al.* (2002) e Keegan (2002).

Observou-se, principalmente, adaptações no composto de *marketing* conforme as realidades locais, principalmente na comunicação. São mostradas as barreiras ao processo de internacionalização no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Desafios e barreiras à internacionalização.

Desafios e barreiras à internacionalização de franquias	
Fatores estudados: - Dificuldade de garantir os padrões do negócio no exterior; - Dificuldade de encontrar e treinar mão de obra no exterior; - Dificuldade de adequação aos hábitos e exigências dos consumidores; - Necessidade de inovação - Identificação de mercados não explorados; - Necessidade de vivência e experiência internacional do franqueador; - Necessidade de planejamento estratégico sólido do processo de internacionalização; - Implantação e sustentação do modelo de negócio no exterior; - Desenvolvimento de visão intercultural; - Necessidade de atender às exigências dos consumidores locais.	Caso empresa A: - Encontrar, treinar e reter mão de obra qualificada é uma grande dificuldade da empresa A no mercado externo. O comprometimento e percepção de possibilidade de carreira é menor nos países estrangeiros; - Não houve dificuldades de adequação aos hábitos e exigências dos consumidores, havendo aceitação com sucesso pelo público-alvo tanto no Brasil quanto no exterior; - Não ocorreu um planejamento estratégico do processo de internacionalização quando a empresa iniciou sua expansão no exterior. Esse processo vem se consolidando continuamente através do aprendizado advindo das experiências.
	Caso empresa B: - A empresa B garante os padrões, implantação e sustentação do modelo de negócios no exterior através da escolha correta e cautelosa do franqueado; - A empresa não considera a mão de obra uma grande dificuldade à internacionalização; - O processo de internacionalização foi planejado estrategicamente de maneira sólida e cuidadosa; - A empresa desenvolveu uma visão intercultural à medida que percebeu que não se pode apenas “traduzir” e impor os padrões próprios ao mercado externo, e sim incorporar a cultura local à operação; - Atender às exigências dos consumidores já era uma premissa da empresa no mercado doméstico; a empresa B não teve dificuldades para continuar a oferecer seus serviços dessa forma no mercado externo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em entrevistas e em ABF, 2010.

Observa-se que o desafio referente à mão de obra foi encontrado no caso da empresa A, já com relação aos outros desafios e barreiras não foram observadas grandes dificuldades. Em ambos os casos, os modelos de negócios das empresas adaptaram-se muito bem ao ambiente internacional. As soluções à essas barreiras estão representadas abaixo, no Quadro 7.

Quadro 7 – Soluções às barreiras e desafios da internacionalização das franquias.

Soluções às barreiras e desafios à internacionalização das franquias	
<p>Fatores estudados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas de mercado; - Pesquisas de viabilidade econômica; - Contratação de consultorias e/ou especialistas; - Parcerias com organizações locais; - Escolha de franqueado com conhecimento do mercado local; - Entrada gradual no mercado estrangeiro. 	<p>Caso empresa A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não contrata pesquisas externas, seja de mercado ou viabilidade econômica, a própria empresa faz prospecção de mercado; O conhecimento dos próprios franqueados é um dos principais fatores para analisar os mercados em potencial; - A empresa realizou sua entrada no mercado internacional de maneira gradual, adquirindo experiência e aplicando o aprendizado em negócios seguintes, visando minimizar barreiras e evitar erros; - As ações coletivas têm papel fundamental na redução de barreiras à internacionalização: o diretor de expansão da empresa B criou por conta própria um grupo de varejo formado por cerca de 25 marcas, as quais se apoiam com informações de mercado, tanto nacional quanto internacional.
	<p>Caso empresa B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza por conta própria pesquisas de mercado e prospecção de mercados em potencial; - A escolha do franqueado ideal é apontada como solução às barreiras e desafios de internacionalização; - A empresa B foi pioneira na internacionalização de franquias brasileiras. À época do início de suas atividades internacionais, não havia instituições especializadas ou grupos organizados especialmente para apoiar franquias que desejavam se internacionalizar; - Visto seu pioneirismo no mercado internacional, a empresa B considera sua experiência e aprendizado os principais fatores que reduzem as barreiras e desafios da internacionalização de franquias.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em entrevistas e em: ABF, 2010.

5. CONCLUSÃO

O objetivo de analisar o processo de internacionalização de franquias brasileiras foi alcançado através da pesquisa de campo e do referencial teórico.

Os motivos que levaram a empresa A e a empresa B à internacionalização corroboram a afirmação de Kedia *et al.* (1994) de que a saturação do mercado doméstico não é a única explicação para a expansão internacional. Para ambas as empresas, o mercado doméstico não é saturado e oferece grande oportunidade de expansão.

As principais forças que impulsionaram as empresas ao mercado internacional foram mais estratégicas do que relacionadas à sobrevivência do negócio. Na empresa A, a internacionalização ocorreu para atender à demanda de um investidor externo, explorar novos mercados potenciais e fortalecer a marca globalmente. Para a empresa B, a razão foi atender à crescente demanda de seus clientes em trânsito, e criar barreiras de entrada aos seus concorrentes.

Observou-se grande aderência dos modelos de Welch (1990) e Eroglu (1992), referentes aos fatores motivacionais da internacionalização de franquias, e McIntyre e Huszagh (1995), relacionado ao processo de internacionalização nas unidades de análise estudadas.

A compreensão das culturas locais e adequação às mesmas, porém sem prejudicar o modelo de negócios, são as condições fundamentais para o sucesso da internacionalização de franquias. Essa compreensão pode advir da escolha do franqueado ideal, que fornece sua experiência e conhecimento sobre o mercado internacional em questão.

Constatou-se que as estratégias de *marketing* pouco se alteram em função da internacionalização, visto que franquias são, por conceito, um modelo de negócios formatado e padronizado. No entanto, foi possível verificar que as adaptações mais latentes ocorrem na dimensão de comunicação e publicidade.

Finalmente, o aspecto mais interessante observado foi o papel das ações coletivas como forma de solução ou redução das barreiras e desafios da internacionalização. A prática de compartilhamento de informações entre diferentes empresas, de maneira proativa, contribuiu para fortalecer o setor e elevar as condições de negócio das franquias individualmente.

As limitações desta pesquisa residem principalmente na escolha do método de estudo de caso, que não permite a generalização dos aspectos observados para outras empresas ou para o setor de franquias como um todo. Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, sua contribuição acadêmica está em trazer uma ideia geral sobre os desafios e barreiras do processo de internacionalização das franquias brasileiras.

Como possibilidade de estudo futuro é sugerido um estudo quantitativo envolvendo um número maior de franquias brasileiras internacionalizadas, para que seja feita uma análise descritiva e conclusiva sobre os desafios e barreiras da internacionalização; bem como a identificação de características em comum que levaram à internacionalização das mesmas.

REFERÊNCIAS

ALON, I.; MACKEE, D. The internationalization of professional business service franchises. **Journal of Consumer Marketing**, v. 16, n. 1, p. 74-85, 1999.

ALTINAY, L. Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. **International Journal of Service Industry Management**, Vol 15, n.5, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Estudo sobre internacionalização de franquias. **10ª Convenção ABF do Franchising**. Salvador, 2010.

BESHEL, B. **An Introduction to Franchising: Instructor's Guide**. The IFA Educational Foundation, 2001. Disponível <<http://www.franchise.org>> Acesso em 18 de abril de 2012.

COUTO, J. P.; RESENDES, I. Aproximação organizacional à estratégia de internacionalização das cadeias de franchising. **CEEApIA Working Paper Series**, n.16/2008, 2008.

DAL-SOTO, F. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor componentes para couro, calçados e artefatos**. Workshop sobre Internacionalização de Empresas – FEA-USP. São Paulo: 2006. Disponível em <http://www.unicruz.edu.br/site/cursos/administracao/downloads/28-05-2008/artigo_fabio.pdf> Acesso em 16 de maio de 2012.

DANIELS, J. D.; RADENBAUGH, L. H. **International business: environments and operations**. USA: Addison-Wesley, 1997. Disponível em: <<http://www.facef.br/facefpesquisa/>>. Acesso em 15 de abril de 2012.

DOHERTY, A. M. The Internationalization of Retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. **International Journal of Service Industry Management**, Vol.2, n.2, 2007.

EROGLU, S. The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. **International Marketing Review**, Vol.9, n.5, 1992.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. *In*: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HACKETT, D. W. The Internationalization of US franchise systems: status and strategies. **Journal of International Business Studies**, Vol. 7, p. 193-206, 1976.

KEDIA, B. L.; ACKERMAN, D. J., BUSH, D. E.; JUSTIS, R. T. Study note: Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors. **International Marketing Review**, Vol 11, 1994.

KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management**. New Jersey: Pearson Education Inc, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12^a edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARQUES, D. M. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo – FEARP-USP. Ribeirão Preto, 2006.

MARQUES, D. M. P; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **Revista FACEF Pesquisa**, Vol.8, n.2, 2005.

MARTINEZ, M. R. E. **A globalização da indústria aeronáutica: o caso da EMBRAER**. Tese (Doutorado em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

- McINTYRE, F. S.; HUSZAGH, S. M. Internationalization of Franchise Systems. **Journal of International Marketing**, Vol.3, n.4, 1995.
- PELTON, L. E. et al. **Marketing Channels: a relationship approach**. 2ª edição. McGraw-Hill, 2002.
- PREBLE, J. F.; HOFFMAN, R. C. Franchising systems around the globe: a status report. **Journal of Small Business Management**, Vol. 33, 1995.
- QUINN, B.; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail and Distribution Management**, Vol. 30, n.5, 2002.
- RIBEIRO, F. C. F.; MELO, P. L. R. O processo de internacionalização da rede de franquias “o boticário” no mercado norte-americano. **Anais do 1º. Workshop sobre Internacionalização de Empresas**. FEA-USP, São Paulo, 2006.
- ROSEMBLOON, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SASHI, C. M.; KARUPPUR, D. P. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 499-524, 2002.
- SILVA, D. M. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Curitiba, 2004.
- SOUZA, J. B. Aprendizado e estratégia de internacionalização de uma franquia do segmento de moda: o Caso Chilli Beans. **XII SEMEAD**, 2006.
- TRANKHEIM, L. International franchising: a way to capture foreign markets. **Los Angeles Business and Economics**. V. 4, n. 4, p. 26-30, 1979.
- WELCH, H. B.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n.5, p. 34-55, 1998.
- WELCH, L. S. Internationalization by Australian franchisors. **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 7, n.2, 1990.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

