UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE MARCAS NA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: ESTUDO COM FRANQUEADORAS BRASILEIRAS**

Daniela Motta Romeiro Khauaja

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2009

Prof. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA

**GESTÃO DE MARCAS NA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: ESTUDO COM FRANQUEADORAS BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Doutor em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Khauaja, Daniela Motta Romeiro

Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas:
estudo com franqueadoras brasileiras / Daniela Motta Romeiro Khauaja.

-- São Paulo, 2009.

299 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Bibliografia.

1. Internacionalização de empresas 2. Marcas 3. Franquia
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.049

**Aos meus filhos Luiza, Carolina e Bernardo,
e ao Ricardo, com muito amor.**

Agradeço ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, por ter acreditado no meu potencial e ter me acolhido, orientado e incentivado desde o processo seletivo para o doutorado até a conclusão da tese.

Agradeço aos professores membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Edson Crescitelli e Prof. Dr. Miguel Angelo Hemzo, por suas importantes contribuições para a consolidação da fundamentação teórica e para o projeto da pesquisa empírica.

Agradeço àqueles que foram meus professores – Prof. Dr. Afonso Fleury, Prof^a Dr^a Ana Ikeda, Prof. Dr. Celso Grisi, Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho, Prof. Dr. Marcos Campomar, Prof^a Dr^a Maria Aparecida Gouvêa, Prof^a Dr^a Maria Clotilde Perez e Prof^a Dr^a Maria Tereza Fleury –, por todo o conhecimento transmitido durante o curso.

Agradeço à amiga Prof^a Patricia Vance, Coordenadora do Curso MBA Franquias do LABFIN/PROVAR - FIA, por ter sugerido e incentivado que o estudo fosse realizado com organizações franqueadoras brasileiras e ter promovido os contatos com a Associação Brasileira de *Franchising*. Sua contribuição foi fundamental.

Agradeço a Rogério Feijó e a Rodrigo Faria, do Departamento de Relacionamento da Associação Brasileira de *Franchising*, por terem me recebido, cedido seu precioso tempo, apoiado a realização da pesquisa, feito sugestões ao roteiro de entrevistas, disponibilizado informações relevantes, enviado *mailing* das empresas para participação na pesquisa e colaborado, de forma decisiva, no acesso a elas.

Agradeço a Alexandre Sá Pereira (Via Uno), a Eduardo Ourivio (Grupo Umbria - Spoleto), a Fernando Lobo de Moares (Fisk), a Flavio Maia (Brazil Fast Food Corporation - Bob's), a Gabriel Spaniol (Carmen Steffens), a Jorge Eduardo Antunes (Mundo Verde), a Luiz Muraro Neto (Totvs), a Renata Mancini (Cantão), a Roberto Garcia Neves (O Boticário) e a Rogério Gama (CCAA), por disporem de seu tempo e atenção e pelas entrevistas concedidas.

Agradeço a Alexandre Caruso (CCAA), a Christian Alberto Ambros (Fisk), a Cristiano Gregorio (Totvs), a Eliane Maia (Brazil Fast Food Corporation - Bob's), a Nadia Leotta (Carmen Steffens), a Tania Nahuys (Grupo Umbria - Spoleto), a Vera Lúcia Lombello Magalhães (O Boticário) e ao amigo Yan Gracindo (Cantão), por terem promovido os contatos e viabilizado as entrevistas.

Agradeço a toda a equipe do PPGA, da Secretaria de Pós-Graduação e Biblioteca da FEA-USP pela colaboração, em especial a Valéria Lourenção, Daniela Alves Martins e Fabiana de Cássia Caseiro por todo o apoio durante os sete anos que estudei na FEA.

Agradeço ao Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pelas orientações sobre metodologia de pesquisa.

Agradeço aos professores da Pós-Graduação da ESPM – Wilson Weber, Sydney Manzione, Charles Szulcwski, Sergio Santos e Dr. Richard Lucht –, pela demonstração de interesse, pelo incentivo e pela compreensão.

Agradeço a Prof^a Marcia Auriani, Coordenadora dos MBA da Universidade Anhembí Morumbi, pela parceria.

Agradeço à grande amiga Prof^a Dra. Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado, Coordenadora da Pós-graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pela amizade, pela força e por sempre ter me ajudado em tudo que estivesse ao seu alcance.

Agradeço aos meus queridos avós, à minha mãe e ao meu marido pelo carinho, pela dedicação e pelo apoio de sempre.

“De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre a começar...

A certeza de que é preciso continuar...

A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...

Portanto devemos fazer:

Da interrupção um caminho novo.

Da queda, um passo de dança.

Do medo, uma escada.

Do sonho, uma ponte.

Da procura, um encontro.”

Fernando Pessoa

RESUMO

Neste estudo combinam-se dois temas relevantes e atuais: a internacionalização de empresas e a gestão de marcas. A necessidade de inserção do Brasil no mercado global para o crescimento do país já é quase um consenso e cresce o número de empresas que buscam essa inserção de forma estruturada. Contudo, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que o país, por meio de suas empresas, aumente sua participação nas transações internacionais. A fim de crescer e obter melhores resultados, empresas decidem competir no mercado internacional, agregando valor a suas ofertas por meio da construção e da gestão de marcas. Porém, as empresas brasileiras encontram-se, ainda, em estágio quase embrionário no cenário global e essa situação se reflete na academia, embora na última década tenha sido crescente a quantidade de estudos. Nessa tese, o objetivo foi analisar o processo de construção e de gestão de marcas no âmbito da estratégia de internacionalização e inserção de empresas no mundo globalizado. Para a sua consecução, foi utilizada uma fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes aos temas estudados, e, posteriormente, conduziu-se uma pesquisa empírica, qualitativa e de caráter exploratório. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes de dez organizações franqueadoras brasileiras que se internacionalizaram, as quais fazem parte da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF): Bob's, Cantão, Carmen Steffens, CCAA, Fisk, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto, Totvs e Via Uno. Como procedimento analítico, adotou-se a análise de conteúdo. Foram analisados os seguintes elementos: i) processo de internacionalização das empresas, incluindo as motivações para a internacionalização, os modos de entrada selecionados e as dificuldades encontradas nesse processo; ii) utilização de marcas na estratégia de internacionalização de empresas brasileiras e modo como são gerenciadas no exterior; iii) pontos críticos do esforço de desenvolvimento das marcas brasileiras no exterior; iv) utilização da marca de origem nos processos de internacionalização de empresas brasileiras; v) associações feitas pelos consumidores locais em decorrência da utilização da marca de origem na construção de marcas de empresas ou produtos brasileiros no exterior. Os resultados da pesquisa de campo foram analisados à luz do referencial teórico e foi proposta uma sistematização do processo de construção e de gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas. Em termos teóricos, a contribuição da tese está no estabelecimento de um elo entre as teorias de internacionalização de empresas e de gestão de marcas, discutindo-se os temas no contexto brasileiro. Com este estudo, visou-se contribuir para a ampliação da compreensão de que a gestão de marcas é um fator vital na escolha e no desenvolvimento da estratégia de internacionalização de empresas, fornecendo uma sistematização das práticas de gestão de marcas mais produtivas para a inserção de empresas brasileiras no mundo globalizado.

ABSTRACT

This study combines two relevant and up-to-date subjects: internationalization of firms and brand management. The need for Brazil to become a true global player is almost consensus, and the number of Brazilian companies entering the global marketplace in a structured way has increased. However, there is still a long way to go before the country increases its participation in the international transactions by means of its companies. With the purpose of growing and obtaining better results, companies choose to compete in the international market, adding value to their offers through brand building and management. Nevertheless, Brazilian companies are still at an embryonic stage in the global scenario and this situation is reflected in the academy, although the amount of research has grown in the last decade. The purpose of the thesis was to analyze the brand building and management process in the scope of the strategy of internationalization and insertion of companies in the globalized world. For such a purpose, firstly it was developed a theoretical basis pertaining to the subjects at hand and, afterwards, an empirical, qualitative and exploratory research was carried out. The data were collected from in depth interviews with the representatives of ten Brazilian franchisors that became international, which are associated to the Brazilian Association of Franchising (ABF): Bob's, Cantão, Carmen Steffens, CCAA, Fisk, Mundo Verde, O Boticário, Spoleto, Totvs and Via Uno. The analytical procedure adopted was the content analysis. The following elements were analyzed at the research: i) the process of internationalization of the firms, including the reasons for the internationalization, the modes of entry and the difficulties experienced in this process; ii) the use of brands in the strategy of internationalization of the Brazilian companies and how they are managed overseas; iii) the critical aspects of the effort of development of the Brazilian brands overseas; iv) the use of brand origin in the processes of internationalization of the Brazilian companies; v) the associations made by local consumers as a result of the use of brand origin in the building of Brazilian product or corporate brands overseas. The results of the field research were analyzed in the light of the theoretical reference, and a systematization of the brand building and management process in the internationalization strategy of firms was suggested. In theoretical terms, the thesis contributes by establishing a link between the theories of internationalization of firms and brand management, discussing the subjects in the Brazilian context. The study aims at contributing to an increase in the understanding that brand management is essential to choose and develop the internationalization strategy of firms, providing a systematization of the most productive brand management practices for Brazilian companies to become global players.