UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS:
UM MAPEAMENTO SOBRE A PRESENÇA DE REDES BRASILEIRAS
NO EXTERIOR

DALTON SIQUEIRA PITTA MARQUES

Orientador: Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

RIBEIRÃO PRETO
2006

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

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Márcio Mattos Borges de Oliveira

DALTON SIQUEIRA PITTA MARQUES

INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS:
UM MAPEAMENTO SOBRE A PRESENÇA DE REDES BRASILEIRAS
NO EXTERIOR

Dissertação apresentada ao Mestrado do
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Organizações do
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo.
Orientador: Prof. Dr. Edgard Monforte
Merlo.

RIBEIRÃO PRETO
2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Marques, Dalton Siqueira Pitta Marques
Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a
presença de redes brasileiras no exterior. Ribeirão Preto, 2006.
144 p. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.
Área de concentração: Administração de Organizações.
Orientador: Merlo, Edgard Monforte.

1. Internacionalização de franquias. 2. Franchising. 3.
Negócios internacionais. 4. Varejo.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dalton Siqueira Pitta Marques

Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre em Administração de Organizações.

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a) _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

A meus pais, José Renato e Regina,
minhas referências

À minha pequena, Jamile,
fonte imensa de estímulo e carinho

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo, com quem aprendi, nos vários anos de pesquisas e monitorias, os meandros da vida acadêmica. Aos Profs. Drs. Marcelo Seido Nagano, Alceu Salles Camargo Júnior e Andréa Lago da Silva, pelas valiosas sugestões, críticas e esclarecimentos para a elaboração deste trabalho. A todos os professores da FEA RP que contribuíram, cada um em sua área de especialidade, para que eu tivesse uma formação multidisciplinar.

À sociedade paulista, povo trabalhador que investe boa parte dos escassos recursos públicos na formação do futuro. À USP, pelo ensino de excelência e pelas atividades de cultura e extensão. Aos colegas de mestrado, pelas experiências trocadas e laços firmados. À ABF, pelo apoio na coleta dos dados. À CAPES, pela bolsa pesquisa da qual usufruí durante o mestrado. Aos funcionários da FEA RP, sempre simpáticos e eficientes no atendimento.

A meus pais, por acreditarem que a educação dos filhos era, é e sempre será o investimento que melhor retorno oferece. Ao Daniel, pelas dicas de veterano e irmão mais velho. Ao Davi, pelo companheirismo e sempre solícitas assistências técnicas. A meus avós, que construíram belíssimas famílias da qual faço parte. A meus tios e primos, garantias de descontração nos finais de semana longe do computador. Aos meus amigos que não desistiram de me convidar para nos divertirmos. À Jamile, que participou efetiva e afetivamente desta etapa da minha vida, provando que para estar junto não é preciso estar perto, mas do lado de dentro.

Pensar é um ato que põe em dúvida a estrutura de tudo

Dante Milano

Resumo

A internacionalização de empresas é fator fundamental para o desenvolvimento de um país. Embora este seja um processo de pequenas proporções no Brasil, ele está em fase de crescimento. Dentre as empresas que estão se expandindo internacionalmente, estão as franquias. O Brasil é o terceiro maior mercado mundial de franquias, que possui, ainda, a particularidade de ser composto, predominantemente, por empresas nacionais. Este estudo teve por objetivo caracterizar o processo de internacionalização de franquias brasileiras que, por ser um fenômeno recente, é carente de pesquisas. Optou-se pela realização de um estudo quantitativo exploratório que possibilitasse identificar o perfil de franquias nacionais que atuam no exterior, os fatores organizacionais associados à internacionalização, os motivos, destinos e métodos de entrada empregados, bem como as barreiras que dificultam a expansão de outras redes. Foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, multivariada e não-paramétrica. Os resultados demonstraram que o total de lojas no Brasil, o tempo de atuação no sistema de franquias e a dispersão geográfica no mercado doméstico são fatores que impactam na atitude da empresa diante da internacionalização. Percebeu-se, ainda, uma postura pró-ativa das empresas que se internacionalizaram, sendo México e Portugal os destinos preferidos e máster-franquia o método mais utilizado pelas organizações. As principais barreiras à internacionalização foram falta de conhecimento sobre o mercado internacional e dificuldades de operação no exterior e de controle sobre a rede, sendo que as empresas não internacionalizadas atribuíram importância muito maior às barreiras do que as já internacionalizadas. Espera-se que as conclusões obtidas possam auxiliar no desenvolvimento das franquias que já atuam no exterior e incentivar a expansão de tantas outras.

Abstract

The internationalization of companies is very important to the development of a country. Although this is a process of small ratios in Brazil, it is increasing. Amongst the companies which are expanding overseas, there are the franchising ones. Brazil is one of the three biggest world-wide markets of franchising, which has the particularity of being composed, predominantly, by national companies. The objective of this study was to characterize internationalization of brazilian franchisors. As it is a recent phenomenon, it is devoid of researches. It was opted to accomplish an exploratory quantitative study, which allowed to identify the profile of national franchising companies that operate overseas, the organizational characteristics associated to internationalization, the motives, destinations and methods of entrance, as well as the barriers that inhibit the internationalization of others companies. Techniques of descriptive, multivariate and nonparametric statistics were used. The results demonstrated that number of stores, experience with franchising and geographic dispersion in the domestic market are factors that have impact on the attitude towards internationalization. It was also possible to observe a pro-active position of companies that had internationalized, being Mexico and Portugal the preferred destinations and master-franchising the most used method. The main barriers to internationalization were lack of knowledge about the international market and difficulties to operate overseas and to control the franchisees. It is also important to mention that companies that operate only in the domestic market gave much more importance to barriers than internationalized ones. It is expected the conclusions can help the development of franchising companies operating overseas and stimulate the expansion of many others.

Sumário

1. Apresentação	14
1.1 Objetivos.....	18
2. Referencial Teórico.....	19
2.1. O processo de internacionalização de empresas	19
2.2. A internacionalização do varejo	28
2.3. A franquia de formato de negócios	36
2.4. A internacionalização de franquias	45
2.4.1. Motivos.....	58
2.4.2. Destinos	62
2.4.3. Métodos de entrada	66
2.4.4. Barreiras.....	70
3. Método de Pesquisa	75
3.1. Forma de análise dos resultados	77
4. Resultados.....	80
4.1. A internacionalização de franquias brasileiras	82
4.1.1. Resultados da Análise Discriminante.....	83
4.1.2. Resultados da Regressão Logística	88
4.1.3. Interpretação dos resultados da análise discriminante e regressão logística	92
4.1.4. Perfil das empresas internacionalizadas	93
4.2. Motivos.....	95
4. 3. Destinos	98
4. 4. Métodos de entrada	101
4. 5. Barreiras	106
4. 6. Fatores-chave de sucesso.....	111
5. Considerações finais	113
5.1. Limitações	115
5.2. Sugestões para estudos futuros	116
6. Referências Bibliográficas.....	118
7. Apêndice.....	125
7.1. Questionário de pesquisa.....	125
7.2. Tabelas das análises discriminantes e regressões logísticas	129
7.2.1. Experimento 1 (análise discriminante).....	129
7.2.2. Experimento 2 (análise discriminante).....	133
7.2.3. Experimento 3 (análise discriminante).....	134
7.2.4. Experimento 4 (regressão logística).....	136
7.2.5. Experimento 5 (regressão logística).....	139
7.2.6. Experimento 6 (regressão logística).....	140
7.3. Tabelas dos testes não-paramétricos	141
7.4. Gráficos das barreiras à internacionalização	143

Lista de Ilustrações

Quadro 2.1 – Comparação dos processos de internacionalização de pequenas empresas.....	26
Quadro 2.2 – Vantagens e desvantagens dos mecanismos de entrada.....	33
Figura 2.1 – Forças direcionadoras da internacionalização do varejo.....	35
Quadro 2.3 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquias para o franqueado.....	42
Quadro 2.4 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquias para o franqueador.....	42
Quadro 2.5 – Pesquisas sobre internacionalização de franquias	57
Quadro 2.6 – Fatores de repulsão e de atração para a internacionalização.....	59
Quadro 2.7 – Motivos da internacionalização de franquias.....	61
Quadro 2.8 – Classificação de critérios para seleção de mercados internacionais.....	65
Quadro 2.9 – Grupos de fatores de inibição à internacionalização de franquias	73
Gráfico 4.1 – Franquias internacionalizadas	82
Gráfico 4.2 – Intenção de internacionalização	83
Gráfico 4.3 – Motivos da internacionalização.....	96
Gráfico 4.4 – Fatores que influenciam na escolha do destino.....	101
Gráfico 4.5 – Fatores que influenciam na escolha do método de entrada	104
Gráfico 4.6 – Barreiras à internacionalização	107
Gráfico 4.7 – Barreiras à internacionalização (empresas que operam apenas no Brasil)	109
Gráfico a.1 – Barreiras para empresas internacionalizadas.....	143

Lista de Tabelas

Tabela 4.1 – Estatísticas descritivas da amostra.....	81
Tabela 4.2 – Setor de atuação da amostra	81
Tabela 4.3 – Correlação entre as variáveis independentes.....	84
Tabela 4.4 – Correlação entre as variáveis independentes.....	85
Tabela 4.5 – Experimento 1 – Estatísticas descritivas.....	86
Tabela 4.6 – Experimento 1 – Importância das variáveis	87
Tabela 4.7 – Experimento 4 – Parâmetros estimados	91
Tabela 4.8 – Estatísticas descritivas das empresas internacionalizadas	94
Tabela 4.9 – Destino inicial da internacionalização	99
Tabela 4.10 – Destino principal da internacionalização	99
Tabela 4.11 – Países citados entre os três principais mercados internacionais.....	100
Tabela 4.12 – Número de países em que a rede opera no exterior	100
Tabela 4.13 – Método usado para abrir a primeira unidade no exterior	102
Tabela 4.14 – Método de internacionalização mais frequentemente usado.....	103
Tabela 4.15 – Teste de hipótese para tipo de método frequentemente utilizado.....	105
Tabela 4.16 – Teste de hipótese (empresas internacionalizadas e não internacionalizadas) .	110
Tabela a.1 – Experimento 1 – Box’s M	129
Tabela a.2 – Experimento 1 – Poder de diferenciação das variáveis.....	129
Tabela a.3 – Experimento 1 – Significância das funções	129
Tabela a.4 – Experimento 1 – Variância explicada pelas funções	130
Tabela a.5 – Experimento 1 – Coeficientes padronizados	130
Tabela a.6 – Experimento 1 – Coeficientes não padronizados.....	130
Tabela a.7 – Experimento 1 – Centróides dos grupos	131
Tabela a.8 – Experimento 1 – Coeficientes da função de classificação	131
Tabela a.9 – Experimento 1 – Classificação dos casos.....	132
Tabela a.10 – Experimento 2 – Estatísticas descritivas	133
Tabela a.11 – Experimento 2 – Box’s M	133
Tabela a.12 – Experimento 3 – Estatísticas descritivas	134
Tabela a.13 – Experimento 3 – Box’s M	134
Tabela a.14 – Experimento 3 – Poder de diferenciação das variáveis.....	135
Tabela a.15 – Experimento 3 – Significância da função.....	135
Tabela a.16 – Experimento 4 – Valor -2LL	136
Tabela a.17 – Experimento 4 – Ajuste do modelo.....	136
Tabela a.18 – Experimento 4 – Pseudo R2	136
Tabela a.19 – Experimento 4 – Classificação dos casos.....	137
Tabela a.20 – Experimento 4 – Parâmetros estimados após a inclusão do setor.....	138
Tabela a.21 – Experimento 5 – Indicadores de ajuste do modelo	139
Tabela a.22 – Experimento 5 – Medida de Hosmer e Lemeshow para ajuste do modelo	139
Tabela a.23 – Experimento 5 – Significância das variáveis.....	139
Tabela a.24 – Experimento 6 – Indicadores de ajuste do modelo	140
Tabela a.25 – Experimento 6 – Medida de Hosmer e Lemeshow para ajuste do modelo	140
Tabela a.26 – Motivos (empresas que se internacionalizaram antes e depois de 2000).....	141
Tabela a.27 – Métodos (empresas que utilizam métodos cooperados e não-cooperados).....	142

Lista de Siglas

ABF – Associação Brasileira de Franchising

APEX – Agência de Promoção de Exportações e Investimentos

IDE – Investimento Direto Externo

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial

1. Apresentação

O desenvolvimento econômico de um país passa pelo desenvolvimento de atividades empresariais fora de suas fronteiras. A exportação e, em particular, o investimento direto oferecem às empresas possibilidades de acesso a mercados, tecnologias, suprimentos e idéias (LOUREIRO, 1995, p. 1). Segundo Coutinho, Hiratuka e Sabattini (2003, p. 40), a internacionalização de empresas é fundamental para “a própria manutenção da capacidade futura de enfrentar a concorrência com os grandes grupos internacionais”. Iglesias e Veiga (2002, p. 430) complementam ao afirmar que “a internacionalização via investimento externo pode ser a única alternativa para firmas que competem em forma globalizada e que enfrentam transformações no plano tecnológico e produtivo”. Ao investir em outros países, a empresa também potencializa suas economias de escala, para enfrentar concorrentes internacionais tanto no mercado externo quanto no mercado doméstico. Por fim, uma maior presença de capital brasileiro em outros países pode contribuir para proteger o país de turbulências do mercado financeiro internacional, influenciando de maneira positiva no resultado da balança de serviços, por meio da remessa de lucros.

No século XX, o Brasil se consolidou como país industrializado e uma das principais economias do mundo (COUTINHO; FERRAZ, 1994). Apesar disso, sua participação na economia global ainda é pequena. Segundo dados do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), na década de 1980, o país chegou a ter uma participação de 2,5% no comércio global; percentual que caiu para menos de 1% ao longo da década de 1990. Em 2004, mesmo após um crescimento significativo das exportações em relação a anos anteriores, o Brasil respondeu por apenas 1,06% das trocas comerciais entre países (BARROS, 2005).

As empresas estrangeiras tiveram um importante papel na industrialização do Brasil e hoje são líderes em vários setores, dentre os quais o automobilístico, o de materiais eletro-eletrônicos e o de defensivos agrícolas (GONÇALVES, 2003). Segundo estimativa de Bielschowsky (1992, apud LAPLANE, 2000), na década de 1980, as empresas de capital estrangeiro respondiam por 38% das vendas do setor manufatureiro nacional.

Os investimentos internacionais no Brasil continuaram durante a década de 1990. Neste período, o país recebeu 2,5% de todo o volume de investimento direto externo (IDE) mundial (COUTINHO; HIRATUKA; SABBATINNI, 2003). Entretanto, no que se refere à instalação de unidades de empresas brasileiras em outros territórios, o país possui pouca tradição (LOUREIRO, 1993). Enquanto o estoque de IDE recebido representou, em 2000, 33% do produto interno bruto brasileiro, o estoque de IDE realizado correspondeu a apenas 2% (COUTINHO; HIRATUKA; SABBATINNI, 2003, p. 31).

De acordo com Iglesias e Veiga (2002), o baixo nível de IDE realizado por empresas brasileiras poderia ser explicado por dois aspectos principais:

- ambiente macroeconômico desfavorável – na década de 1980 e 1990 ocorreu aumento do nível e da variabilidade da taxa de inflação e diminuição da alocação da poupança pública em programas de investimento produtivo; após a implementação do plano Real, em 1994, limitações do sistema financeiro e do mercado de capitais restringiram as decisões de investimento das empresas brasileiras;
- características dos produtos e das empresas – os produtos nos quais o Brasil apresentava grande penetração externa, por meio de exportações, eram commodities, que não permitem o investimento direto para a obtenção de vantagens. Os produtos de maior valor agregado, nos quais residem as maiores

necessidades de investimentos diretos, no Brasil se concentram em empresas de capital estrangeiro.

As dimensões do movimento de internacionalização de empresas nacionais ainda são pequenas, porém, o processo está em crescimento. Entre 2001 e 2003, o investimento direto brasileiro no exterior cresceu 10%, atingindo, aproximadamente, US\$ 55 bilhões (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2005). Como exemplo de companhias nacionais com operações no exterior, pode-se citar Gerdau, Embraer e Petrobrás. Também fazem parte deste grupo as franquias, objeto de estudo deste trabalho. Casa do Pão de Queijo, O Boticário e China in Box são algumas das marcas que já podem ser encontradas fora do país.

A participação de franquias dentre as empresas brasileiras internacionalizadas não é surpresa ao considerar a dimensão do setor no Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o montante financeiro movimentado pelas franquias no país em 2005 foi de R\$ 35,8 bilhões. Operam no país 61.458 franquias de 971 diferentes redes, que empregam mais de 500 mil pessoas, fazendo do país o terceiro mercado do mundo em número de franquias, atrás de Estados Unidos e Japão. O Brasil apresenta ainda uma particularidade quando comparado à maioria dos países: 90% das franquias atuantes em nosso território são genuinamente nacionais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2006).

A criação de um Comitê de Exportação pela ABF, no qual as companhias trocam experiências e firmam parcerias para incentivar a internacionalização, bem como o apoio do governo por meio da Agência de Promoção de Exportações e Investimento (APEX), são iniciativas que mostram que, embora recente, a internacionalização de franquias brasileiras é um processo em expansão. Tal constatação pode ser encontrada em artigos, como o de Valente (2004), publicados por revistas do setor, em que casos de franquias brasileiras com operações em outros países são descritos.

A contemporaneidade do fenômeno, em especial no Brasil, faz com que haja uma carência de assuntos sobre o tema. Segundo Quinn e Alexander (2002, p. 274), o processo de internacionalização de franquias é carente de estudos e até mesmo os aspectos-chave de tal processo, como os motivos da internacionalização, os diferentes padrões seguidos pelas companhias e os tipos de métodos de entrada utilizados, necessitariam de estudos mais aprofundados. No Brasil, as lacunas são ainda maiores e não foram encontrados trabalhos que dessem uma visão geral sobre o tema. Silva (2004) analisou a internacionalização de franquias nacionais, porém, com foco no composto de marketing adotado por um grupo de empresas. Freire (2001) estudou a internacionalização da rede O Boticário, analisando-a sob a ótica da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, segundo a qual a internacionalização é um processo descontínuo e conseqüente do crescimento da empresa. Outros estudos se concentraram em temas específicos, como os efeitos do processo de internacionalização sobre o controle gerencial (SILVA; MENDES; GOMES, 2002). A entrada de franquias internacionais no país também foi alvo de alguns trabalhos (CARVALHO, 2000; CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001).

Ao mesmo tempo em que a carência de estudos sobre o tema abre um leque de oportunidades de pesquisas, ela evidencia a necessidade da obtenção de informações que auxiliem no desenvolvimento das redes nacionais que já atuam no exterior e incentivem a expansão de tantas outras. A partir de estudo já desenvolvido sobre o tema (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005), foi possível identificar as lacunas, já supracitadas, sobre a internacionalização de franquias brasileiras, bem como obter um conhecimento prévio que permita realizar um trabalho mais amplo e profundo nesta dissertação de mestrado.

Dadas as considerações acima, de modo a contribuir para a compreensão deste fenômeno, este estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: diante de um cenário de integração de mercados e concorrência entre empresas locais e internacionais,

como franquias brasileiras de formato de negócio têm se posicionado frente à alternativa de internacionalização de suas redes?

1.1 Objetivos

A pesquisa tem como objetivo caracterizar o processo de internacionalização de franquias brasileiras. O conjunto de objetivos específicos, que norteiam esta pesquisa na busca do objetivo geral, é composto por:

- identificar as características das empresas que possam estar associadas à internacionalização;
- identificar o perfil de franquias brasileiras que operam no exterior;
- analisar as decisões tomadas por essas franquias, no que se refere aos motivos da internacionalização, destinos escolhidos e métodos de entrada empregados;
- analisar os fatores que dificultam que outras franquias nacionais expandam suas operações para o exterior;
- identificar fatores-chave de sucesso para a expansão internacional de franquias brasileiras.

2. Referencial Teórico

A pesquisa bibliográfica foi conduzida de modo a possibilitar que os objetivos do trabalho fossem atingidos. Desta forma, primeiramente é abordado o processo de internacionalização de empresas. A compreensão da internacionalização de franquias depende de se entender as variantes da internacionalização de empresas como um todo e as principais escolas de pensamento sobre o tema. Em seguida, discute-se a internacionalização do varejo, fenômeno do qual faz parte a internacionalização de franquias, e seus aspectos principais, entre os quais as particularidades inerentes à internacionalização de empresas de serviços. Posteriormente, apresenta-se o conceito da franquia de formato de negócios, objeto de estudo deste trabalho, diferenciando-a das demais formas de franquias. A internacionalização de franquias, com suas dimensões e principais referências teóricas, é abordada em seguida. Por fim, são discutidos os motivos, a escolha dos destinos, os métodos de entrada e as barreiras que inibem a internacionalização de franquias. Os referenciais aqui apresentados serviram como base para a elaboração do instrumento de pesquisa e apoiaram as análises subsequentes.

2.1. O processo de internacionalização de empresas

Este tópico do capítulo tem o intuito de apresentar o conceito de internacionalização de empresas, bem como discutir as principais perspectivas teóricas sobre o tema. Ele tem caráter introdutório, uma vez que muitos dos conceitos serão abordados novamente, de maneira mais específica, nos tópicos sobre internacionalização do varejo e, principalmente, sobre internacionalização de franquias.

Por um processo que se acentuou durante a década de 1990, praticamente todas as organizações, independentemente do porte, foram afetadas pela integração da economia mundial, seja pela atuação em mercados externos, pela competição com empresas internacionais no mercado interno ou pelo relacionamento com fornecedores de outros países (DANIELS; RADEBAUGH, 1997). Nesse contexto, a internacionalização torna-se uma opção, senão necessidade, ao alcance da maioria das empresas.

De maneira geral, a internacionalização pode ser definida como “o processo de envolvimento crescente em operações internacionais” (WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p. 36). Este envolvimento crescente em operações internacionais corresponde ao nível de comprometimento de ativos e de presença no exterior. Há duas macro-estratégias de internacionalização de empresas: sem investimento direto no exterior e com investimento direto (LOUREIRO, 1995). Essas macro-estratégias podem ser desmembradas em cinco formas de internacionalização:

- exportação;
- patenteamento / licenciamento;
- franquia;
- *joint venture*; e
- investimento direto externo (IDE).

A exportação é a forma mais prematura de internacionalização, com riscos e potenciais de lucro menores. O patenteamento, o licenciamento e a franquia são formas de se transferir conhecimentos e aproveitar o potencial das marcas e, ao mesmo tempo, não comprometer grande quantia de recursos. A franquia se diferencia das outras duas formas por envolver uma gestão internacional da rede. O estabelecimento de *joint ventures* permite a divisão dos riscos

com um parceiro que já possui conhecimentos sobre o mercado local. Já os investimentos diretos são a forma mais intensa de internacionalização (SANDSCHNEIDER, 2002, p. 7 e 8).

Conforme afirmou Oman (1989, apud COUTINHO; FERRAZ, 1996, p. 72), com os crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, com a conseqüente redução do ciclo de vida dos produtos, a partilha dos investimentos e riscos em processos de internacionalização, por meio de *joint ventures* e acordos de licenciamento e franquias, tem sido cada vez mais procurada pelas empresas. Por outro lado, segundo Dunning (1994), ao realizar investimentos diretos, as empresas buscam o máximo de benefícios no que se refere a: redução de custos, seja com relação a matéria-prima, mão-de-obra ou até carga tributária; transposição de barreiras tarifárias; desenvolvimento de fornecedores; aquisição de conhecimento, seja com fornecedores, clientes ou competidores; desenvolvimento de diferentes habilidades, por meio de centros de pesquisa locais; e atração de talentos humanos.

Os estudos sobre internacionalização de empresas, em geral, seguem dois grupos de modelos de análise: o econômico e o comportamental. Os modelos econômicos procuram explicar as características das firmas e dos mercados que estimulam a internacionalização e seus métodos, utilizando em especial os conceitos de custos de transação. Já os modelos comportamentais entendem que existem outros fatores, além dos econômicos, que moldam as decisões das firmas; eles concebem o processo de internacionalização como gradual e estudam as razões e características desse gradualismo.

Rezende (2003) divide os dois grupos em três perspectivas: o grupo de modelos econômicos é caracterizado pela (a) perspectiva da entrada em mercados estrangeiros; o grupo de modelos comportamentais é caracterizado pela (b) perspectiva da internacionalização e pela (c) perspectiva do desenvolvimento de subsidiárias.

A perspectiva da entrada em mercados estrangeiros tem ênfase na decisão inicial de operar internacionalmente, se concentrando em explicar como e por que as empresas

escolhem determinado método de entrada para determinado país. Conforme dito acima sobre os modelos econômicos, esta perspectiva considera como fator chave da internacionalização os custos de transação. Segundo Williamson (1985), os custos de transação são custos de se efetivar uma troca, seja entre duas firmas no mercado ou entre estágios verticalmente integrados de uma única firma, considerando-se que a informação não é perfeita. Assim, o investimento direto e a integração de canais de distribuição em processos de internacionalização seriam preferíveis quando houvesse custos de transação maiores, como no caso da firma possuir conhecimento especializado ou encontrar dificuldades para recrutar bons parceiros (ANDERSON; COUGHLAN, 1987, apud BELL; CRICK; YOUNG, 2004, p. 26).

Rezende (2003) coloca como limitações desta perspectiva, para a análise do processo de internacionalização, a consideração de que somente a forma de entrada é fator crítico do processo, a ênfase excessiva nos custos como aspecto determinante da forma de entrada, a abordagem estática de um fenômeno que é dinâmico e a irrelevância que é dada ao papel de outros atores que não a alta gerência.

A perspectiva da internacionalização, relativa aos modelos comportamentais, foi desenvolvida com base na escola de Uppsala, cujos principais autores são Johanson e Vahlne (1990). Um dos pressupostos da escola de Uppsala é que a internacionalização é uma consequência do crescimento da empresa, ou seja, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos racionais, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados no exterior (REZENDE, 2002, p. 40; BELL; CRICK; YOUNG, 2004, p. 25). A partir da análise de processos de internacionalização de empresas suecas, os pesquisadores da escola de Uppsala notaram que as firmas começavam sua internacionalização em países relativamente próximos e que, de forma gradual, se expandiam para outros mercados mais distantes. Eles

notaram, também, que o processo tinha início por meio da exportação e que, somente após alguns anos de exportação para um dado mercado, é que as empresas estabeleciam subsidiárias, investindo maiores recursos na internacionalização (HILAL; HEMAIS, 2003, p. 111).

Como crítica a esta perspectiva, Rezende (2003) argumenta que, assim como a anterior, ela não considera que o processo de internacionalização pode ser afetado por outros atores, tais como fornecedores, clientes e concorrentes. Iglesias e Veiga (2002) criticam também o determinismo da escola de Uppsala, que não reconhece que a firma pode se manter em um determinado estágio e não evoluir. Deve-se citar, porém, que a escola de Uppsala teve como sucessora a escola Nórdica de Negócios Internacionais, que procurou resolver algumas dessas limitações. A escola Nórdica trouxe como evolução a consideração das redes de relacionamentos no processo de internacionalização, ao afirmar que as interações entre organizações e pessoas poderiam influenciar o modo como uma empresa encara a sua internacionalização para determinado país. Outra dissonância entre a escola de Uppsala e a escola Nórdica é que esta última considera o processo de internacionalização como descontínuo, ao invés de incremental (HILAL; HEMAIS, 2003, p. 113).

A perspectiva do desenvolvimento de subsidiárias, também relativa ao modelo comportamental, surgiu na segunda metade da década de 1990. Segundo Birkinshaw (1998, apud REZENDE, 2003, p. 141), o desenvolvimento de subsidiárias refere-se ao “crescimento e engajamento de recursos e à adição crescente de valor à corporação como um todo”. O processo de internacionalização a partir desta perspectiva deve, portanto, ser analisado com base em duas dimensões: a extensão pela qual a subsidiária participa das atividades da corporação; e o espaço geográfico pelo qual a subsidiária é responsável. Esta perspectiva considera que a internacionalização não termina com a implantação de uma subsidiária no

exterior, mas que esta mesma subsidiária pode desenvolver outros projetos de internacionalização.

Após revisar as diferentes perspectivas de análise da internacionalização de empresas, Rezende (2003) conclui seu estudo propondo um novo modelo. Seu modelo incorpora elementos das três perspectivas aqui apresentadas e inclui uma análise da estratégia internacional que contempla três dimensões:

- o grau de externalização das atividades em cada país, que refere-se à decisão de verticalização ou terceirização das atividades da empresa, ou seja, ao dilema “fazer ou comprar”;
- o grau de localização das atividades em cada país, que corresponde à extensão das atividades da empresa em um dado país quando comparada à totalidade de atividades da cadeia de valor da corporação; e
- o grau de integração das atividades entre diferentes países, ou seja, o quão integrada estão as atividades das diferentes subsidiárias em diferentes países.

O modelo de Rezende (2003) considera, ainda, os contextos histórico e geográfico do processo de internacionalização, que podem influenciá-lo e alterá-lo, bem como dá importância a diferentes atores e a todas as etapas da internacionalização, ao invés de apenas contemplar o processo de entrada.

Embora a maioria dos estudos sobre internacionalização de empresas concentre-se na internacionalização de grandes empresas de manufatura, conforme argumentado por Grönroos (1990, p. 290), as pequenas empresas são responsáveis por uma grande parcela dos negócios internacionais. Segundo dados de 2002 da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006) entre um quarto e dois quintos das exportações mundiais provêm de pequenas e médias empresas. Em 1999, 97% das empresas exportadoras norte-americanas

eram pequenas e médias (GEORGE; WIKLUND; ZAHRA, 2005, p. 211). É preciso citar, ainda, o fenômeno das empresas “born globals”, que vem ganhando evidência na literatura. Segundo Blomstermo e Sharma (2002), essas são pequenas empresas que já nascem globais, pois começam a operar no exterior ainda nos primeiros anos de atividade. Seus gerentes e fundadores têm competências variadas, apresentam grande disposição a adquirir inteligência de mercado sobre diferentes locais e, conseqüentemente, têm uma atitude positiva frente à internacionalização maior do que as grandes empresas já estabelecidas.

Um olhar sobre estudos empíricos a respeito da internacionalização de pequenas e médias empresas faz-se necessário em virtude da maioria das franquias fazer parte desse grupo. Além de considerar as particularidades dessas empresas, é preciso confrontar a falsa impressão de que a internacionalização é um processo do qual apenas grandes companhias podem participar.

George, Wiklund e Zahra (2005) realizaram um estudo com aproximadamente 900 pequenas e médias empresas suecas, para investigar se diferenças societárias têm efeito sobre a escala e o escopo da internacionalização dessas empresas. A escala corresponde à extensão das atividades da empresa que são realizadas no exterior. O escopo corresponde ao número de países em que as empresas atuam. Os resultados mostraram que a aversão ao risco aumenta quando o presidente, ou a alta gerência como um todo, têm grande participação no capital da empresa, corroborando pressupostos da Teoria de Agência. A Teoria de Agência aborda a relação entre o principal (proprietário do capital) e o agente (gestor do capital). Segundo tal teoria, agente e principal têm objetivos diferentes. O principal deseja induzir o agente a agir em defesa de seus objetivos, porém não dispõe de todas as informações sobre as circunstâncias e o comportamento do agente (PINDYCK; RUBINFELD, 1994). Neste caso, como os agentes também são principais, eles tendem a evitar ações que colocariam em risco seus bens.

Ainda sobre o estudo de George, Wiklund e Zahra (2005), a maior aversão ao risco faz com que o escopo e a escala da internacionalização sejam menores. Além das percepções sobre oportunidade e risco, outros fatores que podem influenciar no escopo e na escala, segundo os autores, são: as condições competitivas e de mercado, tanto do mercado local, quanto de origem; o setor em que a empresa atua; e suas vantagens competitivas.

Em outro estudo sobre internacionalização de pequenas e médias empresas, Bell, Crick e Young (2004) exploraram a relação entre as estratégias das empresas e os padrões, processos e passos da internacionalização de suas atividades. Os resultados também sugeriram que as políticas da empresa, incluindo as participações societárias, têm importante influência sobre a orientação internacional da empresa. Também foram encontradas diferenças de acordo com o perfil da empresa e seus produtos (tradicional ou intensiva em conhecimento e tecnologia), conforme disposto no quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Comparação dos processos de internacionalização de pequenas empresas

	Empresa	
	Tradicional	Intensiva em conhecimento e tecnologia
Motivos	Reativos	Proativos
Padrão do processo	Incremental	Concomitante
Passos da internacionalização	Graduais	Rápidos
Método de entrada e distribuição	Convencional	Flexível
Internacionalização subsequente	Específica, <i>ad hoc</i>	Estruturada

Fonte: Adaptado de Bell; Crick; Young (2004, p. 45)

As análises sobre a internacionalização de franquias brasileiras a serem realizadas neste trabalho incorporarão as teorias acima citadas para dar conta da complexidade do fenômeno. A fundamentação teórica deste estudo foi preparada de modo que partisse de teorias e estudos que abordassem a internacionalização de maneira mais genérica e, em um processo de afunilamento, atingisse de maneira específica os tópicos relativos à

internacionalização de franquias. Assim, parte-se, a seguir, para uma discussão sobre a internacionalização do varejo.

2.2. A internacionalização do varejo

Uma vez que as franquias se constituem em uma forma de posse de varejo e que o varejo, em menor ou maior grau, apresenta um nível de serviços em sua oferta, cabe incorporar algumas reflexões sobre este tema à discussão sobre internacionalização de franquias.

Tradicionalmente, os serviços têm sido pensados como soluções e estabelecimentos de alcance local. O menor desenvolvimento da internacionalização dos serviços, quando comparado à manufatura, ocorre devido à existência de barreiras não tarifárias, à complexa natureza da produção de serviços e à crença de que é difícil para empresas de serviços adentrarem mercados externos, devido às diferenças lingüísticas e culturais (WINSTEAD; PATTERSON, 1998). Ainda que as empresas de serviços sejam compostas, em sua maioria, por pequenas empresas com limitada abrangência geográfica de atuação, os serviços também têm se tornado cada vez mais internacionais (GRÖNROOS, 1999, p. 290). A respeito da crescente internacionalização dos serviços, Kon (1999, p. 43) afirma:

(...) no âmbito dos fluxos econômicos, os serviços têm sido considerados como não comercializáveis internacionalmente devido à sua natureza não-material. À medida que, com a mudança tecnológica, os processos produtivos dos bens passaram gradativamente a se revelar intensivos em serviços, a eficácia da distribuição internacional das mercadorias e da difusão do conhecimento e da informação assume papel significativo no sistema econômico globalizado. Conseqüentemente, também se elevam a intensidade e a velocidade da comercialização internacional de serviços, que, na atualidade, são reconhecidos como mundialmente comercializáveis.

O varejo é considerado como integrante do setor de serviços. Todos os varejistas fornecem mercadorias e serviços aos seus clientes. O que os difere é o nível de serviços. Quanto maior o nível de serviços em um varejo, maior a relevância do desempenho e não do produto, mais importante é a adequação à demanda e maior é a possibilidade de variação no resultado final. Há quatro características básicas dos serviços que os distinguem dos produtos:

intangibilidade, precibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade (PARENTE, 2000, p. 34-35).

Segundo Terra (2004), o varejo tem como característica a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce ou o local onde está sendo praticado. O varejo exerce o papel fundamental de estabelecer um canal de ligação entre a indústria e os consumidores finais. Os varejistas têm ainda as funções de dividir lotes grandes em pequenas quantidades acessíveis aos consumidores; manter estoques para que os produtos estejam à disposição dos consumidores quando deles necessitarem; e fornecer uma certa variedade de produtos, marcas e serviços em um mesmo local, facilitando o processo de compra dos consumidores (LEVY; WEITZ, 2000, p. 26).

A internacionalização do varejo, quando comparada à internacionalização de empresas de manufatura, apresenta dimensões menores, tanto no que se refere ao volume de empresas que se internacionalizaram, quanto ao volume de informações e produções acadêmicas sobre o tema. Até mesmo na Inglaterra, país que há muito tempo tem um alto grau de internacionalização de sua economia, os levantamentos oficiais sobre investimento direto externo no varejo somente começaram a ser realizados na década de 1980, enquanto que dados do governo sobre IDE na manufatura existem desde 1963 (GODLEY; FLETCHER, 2001, p. 31).

A ausência de dados e pesquisas sobre a internacionalização do varejo pode, inclusive, ter resultado em um subdimensionamento do fenômeno. Sanghavi (2003) afirma que, até a década de 1970, a internacionalização do varejo e dos serviços cresceu em um ritmo muito vagaroso, com a maioria das organizações focada em seus mercados internos. No entanto, Godley e Fletcher (2001, p. 32), em pesquisa que procurou estimar o total de varejistas internacionais entrantes na Inglaterra entre 1850 e 1994, concluíram que os casos eram muito mais frequentes do que sempre se acreditou. Hollander (1970, apud GODLEY; FLETCHER,

2001, p. 32), ainda na década de 1970, também afirmava que estudos mais consistentes mostrariam que a internacionalização do varejo ao longo da história era maior do que o imaginado.

Sanghavi (2003, p. 1059) fundamenta seu ponto de vista, de que a internacionalização do varejo era pouco relevante em períodos anteriores, argumentando que a nova onda de internacionalização, iniciada entre as décadas de 1990 e 2000, é única em termos de escala, orientação geográfica e motivações. Essa nova onda é apoiada pelo desenvolvimento de novas tecnologias e redes de comunicação e pelo surgimento de cadeias globais de suprimento e de consumidores, que permitem às organizações controlar suas operações nos mais distantes locais.

Ainda que haja divergências sobre a importância e a dimensão da internacionalização do varejo em décadas passadas, não há dúvidas de que o fenômeno está em crescimento, o que gera também um aumento do interesse acadêmico sobre o assunto, conforme afirmaram Helfferich, Hinfelaar e Kasper (1997, p. 287). Antes de discutir alguns estudos sobre a internacionalização do varejo, é preciso classificá-la e conceituá-la.

Há diversas formas de se classificar a internacionalização do varejo. A fim de evitar dúvidas, optou-se neste trabalho por adotar a classificação apresentada por McGoldrick (2002), que define quatro categorias de internacionalização: internacionalização de gastos dos consumidores, internacionalização de funções administrativas, internacionalização de conceitos varejistas e internacionalização de operações varejistas.

A internacionalização de gastos dos consumidores ocorre principalmente em zonas de comércio próximas a fronteiras nacionais. São consumidores que se deslocam a outros países para adquirir produtos, em virtude de diferenças de preços, geralmente provocadas por incidência tributária diferenciada sobre os produtos (MCGROLD RICK, 2002, p. 545). Como

exemplo de local onde ocorre tal fenômeno, pode-se citar a tríplice fronteira Brasil – Argentina – Paraguai.

A internacionalização de funções administrativas de um varejista tem o objetivo de apoiar o negócio doméstico da empresa. As funções administrativas mais comumente internacionalizadas são: busca de fornecedores; recrutamento de funcionários; adoção de tecnologias de gerenciamento, com o uso de consultores internacionais; busca de financiamentos e lançamento de ações em bolsas de valores de outros países (MCGOLDRICK, 2002, p. 547).

A internacionalização de um conceito varejista corresponde à difusão de um formato particular de varejo (por exemplo, lojas de conveniência) ou de uma abordagem varejista (como o auto-serviço) para algum mercado no exterior. Um exemplo de internacionalização de um conceito varejista foi o aparecimento na Espanha e na Itália dos formatos de hipermercados surgidos na França (MCGOLDRICK, 2002, p. 548). A importância econômica dos tipos de varejo, assim como o formato dominante, varia de um país para o outro. Isto pode ser explicado por um grande número de fatores, ligados ao ambiente cultural, jurídico, demográfico, social e econômico, mas em parte pode ser explicado também pelo papel desenvolvido por empreendedores locais que, em diferentes períodos, introduzem conceitos específicos em seus países (TORDJMAN, 1995, p. 28). Estes aspectos determinarão se um formato ou abordagem varejista se difundirão em um país ou não.

Embora a internacionalização de conceitos geralmente ocorra a partir da internacionalização de operações varejistas, a segunda não é requisito para que a primeira ocorra. Alexander (1997, p. 28) explica ao fazer uma distinção entre a internacionalização de conceitos e a internacionalização do varejo, termo utilizado pelo autor quando se refere à internacionalização de operações varejistas. A internacionalização de um conceito pode ocorrer sem a operação internacional de uma organização, apenas com a reprodução em um

país, por um varejista local, de um conceito observado em outro. Não necessariamente uma empresa de um país é quem leva tal conceito ao outro país. A internacionalização do varejo, no entanto, sugere a presença física de uma organização de um país em outro.

O autor complementa que o varejo internacional inclui a administração de operações varejistas em mercados que são diferentes uns dos outros em sua regulação, desenvolvimento econômico, condições sociais, ambiente cultural e estruturas do varejo. Desta forma, Alexander (1997, p. 37) define a internacionalização do varejo como:

(...) a transferência de tecnologia de administração de varejo ou o estabelecimento de relações comerciais internacionais que tragam a uma organização varejista um nível de integração internacional que estabelece o varejista dentro de um ambiente internacional, de tal modo que transcenda as fronteiras regulatórias, econômicas, sociais, culturais e de estrutura varejista.

Assim como Alexander (1997), ao se mencionar, neste trabalho, a internacionalização do varejo, a menção referir-se-á à internacionalização das operações varejistas. Assim, é possível listar algumas opções de mecanismos para esta internacionalização. Em geral, o varejista pode se internacionalizar por expansão interna, ao instalar, por conta própria, unidades em outros países; por fusão ou aquisição de varejistas já estabelecidos naquele país; por acordos do tipo franquia; ou por *joint ventures*, ao se aliar a empresas locais. Alguns autores consideram, ainda, que a empresa pode se internacionalizar por meio de investimento não controlador, no qual apenas adquire participação em varejistas de outros países. Cada um dos mecanismos exige variado comprometimento de recursos, permite diferentes velocidades de entrada, envolve diferentes graus de conhecimento do mercado local e proporciona graus variados de controle (MCGOLDRICK, 2002, p. 550). No quadro 2.2, são apresentadas as vantagens e desvantagens de cada um dos mecanismos, de acordo com Dawson (1994).

Quadro 2.2 – Vantagens e desvantagens dos mecanismos de entrada

Mecanismo	Vantagens	Desvantagens
Expansão interna	Pode ser realizada por firmas de qualquer tamanho; São possíveis experimentos com risco e custo moderado; Saída fácil (nos primeiros estágios); Habilidade de adaptação crescente; Permite rápida prototipação.	Demora para estabelecer presença substancial; Pode ser vista como uma unidade menor da empresa; Requer estudos para localização; Mais difícil se mercados são distantes; Exige familiaridade com o país.
Fusão ou Aquisição	Presença de mercado obtida rapidamente; Administração já estabelecida; Fluxo de caixa imediato; Possibilidade de transferência de tecnologia para firma doméstica; Pode ser usado para obter locações para posteriores conversões.	Saída difícil; Avaliação das empresas para aquisição ou fusão é demorada; Empresas desejáveis podem não estar disponíveis; Necessário comprometimento da alta administração; Administração da empresa adquirida pode não ser adequada ao negócio.
Acordos do tipo franquia	Pode-se obter uma rápida expansão; Baixos custos para o franqueador; Mercados marginais podem ser acessados; Pode-se usar administração local; Variedade de contratos possíveis.	Exigências legais complexas; Necessidade de recrutar possíveis franqueados; Dificuldade em controlar franqueados internacionais; Pode-se transformar em uma relação insatisfatória.
Joint ventures	Pode-se ligar com ator já existente no mercado; Ajuda para avançar na curva de aprendizado e para superar barreiras não-tarifárias; Pode-se sair, posteriormente, do mercado ou entrar por completo; Divisão dos custos de entrada.	Necessidade de dividir os benefícios; Dificuldade em encontrar um parceiro adequado.
Investimento não-controlador	Explorar com mínimo risco os mercados; Permite que a operação fique para quem conhece o mercado.	Posição passiva; Investimento permite pouca influência na condução do negócio.

Fonte: Dawson (1994, p. 3)

Ao internacionalizar suas operações, um varejista precisa decidir, também, sobre o formato com que atuará no novo mercado. O formato do varejo tem dois componentes principais: a oferta e o know-how. O primeiro corresponde aos elementos externos (sortimento, ambiente de loja, serviço, localização e preço) e os benefícios que eles proporcionam e que atraem os consumidores às lojas. O segundo, que inclui os elementos internos (sistemas, métodos, tecnologia e técnicas), determina a força operacional da empresa

e sua orientação estratégica. Ele é composto também pela cultura do varejista, que envolve as normas, práticas e experiência da organização (GOLDMAN, 2001, p. 223).

Goldman (2001), ao analisar a expansão de varejistas internacionais para a China, observou que ela freqüentemente envolvia modificações limitadas no formato. Isto ocorria, em primeiro lugar, pelo fato da maioria dos varejistas ser de pequeno porte, o que limita seus recursos para adaptação e gerenciamento de diferentes formatos, e originária de países vizinhos, culturalmente próximos. Em segundo lugar, pelo medo de, ao se adaptar, se tornar muito similar aos competidores locais já operando no mercado, perdendo, assim, seu diferencial. No caso de grandes redes varejistas, as empresas geralmente optavam por um formato já existente no seu portfólio. A extensão das mudanças do formato varejista, quando ocorriam, estava relacionada ao segmento alvo e a diferenças nas condições econômicas entre a China e o mercado de origem da empresa.

Antes de decidir sobre o mecanismo de entrada e o formato com que atuará no novo mercado, o varejista precisa decidir pela internacionalização. Sobre esta decisão, concentram-se os estudos acerca dos motivos da internacionalização. Estudos que abordam os motivos da internacionalização do varejo, e o modo como os administradores interpretam e respondem a esses estímulos, proporcionam um entendimento sobre como o processo de internacionalização começa a ser administrado (MCGOLDRICK, 2002, p. 553).

Tradicionalmente, os motivos são divididos entre fatores de atração e repulsão. Há, ainda, outros fatores que podem facilitar ou inibir a internacionalização da empresa. Apresenta-se, na figura 2.1, um resumo dos motivos da internacionalização do varejo, conforme esquema elaborado por McGoldrick (1995, p. 4). Percebe-se a presença de fatores ambientais, entre os quais os de repulsão do mercado doméstico e os de atração exercida pelo mercado internacional, além de outros obstáculos comuns a processos de internacionalização. Dentro da esfera organizacional, há ainda fatores inibidores e facilitadores.

Figura 2.1 – Forças direcionadoras da internacionalização do varejo

Fonte: McGoldrick (1995, p.4)

No item 2.4 deste trabalho, ao abordar a internacionalização de franquias, os motivos serão discutidos com maior profundidade. Serão discutidas, também, as possibilidades de métodos de entrada, os destinos escolhidos pelas empresas e os obstáculos usualmente enfrentados. Algumas dessas questões já foram tratadas aqui, ao abordar a internacionalização do varejo. A seguir, elas serão posicionadas na discussão sobre a internacionalização de franquias. Antes disso, porém, apresenta-se a franquia de formato de negócios, objeto de estudo deste trabalho, e suas principais características, de modo a sedimentar o terreno sobre o qual será analisada a internacionalização de franquias brasileiras.

2.3. A franquia de formato de negócios

A origem do sistema de franquias é incerta. Hoffman e Preble (1991, apud MONYE, 1997, p. 4) sugerem que ela data da Idade Média, quando o Rei João da Inglaterra franqueou o serviço de coleta de impostos. Mauro (1999), por outro lado, enxerga já na criação de uma rede de igrejas controladas pelo Vaticano, no início do cristianismo, um primórdio do sistema de franquias. Porém, as franquias como sistema estruturado de negócios surgiram efetivamente nos Estados Unidos, por volta de 1860, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores (MENDELSON, 1994; MONYE, 1997). No final do século XIX, General Motors e Coca-Cola adotaram o sistema de franquias para ampliar suas capacidades de atendimento de mercados, contribuindo para a difusão do conceito (RISNER, 2001, p. 4). O crescimento consistente do sistema de franquias veio após a Segunda Guerra Mundial. Na ocasião, o governo norte-americano disponibilizou linhas especiais de financiamentos para os militares vindos da guerra que desejassem iniciar seu próprio negócio. As franquias de formato de negócio, cuja definição será apresentada a seguir, tornavam-se uma boa opção para aqueles que tinham algum dinheiro, porém, pouca, ou nenhuma, experiência na condução de empresas (DAHAB, 1996, p. 15).

No Brasil, as franquias de formato de negócio surgiram com o estabelecimento da rede nacional de escolas de idiomas Yázigi, em 1963 (ALEXANDER; SILVA, 2002, p. 309). Anteriormente, havia apenas franquias de distribuição de combustíveis e bebidas. Segundo Merlo (2000), fundamental para a expansão do setor no Brasil foi o crescimento dos shopping centers, principalmente nas décadas de 1980 e 1990, cujos espaços comerciais são propícios para o desenvolvimento das franquias de varejo e serviços. Na década de 1990, dois outros

fatores ajudam a explicar a expansão do setor: a estabilização da economia com o Plano Real e a criação da lei de franquias, ambos em 1994 (RISNER, 2001, p. 5).

O sistema de franquias é uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizada, também internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados e um mecanismo eficaz de expansão das pequenas e médias empresas (DAHAB, 1996; PARENTE, 2000). Em uma franquia, uma empresa (franqueador) concede a uma pequena companhia ou indivíduo (franqueado), mediante o pagamento de taxas, o direito de conduzir o negócio de certa maneira, segundo determinados níveis de padronização, qualidade e serviço, e por um período específico (MORGENSTEIN; STRONGIN, 1992; ELANGO; FRIED, 1997; AZEVEDO; SILVA, 2002).

Há diferentes formas de franquias. Jain (1999, p. 472) distingue quatro tipos:

- franquia fabricante-varejista, ilustrada pelas concessionárias de veículos e postos de combustíveis;
- franquia fabricante-atacadista, exemplificada pelas engarrafadoras da Coca-Cola, que apenas misturam os ingredientes em sua fase final e distribuem os produtos da empresa;
- franquia atacadista-varejista, exemplificada por algumas redes de drogarias, criadas por atacadistas de remédios;
- franquia varejista patrocinada por uma empresa de serviços, ilustrada por empresas como McDonald's e Hertz.

Outros autores (ELANGO; FRIED, 1997; BERMAN; EVANS, 1998; ALON, 2001; COUGHLAN et al., 2002) fazem apenas a distinção entre franquia de produto-marca e franquia de formato de negócio. A franquia de produto-marca corresponde a um sistema de distribuição no qual os fabricantes firmam contrato com o franqueado para que este venda

seus produtos ou atue com sua marca. A franquia de formato de negócio, entretanto, conforme descreve Rosembloon (2002, p. 419), é caracterizada por um intenso relacionamento entre franqueador e franqueado, que inclui não apenas o produto e a marca, mas o próprio formato comercial, do qual faz parte a estratégia de marketing, treinamento, gestão de bens, manuais e padrões de operação, controle de qualidade e comunicações contínuas de mão dupla. Na concepção de Foster (1995, p. 38), uma franquia de formato de negócio tem quatro componentes básicos:

(...) uma identidade, geralmente baseada numa marca comercial registrada; um sistema operacional ou um formato de negócio, consistindo de especificações, padrões de qualidade e produtos ou sistemas operacionais definidos; um sistema de apoio, geralmente composto de treinamento e assistência contínua em marketing, propaganda, compras e outros aspectos operacionais do negócio; um relacionamento financeiro constante, geralmente uma taxa inicial única e royalties permanentes baseados num determinado percentual do faturamento bruto.

A respeito das taxas de franquias, características do sistema, Bordonaba, Polo e Lucia (2005) afirmam que, além de remunerar os serviços de suporte oferecidos pela franqueadora, elas são uma compensação financeira por recursos intangíveis oferecidos pela franqueadora, que incluem: a estrutura de expansão da rede; a reputação e a imagem da marca; a posse de patentes e outros ativos de propriedade intelectual; a experiência; e as competências.

O foco deste trabalho será a franquia de formato de negócio, que, na classificação de Jain (1999), corresponde à franquia varejista patrocinada por uma empresa de serviços. Assim, quando citado o termo franquia neste trabalho, ele refere-se a esta definição. A opção pela análise somente das franquias de formato de negócio ocorreu, pois, nas demais formas de franquia, o franqueador exerce influência limitada sobre o modelo de gestão dos franqueados. O interesse deste trabalho é justamente compreender este fenômeno de internacionalização de empresas que envolve características únicas dado o relacionamento entre franqueador e franqueado. Além do mais, em virtude das diferenças entre os tipos de franquias, no que

concerne especialmente à gestão da rede, não é recomendável que sejam analisados conjuntamente.

Segundo Coughlan et al. (2002, p. 411), “a franquia é uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade privada (independente)”. Deste modo, constrói-se uma relação de confiabilidade da marca franqueada com o consumidor final, independentemente da localização geográfica de determinada unidade (AZEVEDO; SILVA, 2002, p. 53). Esta relação é obtida em virtude da padronização dos serviços e produtos. Segundo Rosembloon (2002, p. 419), o amplo uso de franquias em canais de marketing representa uma tentativa de solucionar um dos problemas mais característicos da prestação de serviços: a sua padronização.

Conforme afirmam Levy e Weitz (2000, p. 67), o sistema de franquias busca um balanceamento das vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões. Para os franqueados, há a motivação de obter êxito em sua loja, para auferir lucro. Para os franqueadores, há a motivação de se criar produtos e promover a marca, para receber royalties sobre as vendas. Segundo Mauro (1999, p. 14), o sistema de franquias envolve a integração “com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade e não uma disputa interna por melhores resultados de um membro do canal contra os prejuízos do outro”.

Tal integração seria um dos fatores de sucesso do setor de franquias. De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 633-634), embora não haja estatísticas precisas disponíveis, a abertura de um negócio independente teria 20% de chances de sobrevivência, enquanto que a aquisição de uma franquia apresentaria 90% de probabilidade de sucesso. Uma estimativa para o mercado brasileiro, levantada por Mauro (1999), aponta índices aproximados. Segundo Mauro

(1999), ao somar unidades fechadas e unidades que precisam ser transferidas de proprietários, o índice de insucesso no setor ficaria ao redor de 10%.

Bates (1995, p. 26), no entanto, discorda de tais indicadores. Em pesquisa desenvolvida nos Estados Unidos, entre os anos de 1987 e 1991, o autor constatou que o índice de mortalidade de franquias (empresas abertas e fechadas no período) era de 45,1% contra 23,4% de varejistas independentes. Tal mortalidade, acompanhada de menores lucros, seria resultado da saturação no setor de franquias varejistas nos Estados Unidos.

Elango e Fried (1997) conduziram um estudo no qual analisaram uma série de pesquisas acadêmicas desenvolvidas sobre franquias. Eles encontraram três categorias nas quais concentram-se os estudos. A primeira categoria é orientada para políticas públicas e questiona os benefícios e custos do sistema de franquias para a sociedade. A segunda categoria é a mais debatida delas. Ela é orientada para questões gerenciais e aborda a criação da rede de franquias, concentrando-se nas razões que levam uma empresa a expandir seus negócios com unidades próprias ou franqueadas. A terceira categoria também é orientada para questões gerenciais, porém, tem foco na operação e controle do sistema de franquias, nas melhores maneiras de se conduzir o negócio. Serão discutidos, aqui, alguns trabalhos que integram a segunda e a terceira categoria de estudos e que darão suporte às análises subsequentes.

Em um estudo sobre redes de franquias espanholas, Bordonaba, Polo e Lucia (2005) identificaram que a reputação de uma rede de franquias é explicada principalmente pela imagem da loja e, em menor grau, por certificações externas obtidas e pela velocidade em desenvolver o conceito do negócio. Identificaram, também, que as capacidades são explicadas pelas rotinas aprendidas durante o processo de expansão da rede. Por fim, são fontes de vantagens organizacionais as condições de relacionamento entre franqueador e franqueados, estabelecidas, principalmente, nos contratos entre as partes.

Monroy, Santana e Meneses (2005) reafirmam a importância do relacionamento entre franqueados e franqueadores. Em um estudo que coletou dados de 98 franqueados espanhóis, eles demonstraram que a qualidade do relacionamento, no que se refere a comprometimento, confiança e solidariedade entre franqueados e franqueadores, tem um impacto significativo na satisfação dos franqueados com a franquia adquirida e que a satisfação afeta os resultados da unidade. Os benefícios de um bom relacionamento entre franqueados e franqueadores também foi constatado por Cohen e Silva (2000), ao analisarem 152 franquias do setor de *fast food* no Brasil. Os resultados demonstraram que os franqueados mais satisfeitos com o seu desempenho geral e com o retorno financeiro sobre o investimento eram aqueles que percebiam a alta qualidade do relacionamento com os franqueados como a estratégia principal do franqueador.

A questão contratual é de fundamental importância para evitar o surgimento de conflitos no relacionamento entre franqueados e franqueador. Por outro lado, contratos podem ser elaborados de tal forma que engessem o franqueado e tragam prejuízos à rede. Luo e Tan (2003, p. 186) sugerem que a qualidade de um contrato, em acordos internacionais de franquia ou *joint venture*, depende do estabelecimento de cláusulas de especificidade e de cobertura de contingências, que permitam lidar com ambientes voláteis, complexos e até hostis.

Um dos grandes motivos pelos quais empreendedores optam pela aquisição de franquias ao invés de varejos independentes é a aquisição de um negócio com marca reconhecida. No entanto, o sistema de franquias também apresenta desvantagens, que se referem principalmente ao relacionamento com o franqueador, conforme citado no parágrafo anterior. Outras vantagens e desvantagens para o franqueado são apresentadas no quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquias para o franqueado

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> adquirido • Maior chance de sucesso por ser um negócio já testado • Maior vantagem competitiva • Franqueado recebe plano de negócios pronto (<i>lay out</i>, pesquisa de mercado, manual de operações etc.) • Economias de escala • Maior crédito para financiamento • Nome e imagem conhecidos • Desenvolvimento de novos produtos e tecnologias pelo franqueador • Treinamento administrativo • Treinamento de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial na tomada de decisões • Risco de desistência do franqueador • Pagamento de taxas de franquia e royalties • Necessidade de seleção criteriosa da franquia a adquirir • Localização pode ser imposta • Restrições para o cancelamento do contrato ou venda do negócio • Risco associado ao desempenho do franqueador • Risco de competição entre franqueados • Limitação da criatividade e da inovação • No caso de obrigatoriedade de compra de insumos dos franqueadores, estes podem supervalorizá-los

Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 634) e Neves (2005)

Para o franqueador, entre as principais vantagens, conforme apresentado no quadro 2.4, é possível citar a rápida expansão, a melhoria da imagem corporativa e o surgimento de economias de escala. Por outro lado, ele incorre em custos de formatação do negócio e supervisão, além de perder sigilo em algumas informações.

Quadro 2.4 – Vantagens e desvantagens do sistema de franquias para o franqueador

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de expansão • Menor comprometimento financeiro na expansão • Melhora na imagem corporativa • Desenvolvimento de uma rede • Aumento de rentabilidade com redução de custos • Motivação maior dos franqueados, que serão remunerados pelo seu lucro • Maior participação no mercado • Maior cobertura geográfica • Ganhos de escala de marketing • Descentralização no gerenciamento do negócio • Maior flexibilidade do que na integração vertical • Franqueados possuem conhecimento local • Economias de escala • Facilita a coordenação com distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda parcial de controle • Maior custo de supervisão • Custos de formatação • Perda do sigilo • Risco de desistência do franqueado • Autonomia parcial na tomada de decisões • Necessidade de criterioso planejamento para expansão • Necessidade de seleção criteriosa dos franqueados • Risco de perda de padronização • Cooperativa de franqueados ou franqueados que detêm muitas lojas podem aumentar seus poderes de barganha perante o franqueador • Franqueados podem ter pouco comprometimento com a integração da rede

Fonte: Adaptado de Dahab et al. (1996, p. 98) e Neves (2005)

Uma rede de franquias pode crescer pela venda de franquias a terceiros ou pela abertura de unidades pela própria franqueadora. O percentual de lojas franqueadas e de lojas

próprias em uma rede é foco de diversos estudos, que tentam explicá-lo segundo diferentes teorias. A Teoria da Sinalização prevê que uma rede de franquias se moverá para um maior percentual de lojas franqueadas conforme ela amadurece, pois o sucesso da rede atrairia maior número de franqueados (DANT; KAUFMANN, 2003). A Teoria de Agência prevê a mesma tendência, uma vez que a organização buscaria a redução de seus custos organizacionais, em especial os de monitoramento, ao alocar a cada unidade um administrador, no caso o franqueado, e remunerá-lo pela sua própria eficiência, sendo ele, ao mesmo tempo, agente e principal do negócio (ALON, 2001, p. 115). A Teoria da Escassez de Recursos prevê uma tendência oposta. Ou seja, as empresas vendem franquias porque não possuem recursos suficientes para a expansão. Deste modo, à medida que adquirirem recursos, elas optarão pela abertura de lojas próprias e não mais franqueadas (ALON, 2001, p. 113). Já a Teoria das Formas Plurais sugere que não há uma tendência para o predomínio de lojas próprias e franqueadas e que o franqueador buscaria um equilíbrio para a rede (DANT; KAUFMANN, 2003).

Alon (2001) ao combinar a Teoria de Agência e da Escassez de Recursos para estudar o setor varejista nos Estados Unidos entre 1990 e 1997 observou que a proporção de franquias usada pelos varejistas apresentava correlação positiva com o tamanho (número de lojas) e escopo geográfico da rede e correlação negativa com a taxa de crescimento da rede e o nível de investimento necessário para a abertura de uma loja. Ao analisar 152 franqueadores do setor de *fast food* nos Estados Unidos, Dant e Kaufmann (2003) identificaram que, embora os franqueadores valorizem os benefícios de se manter um equilíbrio entre lojas próprias e franqueadas, há uma tendência de se converter unidades franqueadas em unidades do franqueador, conforme eles adquirem maturidade e recursos.

Cada área ou disciplina estuda o sistema de franquias a partir de suas próprias perspectivas. Conforme afirmaram Elango e Fried (1997, p. 78), pesquisadores de uma dada

área raramente, ou nunca, mostram interesse em pesquisas de outras áreas. Isto provocaria uma fragmentação dos estudos sobre franquias. Este trabalho, ao abordar, ainda que de maneira concisa, conceitos e teorias do campo teórico do Varejo, dos Canais de Distribuição e até da Economia, busca minimizar esta fragmentação. Tal interdisciplinaridade é necessária para objetos de pesquisa complexos como a internacionalização de franquias, conforme poderá ser constatado nas discussões a seguir.

2.4. A internacionalização de franquias

Todas as discussões apresentadas até aqui sobre o sistema de franquias se aplicam quando se adota uma perspectiva internacional. A internacionalização, entretanto, traz maiores desafios às empresas. Quando as franquias estendem-se à arena global, o ambiente com o qual ela interage torna-se maior e mais complexo.

A globalização dos mercados está na raiz da crescente internacionalização de franquias. Ela fez surgir novas oportunidades para as empresas em mercados internacionais. O menor risco financeiro característico de seu sistema, os avanços em tecnologias de telecomunicações, que facilitam o processo de controle, os benefícios advindos das economias de escala de uma rede e da flexibilidade de uma pequena empresa, além do conhecimento sobre o mercado local disponibilizado pelo franqueado, são alguns dos fatores que impulsionam a internacionalização de franquias (ALON; MACKEE, 1999, p. 75; SASHI; KARUPPUR, 2002, p. 499). Este fenômeno se iniciou com redes de franquias dos Estados Unidos, do Canadá e da Europa Ocidental (WELSH; ALON, 2002, p. 1). Em virtude da saturação dos mercados domésticos e dos fatores supracitados, as redes passaram a investir de maneira mais sistemática na busca de oportunidades em outros países.

Segundo Elango e Fried (1997, p. 72), um estudo realizado pela consultoria Arthur Andersen, em 1992, constatou que um terço das redes de franquias norte-americanas tinham operações no exterior. Entre as empresas que não atuavam no exterior, 50% delas demonstravam interesse em se internacionalizar nos próximos cinco anos. Um estudo realizado por Monye (1997, p. 13), ao compilar dados de diversas fontes, encontrou números diferentes, que podem ser explicados, no entanto, por incluírem todos os tipos de franquias e não apenas franquias de formato de negócio. Assim, nos Estados Unidos, em 1995, dos 3000

franqueadores registrados, apenas 400 (13%) estavam envolvidos em operações no exterior. Singapura, Finlândia, Áustria e França, porém, apresentavam percentuais maiores de internacionalização: entre 29% e 47%.

A internacionalização de franquias brasileiras, embora seja um processo em expansão, ainda carece de informações consistentes sobre suas dimensões e circunstâncias. Não foram encontrados trabalhos capazes de precisar quantas franquias nacionais operam no exterior, por exemplo. Na pesquisa desenvolvida por Monye (1997, p. 13), que englobava todos os tipos de franquias, o Brasil aparecia com 19 empresas atuando no exterior. Em 2000, dados da ABF indicavam a presença de 15 redes brasileiras, de franquias de formato de negócio, operando no exterior, possuindo, no total, 342 unidades franqueadas (SILVA, 2004, p. 2). Silva (2004), a partir de pesquisa em publicações jornalísticas e com especialistas do setor, identificou 17 redes brasileiras com operações no exterior: Água de Cheiro, Brasil Sul, Casa do Pão de Queijo, CCAA, China in Box, Contém 1 g, Fisk, Green, Habib's¹, Hering, Lilica e Tigor, Localiza, O Boticário, Rosa Chá, Vivenda do Camarão, Wizard e Yázigi.

Nota-se, no entanto, que o processo de internacionalização de franquias brasileiras continua crescendo. Por meio de pesquisa documental em notícias e sites das empresas, foi possível identificar outras onze redes de franquias nacionais que possuem unidades no exterior: Bob's, Spoleto, Datelli, Livraria Nobel, Florense, Chamma da Amazônia, Monkey, Carmen Steffens, Via Uno, Mundo Verde e Golden Services. Além dessas, estão em processo de internacionalização as seguintes franquias: Bom Grillê, Bit Company, Showcolate, Oceanic e Movimento. Todas essas últimas empresas citadas fazem parte de grupo de internacionalização formado dentro da ABF, com apoio da APEX, que desenvolve várias ações de prospecção de investimentos no exterior, entre elas a participação em feiras de franquias em diferentes países.

¹ Em 2006, o Habib's anunciou o fim de suas operações no exterior.

A soma das franquias acima citadas permite constatar que há, atualmente, ao menos 27 redes nacionais atuando no exterior. Se consideradas as franquias que estão em processo de negociação para a entrada em algum mercado externo, este número sobe para 32. Possivelmente, há, ainda, outras redes que não fazem parte do grupo de internacionalização formado na ABF. Conclui-se, portanto, que a internacionalização de franquias brasileiras é um processo que, embora incipiente, está em expansão e não se resume a casos isolados.

Apesar do crescimento de tal fenômeno no país, conforme já comentado, são poucos os trabalhos acadêmicos desenvolvidos sobre o tema. Silva (2004) investigou, por meio de um estudo qualitativo com seis empresas, as adaptações do composto de marketing realizadas por franquias brasileiras que já atuavam no exterior. O autor identificou, a partir de entrevistas realizadas com diretores das empresas, que eram poucas as modificações realizadas em produtos. Em termos de ambiente das lojas, que envolve arquitetura, mobiliário e *lay out*, também não ocorreram grandes mudanças, com exceção da Rosa Chá e da Wizard. As decisões sobre pontos de venda, em geral, ficavam a cargo dos parceiros internacionais. Com relação à precificação, algumas empresas (Brasil Sul, Vivenda do Camarão e Wizard) deixavam tal decisão a cargo dos franqueados, com base em custos e na concorrência, enquanto outras (Contém 1 g, O Boticário e Rosa Chá) exerciam um maior controle por uma questão de estratégia de posicionamento de mercado. A maior preocupação com a necessidade de adaptação residia na comunicação, que ficava a cargo dos parceiros internacionais. Silva (2004) também investigou, de maneira sucinta, os motivos da internacionalização de tais empresas, bem como os países nos quais atuavam e as dificuldades enfrentadas. Tais resultados serão discutidos a seguir, nos respectivos tópicos.

Freire (2001) analisou a internacionalização da rede O Boticário sob a ótica da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, já apresentada neste trabalho durante a discussão sobre o processo de internacionalização de empresas. A autora confrontou o caso estudado com as

pressupostos teóricos da Escola Nórdica e constatou que a empresa passou por um processo gradual de envolvimento internacional, à medida que crescia seu nível de conhecimento. Este processo gradual, no entanto, era acompanhado de alguns saltos. A autora constatou, também, que a pequena distância psíquica, a língua, a posição geográfica (como porta de entrada da Europa), bem como as redes de relacionamento, tiveram um importante papel na expansão da empresa para Portugal. Por fim, o perfil dos dirigentes da empresa, que apresentavam uma predisposição a aceitar riscos, também contribuiu para o processo de internacionalização d'O Boticário.

Mesmo nos Estados Unidos e na Europa há uma carência de estudos sobre o tema. Quando comparada à atividade doméstica de franquia, a internacionalização recebeu pouca atenção (QUINN; DOHERTY, 2000). Segundo Lafontaine e Oxley (2001, p. 3), havia pouca coleta sistemática de dados sobre as operações de franquias norte-americanas em outros países, fazendo com que a literatura existente fosse muito esparsa. Quinn e Doherty (2000) afirmaram que, embora as franquias fossem um dos métodos de entrada mais utilizados por empresas de varejo para a expansão internacional, apenas no final da década de 1990 e início dos anos 2000 é que a comunidade acadêmica começou a analisar a internacionalização de franquias dentro do contexto da internacionalização do varejo.

De acordo com Quinn (1998a, p. 67), as pesquisas sobre a internacionalização de franquias geralmente concentram-se em três áreas-chave: os motivos e as barreiras para a internacionalização de franquias; os destinos da internacionalização; e os métodos empregados pelas companhias para a entrada em mercados estrangeiros. Tais questões, bem como as referências em cada um desses tópicos, serão abordadas neste trabalho, justamente com o objetivo de identificar e entender os aspectos-chave da internacionalização de franquias brasileiras. Há, no entanto, estudos que procuram abordar tópicos diferentes da internacionalização de franquias, como pode ser constatado a seguir.

Quinn e Doherty (2000) exploraram a natureza do relacionamento em franquias internacionais de varejo. Os autores avaliaram, especificamente, os mecanismos usados pelos franqueadores para controlar e coordenar a rede internacional. Antes de apresentar os resultados da pesquisa, cabe uma breve discussão sobre o poder e o controle em franquias.

As bases de poder para o controle do canal foram discutidas por Rosenbloom (2002). O autor classificou as bases de poder como coercitivas e não-coercitivas (recompensa, referência legitimidade e experiência). O poder coercitivo é aquele que tem como base a punição. O poder de recompensa geralmente envolve benefícios financeiros ou outros tipos de vantagens. O poder de referência está relacionado ao prestígio. O poder legítimo deriva de normas e a experiência (ou poder de especialista) está ligada ao conhecimento. Segundo Rosenbloom (2002), no sistema de franquias, há uma presença muito forte do poder legítimo e do poder de especialista. A legitimidade advém dos contratos estabelecidos entre franqueados e franqueadores. O poder de especialista corresponde ao conhecimento que o franqueador repassa aos franqueados.

Voltando à pesquisa de Quinn e Doherty (2000), foi constatado que, nas empresas em que há um conceito muito bem definido do negócio e uma marca consolidada, fontes coercitivas de poder (que incluem um rigoroso sistema de monitoramento e a aplicação de punições) costumam caracterizar as relações de poder e controle na rede. Por outro lado, quando essas condições não estão presentes, há a predominância de fontes não-coercitivas de poder, que, incluem, além de recompensas, ações mais consistentes de suporte ao franqueado. Estas ações de suporte correspondem ao poder de especialista que o franqueador utiliza para influenciar o comportamento dos franqueados.

Outra pesquisa que abordou o relacionamento entre franqueadores e franqueados foi realizado por Doherty e Alexander (2004). Os autores realizaram um estudo de caso múltiplo, no qual seis empresas do setor de moda foram analisadas a partir de analogias com o

casamento. Uma vez que relações de cooperação entre empresas envolvem valores como empatia, confiança, reciprocidade, alguns autores optam por utilizar relacionamentos interpessoais como metáforas para sua compreensão. Segundo Doherty e Alexander (2004, p. 1230), tal qual em casamentos, para um relacionamento entre franqueadores e franqueados internacionais ser bem sucedido no logo prazo, é preciso, além de bons resultados financeiros, haver “química”, que signifique atração mútua e confiança entre os agentes.

Choo (2005), em pesquisa recente, também estudou o relacionamento entre franqueadores e franqueados internacionais. A partir de um estudo de caso com três empresas ocidentais que expandiram suas redes para países do leste asiático, o autor concluiu que, para evitar o oportunismo dos agentes, os franqueadores impõem altas taxas de franquias, monitoram o desempenho das lojas e impõem medidas para gerenciar a marca. Para terem sucesso, no entanto, devem ser eficientes ao negociar a taxa de franquia, selecionar os franqueados e realizar adaptações, sem perder a integridade e identidade da marca.

Conforme já explanado ao longo deste trabalho, a padronização dos processos, assim como da apresentação das lojas, é um dos pilares do sistema de franquias. Petersen e Welch (1999, p. 481), ao estudar o processo de internacionalização de algumas redes, constataram que as empresas demonstram uma aversão a alterar sua oferta de franquias para mercados externos. Uma vez que um formato de negócio já foi desenvolvido, testado e modificado no mercado doméstico, a sua transferência com alterações limitadas se torna mais fácil e barata. Quinn (1998b), ao realizar uma revisão da literatura até então produzida sobre internacionalização de franquias, chegou a conclusões parecidas. O autor constatou que as adaptações mais frequentes referiam-se aos contratos, incluindo, principalmente, as taxas de franquia e os royalties cobrados. Outras mudanças referiam-se a pequenas adaptações em métodos de marketing e de pessoal. No geral, entretanto, a padronização prevalecia.

O problema da padronização das franquias suscita questionamentos sobre o papel da cultura em processos de internacionalização. Este foi o tema do trabalho desenvolvido por Risner (2001), por meio de análise de quatro casos de franquias de *fast food* norte-americanas que se expandiram para o Brasil. A autora constatou que em algumas situações a franquia absorve comportamentos locais. Porém, são mais comuns as situações em que a cultura corporativa norte-americana é incorporada no ambiente das franquias. A chave do sucesso é identificar um meio termo entre manter padrões e culturas corporativas e se adaptar.

Quinn (1998a), embora não tenha inovado nos objetivos da pesquisa, inovou em sua metodologia, ao realizar um estudo etnográfico. Estudos etnográficos são caracterizados por pesquisas qualitativas em profundidade, de longa duração, que utilizam a observação e múltiplas fontes de dados, sendo muito comuns em estudos antropológicos. Neste caso, o estudo etnográfico consistiu em um estudo de caso aprofundado, no qual, durante dez meses, a partir da observação, da consulta documental e de entrevistas com todos os tomadores de decisão, o autor analisou os aspectos gerais da internacionalização de uma rede de franquias inglesa de produtos de saúde e beleza. Dentre outras conclusões, que serão expostas nos tópicos seguintes ao qual se referirem, Quinn (1998a) constatou que, embora os movimentos iniciais de expansão internacional tivessem sido essencialmente reativos e dependentes do interesse de terceiros, o comportamento posterior da companhia sobre a internacionalização foi caracterizado por uma abordagem mais pró-ativa e agressiva para o aproveitamento de novas oportunidades. Esta natureza mutável do processo de internacionalização foi considerada pelo autor como a mais importante conclusão de seu estudo.

As mudanças ao longo do tempo no modo como as franquias encaram sua internacionalização já tinham sido constatadas por McIntyre e Huszagh (1995). Os autores consideram que a internacionalização de franquias segue um modelo de expansão no qual as empresas adquirem uma base doméstica antes de arriscar passos em mercados internacionais

próximos, seguida por uma exploração mais sistemática das oportunidades internacionais e finalizada com a consideração das oportunidades globais e um comprometimento de longo prazo com a franquia em mercados internacionais.

Vários estudos procuraram relacionar as características das franquias com sua presença, ou não, no exterior, ou com sua intenção em se internacionalizar. Resultados mostraram que, enquanto redes de franquias mais antigas e que possuem um grande número de unidades têm mais probabilidade de operar internacionalmente (MCINTYRE; HUSZAGH, 1995), todos os tipos e tamanhos de franquias se interessam em expandir para o exterior (AYDIN; KACKER, 1989, apud ELANGO; FRIED, 1997, p. 72). Abaixo, um relato mais detalhado sobre pesquisas que abordaram essa questão.

Lafontaine e Oxley (2001) estudaram os padrões da expansão de redes de franquias norte-americanas e canadenses para o México na metade da década de 1990. Os autores observaram que cadeias com maior dispersão geográfica, com outras operações internacionais e com experiência prévia em máster franquias apresentavam maior probabilidade de entrada no mercado mexicano. Também foi observado que, contrariando os pressupostos teóricos levantados pelos autores, a extensão do uso de franquias (comparada a unidades próprias) dessas empresas no México não era diferente da observada no mercado doméstico. Assim como os contratos praticados no mercado mexicano, em especial no que se refere ao relacionamento financeiro entre franqueadores e franqueados, não se diferenciavam dos praticados no mercado de origem da empresa. As poucas firmas que usavam estruturas diferenciadas de contratos eram aquelas com maior experiência internacional e que delegavam maiores poderes aos parceiros mexicanos.

Shane (1996, apud LAFONTAINE; OXLEY, 2001, p. 5) encontrou uma relação positiva entre a intenção de expansão internacional e a experiência, em termos de anos de atuação pelo sistema de franquias e de números de unidades franqueadas em operação.

Segundo o autor, tais empresas teriam uma capacidade aprendida de monitoramento, o que facilitaria a sua internacionalização.

Tais relações encontradas nos estudos acima citados têm base em duas teorias: a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria de Agência. Segundo a Teoria da Escassez de Recursos, a internacionalização ocorre após os franqueadores conseguirem acumular suficientes recursos, no que se refere a capital, funcionários capacitados, talento gerencial e experiência sobre o mercado (ALON; MACKEE, 1999, p. 75). Já segundo a Teoria de Agência, quanto maior a capacidade dos franqueadores em controlar os franqueados, maior seria a probabilidade de buscar outros mercados (ALON; MACKEE, 1999, p. 76).

Também com base nas teorias de Agência e da Escassez de Recursos, Alon e Mackee (1999) realizaram um estudo com franquias de serviços norte-americanas entre 1990 e 1997 para responder a duas questões: que fatores internos têm contribuído para a internacionalização dessas empresas; e como esses fatores afetam a decisão de se internacionalizar. Os autores utilizaram a técnica estatística de regressão logística para investigar o impacto de cinco variáveis preditoras da decisão de se internacionalizar: tamanho da empresa; idade; taxa de crescimento da rede; taxas de franquia e royalties cobrados; e dispersão no mercado doméstico. A variável dependente era composta por uma variável dicotômica, indicando se a firma pretendia se internacionalizar ou não. Os autores esperavam que, com exceção das taxas cobradas, as demais variáveis tivessem relação positiva com a intenção de internacionalização, o que não ocorreu, conforme será discutido abaixo.

Alon e Mackee (1999, p. 77) trabalharam com a intenção de internacionalização, ao invés da internacionalização efetiva. Os autores optaram por utilizar, também, quatro variáveis de controle. A provisão para financiamento foi utilizada devido à necessidade de conhecimento sobre o mercado de capitais e sobre o ambiente legal para a expansão internacional. O tempo foi utilizado para que se pudesse observar a influência de mudanças

estruturais no processo, que pudessem mascarar a influência das variáveis internas acima citadas. Os investimentos para início do negócio foram considerados, pois correspondem a uma grande parcela do total do investimento. Por fim, inclui-se o setor, uma vez que alguns setores podem apresentar maior predisposição à internacionalização do que outros.

Alon e Mckee (1999) encontraram uma correlação significativa e positiva entre a intenção de internacionalizar e o tamanho da rede. Tal resultado pode ser explicado tanto pelo maior reconhecimento existente sobre a marca quanto pela aquisição de recursos pela empresa. Para idade da empresa, taxa de crescimento da rede, dispersão geográfica e taxas de franquia e royalties não foram constatadas correlações significativas com a intenção de internacionalizar. Um resultado interessante, no entanto, é que a variável de controle “investimento para início do negócio” apresentou uma alta correlação positiva com a intenção de se internacionalizar. Este resultado foi explicado pelos autores a partir da Teoria de Agência: um elevado investimento inicial significa que os franqueados assumirão a maior parte do risco e, por isso, tenderiam a se dedicar mais ao negócio a fim de que não percam o grande investimento já realizado. Como a maior parte do risco é assumida pelo franqueado, que também se dedicaria mais ao negócio, a intenção dos franqueadores em internacionalizar suas redes tenderia a ser maior.

Com base nas referências apresentadas até aqui, foram formuladas perguntas no questionário de pesquisa que fossem capazes de atender aos dois primeiros objetivos deste trabalho: identificar as características dessas empresas que possam estar associadas à internacionalização; e identificar o perfil de franquias brasileiras que operam no exterior.

Estudos sobre as características organizacionais relacionadas à internacionalização, como os apresentados anteriormente, por vezes se confundem com estudos sobre os motivos da internacionalização. Tendo como base a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria de Agência, González-Díaz e Lopes (2003, p. 2) testaram, em uma amostra de 211 redes de

franquias espanholas, a influência da saturação do mercado, da acumulação de ativos intangíveis e do oportunismo dos agentes no processo de internacionalização. A fuga de mercados saturados e altamente competitivos foi identificada como a maior força por trás desse processo. Kedia et al. (1994) examinaram os fatores que levaram à internacionalização de franquias nos Estados Unidos. Após coletar dados de 142 franqueadores e aplicar análise discriminante e fatorial, foi constatado que as atitudes gerenciais diante do desejo de expansão exerceram maior efeito sobre a internacionalização do que o tamanho da empresa ou seu faturamento.

Neste trabalho, entretanto, as duas questões acima citadas foram analisadas separadamente, ainda que por vezes elas se sobreponham. Primeiramente, conforme já foi abordado, analisou-se o perfil das franquias brasileiras internacionalizadas e não internacionalizadas. Deste modo, procurou-se identificar quais características das redes de franquias estão relacionadas com o processo de internacionalização. Ao abordar os motivos da internacionalização de franquias brasileiras, porém, o foco foi investigar que motivações, ou incentivos e necessidades, fizeram com que as empresas tomassem a decisão de se internacionalizar. Os motivos estão mais relacionados às percepções dos franqueadores sobre a empresa e os mercados nacional e internacional.

A opção de analisar as duas questões separadamente foi tomada com base nas pesquisas de Kedia et al. (1994) e Hadja Khalifa e Kammoun (2004), que classificaram as variáveis que interferem na internacionalização de franquias em dois grupos: características organizacionais; e percepções e atitudes dos dirigentes. Hadja Khalifa e Kammoun (2004, p. 8), a partir de uma pesquisa com 38 franqueadores europeus, identificaram, por meio de análise discriminante, que em 73,3% dos casos a internacionalização das empresas poderia ser explicada por características organizacionais, sendo que as variáveis mais relevantes eram: setor de atuação e taxa de franquia.

O quadro 2.5 traz uma compilação dos trabalhos sobre internacionalização de franquias consultados para o desenvolvimento desta pesquisa. Eles foram classificados segundo o tema central do estudo (embora por vezes abordem múltiplos temas), o método de pesquisa utilizado e a nacionalidade da amostra estudada. Vale lembrar que outras obras, que não tivessem como objeto de estudo as franquias, também foram consultadas, embora não façam parte deste quadro.

Ainda sobre o quadro 2.5, cabe um esclarecimento. O tema de estudo “processo de internacionalização” corresponde aos trabalhos que analisam as etapas seguidas pelas empresas ou nível de comprometimento das organizações para com as operações no exterior, em estudos mais aprofundados. Já o tema seguinte (padrões da internacionalização e características...) refere-se a trabalhos que buscam um olhar mais amplo e generalista sobre a internacionalização, para caracterizá-la e relacionar características das empresas à decisão de operar no exterior. Os demais temas (motivos, destinos, métodos de entrada e barreiras) são discutidos a seguir.

Quadro 2.5 – Pesquisas sobre internacionalização de franquias

Temas de estudo	Referências	Método	Nacionalidade das empresas
Processo de internacionalização	Freire (2001)	Estudo de caso	Brasil
	McIntyre; Huszagh (1995)	Pesquisa quantitativa	EUA
	Petersen; Welch (1999)	Pesquisa quantitativa e estudo de caso	Dinamarca
	Quinn (1998a)	Estudo etnográfico	Inglaterra
	Sashi; Karuppur (2002)	Levantamento bibliográfico	-
Padrões da internacionalização e características organizacionais relacionadas à internacionalização	Alon; Mackee (1999)	Pesquisa quantitativa	EUA
	Carvalho, Ferreira e Almeida (2001)	Estudo múltiplo de casos	Empresas estrangeiras que se expandiram para o Brasil
	Gonçalves; Duarte (1994)	Pesquisa quantitativa	Europa
	Gonzalez-Diaz; Lopes (2003)	Pesquisa quantitativa	Espanha
	Hadja Kahlifa; Kammoun (2004)	Pesquisa quantitativa	Europa
	Kedia et al. (1994)	Pesquisa quantitativa	EUA
	Lafontaine; Oxley (2001)	Pesquisa quantitativa	Canadá e EUA
	Preble (1995)	Pesquisa quantitativa	Associações nacionais
	Quinn (1998b)	Levantamento bibliográfico	-
Motivos	Hackett (1976)	Pesquisa quantitativa	EUA
	Marques; Merlo; Lucchesi (2005)	Estudo de caso	Brasil
Destinos	Welsh; Alon (2002)	Levantamento bibliográfico	-
Métodos de entrada	Hadjimarcou; Barnes (1998)	Estudo de caso	EUA
	Pak (2000)	Pesquisa quantitativa	EUA e Inglaterra
Barreiras	Kedia; Ackerman; Justis (1995)	Pesquisa quantitativa	EUA
Outros	Choo (2005)	Estudo múltiplo de casos	Empresas estrangeiras se expandindo para o Leste Asiático
	Doherty; Alexander (2004)	Estudo múltiplo de casos	Inglaterra
	Quinn; Doherty (2000)	Estudo etnográfico	Inglaterra
	Silva; Mendes; Gomes	Estudo de caso	Brasil
Aspectos culturais	Risner (2001)	Estudo múltiplo de casos	Empresas norte-americanas expandindo para o Brasil
Composto de Marketing	Silva (2004)	Estudo múltiplo de casos	Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

2.4.1. Motivos

Os trabalhos sobre os motivos da internacionalização de franquias se desenvolveram com base em estudos sobre os motivos da internacionalização do varejo. Apesar do sistema de franquias apresentar particularidades, ele não deixa de se constituir em uma forma de varejo, conforme já foi abordado neste trabalho. Assim, antes de discutir os principais estudos sobre os motivos da internacionalização de franquias, cabe sintetizar algumas das principais discussões sobre os motivos da internacionalização do varejo.

Conforme afirmou Quinn (1998b, p. 447), a literatura sobre os motivos da internacionalização do varejo durante muito tempo se esforçou em posicionar os diversos motivos em dois grupos distintos: reativos e pró-ativos. A internacionalização reativa ocorreria quando a saturação e oportunidades marginais no mercado doméstico fossem os fatores de maior importância para motivar a internacionalização. No sentido oposto, a internacionalização pró-ativa tem seus motivos no desejo de explorar oportunidades internacionais antes que se atinja a saturação no mercado doméstico.

Os estudos sobre os motivos pró-ativos e reativos da internacionalização surgiram com base na dicotomia dos fatores de repulsão e atração. Segundo Alexander (1995, p. 83), os fatores de repulsão podem ser descritos como aqueles que encorajam a internacionalização, ou até mesmo a fazem imperativa, como um resultado do ambiente ou condições específicas da empresa no mercado doméstico. Fatores de atração são essencialmente condições positivas dos mercados internacionais que puxam os varejistas para estes mercados. No quadro 2.5 são apresentados alguns dos fatores de repulsão e atração, compilados por Alexander (1995) a partir de diversos estudos.

Quadro 2.6 – Fatores de repulsão e de atração para a internacionalização

Repulsão	Atração
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura política instável • Economia instável • Mercado doméstico maduro • Saturação do formato • Pequeno mercado doméstico • Contexto de regulamentação restritivo • Ambiente competitivo hostil • Condições econômicas desfavoráveis • Condições sociais negativas • Ambiente operacional desfavorável • Altos custos operacionais • Restrições de crédito ao consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura política estável • Economia estável • Estrutura de varejo pouco desenvolvida • Grande mercado • Contexto de regulamentação pouco restritivo • Condições econômicas favoráveis • Condições sociais positivas • Ambiente operacional favorável • Taxa cambial favorável • Baixa “briga” de preços • Potencial para investimento em propriedades • Oportunidades de nicho • Tecido sócio-cultural atrativo • Cultura de varejo inovativa • Existência de operações da cia. no país • Etos da empresa • Expansão de outras empresas

Fonte: Adaptado de Alexander (1995, p. 85)

Alguns autores consideraram insatisfatórias as dicotomias fatores de atração – repulsão e comportamento pró-ativo – reativo. Tordjman (1995) defendeu que os motivos da internacionalização do varejo se dividiam em fatores externos (ambientais) e internos (organizacionais). Alexander e Myers (2000) também defenderam a necessidade de se considerar o ciclo de vida do produto para entender os motivos da internacionalização.

Sobre os motivos da internacionalização de franquias, a mais antiga referência sobre o tema encontrada corresponde a um estudo realizado em 1976 por Hackett (apud MONYE, 1997, p. 11). O autor listou, de acordo com sua incidência, os dez fatores mais citados por franqueadores norte-americanos como motivadores da internacionalização. São eles, em ordem decrescente de importância: desejo de aproveitar mercados com grande potencial; estabelecer a marca em mercados que serão importantes no futuro; proposta de atuais ou futuros franqueados; interesse demonstrado pelo executivo sênior; desejo de ser conhecida como uma empresa internacional; maior retorno sobre o investimento do que no mercado norte-americano; expansão internacional de outras empresas de franquias; mercado norte-americano saturado; encorajamento de agências governamentais; desejo de diminuir os

impostos sobre o lucro cobrados nos Estados Unidos. Três anos depois, Trankhiem (1979, apud KEDIA et al., 1994, p. 58) encontrou que os motivos mais comuns para a internacionalização de franquias correspondiam à busca por maiores receitas e ao desejo de ser reconhecido como empresa internacional.

Welch (1990) e Eroglu (1992), em trabalhos conceituais, sugeriram que a expansão de redes de franquias para mercados internacionais é motivada por uma ampla variedade de fatores organizacionais, ambientais e dos tomadores de decisão. Estudos empíricos também encontraram uma diversidade de fatores. Entre os motivos para a internacionalização de franquias, foram constatados fatores organizacionais e ambientais, assim como as percepções sobre riscos e oportunidades do processo (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005), sendo que a importância de cada um deles poderia variar segundo o período histórico e o contexto em que a empresa estava envolvida (QUINN, 1998a).

Quinn (1998a, p. 79), ao realizar um estudo etnográfico sobre a internacionalização de uma rede de franquias, do ramo de produtos de beleza e saúde, constatou que a decisão de se internacionalizar é resultado de uma série de fatores que interagem entre si. O autor observou tanto uma forte influência de uma abordagem pró-ativa de um empreendedor internacional, interessado na franquia, quanto a orientação internacional dos tomadores de decisão da empresa. Khalifa e Kammoun (2004, p. 10), constaram que, além do perfil dos tomadores de decisão, o desejo de expansão da rede e a busca por maiores lucros foram os principais motivos alegados pelos franqueadores europeus para a internacionalização.

De acordo com Mauro (1999), os motivos da internacionalização de franquias geralmente se assemelham àqueles encontrados na internacionalização do varejo: busca de novos mercados, aumento das vendas e lucros, prevenção contra a entrada de concorrentes no mercado doméstico, aumento do reconhecimento da marca e ganhos de economias de escala. A internacionalização pode ser, também, consequência natural do sucesso da rede que, após o

estabelecimento em âmbito nacional, não tem mais para onde crescer em seu mercado de origem (CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001, p. 219).

Sobre a internacionalização de franquias brasileiras, Silva (2004, p. 13) concluiu que os principais motivos da internacionalização das seis redes por ele analisadas foram a identificação de espaços para a entrada de novas marcas nos mercados internacionais em seus respectivos ramos de atuação e a diversificação de mercados para evitar uma dependência do mercado brasileiro.

Com base em um estudo sobre os motivos da internacionalização do varejo, realizado por Quinn (1999), complementado com as demais referências acima apresentadas, é possível sintetizar os motivos para a internacionalização de franquias, apresentados no quadro 2.7.

Quadro 2.7 – Motivos da internacionalização de franquias

Fatores organizacionais	Fatores do mercado nacional
<ul style="list-style-type: none"> • Apelo internacional do formato do negócio • Posse de vantagem competitiva sobre competidores internacionais • Objetivos organizacionais expansionistas • Fortalecimento da imagem da empresa • Acúmulo de conhecimento para a empresa • Obtenção de economias de escala • Desejo pessoal do presidente da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades limitadas de expansão no mercado nacional • Expansão internacional de concorrentes • Taxas cambiais favoráveis para a expansão • Custos crescentes de expansão no mercado nacional • Desempenho financeiro insatisfatório da empresa no mercado nacional • Ambiente político desfavorável no mercado doméstico • Entrada de novos competidores internacionais no mercado doméstico • Ambiente econômico desfavorável no mercado doméstico • Perda de participação de mercado nacional • Apoio de órgãos governamentais ou setoriais
Fatores do mercado internacional	
<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho do mercado de destino • Nível de prosperidade econômica do mercado de destino • Oportunidades de nichos não atendidos no mercado de destino • Proximidade cultural com país de destino • Proximidade geográfica com país de destino • Baixos custos de operação/investimento no mercado internacional • Interesse de investidores internacionais • Presença de consumidores nacionais no mercado de destino 	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hackett (1976); Welch (1990); Preble (1992); Eroglu (1992); Quinn (1999).

A fim de facilitar o processo de coleta e análise de dados e aumentar a taxa de resposta dos questionários, reduzindo o seu tamanho, optou-se por agrupar em uma mesma pergunta os

fatores que motivaram a internacionalização e os fatores que influenciaram na escolha do mercado para abertura da primeira unidade no exterior. Conforme pode ser constatado abaixo, a partir da discussão de artigos sobre o tema, muitos dos fatores que influenciam na escolha do destino se assemelham aos motivos apresentados acima. Isto não significa, entretanto, que tais fatores influenciam uma empresa na decisão de internacionalizar (motivo) e na escolha do país para iniciar sua internacionalização em mesmo grau de importância.

2.4.2. Destinos

Segundo Welch (1989), as redes de franquias se disseminam para o exterior cumprindo dois estágios. Inicialmente, elas expandem-se para países com alta renda per capita e setor varejista desenvolvido. Em seguida, expandem-se para países caracterizados por maior diversidade cultural, de renda e de sistemas políticos. Quinn (1998a, p. 79), em seu estudo etnográfico sobre a expansão de uma rede de franquias britânica do ramo de produtos de saúde e beleza, chegou a conclusões semelhantes. O autor constatou que o conceito de similaridade cultural não foi tão importante para explicar a direção do crescimento internacional da empresa. Os países de destino foram analisados em termos de seu potencial de crescimento e dos custos envolvidos.

De acordo com Quinn e Alexander (2002, p. 268), entretanto, estudos empíricos têm mostrado que a expansão internacional de franquias se inicia por mercados geograficamente e culturalmente próximos ao mercado doméstico. Desta forma, o Canadá seria o destino preferido de redes norte-americanas; seus vizinhos asiáticos, o principal destino das redes japonesas; e as nações européias seriam umas os destinos das outras (QUINN, 1998a, p. 67).

Em pesquisa realizada junto a associações de franquias de diversos países, Preble (1995, 83) também identificou que a distribuição das unidades franqueadas internacionalmente apresentava como fator comum a proximidade cultural e geográfica. Isto já havia sido constatado por Gonçalves e Duarte (1994) que, ao analisarem a internacionalização de franquias portuguesas, constaram que a Espanha era o destino inicial preferido dessas empresas.

Silva (2004, p. 13), ao estudar a internacionalização de seis redes de franquias brasileiras, identificou que os mercados que mais atraíam concentravam-se na América Latina e na Europa, com destaque para México e Portugal. O Japão também aparecia com destaque na pesquisa, por concentrar um grande número de lojas da rede O Boticário.

Os mercados emergentes também têm atraído a atenção de franquias, não só daquelas provenientes dos países desenvolvidos como também as provenientes de países em desenvolvimento. Estes mercados apresentam grande potencial, pois em geral têm muito espaço para crescimento, ao mesmo tempo em que são mais difíceis de entrar para empresas norte-americanas e européias. De acordo com Welsh e Alon (2002, p. 26), as oportunidades incluiriam grandes populações, riqueza em recursos naturais e boas bases econômicas. Os desafios, por outro lado, englobariam, dentre outros, as diferenças culturais, religiosas e de hábitos de consumo. Welsh e Alon (2002) concluem que a entrada em países emergentes é recomendada principalmente para empresas que já possuem um negócio bem sucedido, que têm alguma experiência em franquias internacionais, que têm recursos suficientes para suportar perdas no médio prazo e que possuem algum funcionário do país de destino trabalhando em cargos de alta escalão na empresa.

Welsh (1989), ao estudar a internacionalização de franquias norte-americanas, identificou como fator de influência na escolha do destino a proximidade cultural, o nível de desenvolvimento econômico e o tamanho do setor de serviços. Carvalho, Ferreira e Almeida

(2001, p. 217), ao analisarem algumas empresas de franquias internacionais que se instalaram no Brasil, demonstraram que os seguintes fatores foram considerados na escolha do país: sua capacidade competitiva em relação à concorrência local; as possibilidades de fornecimento de insumos; as afinidades com seu conceito, no que se refere à aceitação do produto e ao tamanho do mercado, de modo a minimizar o tempo de retorno; e a possível iniciativa de um interessado em trazer a marca para o país. Quinn (1998b, p. 454) destaca, além desses fatores, para a escolha dos mercados para a expansão, a importância do interesse internacional na marca.

Welsh e Alon (2002, p. 26) complementam que, ao avaliar a expansão para mercados no exterior, os franqueadores precisam considerar não apenas a escolha do parceiro e fatores específicos do país de destino, mas também as relações externas entre o país de destino e seus vizinhos regionais. Tal análise permite não só evitar a entrada em regiões com potencial de litígio, como também encontrar países que possam funcionar como trampolim para a entrada em países limítrofes. O México, por exemplo, funciona como estágio para a entrada no mercado norte-americano para muitas companhias, como é o caso da China in Box (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005).

Martin e Papadopoulos (2005) estudaram os critérios que 94 empresas exportadoras de uma região da Espanha utilizaram ao selecionar mercados para expansão internacional. Embora o estudo não tenha utilizado como objeto de análise empresas de franquias, é possível aproveitá-lo como referência para o estudo das mesmas.

No quadro 2.8, são apresentados os critérios levantados pelos autores, após uma extensa revisão bibliográfica. Os critérios de seleção de mercados foram classificados conforme estímulo externo pró-ativo, estímulo externo reativo e estímulo interno pró-ativo. Os critérios foram, ainda, divididos de acordo com o tipo de comportamento da empresa. Um comportamento estratégico representava a priorização da estratégia da empresa sobre os

eventos do mercado e o sobre o ambiente. Um comportamento oportunista, no entanto, representava a priorização dos eventos e do ambiente da empresa sobre a sua estratégia.

Quadro 2.8 – Classificação de critérios para seleção de mercados internacionais

Critério	Estímulo externo pró-ativo		Estímulo externo reativo		Estímulo interno pró-ativo	
	Estratégico	Oportunista	Estratégico	Oportunista	Estratégico	Oportunista
Tamanho do mercado	X					
Renda per capita	X					
Rentabilidade de longo prazo	X					
Competição	X					
Proximidade geográfica	X					
Opinião de consultores	X					
Barreiras técnicas à entrada	X					
Risco do país	X					
Crescimento do mercado	X					
Rentabilidade de curto prazo		X				
Idioma do país		X				
Barreiras fiscais à entrada		X				
Seguir consumidores domésticos				X		
Imitação de concorrentes				X		
Interesse de clientes internacionais				X		
Opinião de distribuidores				X		
Experiência internacional de gerentes					X	
Conhecimento de mercado					X	
Proximidade cultural						X
Vantagens de preço						X

Fonte: Adaptado de Martin e Papadopoulos (2005, p. 3)

Martin e Papadopoulos (2005, p. 4) chegaram à conclusão que, quanto maior o grau de sistematização da seleção de mercados internacionais, mais o comportamento das empresas

estava baseado em estímulos pró-ativos. Da mesma forma, quanto maior o grau de sistematização do processo de seleção, mais estratégico era o comportamento das empresas.

A seguir, serão abordados quais os métodos possíveis para a entrada de franquias em mercados exteriores, as características de cada um e os fatores que influenciam na escolha do método.

2.4.3. Métodos de entrada

No que se refere aos métodos de entrada para a internacionalização de franquias, Mendelsohn (1994, p. 252) apresenta as seguintes alternativas:

- unidades próprias do franqueador;
- franqueamento direto;
- implantação de franqueadora filial ou de subsidiária;
- acordo de máster franquias ou franquias regional;
- e estabelecimento de *joint venture*.

Segundo Petersen e Welch (1999, p. 481), companhias australianas utilizam, também, como opção de internacionalização a adição de franquias dentro de lojas varejistas que já possuam operações no exterior, de modo a acelerar a penetração de mercado. Este tipo de acordo, no entanto, não deixa de se constituir em uma *joint venture*.

Sobre alguns dos métodos de entrada, Silva, Mendes e Gomes (2002) afirmam:

(...) a entrada direta através de uma subsidiária é apropriada em países que apresentam um baixo risco ao investimento – sem barreiras legais, com mercados semelhantes e distância psíquica pequena em relação ao país da franquias. *Joint ventures* seriam utilizadas para a entrada em países que permitem apenas esta forma de entrada – com a participação de um parceiro local. Máster franquias e franquias regionais seriam

recomendadas quando o franqueador não dispõe de muitos recursos e quando o risco do investimento é considerado alto – o franqueador entra, principalmente, com o conceito do negócio, cabendo ao máster franqueado sua operacionalização no local.

De acordo com Quinn (1998a, 67), uma revisão da literatura entre a década de 1970 e metade da década de 1990 permitiu constatar que, primeiramente, havia uma preferência pela venda direta de franquias unitárias em processos de internacionalização. Posteriormente, no entanto, a popularidade de máster franquias como método de entrada cresceu. A explicação, segundo Alon (1998, p. 36), pode estar no fato de que inicialmente este fenômeno era restrito a empresas norte-americanas que se expandiam para o Canadá ou México. À medida que os destinos passaram a ser mais diversos e distantes, houve necessidade de se adotar outras formas de expansão, conforme explicado nos próximos parágrafos. É preciso citar, porém, que, conforme pesquisa realizada por Pak (2000) com 72 empresas britânicas e norte-americanas, a maior parte das empresas, que neste estudo corresponderam a 78%, utiliza apenas um método de entrada. Neste caso, a máster franquia foi o método mais utilizado.

A máster franquia é recomendada para empresas que têm experiência limitada na internacionalização de franquias, pois, ao transferir a operação, reduz-se a demanda por aprendizado e pelo comprometimento de recursos (PETERSEN; WELCH, 1999, p. 484). Segundo Quinn (1998a, p. 79), entre as vantagens de tal método, está a facilidade que ele permite de expansão para diferentes mercados. Pode-se citar, também, que em um acordo de máster franquia reduz-se o trabalho do franqueador, uma vez que a operação fica a cargo do máster franqueado, que conhece as condições locais melhor do que o franqueador e, por isso, está em melhor posição para lidar com as barreiras culturais e com os problemas políticos (QUINN, 1998b, p. 455). Segundo Hadjimarcou e Barnes (1998), que estudaram a expansão de uma pequena rede norte-americana de franquias de alimentação para o México, tão importante quanto o conhecimento do máster franqueado sobre aspectos legais, políticos e culturais, é o seu conhecimento sobre a cultura de negócios de cada país. Os autores

constatarem que no México, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, as negociações com franqueados dão muita importância à rede de contatos, a conhecer a “pessoa certa”.

O acordo de *joint venture* é um método que envolve custos menores do que o estabelecimento de uma subsidiária, além de haver a associação com uma empresa local que tem maior conhecimento sobre o mercado. Segundo Quinn (1998b, p. 456), além de utilizada em países cuja legislação obriga a presença de um empresário local, a *joint venture* é atrativa para a entrada em mercados culturalmente distantes.

O investimento direto com a abertura de unidades pelo próprio franqueador ou o estabelecimento de uma subsidiária para a venda de franquias exige que o franqueador invista os recursos necessários para o início das atividades naquele país. É muito comum em processos de internacionalização de franquias que as empresas inicialmente utilizem, como forma de teste, métodos que não envolvam a venda de franquias. Ou seja, a primeira unidade, ou primeiras, são unidades próprias do franqueador, que só iniciará o processo de venda de franquias quando a marca e o formato do negócio estiverem bem difundidos no novo mercado (QUINN, 1998a, p. 454). Cabe citar que a dificuldade de se gerenciar o negócio cresce substancialmente sem uma presença permanente no mercado externo, além de se acentuar à medida que localidades mais distantes são envolvidas na rede da empresa (QUINN, 1998b, p. 456).

O franqueamento direto ocorre quando o franqueador vende franquias em um mercado externo a partir de sua base doméstica. Este método exige uma grande percepção da empresa a respeito das particularidades do mercado de destino. Novamente, existem dificuldades em se gerenciar tais operações à distância. Em casos de grandes diferenças culturais, este se torna o método de entrada menos adequado (QUINN, 1998b, p. 457). Petersen e Welch (1999, p. 484) afirmam que poucas firmas são capazes de manter o franqueamento direto por muito tempo à medida que a escala das atividades internacionais se expande. Tal fato foi constatado

por Gonçalves e Duarte (1994), ao observar que o franqueamento direto era o método de internacionalização mais utilizado pelos franqueadores portugueses, que, entretanto, ao ampliar o número de unidades no exterior, teriam que adotar outros métodos.

Os níveis de controle e de poder têm fundamental importância na internacionalização de franquias devido aos riscos inerentes a tal processo. Quinn e Doherty (2000) afirmam que os riscos advêm da existência de uma quantidade significativa de ativos intangíveis e do problema de assimetria de informações, característico do setor varejista. Se a administração da rede não for conduzida de maneira eficiente, corre-se o risco de queimar a marca em um país e tal fracasso se expandir para outros mercados. Dos tipos de métodos de entrada que podem ser escolhidos, *máster franquia* e *joint venture* oferecem maior nível de controle e poder do franqueador sobre os franqueados.

Os mesmos fatores críticos para a decisão de abrir unidades próprias ou vender franquias no mercado doméstico são críticos para a escolha do método de internacionalização de franquias (QUINN, 1998b, p. 455). Segundo Sanghavi (2003, p. 1060), o método de entrada em um mercado internacional é reflexo da importância relativa de cada um dos seguintes aspectos: tempo necessário para recuperar o investimento; nível de controle que se deseja exercer sobre as operações no exterior; quantidade de recursos que se deseja comprometer na expansão; e flexibilidade que a empresa deseja conferir aos franqueados. Quinn (1998b, p. 455) cita também as percepções sobre o risco como influenciadoras na escolha do método.

Por fim, Petersen e Welch (1999, p. 484) afirmam que o uso de um ou outro método de entrada em mercados internacionais pode ser facilitado pela experiência com este método, seja no mercado doméstico ou em outros mercados, ainda que não estejam relacionadas diretamente ao negócio da franquia. Um exemplo seria uma empresa que estabelece uma subsidiária em um país a fim de obter melhor acesso a matérias-primas.

No questionário de pesquisa, disponível no apêndice deste trabalho, os fatores relacionados à escolha do método de entrada foram agrupados com os fatores que inibem a internacionalização. A partir da comparação entre os fatores listados em um e outro tópico, observou-se que muitos deles coincidiam. Outros poderiam ser adaptados de modo que contemplassem os dois temas. Desta maneira, a coleta e análise de dados foram facilitadas e o questionário diminui de dimensões de modo a aumentar o índice de respostas.

2.4.4. Barreiras

Uma vez que a literatura sobre barreiras à internacionalização de franquias não é tão extensa, optou-se por utilizar, também, como referencial, trabalhos que tivessem outros objetos de pesquisa. Em um estudo sobre a internacionalização de operações varejistas, Burt e Sparks (2002, p. 201) distribuíram as barreiras à internacionalização em três áreas:

- ambiente macro-econômico, que inclui diferenças nas características e comportamento de consumidores, natureza e tipo de competição e arcabouço legal;
- ambiente do negócio, que corresponde às diferenças nos relacionamentos inter-institucionais e às normas, papéis, comportamento institucional e estruturas de apoio do canal; e
- ambiente organizacional, que inclui diferenças nas estruturas de custos e flexibilidade operacional, estilos de gerenciamento e culturas.

Ao estudar uma amostra de 356 indústrias exportadoras da Suécia, Rundh (2005, p. 5) aplicou uma análise fatorial para identificar as principais barreiras à expansão internacional dessas empresas. Foram identificados três fatores:

- barreiras comerciais - incluindo obstáculos administrativos, política nacional e obstáculos técnicos;
- situação competitiva - composto por exigências de capital, vantagens de produção em larga escala, custos de mudança de marca para o consumidor e acesso a canais de distribuição; e
- diferenciação - que inclui a diferenciação dos produtos, a lealdade do consumidor, desvantagens de custos e obstáculos técnicos.

Ainda que Rundh (2005) tenha utilizado a exportação como sinônimo de internacionalização, sem a necessidade de investimentos diretos, tais barreiras podem ser encontradas em negócios que envolvam a abertura de lojas em outro país, como é o caso das franquias.

Sobre as barreiras à internacionalização de franquias, Quinn (1998a, p. 67) argumenta que fatores que, em alguns casos, podem incentivar a internacionalização, em outros, podem funcionar como barreiras, inibindo-a, se tiverem características opostas. Entre os fatores que inibem a internacionalização e que comprovam tal constatação, ele cita a existência de amplas oportunidades domésticas de crescimento, ausência de recursos financeiros, ausência de experiência, excessiva distância geográfica e existência de restrições governamentais.

As restrições legais e governamentais foram as principais barreiras à internacionalização de franquias encontradas em dois estudos realizados na década de 1970, o primeiro em 1973 por Walker e Etzel e o segundo em 1976 por Hackett (apud ELANGO; FRIED, 1997, p. 72). Aydin e Kacker (1989, apud ELANGO; FRIED, 1997, p. 72)

encontraram que o grande mercado norte-americano, a ausência de experiências em administrações internacionais e a limitação de recursos financeiros eram as razões principais para que as redes de franquias continuassem operando apenas domesticamente.

A internacionalização de franquias pode encontrar impedimentos como diferenças culturais, restrições para mobilidade de pessoal, limitações para a transferência de tecnologia e políticas nacionais de restrição ao capital estrangeiro (ALON; MACKEE, 1999, p. 84). Segundo Alon e Mackee (1999), outro fator de limitação à internacionalização de franquias é a possibilidade do simples licenciamento da marca ou do produto, quando este for mais vantajoso ao tipo de negócio.

No que se refere à internacionalização de franquias brasileiras, Silva (2004, p. 14) identificou que, para as seis empresas analisadas, a maior dificuldade enfrentada no processo correspondia às diferenças nas legislações dos diversos países. Outros obstáculos citados por essas empresas foram: concorrência das grandes marcas internacionais; pouco conhecimento das marcas brasileiras pelos mercados internacionais; custo com o registro de marcas e produtos nos diversos países; exigências legais e aspectos burocráticos envolvidos na exportação de alguns tipos de produtos para abastecer as franquias em outros países.

O mais complexo estudo sobre barreiras à internacionalização de franquias foi realizado por Kedia, Ackerman e Justis (1995). O estudo examinou os fatores que inibiam a internacionalização, em termos de dificuldade e importância. Os autores utilizaram uma amostra de 142 franqueadores norte-americanos, dos quais 70 estavam envolvidos em operações internacionais e 72 estavam envolvidos apenas em operações domésticas, e depois compararam as opiniões dos dois grupos. No quadro 2.9 são apresentados os fatores utilizados na pesquisa.

Quadro 2.9 – Grupos de fatores de inibição à internacionalização de franquias

Grupo	Questões
Suprimento de materiais e equipamentos	Remessa e distribuição de matérias primas para a operação da franquia internacional Remessa e manejo de equipamentos necessários para a operação da franquia internacional
Regulamentações de governos estrangeiros	Regulamentações governamentais sobre a operação do negócio Regulamentações ou limitações sobre taxas de royalties Regulamentações ou limitações sobre a qualidade e quantidade de produto ou serviço Proteção de propriedade industrial ou marca registrada
Sistema de franquias e conhecimento sobre o negócio	Conhecimento sobre como franquear no exterior Procura por bons e confiáveis franqueados no exterior Familiaridade com as práticas do negócio no exterior Negociação com franqueados estrangeiros
Promoção da franquia	Obtenção de informações sobre a prospecção de mercados no exterior Precificação da franquia no exterior Propaganda da franquia no exterior
Competição	Competição fora do país de empresas e franqueadores estrangeiros e locais Competição fora do país de empresas e franqueadores norte-americanos
Suporte técnico	Serviços de reparos no exterior Aconselhamento técnico no exterior
Finanças	Dólar norte-americano valorizado Risco de moedas estrangeiras Coleta e transferência de taxas de franquia

Fonte: Adaptado de Kedia, Ackerman e Justis (1995, p. 337)

Os dois fatores de maior importância, citados pelos dois grupos, foram a procura por bons e confiáveis franqueados e o conhecimento sobre como franquear no exterior. Em termos de dificuldades, a procura por bons franqueados ficou novamente em primeiro lugar nos dois grupos, porém, houve variação nas demais posições. Os resultados indicaram que diferentes fatores atuam como barreiras à internacionalização, dependendo do estágio da franquia. Empresas já com operações internacionais indicaram um menor grau de dificuldade para os fatores do que as empresas que possuíam apenas operações no mercado doméstico. Assim, Kedia, Ackerman e Justis (1995) sugeriram que a experiência permite aos franqueadores aprender que as operações internacionais não são tão difíceis quanto antecipavam. Também foi constatado, a partir da comparação com estudos anteriores, que

mudanças no setor de franquias, bem como mudanças no ambiente internacional, fizeram com que a importância percebida dos obstáculos à internacionalização fosse diferente ao longo do tempo.

Assim como Kedia, Ackerman e Justis (1995), as barreiras à internacionalização serão investigadas tanto para as franquias já internacionalizadas quanto para as franquias que não possuem unidades no exterior. Pretende-se, além de identificar os fatores que inibem a internacionalização, verificar se há variação no modo como as barreiras são percebidas para cada um dos grupos de empresas.

A seguir, apresenta-se a metodologia a ser utilizada no estudo. O questionário, baseado nos referenciais aqui apresentados, encontra-se como apêndice.

3. Método de Pesquisa

Para suprir a ausência de informações sobre a internacionalização de franquias brasileiras, optou-se pela realização de um estudo quantitativo, que possibilite um registro mais amplo sobre tal processo. Uma revisão da literatura existente mostrou, também, que, embora comuns no exterior, os estudos quantitativos sobre franquias são escassos no Brasil, conforme já discutido na revisão bibliográfica. No que se refere especificamente à internacionalização de franquias, não foram encontrados estudos quantitativos no país. Julga-se, portanto, que um primeiro esforço quantitativo será de grande contribuição para o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o tema.

Este estudo quantitativo possui um caráter exploratório, pois, conforme definição de Richardson (1999, p. 326), busca conhecer as características de um fenômeno, no caso a internacionalização de franquias brasileiras, para procurar, posteriormente, explicações das causas e conseqüências de tal fenômeno. Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com um problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Além do mais, a pesquisa incluiu uma amostra não necessariamente representativa da população, o que é mais uma característica dos estudos exploratórios (RICHARDSON, 1999).

Como método de pesquisa quantitativa, foi utilizado o levantamento que, conforme explicitou Richardson (1999), busca determinar a incidência e a distribuição das características e opiniões de um grupo (RICHARDSON, 1999). Para isso, foi realizada uma coleta estruturada de dados, por meio de um questionário formal, que apresenta questões em uma ordem predeterminada. O questionário se encontra no apêndice deste trabalho, tendo sido construído de modo que, na primeira etapa, pudesse-se qualificar o respondente e, em seguida,

fossem investigadas as questões relativas aos objetivos da pesquisa. As perguntas tomaram como base os referenciais teóricos já expostos neste projeto.

O questionário possui, em sua maioria, questões fechadas. Nas questões sobre os motivos da internacionalização, sobre os fatores que influenciaram na escolha do método de entrada e dos países de destino e sobre as barreiras à expansão internacional foi utilizada uma escala numérica de 1 a 5, na qual 1 significa nenhuma importância e 5, muita importância. Conforme descrição de Cooper e Schindler (2003, p. 202), as escalas numéricas de cinco pontos, que têm âncora verbal atuando como rótulo nos pontos extremos e possuem intervalos iguais separando seus pontos, podem ser consideradas intervalares, o que as torna apropriadas à aplicação de técnicas de estatística multivariada.

Antes do início da pesquisa, o questionário passou por pré-testes. Além de ser submetido à banca examinadora, durante a qualificação do mestrado, ele foi apresentado a três mestrandos da FEA RP / USP, cujas pesquisas também abordam temas ligados à internacionalização de empresas. Durante o teste, foi cronometrado o tempo de resposta e discutiu-se o texto, a forma de apresentação e a ordem das questões. Também foram discutidas a adição ou exclusão de perguntas. Em virtude da população de redes de franquias internacionalizadas ser pequena, optou-se por não realizar pré-teste com tal grupo, pois poderia resultar na diminuição do número de respondentes da pesquisa.

A fim de reduzir o tamanho do questionário, foram utilizados também dados secundários. Informações públicas, como ano de fundação da empresa e número de lojas, dentre outras, foram obtidas em guias de oportunidades de franquias. Foi verificada a consistência desses dados por meio da confrontação entre diferentes guias. Quando consistências eram encontradas, entrava-se em contato com as empresas.

O universo do estudo correspondeu às redes de franquias brasileiras que fazem parte da ABF, bem como outras cujo contato foi obtido em revistas especializadas. A amostragem caracterizou-se como não-probabilística por conveniência.

Para facilitar a coleta dos dados, bem como a participação das empresas, foi criado um *website* com o questionário, de modo que as respostas fossem enviadas diretamente a um banco de dados. Esta abordagem de coleta de dados, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 261), denominada como *survey* auto-administrada, permite contato com respondentes inacessíveis de outra forma (como presidentes de empresas), além de aumentar o índice de respostas, ser percebida como mais anônima e permitir maior cobertura geográfica com menor custo. Tal procedimento de coleta de dados foi utilizado com sucesso na pesquisa sobre internacionalização de franquias realizada por Kedia, Ackerman e Justis (1995).

3.1. Forma de análise dos resultados

Os resultados obtidos a partir do levantamento foram editados, de modo a detectar erros e omissões, corrigi-los, quando possível, e garantir que estivessem adequados para análise. A codificação das respostas em dados numéricos foi realizada automaticamente a partir do *website* e do banco de dados.

Sobre os dados, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva para determinar frequência e distribuição destes. Foram também utilizadas técnicas de análise multivariada, por meio do uso do software SPSS, buscando identificar padrões de comportamento entre as franquias e relações entre as variáveis. A análise multivariada, segundo definição de Hair et

al. (2005), refere-se aos métodos estatísticos que analisam simultaneamente múltiplas medidas em cada indivíduo ou objeto de investigação.

Com o objetivo de identificar a existência de diferenças significantes no perfil das redes de franquias internacionalizadas e não internacionalizadas, ou, dentre as não internacionalizadas, as que têm intenção e as que não têm intenção de se internacionalizar, foi aplicada análise discriminante sobre os dados. A análise discriminante também possibilita a identificação das características que mais diferenciam os grupos. Conforme Hair et al. (2005, p. 218), ela é a técnica mais apropriada quando existe uma variável dependente categórica e diversas variáveis independentes métricas. Os pressupostos quanto ao tamanho da amostra foram atendidos, no que se refere a um mínimo de cinco observações por variável independente e número de casos do menor grupo superior ao número de variáveis independentes.

Com os mesmos objetivos da análise discriminante, foi utilizada também a técnica de regressão logística. A regressão logística “é uma forma especializada de regressão que é formulada para prever e explicar variáveis categóricas” (HAIR et al, 2005, p. 210). Ela, no entanto, quando comparada à análise discriminante, permite a inclusão de variáveis independentes não-métricas, como o setor de atuação e a utilização ou não de máster franquias no Brasil, sendo este o principal motivo pelo qual ela foi utilizada em complemento à análise discriminante. Esta mesma técnica foi utilizada por Alon e Mackee (1999), em artigo já explorado na fundamentação teórica deste trabalho.

Dentre as técnicas de análise multivariada, pretendia-se, ainda, aplicar análise fatorial, com o objetivo de resumir e reduzir os dados, no que se refere aos motivos da internacionalização e aspectos que influenciam na escolha do destino, do método de entrada e que atuam como inibidores. No entanto, não foi obtida uma amostra suficiente de dados que,

segundo Hair et al. (2005, p. 98), corresponderia a um mínimo de cinco casos para cada variável.

Por fim, foram realizados testes não-paramétricos para identificar se, dentre as empresas internacionalizadas, existem diferenças significativas entre alguns grupos, no que se refere aos motivos da internacionalização e aspectos que influenciaram na escolha do método. Foram também realizados testes não-paramétricos para verificar se as empresas internacionalizadas e não internacionalizadas percebem as barreiras à internacionalização de maneira diferente. Os testes não-paramétricos foram escolhidos pois, segundo Siegel (1975), podem ser aplicados a pequenas amostras e independem da forma de distribuição da população.

4. Resultados

Para a realização da pesquisa, foi feito um levantamento das franqueadoras que operam no Brasil, a partir de consulta em três publicações: Guia Oficial 2006 da ABF, Anuário de Franquias e Guia Oficial 2006 do Instituto Franchising. Após a confrontação dos cadastros e a exclusão das franqueadoras que eram sabidamente de origem internacional, chegou-se a um total de 566 empresas.

O primeiro contato com essas empresas foi feito por email, entre os dias 11 e 15 de julho de 2006. Nesta primeira etapa, 16 empresas responderam o questionário. Entre os dias 01 e 03 de agosto foi enviado novo email às empresas. Desta forma, 33 respostas foram obtidas. Entre os dias 16 e 18 de agosto, foi feito um último contato com as empresas, também por email, para informá-las sobre a data limite para responderem à pesquisa, que resultou em 21 novas respostas.

Do total de 70 respondentes, apenas 11 eram franquias com operações no exterior. Como este é o foco do trabalho, optou-se por um esforço adicional para aumentar o índice de respostas. Após contato com a Associação Brasileira de Franchising, esta se prontificou a colaborar com a pesquisa. Assim, a ABF entrou em contato com os associados que, segundo base de dados própria, estavam em busca de franqueados no exterior. Foram obtidas oito novas respostas, das quais quatro eram de empresas internacionalizadas.

Ao final, foram obtidos 78 questionários, o que representa uma taxa de resposta de 13,8%. Alguns dos questionários, porém, estavam incompletos, o que fez com que, para cada análise, dependendo das questões incluídas, a amostra considerada fosse variável. A tabela 4.1 apresenta algumas estatísticas descritivas sobre o perfil das empresas que participaram da pesquisa.

Tabela 4.1 – Estatísticas descritivas da amostra

	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Número de estados em que a rede está presente no Brasil	78	8,56	6	1	8,056	1	35
Crescimento médio anual nos últimos 5 anos (%)	78	44,5	20	20	87,1	0	500
Idade da empresa (anos)	78	17	13	8	13,74	1	89
Idade do sistema de franquia (anos)	75	8,11	6	2	6,785	1	37
Quantidade de lojas próprias	75	8,09	3	1	17,02	0	127
Quantidade de lojas franqueadas	77	90,94	16	2	288,14	0	2.325
Total de lojas	76	100	25,5	7	294,55	0	2.369
Percentual de lojas franqueadas (%)	75	75,5	84,4	100	25,4	0	100
Taxa mínima de franquia (R\$)	77	21821	20000	20000	24341	0	200.000

A tabela 4.2, em seguida, explicita o setor de atuação dessas mesmas empresas. Outra característica das empresas é que 25,6% delas utilizam o sistema de máster franquias no Brasil.

Tabela 4.2 – Setor de atuação da amostra

Setor	Frequência	Percentual
Acessórios pessoais e calçados	7	9,0%
Alimentação	19	24,4%
Beleza, esporte e saúde	11	14,1%
Comunicação, informática e eletrônica	3	3,8%
Construção, material e serviço	1	1,3%
Educação e treinamento	16	20,5%
Entretenimento	1	1,3%
Fotografia, gráficas e sinalização	1	1,3%
Hotelaria e turismo	2	2,6%
Limpeza e conservação	3	3,8%
Livraria e papelaria	0	0,0%
Móveis, decoração e presentes	1	1,3%
Negócios, serviço e conveniência	6	7,7%
Serviços automotivos	4	5,1%
Vestuário	3	3,8%
Total	78	100%

A seguir, são apresentados os resultados relativos à internacionalização de franquias brasileiras.

4.1. A internacionalização de franquias brasileiras

Na amostra pesquisada, 15 empresas, correspondente a 17% da amostra total, afirmaram possuir unidades no exterior, como pode ser constatado no gráfico 4.1. Este percentual, porém, não pode ser adotado como representativo da população de franquias nacionais, pois, além das franquias já internacionalizadas provavelmente terem maior predisposição a participar de uma pesquisa cujo objeto de estudo é a internacionalização de franquias, foi realizado um esforço maior de contato com as empresas associadas da ABF que buscavam oportunidades no exterior, conforme explicitado acima.

Gráfico 4.1 – Franquias internacionalizadas

Para as franquias não internacionalizadas, foi questionada a intenção de expandir a rede para o exterior nos próximos três anos. A maioria, 54%, manifestou interesse, conforme apresentado no gráfico 4.2. Entretanto, pelos mesmos motivos listados no parágrafo acima, não é possível estender este percentual para a população de franquias nacionais.

Gráfico 4.2 – Intenção de internacionalização

A fim de verificar se as características das empresas no mercado nacional podem diferenciar as internacionalizadas das não internacionalizadas, ou, ainda, as que têm e não têm intenção de se internacionalizar, optou-se, primeiramente, pela utilização da Análise Discriminante, cujos resultados são apresentados a seguir. Em seguida, são apresentados os resultados da Regressão Logística.

4.1.1. Resultados da Análise Discriminante

A análise discriminante foi aplicada com os seguintes objetivos:

- determinar se os grupos formados pelas empresas internacionalizadas ou não (e com intenção de se internacionalizar ou não) são significativamente diferentes entre si perante as variáveis utilizadas no modelo; e
- determinar quais variáveis são mais importantes na discriminação dos grupos.

Como primeira etapa da aplicação da análise discriminante, selecionou-se as variáveis independentes a serem incluídas no experimento. Uma vez que a análise discriminante não

suporta variáveis categóricas, não foi incluída a variável relativa à utilização de máster franquias no Brasil. As variáveis inicialmente consideradas foram:

- Estados em que a rede está presente no Brasil;
- Crescimento médio anual nos últimos 5 anos;
- Idade da empresa;
- Idade do sistema de franquias da empresa;
- Lojas franqueadas no Brasil;
- Total de lojas da rede no Brasil;
- Percentual de lojas franqueadas no Brasil;
- Taxa mínima de franquia.

O critério usado para seleção das variáveis a serem efetivamente incluídas foi o cálculo dos coeficientes de correlação entre elas. Conforme pode ser observado na tabela 4.3, foi encontrada uma alta correlação entre o total de lojas da rede e a quantidade de lojas franqueadas. Uma vez que altas correlações provocam problemas de multicolinearidade para a análise discriminante (assim como para a regressão logística), conforme argumentado por Hair et al. (2005), optou-se por utilizar apenas uma das duas variáveis.

Tabela 4.3 – Correlação entre as variáveis independentes

	Estados	Cresci- mento	Idade empresa	Idade franquia	Lojas franqueadas	Total de lojas	% lojas franqueadas	Taxa de franquia
Estados	1,000							
Crescimento	-0,175	1,000						
Idade empresa	0,186	0,385	1,000					
Idade franquia	0,515	-0,085	0,392	1,000				
Lojas franqueadas	0,355	0,002	0,192	0,541	1,000			
Total de lojas	0,368	0,007	0,198	0,553	0,998	1,000		
% lojas franqueadas	0,356	0,184	0,112	0,336	0,240	0,225	1,000	
Taxa de franquia	-0,049	0,041	0,193	0,161	-0,128	-0,119	0,055	1,000

Outro pressuposto básico da análise discriminante corresponde à exigência de que as variáveis provenham de populações com distribuição normal (HAIR et al, 2005). Para verificação, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (teste K-S), que testa a hipótese nula da normalidade da população. Uma vez que um nível de significância de 5% resultaria na manutenção de apenas uma variável para aplicação da análise, optou-se por um nível de 1%. A esse nível de significância, três variáveis, marcadas na tabela 4.4 com um asterisco, não apresentaram distribuição normal, sendo, assim, eliminadas do experimento.

Tabela 4.4 – Teste K-S para normalidade das variáveis

	Z do teste K-S	Significância
Estados	1,536	0,018
Crescimento	2,737	0,000*
Idade empresa	1,414	0,037
Idade franquia	1,277	0,077
Total de lojas	3,200	0,000*
% lojas franqueadas	1,450	0,030
Taxa de franquia	1,752	0,004*

A análise discriminante foi aplicada três vezes, de acordo com a variável dependente utilizada e suas consequentes categorias:

- Experimento 1: atitude diante da internacionalização (empresa já internacionalizada; não internacionalizada sem intenção de se internacionalizar; não internacionalizada com intenção de se internacionalizar);
- Experimento 2: presença de lojas no exterior (empresa internacionalizada; não internacionalizada);
- Experimento 3: intenção de internacionalização dentre as que não possuem lojas no exterior (sem intenção; com intenção).

A tabela 4.5 apresenta as estatísticas descritivas para o primeiro experimento. O grupo de empresas internacionalizadas é composto por 15 casos; o grupo de empresas não internacionalizadas sem intenção de se internacionalizar é composto por 21 casos; e o grupo daquelas que não são internacionalizadas mas têm intenção de abrir unidades no exterior nos próximos três anos é formado por 25 casos.

Tabela 4.5 – Experimento 1 – Estatísticas descritivas

Grupos	Variáveis	Média	Desvio Padrão	N
Não internacionalizada sem intenção	Número de estados	8,285	7,957	21
	Tempo de fundação	15,381	9,724	21
	Tempo de franquia	7,619	5,380	21
	Percentual de lojas franqueadas	0,6705	0,285	21
Internacionalizada	Número de estados	16,067	7,564	15
	Tempo de fundação	23,2	12,662	15
	Tempo de franquia	13,8	9,182	15
	Percentual de lojas franqueadas	0,874	0,146	15
Não internacionalizada com intenção	Número de estados	7,04	7,248	25
	Tempo de fundação	14,92	11,547	25
	Tempo de franquia	5,56	4,473	25
	Percentual de lojas franqueadas	0,721	0,283	25

Um pressuposto básico da análise discriminante, além da normalidade das variáveis, é a igualdade das matrizes de covariância, verificada por meio do teste Box's M. A aplicação do teste mostrou resultados adequados para um nível de significância de 1%, conforme tabela apresentada no apêndice. Embora alguns autores recomendem a adoção de um nível de significância de 5% como referência, o resultado pode ser considerado satisfatório, uma vez que a normalidade das variáveis e o tamanho da amostra são propícios à utilização da técnica. Além do mais, outros testes aplicados, como o Wilk's Lambda, também apresentaram resultados satisfatórios, indicando que ao menos uma das funções discriminantes é significativa em diferenciar os grupos. As tabelas com os resultados destes testes podem ser consultadas no apêndice.

O experimento permitiu prever corretamente 54,1% dos casos, conforme dados no apêndice. Para o grupo de empresas internacionalizadas, foram classificados corretamente 11 dos 15 casos. No entanto, para as empresas não internacionalizadas sem intenção, a previsão não foi boa, uma vez que apenas 6 de 21 casos foram classificados corretamente. A validação cruzada, que classifica cada caso de acordo com as funções originadas a partir dos demais casos, sem incluí-lo, apresentou taxa de 49,2% de acerto.

Um dos critérios recomendados por Hair et al. (2005, p. 226) para análise do percentual de acerto é o critério da chance máxima. Segundo esse critério, o acerto será considerado satisfatório se o percentual for maior do que o percentual da amostra total representada pelo maior dos grupos. Como o maior grupo corresponde a 40,9% da amostra, o percentual de acerto obtido é satisfatório. Hair et al. (2005, p. 227) também sugerem que a precisão de classificação deve ser pelo menos um quarto maior que a obtida por chances. Como a chance máxima é de 40,9%, o índice de acerto deveria superar 51,1% ($51,1\% = 1,25 \times 40,9\%$). Como o percentual de casos classificados corretamente foi superior (54,1%), atesta-se, novamente, que os resultados são satisfatórios.

Conforme pode ser constatado na tabela 4.6, abaixo, para um nível de significância de 5%, apenas as variáveis Número de estados e Tempo de franquia são significantes em diferenciar os grupos. Essas duas variáveis, consequentemente, são as que têm maior influência no cálculo do escore determinante, conforme pode ser constatado por meio de seus coeficientes padronizados.

Tabela 4.6 – Experimento 1 – Importância das variáveis

	Coeficientes padronizados da função discriminante	Significância para o teste de igualdade de médias entre os grupos
Número de estados	0,514	0,002*
Tempo de fundação	0,112	0,062
Tempo de franquia	0,568	0,001*
Percentual de lojas franquizadas	0,092	0,065

Quando são analisados os coeficientes das funções de classificação, cujos resultados encontram-se no apêndice, percebe-se uma relação positiva entre essas duas variáveis e a internacionalização das empresas.

O segundo experimento, cuja variável dependente possui duas categorias, referentes à empresa ser internacionalizada ou não, não apresentou bons resultados para os testes realizados. O Box's M demonstrou que as matrizes de covariância não são iguais. Este resultado, aliado à diferença entre os tamanhos dos grupos, que pode causar impacto na estimação da função discriminante e na classificação dos casos, fez com que se considerasse tal experimento inadequado.

O terceiro experimento, cuja variável dependente, igualmente com duas categorias, referem-se à intenção ou não de internacionalização, também foi considerado impróprio para análise. Embora o Box's M tenha apresentado resultados adequados, o teste Wilk's Lambda demonstrou que a função discriminante obtida foi incapaz de diferenciar os grupos. Também não foi encontrada diferença significativa para as variáveis entre os grupos. As tabelas com os testes realizados nos experimentos 2 e 3 podem ser consultadas no apêndice.

A seguir, são utilizadas as técnicas de regressão logística multinomial e binária com os mesmos objetivos da análise discriminante.

4.1.2. Resultados da Regressão Logística

A regressão logística é uma alternativa atraente à análise discriminante, uma vez que é menos afetada pelas desigualdades de covariância ao longo dos grupos. A regressão logística

também é mais robusta quando o pressuposto da normalidade das variáveis não é atingido, permitindo que se inclua variáveis que não apresentem distribuição normal. Além do mais, ao contrário da análise discriminante, ela lida facilmente com variáveis independentes categóricas (HAIR et al., 2005, p. 261), o que permite a inclusão da variável relativa à utilização de máster franquias no Brasil. Também será incluído, como variável de controle, o setor de atuação das empresas.

Isto posto, optou-se pela utilização das variáveis independentes abaixo listadas, sendo que, no que se refere às duas variáveis que apresentaram alta correlação, conforme já apresentado anteriormente, optou-se pelo uso da variável Total de lojas da rede no Brasil.

- Estados em que a rede está presente no Brasil;
- Crescimento médio anual nos últimos 5 anos;
- Idade da empresa;
- Idade do sistema de franquias da empresa;
- Total de lojas da rede no Brasil;
- Percentual de lojas franqueadas no Brasil;
- Taxa mínima de franquia;
- Utilização de máster-franquia no Brasil.

Assim como para a análise discriminante, foram realizados outros três experimentos, de acordo com a variável dependente utilizada:

- Experimento 4: atitude diante da internacionalização (empresa já internacionalizada; não internacionalizada sem intenção de se internacionalizar; não internacionalizada com intenção de se internacionalizar);
- Experimento 5: presença de lojas no exterior (empresa internacionalizada; não internacionalizada);

- Experimento 6: intenção de internacionalização dentre as que não possuem lojas no exterior (sem intenção; com intenção).

Como a variável dependente do quarto experimento possui três categorias, foi utilizado o método de regressão logística multinomial. Os testes aplicados para verificar a significância do modelo apresentaram bons resultados, indicando que o ajuste do modelo é adequado e que não há diferença estatisticamente significativa entre as classificações observadas e previstas. O R^2 de Nagelkerke, segundo Hair et al. (2005, p. 234) semelhante ao valor R^2 em análises de regressão, também apresentou resultados satisfatórios, indicando que as variáveis independentes são capazes de explicar 63,1% das variações na variável dependente. Por fim, cabe citar que o modelo classificou 68,9% dos casos corretamente, sendo que, em todos os grupos, a maioria dos casos observados foi classificada no grupo previsto, destacando-se o grupo de empresas internacionalizadas, com 12 acertos em 15. As tabelas com os respectivos testes podem ser consultadas no apêndice.

A tabela 4.7 apresenta os parâmetros estimados. Pode-se constatar que, para um nível de 5%, apenas a variável Total de lojas é significativa em explicar as diferenças entre os grupos.

A inclusão do setor como variável de controle, embora tenha aumentado o percentual de casos classificados corretamente para 83,6%, fez com que nenhuma variável fosse significativa em explicar as diferenças entre os grupos, conforme tabela no apêndice. Desta forma, a variável relativa ao setor não foi incluída no modelo.

Tabela 4.7 – Experimento 4 – Parâmetros estimados

Grupos	Variáveis	Wald	Significância
Não internacionalizada sem intenção	Número de estados	0,088	0,766
	Crescimento médio	0,093	0,761
	Tempo de fundação	2,137	0,144
	Tempo de franquia	2,044	0,153
	Total de lojas	6,964	0,008*
	Percentual de lojas franqueadas	1,402	0,236
	Taxa de franquia	0,013	0,909
	Máster-franquia	0,388	0,533
	Número de estados	0,009	0,926
	Crescimento médio	0,207	0,649
Não internacionalizada com intenção	Tempo de fundação	1,108	0,292
	Tempo de franquia	0,027	0,869
	Total de lojas	5,156	0,023*
	Percentual de lojas franqueadas	0,665	0,415
	Taxa de franquia	0,484	0,487
	Máster-franquia	0,702	0,402
	Grupo de referência: internacionalizada		

O quinto experimento, pelo fato da variável dependente possuir duas categorias, referentes à empresa ser internacionalizada ou não, foi realizado por meio de uma regressão logística binária. Entretanto, o modelo apresentou um R^2 de Nagelkerke de apenas 0,476, sinalizando uma baixa capacidade preditiva do modelo. Ao analisar a significância das variáveis, observa-se, também, que nenhuma delas tem significância estatística para diferenciar os grupos. As tabelas deste experimento são apresentadas no apêndice.

O sexto experimento, assim como quinto, foi realizado por meio de uma regressão logística binária. A variável dependente também possui duas categorias: sem intenção; e com intenção de se internacionalizar. Assim como o anterior, o modelo não apresentou indicadores favoráveis à sua aplicabilidade. O R^2 de Nagelkerke de apenas 0,295 e o teste de Hosmer e Lemeshow, que mede o ajuste do modelo, indicaram que há diferença significativa entre os valores observados e os previstos pelo modelo. As tabelas estão disponíveis para consulta no apêndice.

4.1.3. Interpretação dos resultados da análise discriminante e regressão logística

As duas técnicas usadas apresentaram resultados significativos para identificar a atitude das empresas diante da internacionalização. Esta atitude mede não só se a empresa já possui lojas no exterior, mas também, dentre as que operam apenas no Brasil, se ela tem intenção de se expandir internacionalmente. Os resultados obtidos permitiram constatar que há diferenças significativas entre os grupos.

Segundo os resultados da análise discriminante, as características mais importantes para diferenciar os grupos foram o número de estados em que as empresas possuem lojas no Brasil e o tempo de atuação no sistema de franquias. Já os resultados da regressão logística indicaram o total de lojas no Brasil como mais relevante para identificar os grupos.

A relação positiva entre a internacionalização e o número de estados já havia sido encontrada por Lafontaine e Osley (2001). Esta relação pode ser analisada segundo as teorias de Agência e da Escassez de Recursos: redes com grande dispersão geográfica teriam maior conhecimento em gerenciar a rede e, desta forma, maior capacidade para controlar os franqueados. Esta experiência é fundamental para possibilitar a abertura de lojas em outros países, cujas distâncias geográficas e culturais, além das particularidades de legislação e de operação de franquias, impõem desafios à gestão da rede. Vale citar, ainda, que a dispersão geográfica pode ser um indicativo de uma redução nas possibilidades de expansão no mercado nacional, sendo a expansão internacional uma alternativa para a continuidade do crescimento da rede.

A relação positiva entre o tempo de atuação no sistema de franquias e a internacionalização foi igualmente constatada por McIntyre e Huszagh (1995) e Shane (1996, apud LAFONTAINE; OXLEY, 2000). As teorias de Agência e da Escassez de Recursos

também fornecem subsídios para a análise desta relação: o acúmulo de recursos, no que se refere a talento gerencial e experiência como franqueador, possibilitaria maior capacidade de monitoramento sobre a rede de franqueados, encorajando, desta forma, a ida para o exterior.

O total de lojas no mercado doméstico também foi considerado relevante como fator que influencia na internacionalização de redes de franquias por McIntyre e Huszagh (1995) e Alon e McKee (1999). O tamanho da rede influenciaria de duas formas. Primeiramente, grandes redes de franquias são reconhecidas pelo mercado e acabam criando marcas fortes, capazes de atrair, não apenas consumidores, mas também potenciais franqueados. Em segundo lugar, empresas com grandes redes já acumularam recursos suficientes, tanto financeiros quanto humanos, além de inteligência sobre o mercado, para possibilitar a incursão em mercados internacionais.

Características que se mostraram relevantes para a internacionalização em outros estudos, como a experiência prévia com máster franquias (LAFONTAINE; OXLEY, 2001) e o setor de atuação e a taxa de franquia (HADJA KHALIFA; KAMMOUN, 2004), não apresentaram relevância neste trabalho. Particularidades dos mercados, das empresas participantes das amostras e o período em que cada trabalho foi realizado podem ter influenciado para as diferenças.

4.1.4. Perfil das empresas internacionalizadas

A tabela 4.8 apresenta as estatísticas descritivas das empresas que operam no exterior. Com relação às características da operação dessas empresas no mercado nacional, pode-se constatar uma alta dispersão geográfica. Em geral, essas empresas estão presentes em pelo

menos metade dos estados nacionais. Observa-se, também, que a maioria das empresas possui ao menos 12 anos de experiência com o sistema de franquias e redes com mais de 160 lojas, sendo a maioria delas franqueadas. Vale destacar, ainda, que 40% das empresas utilizam o sistema de máster-franquia no Brasil.

Tabela 4.8 – Estatísticas descritivas das empresas internacionalizadas

	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Número de estados em que a rede está presente no Brasil	15	16,07	13	11, 12, 22 e 24	7,564	5	27
Crescimento médio anual nos últimos 5 anos (%)	15	50,53	16	20	122,5	4	490
Idade da empresa (anos)	15	23,2	19	13 e 29	12,66	6	45
Idade do sistema de franquia (anos)	15	13,8	12	12	9,182	1	37
Quantidade de lojas próprias	15	22,07	7	0	33,6	0	127
Quantidade de lojas franqueadas	15	324,53	121	-	589	15	2.325
Total de lojas	15	346,6	167	167	594,02	22	2.369
Percentual de lojas franqueadas (%)	15	87,43	90,4	100	14,63	52,1	1
Taxa mínima de franquia (R\$)	15	18.800	20.000	30.000	14.193,5	0	40.000
Total de lojas no exterior	11	15,45	3	1 e 3	21,18	1	57
Lojas próprias no exterior	11	4,64	0	0	14,39	0	48
Lojas franqueadas no exterior	11	10,82	3	3	18,68	0	57
Idade da rede no exterior (anos)	11	5,45	1	1	7,31	0	20

A segunda parte da tabela corresponde às estatísticas sobre as operações internacionais. Pode-se constatar, pelo número de lojas e tempo de operação no exterior, que o processo de internacionalização de empresas nacionais ainda é incipiente, uma vez que a maioria das empresas possui poucas lojas em outros países e se internacionalizou há pouco tempo. Com relação à satisfação das empresas com o desempenho no exterior, em uma escala que vai de 1 (muito insatisfeita) a 5 (muito satisfeita), observou-se um alto índice de satisfação, no qual todos os respondentes atribuíram notas 4 ou 5.

4.2. Motivos

A fim de identificar as questões que mais influenciaram na decisão de expandir suas redes para o exterior, foi apresentada, no questionário, uma lista de 27 motivos para que as empresas analisassem a importância de cada um. Das 15 empresas internacionalizadas, nove responderam a esta etapa da pesquisa. A análise dos motivos da internacionalização das redes de franquias permite constatar uma maior importância de aspectos pró-ativos. O gráfico 4.3 apresenta o ranqueamento dos aspectos listados.

Gráfico 4.3 – Motivos da internacionalização

Pode-se constatar, a partir do gráfico, que os cinco motivos mais importantes correspondem a questões organizacionais (objetivos expansionistas e fortalecimento da marca) e do mercado internacional (oportunidades de nicho de mercado, conhecimento sobre o mercado e condições político-legais). Vislumbra-se, desta forma, que a expansão para o

exterior, na percepção dos respondentes, ocorreu pelo desejo de explorar oportunidades internacionais e agregar valor à empresa, seja pelo crescimento da rede, ou pelo prestígio obtido a partir da internacionalização. Essas são características da internacionalização pró-ativa, enquanto que a reativa ocorreria quando houvesse saturação ou restrições à atuação no mercado nacional.

Alguns dos motivos acima citados já foram encontrados em outros trabalhos que investigaram o tema. O desejo de ser reconhecida como empresa internacional e a busca pelo crescimento das receitas já tinham sido constatados por Trankhiem (1979, apud KEDIA et al., 1994). O desejo de expansão da rede também foi identificado por Khalifa e Kammoun (2004), enquanto Silva (2004) registrou que as empresas brasileiras analisadas tinham sido motivadas, dentre outros fatores, por oportunidades de nicho de mercado.

Percebe-se, no gráfico 4.3, que às condições econômicas, políticas e legais do mercado doméstico também foi atribuída uma importância considerável. É possível supor que esses aspectos, que são considerados como de repulsão das empresas, embora criem um ambiente de negócios menos propício às franquias, de modo a diminuir as possibilidades de crescimento no Brasil, não sejam determinantes para que elas busquem mercados em outros países. Esta suposição é reforçada quando se observa que os itens “desempenho financeiro insatisfatório no Brasil” e “oportunidades limitadas de expansão no Brasil” foram classificados como pouco importantes pelas empresas. Esses resultados corroboram trabalho de Marques, Merlo e Lucchesi (2005), no qual foi identificada, a partir de um estudo de caso com a China in Box, uma postura pró-ativa da organização, que, porém, não representava a ausência de fatores restritivos no mercado brasileiro.

Por fim, vale destacar que a expansão para o exterior parece envolver uma decisão estruturada e tomada com base na estratégia da organização, uma vez que fatores como a

opinião de consultores e a experiência internacional de diretores não foram aspectos importantes para a internacionalização das empresas.

Com o objetivo de analisar se o período em que as empresas se internacionalizaram poderia afetar a importância de cada um dos motivos, conforme afirmou Quinn (1998a), foi realizado o teste não-paramétrico de Kolmogorov-Smirnov, recomendado por Siegel (1975) para pequenas amostras. A amostra foi dividida entre empresas que se internacionalizaram antes e depois do ano 2000. Três eram as empresas do primeiro grupo e seis as do segundo. Segundo os resultados obtidos pelo teste, disponíveis na tabela no apêndice, não há diferença significativa entre os dois grupos em nenhum dos itens.

4. 3. Destinos

A análise da tabela 4.9 permite constatar que Portugal e México são os destinos preferidos para as empresas que iniciam o processo de internacionalização. Os dois países apresentam similaridades culturais com o Brasil. No caso de Portugal, essas similaridades são reforçadas pelo idioma. Esses países, porém, têm proximidade geográfica relativa com o Brasil, ponto este característico da Argentina, terceiro destino inicial preferido pelas empresas. De qualquer forma, todos os países citados apresentam ou proximidade geográfica ou cultural, corroborando os trabalhos de Gonçalves e Duarte (1994), Preble (1995) e Quinn (1998a), embora se perceba que a proximidade geográfica não é fator tão importante, graças, talvez, às dimensões continentais do Brasil.

Tabela 4.9 – Destino inicial da internacionalização

País onde foi aberta a primeira unidade no exterior	Frequência	Percentual
Portugal	4	36,4%
México	3	27,3%
Argentina	2	18,2%
Angola	1	9,1%
Chile	1	9,1%
Total	11	100%

A tabela 4.10 apresenta os países citados pelas empresas como aqueles em que possuem maior número de lojas. Embora haja poucas alterações em relação à tabela anterior, o fato do México ser o destino principal de cinco empresas, enquanto foi o destino inicial de apenas três, é indicador do maior potencial de mercado deste país, uma vez que Portugal tem um mercado restrito (em termos de seu tamanho, e não poder de compra). Da mesma forma, as empresas podem utilizar Portugal como uma porta de entrada para a Europa, estratégia adotada pelo O Boticário, conforme descrito por Freire (2001). De qualquer forma, os resultados confirmam trabalho realizado por Silva (2004), no qual México e Portugal foram os destinos principais das empresas analisadas.

Tabela 4.10 – Destino principal da internacionalização

País onde a empresa possui o maior número de unidades no exterior	Frequência	Percentual
México	5	45,5%
Portugal	4	36,4%
Angola	1	9,1%
Argentina	1	9,1%
Total	11	100%

Ao analisar a tabela 4.11, que apresenta os países citados pelas empresas como entre os três principais mercados internacionais de suas redes, em número de lojas, observa-se que os Estados Unidos aparecem como o terceiro país mais citado. O fato do país não ser citado nenhuma vez como destino inicial ou destino principal é indício de que países próximos geográfica e culturalmente podem ser usados como trampolins para atingir mercados com

grande potencial, mas que representam grandes desafios, conforme destacou Welsh e Alon (2002). A experiência em outros países seria utilizada como suporte para a entrada no maior mercado consumidor mundial. A mesma tabela permite constatar que países distantes geográfica e culturalmente, como Emirados Árabes e Arábia Saudita, também são destinos das redes de franquias nacionais.

Tabela 4.11 – Países citados entre os três principais mercados internacionais

País	Frequência	Percentual de empresas que citaram
México	5	45,5%
Portugal	4	36,4%
Estados Unidos	3	27,3%
Chile	2	18,2%
Angola	2	18,2%
Argentina	2	18,2%
Emirados Árabes	1	9,1%
Equador	1	9,1%
Arábia Saudita	1	9,1%

A internacionalização de franquias brasileiras ainda é um processo embrionário, conforme já foi citado. Esta informação é referendada na tabela 4.12, segundo a qual mais de 70% das empresas participantes da amostra operam apenas em um ou dois países.

Tabela 4.12 – Número de países em que a rede opera no exterior

Em quantos países a empresa opera no exterior	Frequência	Percentual
Um	5	45,5%
Dois	3	27,3%
Três ou mais	3	27,3%
Total	11	100%

Os fatores que mais influenciam na escolha do destino inicial da internacionalização são apresentados no gráfico 4.4. Nove empresas responderam a esta etapa do questionário.

Gráfico 4.4 – Fatores que influenciam na escolha do destino

Destaca-se que o conhecimento sobre o mercado foi considerado o fator mais importante pelas empresas para a escolha do destino inicial, seguido pelas condições político-legais e, depois dos objetivos organizacionais expansionistas, pelas condições econômicas do mercado internacional. A proximidade cultural foi considerada um fator de importância

apenas média, o que contradiz, de certo modo, as constatações acima, realizadas a partir dos países citados pelas empresas. Tal resultado pode ter sido enviesado por três aspectos: o menor número de empresas que responderam essa pergunta, com relação ao número de empresas que indicaram os países em que atuam no exterior; a disposição da pergunta no questionário, juntamente com a pergunta sobre os motivos da internacionalização; assim como a extensa quantidade de itens, que podem ter causado problemas de interpretação, ou mesmo atenção, por parte dos respondentes.

4. 4. Métodos de entrada

Máster franquias e unidade própria do franqueador são os métodos mais utilizados pelas empresas para a abertura da primeira unidade internacional, conforme demonstram os dados da tabela 4.13. A escolha pela abertura de unidades próprias do franqueador ocorre pois, de acordo com o explicado por Quinn (1998a), a empresa opta por somente iniciar o processo de venda de franquias quando marca e formato estiverem consolidados no novo mercado. A escolha por máster franquias, por outro lado, se apóia, principalmente, no menor risco e comprometimento de recursos por parte do franqueador e no conhecimento que o máster franqueado possui sobre o mercado local, conforme foi argumentado por Petersen e Welch (1999).

Tabela 4.13 – Método usado para abrir a primeira unidade no exterior

Método	Frequência	Percentual
Unidade Própria	4	33,3%
Máster franquias	4	33,3%
Franqueamento direto	3	25,0%
Joint venture	1	8,3%
Implantação de subsidiária ou filial	0	0%
Total	12	100%

Por meio da tabela 4.14, pode-se constatar que a máster franquias é o método mais frequentemente usado pelas empresas, a exemplo do que foi encontrado em outros trabalhos (PAK, 2000; QUINN, 1998a). O franqueamento direto e a utilização de unidades próprias também são muito usados. Esses métodos, no entanto, podem criar problemas para a gestão da rede, à medida que os destinos passarem a ser mais diversos e distantes, conforme argumentado por Alon (1998). Uma vez que a internacionalização de franquias ainda é embrionária no Brasil, a utilização desses métodos ainda torna-se possível, porém podem não o ser no futuro.

Tabela 4.14 – Método de internacionalização mais frequentemente usado

Método	Frequência	Percentual
Máster franquias	5	41,7%
Franqueamento direto	4	33,3%
Unidade Própria	3	25,0%
Implantação de subsidiária ou filial	0	0%
Joint venture	0	0%
Total	12	100%

Com o objetivo de verificar quais aspectos eram mais considerados na escolha do método de entrada para a abertura da primeira unidade no exterior, foi apresentada uma lista de 16 itens, para que os respondentes assinalassem a importância de cada um. Das empresas internacionalizadas, oito responderam a esta etapa do questionário. O ranqueamento dos itens pode ser constatado no gráfico 4.5.

Os fatores mais importantes para a escolha do método de abertura da primeira unidade foram as condições econômicas do mercado internacional e a dificuldade de controle sobre a rede no exterior. Também aparece com destaque o nível de conhecimento sobre as condições de operação das franquias e sobre o mercado nacional, além de fatores legais quanto a royalties, taxas de franquias e remessas de lucros. Esses itens indicam a preocupação dos franqueadores brasileiros quanto a particularidades dos mercados e do setor de franquias no

exterior, sendo a escolha do método um fator importante para amenizar as dificuldades inerentes a essas particularidades.

Gráfico 4.5 – Fatores que influenciam na escolha do método de entrada

Dentre as possibilidades de métodos de entrada, dois deles envolvem formas cooperadas de atuação que incluem a participação de um agente do país de destino: máster franquia e *joint venture*. Os demais métodos envolvem um maior comprometimento, e consequentemente, risco do franqueador, que atua sozinho, seja como franqueador, seja como proprietário das lojas. A fim de verificar se existem diferenças no modo como esses dois

grupos escolhem o método de entrada, aplicou-se o teste não-paramétrico de Kolmogorov-Smirnov, sendo que cada grupo reuniu quatro casos.

Primeiramente, dividiu-se a amostra, entre os dois grupos acima citados, a partir do método de entrada utilizado para a abertura da primeira unidade no exterior. Não foram encontradas diferenças estatísticas significativas para nenhum dos fatores, conforme pode ser constatado em tabela no apêndice. Ou seja, os dois grupos atribuem o mesmo nível de importância para cada um dos fatores.

Por outro lado, quando os grupos foram formados a partir do método de entrada mais frequentemente utilizado, foi encontrada diferença significativa, para um nível de significância de 5%, para a variável relativa à experiência com o método, conforme pode ser constatado na tabela 4.15.

Tabela 4.15 – Teste de hipótese para tipo de método frequentemente utilizado

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov Z	Probabilidade associada
Condições econômicas no mercado internacional	0,354	1,000
Conhecimento sobre condições de operação de franquias no exterior	0,707	0,699
Conhecimento sobre o mercado internacional	1,061	0,211
Dificuldade de administração das operações no exterior	0,354	1,000
Dificuldade de controle sobre a rede no exterior	0,354	1,000
Dificuldade para obtenção de matéria prima e equipamentos	0,354	1,000
Distância cultural dos mercados no exterior	0,707	0,699
Distância geográfica dos mercados no exterior	0,707	0,699
Perfil dos empresários no exterior (potenciais franqueados)	0,354	1,000
Nível de experiência com o método de entrada	1,414	0,037*
Necessidade de oferecer serviços pós-compra aos consumidores	0,000	1,000
Nível de competição no mercado internacional	0,707	0,699
Quantidade de recursos comprometidos na internacionalização	0,354	1,000
Restrições legais sobre a entrada de empresas estrangeiras	0,707	0,699
Restrições legais sobre cobrança de taxas e royalties	0,707	0,699
Tempo necessário para recuperação do investimento	1,061	0,211

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar as notas dadas pelas quatro empresas que formam o grupo dos métodos cooperados, é possível constatar que elas dão importância maior à experiência com o método, do que o outro grupo. Além do mais, ao analisar o perfil das empresas que fazem parte do

outro grupo e que deram pouca importância a essa variável, constata-se que três delas não utilizam o sistema de máster franquias no Brasil. Todas as empresas que fazem parte do grupo dos métodos cooperados, porém, utilizam máster franquias no mercado doméstico. Isto é um indicativo de que, empresas que utilizam máster franquias no mercado nacional têm maior probabilidade de utilizar também este método no mercado internacional.

4. 5. Barreiras

Com o intuito de verificar os fatores que mais inibem a internacionalização das franquias brasileiras, foi requisitado que os respondentes assinalassem a importância de cada barreira, em uma lista de 16 itens. Responderam esta etapa do questionário 56 empresas, das quais 11 são internacionalizadas e 45 operam apenas no Brasil.

O gráfico 4.6 apresenta o ranqueamento geral das barreiras à internacionalização, quando incluídas as respostas de todas as empresas. O conhecimento sobre o mercado internacional foi considerado o item mais importante como inibidor da internacionalização, seguido pelas dificuldades de administração de operações no exterior. De maneira geral, as barreiras mais importantes são de natureza organizacional, indicando que as empresas não se julgam aptas o suficiente para operar no exterior.

Ao contrário de estudo realizado por Kedia, Ackerman e Justis (1995), segundo o qual a procura por bons franqueados foi a principal barreira à internacionalização das redes de franquias norte-americanas, este item (apresentado aqui como perfil de potenciais franqueados) foi pouco importante como inibidor da internacionalização de franquias brasileiras. As restrições legais, fator principal de inibição encontrado em dois trabalhos da

década de 1970 (WALKER; ETZEL, 1973 e HACKETT, 1976, apud ELANGO; FRIED, 1997), também não foram importantes neste trabalho, consequência da maior abertura econômica atual comparada àquela época.

Gráfico 4.6 – Barreiras à internacionalização

Quando se analisa somente as empresas já internacionalizadas, cujo gráfico está disponível no apêndice, aparece, em primeiro lugar, além do conhecimento sobre o mercado internacional, o tempo necessário para recuperação do investimento, indicando que as operações no exterior podem demorar mais do que o esperado pelas empresas para apresentar

resultados. Para as empresas não internacionalizadas, houve pouca alteração de postos quando o gráfico é comparado ao gráfico do total de empresas. No entanto, as médias foram maiores, conforme pode ser constatado no gráfico 4.7.

Uma análise do gráfico permite fazer suposições sobre os fatores que mais dificultam que outras franquias nacionais passem a operar no exterior e, conseqüentemente, sobre formas de se incentivar a internacionalização. Conhecimentos sobre o mercado internacional e sobre as condições de franquias no exterior podem ser incrementados com o apoio de órgãos governamentais e setoriais, seja por meio da realização de estudos e palestras sobre mercados no exterior, ou pela participação em feiras internacionais e viagens de prospecção de negócios. O tempo necessário para recuperação do investimento e a quantidade de recursos comprometidos na internacionalização são barreiras que poderiam ser amenizadas com a oferta de linhas de financiamento às empresas. No entanto, as demais barreiras consideradas importantes, que são as dificuldades de administração das operações no exterior e de controle sobre a rede, dependem das empresas por si só desenvolverem experiência e capacidade gerencial para superá-las.

Gráfico 4.7 – Barreiras à internacionalização para empresas que operam apenas no mercado doméstico

A fim de possibilitar uma análise mais consistente sobre as barreiras que impactam em diferente grau para as empresas já internacionalizadas e as que operam somente no Brasil, foi aplicado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney que, conforme Siegel (1975), é mais eficiente para grandes amostras.

Tabela 4.16 – Teste de hipótese entre empresas internacionalizadas e não internacionalizadas

Variáveis	Mann-Whitney U	Probabilidade associada
Condições econômicas no mercado internacional	212,5	0,458
Conhecimento sobre condições de operação de franquias no exterior	144	0,029*
Conhecimento sobre o mercado internacional	126,5	0,009*
Dificuldade de administração das operações no exterior	132	0,014*
Dificuldade de controle sobre a rede no exterior	130	0,013*
Dificuldade para obtenção de matéria prima e equipamentos	168,5	0,083
Distância cultural dos mercados no exterior	163,5	0,019*
Distância geográfica dos mercados no exterior	113	0,005*
Perfil dos empresários no exterior (potenciais franqueados)	187	0,204
Nível de experiência com o método de entrada	158,5	0,061
Necessidade de oferecer serviços pós-compra aos consumidores	155,5	0,052
Nível de competição no mercado internacional	150,5	0,040*
Quantidade de recursos comprometidos na internacionalização	99,5	0,002*
Restrições legais sobre a entrada de empresas estrangeiras	168,5	0,096
Restrições legais sobre cobrança de taxas e royalties	195	0,271
Tempo necessário para recuperação do investimento	136	0,018*

Os resultados apresentados na tabela 4.16 permitem constatar que, para um nível de significância de 5%, houve diferença entre as médias dos grupos em nove, dos 16 itens. Para todos eles, as médias das empresas não internacionalizadas foram maiores. Ou seja, empresas que já têm operações internacionais enxergam menos barreiras para a internacionalização. A mesma conclusão obtida por Kedia, Ackerman e Justis (1995) pode ser obtida aqui: a experiência permite aos franqueadores aprender que as operações internacionais não são tão difíceis quanto imaginavam.

4. 6. Fatores-chave de sucesso

A análise dos resultados, a partir da constatação dos padrões da internacionalização de franquias, permite supor alguns fatores-chave de sucesso para a expansão internacional. Cabe citar que, embora não tenha sido foco deste trabalho estudar os resultados obtidos pelas redes de franquias no exterior, a observação das decisões tomadas por essas empresas pode servir como uma referência de caminhos que podem ser seguidos para a internacionalização.

Em primeiro lugar, as evidências indicam que a experiência é fundamental para que se crie capacidade de enfrentar as dificuldades advindas da operação no exterior. Lidar com mercados que apresentam particularidades com relação ao mercado nacional, no que tange a hábitos culturais e diferenças legais e de operações de franquias, exige que se crie um corpo gerencial que mantenha controle sobre a rede e, ao mesmo tempo, saiba adaptá-la de acordo com as necessidades. Experiência com o sistema de franquias e quantidade de lojas são fundamentais para incrementar a capacidade de controle sobre a rede, além de criar uma marca forte. Considerando-se as dimensões continentais do Brasil, a dispersão geográfica também tem papel importante, pois, além de possibilitar conhecimento sobre a gerência de unidades distantes geograficamente, exige flexibilidade para lidar com as diferenças regionais.

Em segundo lugar, a expansão inicial para países próximos culturalmente ou geograficamente é recomendável às empresas. As dificuldades, tanto para adaptação, quanto para controle da rede, são menores quando se escolhe países da América Latina ou Portugal. A internacionalização deve ser um processo gradual, no qual os primeiros passos devem envolver menores riscos. À medida que a empresa adquira mais recursos, tanto financeiros

quanto humanos e de conhecimento, ela deve partir para mercados que apresentem maiores potenciais de lucro e, que geralmente, vêm acompanhados de maiores desafios.

O terceiro fator-chave de sucesso refere-se ao método escolhido para a internacionalização. A abertura de unidades próprias pode ser uma boa alternativa para tornar a marca conhecida no exterior e, posteriormente, poder franqueá-la em melhores condições. No entanto, o franqueamento direto e a abertura de unidades próprias são métodos que tornam a administração da rede complexa conforme o número de lojas e de países cresce. Desta forma, a máster franquía oferece uma alternativa que minimiza investimentos e possibilita maior nível de adaptabilidade ao mercado e controle sobre os franqueados. No entanto, para adotar tal método, recomenda-se experiência prévia com ele no mercado doméstico.

Por fim, a união de esforços, não somente entre as empresas franqueadoras, mas também com a participação de associações e poder público, são importantes para reduzir as barreiras à internacionalização. Iniciativas, como a criação de um grupo de internacionalização de franquias na ABF, são importantes para divulgar as marcas no exterior, com custos diluídos entre as empresas, e, ao mesmo tempo, trocar experiências e adquirir conhecimento sobre os mercados exteriores. Além do mais, o apoio de órgãos setoriais e públicos serviria de incentivo às empresas, para que percebessem que, embora a internacionalização apresente desafios, estes não são tão difíceis de serem superados quanto parecem.

5. Considerações finais

A internacionalização de empresas é um passo importante para o amadurecimento da economia nacional, cujos agentes durante muito tempo ficaram voltados apenas para o mercado interno. A internacionalização de franquias brasileiras, movimento crescente, embora incipiente, é exemplo da maior orientação externa de organizações nacionais.

O caráter embrionário da internacionalização de franquias brasileiras pôde ser constatado ao analisar o perfil das empresas internacionalizadas, com reduzidos número de lojas e tempo de operação no exterior. Embora não tenha sido possível estimar com certeza o número de franquias brasileiras internacionalizadas, o seu caráter crescente é evidenciado pela intenção em abrir unidades no exterior demonstrada por mais da metade das empresas, participantes da amostra, que operam somente no Brasil.

Por meio de técnicas estatísticas multivariadas, foi possível constatar que algumas características das empresas no mercado nacional estão associadas à atitude diante da internacionalização de suas redes. O número de estados em que as redes estão presentes no Brasil, o tempo de atuação no sistema de franquias e o total de lojas no Brasil se mostraram relevantes em identificar se as empresas são internacionalizadas, se operam apenas no Brasil mas têm intenção de operar no exterior, ou se operam apenas no Brasil sem intenção de se internacionalizar.

As características acima citadas são indicadoras da capacidade de gerenciamento e monitoramento das redes, da força de suas marcas e dos recursos acumulados pelas empresas que, desta forma, facilitariam o ingresso em mercados internacionais. Embora monitoramento da rede e posse de recursos suficientes, dentre outros fatores, sejam exigidos também para uma operação eficiente no mercado nacional, a atuação no exterior aumenta as exigências e os

desafios. Quando as franquias estendem sua atuação à arena global, o ambiente com o qual interagem torna-se maior e mais complexo. Estes são, desta forma, fatores que não devem ser negligenciados em processos de internacionalização.

A análise dos motivos da internacionalização de franquias nacionais permitiu constatar a presença de uma abordagem pró-ativa das empresas, que buscam crescimento e o aproveitamento de oportunidades de mercado, o que, por outro lado, não significa que não haja fatores restritivos no mercado nacional. Vale citar que não foi encontrada diferença significativa entre os motivos destacados pelas empresas que se internacionalizaram antes e depois de 2000, indicando que a expansão internacional das redes brasileiras analisadas sempre teve como motivos principais fatores estratégicos das organizações.

Os destinos principais das empresas são Portugal e México. O primeiro, além da proximidade cultural, tem a facilidade do idioma. O segundo, além da proximidade cultural, tem um grande mercado consumidor. Entretanto, percebe-se que países do Oriente Médio e da África também vêm recebendo franquias nacionais, o que indica que as fronteiras do processo de internacionalização de franquias brasileiras estão se ampliando. Os resultados também indicam que os Estados Unidos são almejados por muitas das empresas, embora elas o façam de forma cautelosa, utilizando outros países como estágio.

A abertura de unidades próprias, juntamente com a máster franquia, é um método muito comum para a incursão em mercados exteriores, por possibilitar que a marca se estabeleça e seja testada no mercado antes das franquias serem vendidas. A máster franquia, no entanto, é o método mais utilizado pelas empresas à medida que a rede cresce, por possibilitar melhor controle e diminuir os riscos do processo, além de ser o preferido pelas empresas que já o utilizam no mercado doméstico. Conforme demonstrou o teste não-paramétrico aplicado, dentre os fatores que influenciam na escolha do método, a experiência

com o método no mercado nacional teve destaque diferenciado para as empresas que escolheram utilizar máster franquias na internacionalização.

As principais barreiras à internacionalização das franquias nacionais são de natureza organizacional, como a falta de conhecimento sobre mercados externos e as dificuldades de se operar no exterior, e indicam que as empresas não se consideram preparadas para operar fora das fronteiras nacionais. No entanto, os resultados do teste não-paramétrico aplicado mostraram que as franquias já internacionalizadas atribuem importância muito menor às barreiras à internacionalização do que as que operam somente no Brasil. Isto significa que as dificuldades parecem maiores do que efetivamente são. A troca de experiências e o apoio de associações e poder público, portanto, são importantes para diminuir as barreiras percebidas.

A realização de um estudo quantitativo, embora traga as limitações abaixo citadas, mostrou-se uma escolha adequada para atender ao objetivo de caracterizar o processo de internacionalização de franquias brasileiras. Espera-se, também, que tais informações sejam aproveitadas pelas empresas e organizações de apoio para incentivar este processo.

Embora o setor de franquias no Brasil se destaque por ser um dos maiores do mundo e por ser ocupado predominantemente por empresas nacionais, a internacionalização das redes brasileiras pode contribuir ainda mais para o desenvolvimento do setor. Se durante muito tempo as empresas nacionais puderam se aproveitar do fechamento da economia do país, elas devem aproveitar, hoje, as boas oportunidades internacionais para fortalecer suas marcas também fora do Brasil e adquirir maior capacidade competitiva. Conforme pôde ser constatado por meio de trabalhos aqui apresentados, a experiência em outros países, além de ser fonte de idéias que podem ser replicadas no mercado doméstico, aumenta a capacidade de adaptação das organizações.

5.1. Limitações

As limitações deste estudo referem-se à amostra utilizada para as análises. Primeiramente, ela constitui-se em uma amostra não-probabilística. Todas as empresas foram contatadas e as que responderam o questionário foram incluídas na análise, caracterizando-se, assim, como uma amostra por conveniência.

Em segundo lugar, conforme já foi citado, além das franquias já internacionalizadas provavelmente terem maior predisposição a participar de uma pesquisa cujo objeto de estudo é a internacionalização de franquias, foi realizado um esforço maior de contato com as empresas associadas da ABF que buscavam oportunidades no exterior, o que pode impactar nas questões que buscavam analisar as diferenças de percepção entre empresas internacionalizadas e não internacionalizadas.

Por fim, como o objetivo da pesquisa foi caracterizar o processo de internacionalização de franquias brasileiras, carente de estudos, optou-se por um estudo amplo, que abordasse diferentes questões. Isto fez com que o questionário ficasse extenso, desestimulando as respostas a algumas questões. A extensão do questionário também pode ter provocado falta de atenção dos respondentes em perguntas que possuíam muitos itens, como a relativa aos fatores que influenciam na escolha do destino.

5.2. Sugestões para estudos futuros

Este trabalho foi um primeiro esforço quantitativo para investigar a internacionalização de franquias brasileiras. Estudos futuros podem abordar cada um dos

objetivos específicos deste trabalho com maior profundidade e detalhamento. Outros temas ligados à internacionalização de franquias, como o nível de adaptação ao mercado local e o relacionamento entre franqueados e franqueadores, também merecem investigação. Uma análise, por meio de estudos em profundidade, dos benefícios obtidos pelas redes que se internacionalizaram é outro tema potencial para investigação. Por fim, casos de redes de franquias que encerraram suas operações internacionais também devem ser pesquisados, para avaliar motivos por trás desta decisão e eventuais falhas cometidas pelas empresas.

6. Referências Bibliográficas

ALON, Ilan. **The determinants of international franchising**. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Ken State University, 1998.

_____, Ilan. The use of franchising by U.S. based retailers. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 2, p. 111-122, 2001.

_____, Ilan; MACKEE, David L. The internationalization of professional business service franchises. **Journal of Consumer Marketing**. v. 16, n. 1, p. 74-85, 1999.

ALEXANDER, Nicholas. Internationalisation: interpreting the motives. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 77-98.

_____, Nicholas. **Internacional retailing**. Oxford: Blackwell Publishing, 1997.

_____, Nicholas.; MYERS, Hayley. The retail internationalisation process. **International marketing review**. v. 17, n. 45, 2000.

_____, Nicholas; SILVA, Marcelo de Lira e. Emerging markets and the internationalization of retailing: the brazilian experience. **International journal of retail & distribution management**, v. 30, n. 6, p. 300-314, 2002.

ANUÁRIO de franquias. São Paulo: On Editora, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <www.abf.com.br> Acesso em: 25 mai. 2006.

AZEVEDO, Paulo F. de; SILVA, Vivian L. S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração da USP**. v. 37, n. 1, p. 51-62, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Capitais brasileiros no exterior**. Disponível em: <www4.bcb.gov.br/rex/CBE/Port/ResultadoCBE2003.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2005.

BARROS, Guilherme. Exportação avança mais que a média global. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 jan. 2005. Dinheiro, p. B3.

BATES, Timothy. Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 2, p. 26-36, 1995.

BELL, Jim; CRICK, Dave; YOUNG, Stephen. Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of knowledge-intensive traditional manufacturing firms in the UK. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 1, p. 23-56, 2004.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: a strategic approach**. New York: Macmillan, 1989.

BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. D. **Born globals: a study of learning in networks**. Sweden: University of Uppsala, 2002.

BORDONABA, M. V.; POLO, Y.; LUCIA, L. The resource based view in the distribution sector: evidences from the Spanish franchise system. In: EMAC CONFERENCE, 34, 2005. **Anais...** Milan: Università Commerciale Luigi Bocconi, 2005.

BURT, Steve L.; SPARKS, Leigh. Corporate branding, retailing and retail internationalization. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n. 2/3, p. 194-212, 2002.

CARVALHO, Marcelo da S. **Internacionalização de franquias: um estudo exploratório no ramo de alimentação**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

_____, Marcelo da S., FERREIRA, Armando L., ALMEIDA, Victor M. C. Internacionalização de franquias no setor de fast-food – casos, acasos e recomendações. In: ANGELO, C.F., SILVEIRA, J. A. G. (Orgs). **Varejo Competitivo**. v 6. São Paulo: Atlas, 2001. p. 200-221.

COHEN, Marcos.; SILVA, Jorge Ferreira da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 4, n. 2, 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUGHLAN, Anne T.; et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUTINHO, Luciano G; FERRAZ, João C. (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. Campinas: Papirus, 1994.

_____, Luciano G; HIRATUKA, Célio; SABATTINI, Rodrigo. O desafio da construção de uma inserção externa dinamizadora. In: SEMINÁRIO BRASIL EM DESENVOLVIMENTO, 2003. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro / Comissão Econômica para a América Latina, 2003.

CHOO, Stephen. Determinants of monitoring capabilities in international franchising: foodservice firms within East Asia. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 22, p. 159-177, 2005.

DAHAB, Sônia.; et al. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H. **International business: environments and operations**. USA: Addison-Wesley, 1997.

DANT, Rajiv P.; KAUFMANN, Patrick J. Structural and strategic dynamics in franchising. **Journal of Retailing**, v. 79, p. 63-75, 2003.

DAWSON, J. A. Internationalisation of retailing operations. **Journal of Marketing Management**, v. 10, p. 267-282, 1994.

DOHERTY, Anne M.; ALEXANDER, Nicholas. Relationship development in international retailing franchising. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1215-1235, 2004.

DUNNING, J. H. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. **Transnational corporations**, v. 3, n. 1, p. 23-51, 1994.

ELANGO, B.; FRIED, Vance H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

EROGLU, Sevgin. The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. **International Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 19-30, 1992.

FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FREIRE, C. M. **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

GARCIA, F.; FERREIRA, G. **Guia oficial do Instituto Franchising**. São Paulo: ADC Editora, 2006.

GEORGE, Gerard; WIKLUND, Johan; ZAHRA, Shaker A. Ownership and the internationalization of small firms. **Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 210-233, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODLEY, Andrew; FLETCHER, Scott R. International retailing in Britain: 1850-1994. **The Services Industries Journal**, v. 21, n. 2, p. 31-46, 2001.

GOLDMAN, Arie. The transfer of retail formats into developing economies: the example of China. **Journal of Retailing**, 77, p. 221-242, 2001.

GONÇALVES, João E. P. **Empresas estrangeiras e transbordamentos de produtividade na indústria brasileira: 1997-2000**. Dissertação de mestrado. Campinas: Universidade de Campinas, 2003.

GONÇALVES, Vitor F. C.; DUARTE, Maria Margarida M. C. Some aspects of franchising in Portugal: an exploratory study. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 22, n. 7, p. 30-40, 1994.

GONZÁLEZ-DÍAZ, Manuel.; LOPEZ, Begoña. Market saturation, intangible assets and monitoring costs: the internationalization of spanish franchising. **Working Paper, University of Michigan Business School**. 2003.

GRÖNROOS, Christian. Internationalization strategies for services. **Journal of services marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 290-297, 1999.

GUIA oficial de franquias ABF. São Paulo: Editora Empreendedor, 2006.

HADJA KHALIFA, Ali; KAMMOUN, Mohamed. Les déterminants de l'internationalisation des franchiseurs européens: une enquête électronique. In : COLLOQUE ATM, 2004. **Anais...** Tunisia, 2004.

HADJIMARCOU, John; BARNES, John W. Case study: strategic alliances in international franchising: the entry of Silver Streak Restaurant Corporation into México. **Journal of Consumer Marketing**, v. 15, n. 6, p. 598-607, 1998.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELFFERICH, Evert; HINFELAAR, Marjolein; KASPER, Hans. Towards a clear terminology on international retailing. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 7, n. 3, p. 287-307, 1997.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 109-124, 2003.

IGLESIAS, Roberto M.; VEIGA, Pedro da M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. (Orgs). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JAIN, Subhash C. **Marketing planning & strategy**. 6 ed. Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KEDIA, Ben L. et al. Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors. **International Marketing Review**, v. 11, n. 4, p. 56-68, 1994.

_____, Ben L.; ACKERMAN, David J.; JUSTIS, Robert T. Changing barriers to the internationalization of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors. **The International Executive**, v. 37, n. 4, p. 329-348, 1995.

KON, Anita. A internacionalização dos serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 42-54, 1999.

LAFONTAINE, Francine L.; OXLEY, Joanne. International franchising: evidence from US and Canadian franchisors in Mexico. **NBER Working Paper**, 8179, 2001.

LAPLANE, Mariano et al. **Empresas transnacionais no Brasil nos anos 90: fatores de atração, estratégias e impactos**. Campinas: NEIT/IE/UNICAMP, 2000.

LOUREIRO, Fernando Augusto de Andrade Vieira. Internacionalização de empresas brasileiras. In: **Cadernos de gestão tecnológica**. São Paulo: CYTED-NPGCT-USP, 1995.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARQUES, Dalton S. P.; MERLO, Edgard M.; LUCCHESI, César A. M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa**, v. 8, n. 2, p. 5-18, 2005.

MARTIN, Oscar; PAPADOPOULOS, Nicolas. International market selection (IMS): an analysis of the selection criteria used by firms. In: EMAC CONFERENCE, 34, 2005. **Anais...** Milan: Università Commerciale Luigi Bocconi, 2005.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. 3 ed. rev. amp. São Paulo: Nobel, 1999.

MCGOLDRICK, Peter J. Introduction to international retailing. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p. 1-14.

MCINTYRE, Faye. HUSZAGH, Sandra M. Internationalization of franchise systems. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, 1995.

_____, Peter. **Retail marketing**, 2 ed. London: McGraw-Hill, 2002.

MENDELSON, Martin. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994.

MERLO, Edgard M. **O setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de desempenho**. Tese de doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

MONYER, Sylvester O. Transaction costs and the internationalization of business franchising. **Research Papers in International Business**. 1, 1997.

MONROY, Margarita F.; SANTANA, Josefa M.; MENESES, Gonzalo D. The influence of the franchisor-franchisees relationship on the franchise network performance. In: EMAC CONFERENCE, 34, 2005. **Anais...** Milan: Università Commerciale Luigi Bocconi, 2005.

MORGENSTEIN, M., STRONGIN, H. **Modern retailing**. 3rd ed. USA: Prentice Hall, 1992.

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Small and medium enterprise outlook 2002 edition**. Disponível em: <www.oecd.org/document/39/0,2340,en_2649_201185_2483303_1_1_1_1,00.html>. Acesso em: 25 mai. 2006.

PAK, Yong S. **Determinants of foreign market entry modes of international franchisers: a knowledge based framework**. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy. State University of New Jersey, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PETERSEN, Bent; WELCH, Lawrence S. International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising. **Working Paper Series, Copenhagen Business School**. 5, p. 1-23, 1999.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Boooks, 1994.

PREBLE, John F. Franchising systems around the globe: a status report. **Journal of Small Business Management**, v. 33, n. 2, p. 80-88.

QUINN, Barry. The internationalization process of a franchise system: an ethnographic study. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 10, n. 2, p. 66-84, 1998a.

_____, Barry. Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 8, n. 4, p. 445-467, 1998b.

_____, Barry. The temporal context of UK retailer's motives for international expansion. **The service industries journal**. v. 19, n. 2, p. 101-116, 1999.

_____, Barry; ALEXANDER, Nicholas. International retail franchising: a conceptual framework. **International journal of retail & distribution management**. v. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.

_____, Barry; DOHERTY, Anne M. Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice. **International marketing review**. v. 17, n. 4/5, 2000.

REZENDE, Sérgio F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração da USP**. v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.

_____, Sérgio F. L. Internationalisation processes: an analytical framework. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 137-156, 2003.

ROSEMBLOON, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

RICHARDSON, Richard J., et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RISNER, Mary E. **Successful fast-food franchising in Brazil and the role of culture: four cases**. Thesis for the degree of Master of Arts. University of Florida, 2001.

RUNDH, Bo. International market entry: what matter's? In: EMAC CONFERENCE, 34, 2005. **Anais...** Milan: Università Commerciale Luigi Bocconi, 2005.

SANDSCHNEIDER, Hajo. **Transaction cost theory of internationalization**, 2002. Disponível em: < <http://wiwi.uni-paderborn.de/bwl5/lehre/>>. Acesso em: 10 out. 2005.

SANGHAVI, Nittin. Internationalization of Retail/Service Businesses Strategic Opportunities and Challenges. International Conference on Global Business and Economic Development, 7, 2003. **Anais...** Bangkok: International Trade Counseling Center School of Business, 2003.

SASHI, C. M.; KARUPPUR, Devi P. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 499-524, 2002.

SIEGEL, Sidney. **Estatística Não-Paramétrica para as Ciências do Comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SILVA, C. E. V. da.; MENDES, D. A. P.; GOMES, J. S. O controle gerencial na internacionalização de franquias: o caso de uma empresa brasileira. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 4, 2002. **Anais...** Porto: Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, 2002.

SILVA, Daniel M. A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2004. **Anais...** Curitiba: 2004.

TERRA, Eduardo de A. S. **A classificação do varejo: um estudo sobre diferentes abordagens**. In: Programa de Administração de Varejo. Disponível em: <www.provar.org/artigos_tend.htm>. Acesso em: 22 out. 2004.

TORDJMAN, André. European retailing: convergences, differences and perspectives. In: MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. (Orgs). **International retailing: trends and strategies**. London: Pitman Publishing, 1995. p.17-50.

VALENTE, Simone. Para fora do Brasil. **Revista Franquia Cia**. no. 33. 2004.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

_____, L. S. Diffusion of franchise systems use in international operations. **International Marketing Review**, v. 6, n. 5, p. 7-19, 1989.

_____, L. S. Internationalisation by Australian franchisors. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 7, n. 2, p. 101-121, 1990.

WELSH, H. B.; ALON, Ilan. Global franchising in emerging and transitioning economies. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS WORLD CONFERENCE, 47, 2002. **Anais...** San Juan: 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The economic Institutions of Capitalism**. London: Free Press, 1985.

WINSTEAD, K. F.; PATTERSON, P. G. Internationalization of services: the service exporting decision. **Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 4, p. 294-311, 1998.

7. Apêndice

7.1. Questionário de pesquisa

QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

- 1) Qual cargo você ocupa na empresa? _____
- 2) Há quanto tempo trabalha na empresa? _____ anos

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 3) Setor de atuação (assinale apenas um item)
 - () Acessórios pessoais e calçados
 - () Alimentação
 - () Beleza, esporte e saúde
 - () Comunicação, informática e eletrônica
 - () Construção, material e serviço
 - () Educação e treinamento
 - () Entretenimento
 - () Fotografia, gráficas e sinalização
 - () Hotelaria e turismo
 - () Limpeza e conservação
 - () Livraria e papelaria
 - () Móveis, decoração e presentes
 - () Negócios, serviços e conveniência
 - () Serviços automotivos
 - () Vestuário
- 4) Número de estados em que a rede está presente no Brasil: _____
- 5) Crescimento médio anual da rede nos últimos cinco anos: _____ % ao ano
- 6) A empresa utiliza o sistema de máster-franquias no Brasil? () Sim () Não
- 7) Há lojas da rede no exterior? () Sim () Não

Em caso de resposta “não” na pergunta 7, passe para a pergunta 16

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:

- 8) Em escala de 1 (muito insatisfeita) a 5 (muito satisfeita), quão satisfeita a empresa está com o desempenho da rede no exterior? _____
- 9) Com relação às lojas da rede no exterior:
- a) Quantas são franqueadas? _____ b) Quantas são lojas próprias? _____
- 10) Qual o ano de abertura da primeira unidade no exterior? _____
- 11) Para os aspectos listados abaixo responda às duas perguntas. Preencha cada um dos itens com uma **nota de 1 (nenhuma importância) a 5 (muita importância)**.

Qual a importância de cada item na decisão de internacionalizar a rede?	Itens	Qual a importância de cada item na escolha do país onde foi aberta a primeira franquias internacional?
()	apoio de órgãos governamentais ou setoriais	()
()	baixos custos de operação no mercado internacional	()
()	condições econômicas no Brasil	()
()	condições econômicas no mercado internacional (câmbio, taxas de juros, inflação, etc)	()
()	condições político-legais do Brasil	()
()	condições político-legais do mercado de destino	()
()	conhecimento sobre o mercado internacional (hábitos, aspectos demográficos , etc)	()
()	desejo pessoal do presidente da empresa	()
()	desempenho financeiro da empresa no Brasil	()
()	insatisfatório	()
()	entrada de competidores internacionais no Brasil	()
()	existência de consumidores brasileiros no mercado internacional	()
()	expansão internacional de concorrentes	()
()	experiência internacional de dirigentes da empresa	()
()	fortalecimento da imagem da empresa	()
()	interesse de empreendedores internacionais	()
()	nível de competição no Brasil	()
()	nível de competição no mercado internacional	()
()	objetivos organizacionais expansionistas	()

☐	obtenção de economias de escala	☐
☐	opinião de consultores	☐
☐	oportunidades de nicho de mercado no exterior	☐
☐	oportunidades limitadas de expansão no Brasil	☐
☐	proximidade cultural com o país de destino	☐
☐	proximidade geográfica com o país de destino	☐
☐	renda da população no mercado internacional	☐
☐	tamanho do mercado internacional	☐
☐	vantagem competitiva sobre competidores internacionais	☐

12) Em qual país foi aberta a primeira unidade da rede no exterior? _____

13) Considerando-se o **número de unidades**, quais os principais países em que a empresa atua no exterior?

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____

14) Qual o método de entrada **mais freqüentemente** utilizado para a internacionalização da rede? (assinale apenas um item)

- ☐ unidades próprias do franqueador
- ☐ franqueamento direto (venda de franquias a partir da franqueadora no Brasil)
- ☐ implantação de uma subsidiária ou filial
- ☐ acordos de máster franquias ou franquia regional
- ☐ estabelecimento de *joint venture*

15) Qual método foi utilizado para a abertura da **primeira unidade** da rede no exterior? (assinale apenas um item)

- ☐ unidade própria do franqueador
- ☐ franqueamento direto (venda de franquias a partir da franqueadora no Brasil)
- ☐ implantação de uma subsidiária ou filial para depois iniciar o franqueamento
- ☐ acordos de máster franquias ou franquia regional
- ☐ estabelecimento de *joint venture*

16) Para os aspectos listados abaixo responda às duas perguntas. Preencha cada um dos itens com uma **nota de 1** (nenhuma importância) a **5** (muita importância). **As empresas que ainda não possuem unidades no exterior devem responder apenas a coluna relativa às barreiras (fatores inibidores).**

Qual a importância de cada item para a escolha do método de entrada para a abertura da primeira unidade no exterior?	Itens	Qual a importância de cada item como inibidor da internacionalização?
()	condições econômicas no mercado internacional (câmbio, taxas de juros, inflação, etc)	()
()	conhecimento sobre as condições de operação de franquias no exterior	()
()	conhecimento sobre o mercado internacional (hábitos, aspectos demográficos, etc)	()
()	dificuldade de administração das operações no exterior	()
()	dificuldade de controle sobre a rede no exterior	()
()	dificuldade para obtenção de matéria prima e equipamentos	()
()	distância cultural dos mercados no exterior	()
()	distância geográfica dos mercados no exterior	()
()	perfil dos empresários no mercado internacional interessados em tornarem-se franqueados	()
()	nível de experiência com o método de entrada (máster-franquia, joint-venture, etc)	()
()	necessidade de oferecer serviços pós-compra aos consumidores no exterior	()
()	nível de competição no mercado internacional	()
()	quantidade de recursos comprometidos na internacionalização	()
()	restrições legais sobre a entrada de empresas estrangeiras	()
()	restrições legais sobre cobrança de taxas, royalties ou remessas de lucros	()
()	tempo necessário para recuperação do investimento	()

Pergunta destinada apenas às franquias que ainda não têm lojas no exterior:

17) Há a intenção de expandir a rede para o exterior nos próximos 3 anos?

- () Sim
() Não

7.2. Tabelas das análises discriminantes e regressões logísticas

7.2.1. Experimento 1 (análise discriminante)

Tabela a.1 – Experimento 1 – Box's M

Test Results

Box's M		37,693
F	Approx.	1,683
	df1	20
	df2	8348,822
	Sig.	,029

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Tabela a.2 – Experimento 1 – Poder de diferenciação das variáveis

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Número de estados em que a rede está presente	,801	7,205	2	58	,002
Tempo de fundação	,908	2,922	2	58	,062
Tempo de franquia	,775	8,432	2	58	,001
Percentual de lojas franquizadas	,910	2,868	2	58	,065

Tabela a.3 – Experimento 1 – Significância das funções

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	,692	20,827	8	,008
2	,959	2,341	3	,505

Tabela a.4 – Experimento 1 – Variância explicada pelas funções**Eigenvalues**

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,387 ^a	90,1	90,1	,528
2	,042 ^a	9,9	100,0	,201

a. First 2 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Tabela a.5 – Experimento 1 – Coeficientes padronizados**Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients**

	Function	
	1	2
Número de estados em que a rede está presente	,514	-,029
Tempo de fundação	,112	,652
Tempo de franquia	,568	-,867
Percentual de lojas franqueadas	,092	,977

Tabela a.6 – Experimento 1 – Coeficientes não padronizados**Canonical Discriminant Function Coefficients**

	Function	
	1	2
Número de estados em que a rede está presente	,068	-,004
Tempo de fundação	,010	,058
Tempo de franquia	,091	-,139
Percentual de lojas franqueadas	,358	3,792
(Constant)	-1,851	-2,609

Unstandardized coefficients

Tabela a.7 – Experimento 1 – Centróides dos grupos**Functions at Group Centroids**

É internacionalizada ou tem intenção?	Function	
	1	2
não internacionalizada sem intenção	-,200	-,269
internacionalizada	1,044	,065
não internacionalizada com intenção	-,459	,187

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Tabela a.8 – Experimento 1 – Coeficientes da função de classificação**Classification Function Coefficients**

	É internacionalizada ou tem intenção?		
	não internacionalizada sem intenção	internacionalizada	não internacionalizada com intenção
Número de estados em que a rede está presente	-,002	,081	-,022
Tempo de fundação	,146	,178	,170
Tempo de franquia	-,078	-,011	-,165
Percentual de lojas franqueadas	10,785	12,496	12,420
(Constant)	-5,529	-9,193	-6,304

Fisher's linear discriminant functions

Tabela a.9 – Experimento 1 – Classificação dos casos

Classification Results^{b,c}

			Predicted Group Membership			Total
			não internacionalizada sem intenção	internacionalizada	não internacionalizada com intenção	
Original	Count	É internacionalizada ou tem intenção?				
		não internacionalizada sem intenção	6	6	9	21
		internacionalizada	1	11	3	15
		não internacionalizada com intenção	6	3	16	25
		Ungrouped cases	3	2	8	13
	%	não internacionalizada sem intenção	28,6	28,6	42,9	100,0
		internacionalizada	6,7	73,3	20,0	100,0
		não internacionalizada com intenção	24,0	12,0	64,0	100,0
		Ungrouped cases	23,1	15,4	61,5	100,0
Cross-validated ^a	Count	não internacionalizada sem intenção	5	7	9	21
		internacionalizada	2	10	3	15
		não internacionalizada com intenção	7	3	15	25
		Ungrouped cases				
	%	não internacionalizada sem intenção	23,8	33,3	42,9	100,0
		internacionalizada	13,3	66,7	20,0	100,0
		não internacionalizada com intenção	28,0	12,0	60,0	100,0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 54,1% of original grouped cases correctly classified.

c. 49,2% of cross-validated grouped cases correctly classified.

7.2.2. Experimento 2 (análise discriminante)

Tabela a.10 – Experimento 2 – Estatísticas descritivas

Group Statistics					
Há lojas no exterior?		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
não	Número de estados em que a rede está presente	6,66102	6,996576	59	59,000
	Tempo de fundação	16,05085	13,967232	59	59,000
	Tempo de franquia	6,77966	5,229452	59	59,000
	Percentual de lojas franqueadas	,72236	,268496	59	59,000
sim	Número de estados em que a rede está presente	16,06667	7,563698	15	15,000
	Tempo de fundação	23,20000	12,661528	15	15,000
	Tempo de franquia	13,80000	9,182281	15	15,000
	Percentual de lojas franqueadas	,87413	,146392	15	15,000
Total	Número de estados em que a rede está presente	8,56757	8,022368	74	74,000
	Tempo de fundação	17,50000	13,932568	74	74,000
	Tempo de franquia	8,20270	6,780269	74	74,000
	Percentual de lojas franqueadas	,75312	,255267	74	74,000

Tabela a.11 – Experimento 2 – Box's M

Test Results

Box's M		27,821
F	Approx.	2,474
	df1	10
	df2	2905,333
	Sig.	,006

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

7.2.3. Experimento 3 (análise discriminante)

Tabela a.12 – Experimento 3 – Estatísticas descritivas

Group Statistics					
Intenção de se internacionalizar nos		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
não	Número de estados em que a rede está presente	8,28571	7,957027	21	21,000
	Tempo de fundação	15,38095	9,723560	21	21,000
	Tempo de franquia	7,61905	5,380299	21	21,000
	Percentual de lojas franqueadas	,67052	,284740	21	21,000
sim	Número de estados em que a rede está presente	7,04000	7,248448	25	25,000
	Tempo de fundação	14,92000	11,546717	25	25,000
	Tempo de franquia	5,56000	4,472881	25	25,000
	Percentual de lojas franqueadas	,72076	,283224	25	25,000
Total	Número de estados em que a rede está presente	7,60870	7,520279	46	46,000
	Tempo de fundação	15,13043	10,638732	46	46,000
	Tempo de franquia	6,50000	4,960959	46	46,000
	Percentual de lojas franqueadas	,69783	,281880	46	46,000

Tabela a.13 – Experimento 3 – Box's M

Test Results

Box's M		8,771
F	Approx.	,789
	df1	10
	df2	8603,929
	Sig.	,639

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Tabela a.14 – Experimento 3 – Poder de diferenciação das variáveis**Tests of Equality of Group Means**

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Número de estados em que a rede está presente	,993	,308	1	44	,582
Tempo de fundação	1,000	,021	1	44	,886
Tempo de franquia	,956	2,010	1	44	,163
Percentual de lojas franqueadas	,992	,357	1	44	,553

Tabela a.15 – Experimento 3 – Significância da função**Wilks' Lambda**

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,899	4,480	4	,345

7.2.4. Experimento 4 (regressão logística)

Tabela a.16 – Experimento 4 – Valor -2LL

Model Fitting Information

Model	Model Fitting Criteria			Likelihood Ratio Tests		
	AIC	BIC	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	135,471	139,693	131,471			
Final	117,705	155,701	81,705	49,766	16	,000

Tabela a.17 – Experimento 4 – Ajuste do modelo

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	96,583	104	,685
Deviance	81,705	104	,948

Tabela a.18 – Experimento 4 – Pseudo R2

Pseudo R-Square

Cox and Snell	,558
Nagelkerke	,631
McFadden	,379

Tabela a.19 – Experimento 4 – Classificação dos casos**Classification**

Observed	Predicted			
	não internacionalizada sem intenção	internacionalizada	não internacionalizada com intenção	Percent Correct
não internacionalizada sem intenção	12	1	8	57,1%
internacionalizada	1	12	2	80,0%
não internacionalizada com intenção	6	1	18	72,0%
Overall Percentage	31,1%	23,0%	45,9%	68,9%

Tabela a.20 – Experimento 4 – Parâmetros estimados após a inclusão da variável de controle (setor)

Parameter Estimates								
É internacionalizada ou tem intenção? ^a		B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for Exp(B)
								Lower Bound Upper Bound
não internacionalizada sem intenção	Intercept	164,799	196,937	,700	1	,403		
	Caract_estados	4,838	2,891	2,801	1	,094	126,243	,437 36455,882
	Caract_cresc	-27,563	26,231	1,104	1	,293	1,07E-012	5,03E-035 2,277E+010
	Ano_cria_idad	-3,566	2,028	3,093	1	,079	,028	,001 1,504
	Ano_franq_idad	-1,569	1,781	,776	1	,378	,208	,006 6,834
	Total_lojas	-1,348	,738	3,333	1	,068	,260	,061 1,104
	Percent_franq	-168,920	100,065	2,850	1	,091	4,36E-074	2,91E-159 6,527E+011
	Tx_franq	,001	,001	2,950	1	,086	1,001	1,000 1,003
	[Caract_mast=0]	-9,107	11,460	,632	1	,427	,000	1,95E-014 630204,353
	[Caract_mast=1]	0 ^b	.	.	0	.	.	.
	[Carac_setor=1]	37,446	179,464	,044	1	,835	2E+016	3,18E-137 1,054E+169
	[Carac_setor=2]	63,224	181,247	,122	1	,727	3E+027	1,51E-127 5,444E+181
	[Carac_setor=3]	133,345	197,944	,454	1	,501	8E+057	2,63E-111 2,518E+226
	[Carac_setor=4]	55,201	264,500	,044	1	,835	9E+023	6,77E-202 1,307E+249
	[Carac_setor=6]	215,578	217,931	,979	1	,323	4E+093	1,32E-092 1,341E+279
	[Carac_setor=7]	-80,160	594,493	,018	1	,893	1,54E-035	,000 . ^c
	[Carac_setor=8]	61,420	594,695	,011	1	,918	5E+026	,000 . ^c
	[Carac_setor=9]	67,841	176,187	,148	1	,700	3E+029	3,11E-121 2,714E+179
	[Carac_setor=10]	170,596	256,079	,444	1	,505	1E+074	1,30E-144 1,159E+292
	[Carac_setor=12]	9,288	592,986	,000	1	,988	10812,348	,000 . ^c
	[Carac_setor=13]	74,142	221,869	,112	1	,738	2E+032	2,21E-157 1,134E+221
	[Carac_setor=14]	110,130	261,265	,178	1	,673	7E+047	2,75E-175 1,653E+270
	[Carac_setor=15]	0 ^b	.	.	0	.	.	.
não internacionalizada com intenção	Intercept	159,423	196,831	,656	1	,418		
	Caract_estados	5,046	2,896	3,037	1	,081	155,460	,533 45350,979
	Caract_cresc	-25,738	26,202	,965	1	,326	6,64E-012	3,30E-034 1,335E+011
	Ano_cria_idad	-3,560	2,026	3,089	1	,079	,028	,001 1,507
	Ano_franq_idad	-2,038	1,779	1,311	1	,252	,130	,004 4,263
	Total_lojas	-1,317	,738	3,187	1	,074	,268	,063 1,138
	Percent_franq	-167,887	100,140	2,811	1	,094	1,22E-073	7,05E-159 2,123E+012
	Tx_franq	,001	,001	3,154	1	,076	1,001	1,000 1,003
	[Caract_mast=0]	-9,414	11,384	,684	1	,408	8,16E-005	1,67E-014 399410,699
	[Caract_mast=1]	0 ^b	.	.	0	.	.	.
	[Carac_setor=1]	40,006	179,478	,050	1	,824	2E+017	4,01E-136 1,400E+170
	[Carac_setor=2]	67,515	181,261	,139	1	,710	2E+029	1,08E-125 4,085E+183
	[Carac_setor=3]	137,899	198,004	,485	1	,486	8E+059	2,22E-109 2,695E+228
	[Carac_setor=4]	61,455	264,508	,054	1	,816	5E+026	3,47E-199 6,900E+251
	[Carac_setor=6]	219,624	218,016	1,015	1	,314	2E+095	6,40E-091 9,053E+280
	[Carac_setor=7]	-63,314	468,749	,018	1	,893	3,18E-028	,000 . ^c
	[Carac_setor=8]	79,340	469,027	,029	1	,866	3E+034	,000 . ^c
	[Carac_setor=9]	62,370	,000	.	1	.	1E+027	1,221E+027 1,221E+027
	[Carac_setor=10]	160,616	330,389	,236	1	,627	6E+069	3,37E-212 . ^c
	[Carac_setor=12]	23,891	466,854	,003	1	,959	2E+010	,000 . ^c
	[Carac_setor=13]	80,289	221,895	,131	1	,717	7E+034	9,80E-155 5,578E+223
	[Carac_setor=14]	99,358	359,298	,076	1	,782	1E+043	2,07E-263 . ^c
	[Carac_setor=15]	0 ^b	.	.	0	.	.	.

a. The reference category is: internacionalizada.

b. This parameter is set to zero because it is redundant.

c. Floating point overflow occurred while computing this statistic. Its value is therefore set to system missing.

7.2.5. Experimento 5 (regressão logística)

Tabela a.21 – Experimento 5 – Indicadores de ajuste do modelo

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	47,942 ^a	,303	,476

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than ,001.

Tabela a.22 – Experimento 5 – Medida de Hosmer e Lemeshow para ajuste do modelo

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	3,909	8	,865

Tabela a.23 – Experimento 5 – Significância das variáveis

		Variables in the Equation					
Step		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
1	Caract_estados	,087	,048	3,263	1	,071	1,091
	Caract_cresc	,003	,498	,000	1	,995	1,003
	Ano_cria_idad	,019	,034	,328	1	,567	1,019
	Ano_franq_idad	,057	,090	,405	1	,525	1,059
	Total_lojas	,006	,004	2,684	1	,101	1,006
	Percent_franq	,436	2,282	,036	1	,849	1,546
	Tx_franq	,000	,000	,256	1	,613	1,000
	Caract_mast(1)	-1,030	,839	1,508	1	,220	,357
	Constant	-3,327	2,184	2,321	1	,128	,036

a. Variable(s) entered on step 1: Caract_estados, Caract_cresc, Ano_cria_idad, Ano_franq_idad, Total_lojas, Percent_franq, Tx_franq, Caract_mast.

7.2.6. Experimento 6 (regressão logística)

Tabela a.24 – Experimento 6 – Indicadores de ajuste do modelo

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	51,930 ^a	,221	,295

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Tabela a.25 – Experimento 6 – Medida de Hosmer e Lemeshow para ajuste do modelo

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	15,244	7	,033

7.3. Tabelas dos testes não-paramétricos

Tabela a.26 – Motivos: diferença entre empresas que se internacionalizaram antes e depois de 2000

	Kolmogorov-Smirnov Z	Significância
Fortalecimento da imagem da empresa	0,943	0,336
Conhecimento sobre o mercado internacional	0,471	0,979
Objetivos organizacionais expansionistas	0,471	0,979
Condições político-legais do mercado de destino	0,471	0,979
Oportunidades de nicho de mercado no exterior	0,471	0,979
Condições econômicas no Brasil	0,943	0,336
Condições político-legais do Brasil	0,707	0,699
Interesse de empreendedores internacionais	0,236	1,000
Desejo pessoal do presidente da empresa	0,471	0,979
Tamanho do mercado internacional	0,707	0,699
Condições econômicas no mercado internacional	0,471	0,979
Obtenção de economias de escala	0,707	0,699
Renda da população no mercado internacional	0,471	0,979
Baixos custos de operação no mercado internacional	0,236	1,000
Apoio de órgãos governamentais ou setoriais	0,471	0,979
Existência de consumidores brasileiros no mercado internacional	0,471	0,979
Vantagem competitiva sobre competidores internacionais	0,471	0,979
Entrada de competidores internacionais no Brasil	0,471	0,979
Nível de competição no mercado internacional	0,471	0,979
Proximidade cultural com o país de destino	0,471	0,979
Expansão internacional de concorrentes	0,471	0,979
Nível de competição no Brasil	0,707	0,699
Oportunidades limitadas de expansão no Brasil	0,471	0,979
Proximidade geográfica com o país de destino	0,471	0,979
Desempenho financeiro da empresa no Brasil insatisfatório	0,471	0,979
Opinião de consultores	0,707	0,699
Experiência internacional de dirigentes da empresa	0,236	1,000

Tabela a.27 – Métodos: diferença entre empresas que utilizam métodos cooperados e não-cooperados para a abertura da primeira unidade no exterior

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov Z	Probabilidade associada
Condições econômicas no mercado internacional	0,707	0,699
Conhecimento sobre condições de operação de franquias no exterior	0,707	0,699
Conhecimento sobre o mercado internacional	0,354	1,000
Dificuldade de administração das operações no exterior	0,707	0,699
Dificuldade de controle sobre a rede no exterior	0,707	0,699
Dificuldade para obtenção de matéria prima e equipamentos	0,354	1,000
Distância cultural dos mercados no exterior	0,354	1,000
Distância geográfica dos mercados no exterior	0,707	0,699
Perfil dos empresários no exterior (potenciais franqueados)	0,707	0,699
Nível de experiência com o método de entrada	0,707	0,699
Necessidade de oferecer serviços pós-compra aos consumidores	0,707	0,699
Nível de competição no mercado internacional	0,707	0,699
Quantidade de recursos comprometidos na internacionalização	0,354	1,000
Restrições legais sobre a entrada de empresas estrangeiras	1,061	0,211
Restrições legais sobre cobrança de taxas e royalties	0,354	1,000
Tempo necessário para recuperação do investimento	0,707	0,699

7.4. Gráficos das barreiras à internacionalização

Gráfico a.1 – Barreiras para empresas internacionalizadas