



ASPECTOS
MERCADOLÓGICOS
E ESTRATÉGICOS DA
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
**FRANQUIAS
BRASILEIRAS**

PMGI
STRICTO SENSU
GESTÃO INTERNACIONAL

ESPM



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
FRANCHISING



Bradesco











ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING
Programa de Mestrado em Gestão Internacional - PMGI

**ASPECTOS MERCADOLÓGICOS E ESTRATÉGICOS DA
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS**

Thelma Valéria Rocha
Felipe Mendes Borini
Eduardo Eugênio Spers
Daniela Khauaja
Adriana Camargo

Apoio:
Associação Brasileira de Franchising – ABF

São Paulo
Outubro de 2012





FICHA CATALOGRÁFICA

A86

Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras / Thelma Valéria Rocha...[et al]. – São Paulo: ESPM, 2012.

67 p. : il., color, tab.

ISBN 978-85-99790-23-6

1. Franquias 2. Marketing Internacional 3. Estratégia 4. Processo de internacionalização I. Rocha, Thelma Valéria II. Borini, Felipe Mendes III. Spers, Eduardo Eugênio IV. Khauaja, Daniela V. Camargo, Adriana.

CDU 339.187.44





●● PREFÁCIO

Tomar decisões sem informações ou dados de mercado é um dos grandes desafios dos empresários brasileiros. Sempre que toco nesse assunto ouço aquele jargão de que a cultura do nosso povo é essa. Não acredito. Prova disso é essa excelente contribuição da ESPM ao segmento de *franchising*.

Expandir operações para fora do país é o desejo de muitos empresários brasileiros, porém os obstáculos são muitos. Talvez o mais difícil deles seja exatamente a falta de informação para basear planos e ações.

Esse segundo estudo será de grande valia para todos aqueles que desejam ingressar no mercado global, uma vez que reflete experiências de franquias que já estão em processo de internacionalização.

O mercado global é um caminho sem volta. Mesmo com tanta oportunidade aqui no nosso país, recomendo que nossos franqueadores vislumbrem negócios internacionais em prol da longevidade de suas marcas e desenvolvimento da economia do nosso país.

Aqui temos uma amostra do aprendizado que essas marcas tiveram em seus planos de expansão internacional pronta para que novos empreendedores já partam para essa jornada com parte do caminho feito.

Parabéns à ESPM e nosso muito obrigado pela generosidade daqueles que participaram do estudo revelando experiências tão valiosas para todos os empresários do *franchising* brasileiro.

Ricardo Bomeny,
presidente da ABF - Associação Brasileira de Franchising







●● SUMÁRIO

Apresentação

01	1. Introdução
09	2. Internacionalização das franquias brasileiras
17	3. O que são aspectos mercadológicos e estratégicos?
25	4. Resultados dos aspectos mercadológicos e estratégicos
26	4.1.1. O processo de internacionalização
27	4.1.2. Aspectos mercadológicos
29	4.2.1. Resultados dos aspectos estratégicos
30	4.2.2. Análise do comportamento estratégico
37	5. Implicações Gerenciais para a Internacionalização das franquias brasileiras
45	6. Considerações finais
48	7. Referências
52	Apêndice A. Roteiro da entrevista – Aspectos mercadológicos
56	Apêndice B. Questionário – Aspectos estratégicos
61	Apêndice C. Tabela de comparação das médias
64	Anexo A. Franquias brasileiras no exterior em Agosto de 2012







●● APRESENTAÇÃO

Este estudo foi desenvolvido entre os meses de maio e outubro de 2012, e representa uma continuidade da parceria firmada em 2010 entre a Associação Brasileira de Franchising (ABF), por intermédio de seu diretor executivo, Sr. Ricardo Camargo, e a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), por meio da professora doutora Thelma Valéria Rocha, coordenadora do Programa de Mestrado em Gestão Internacional (PMGI).

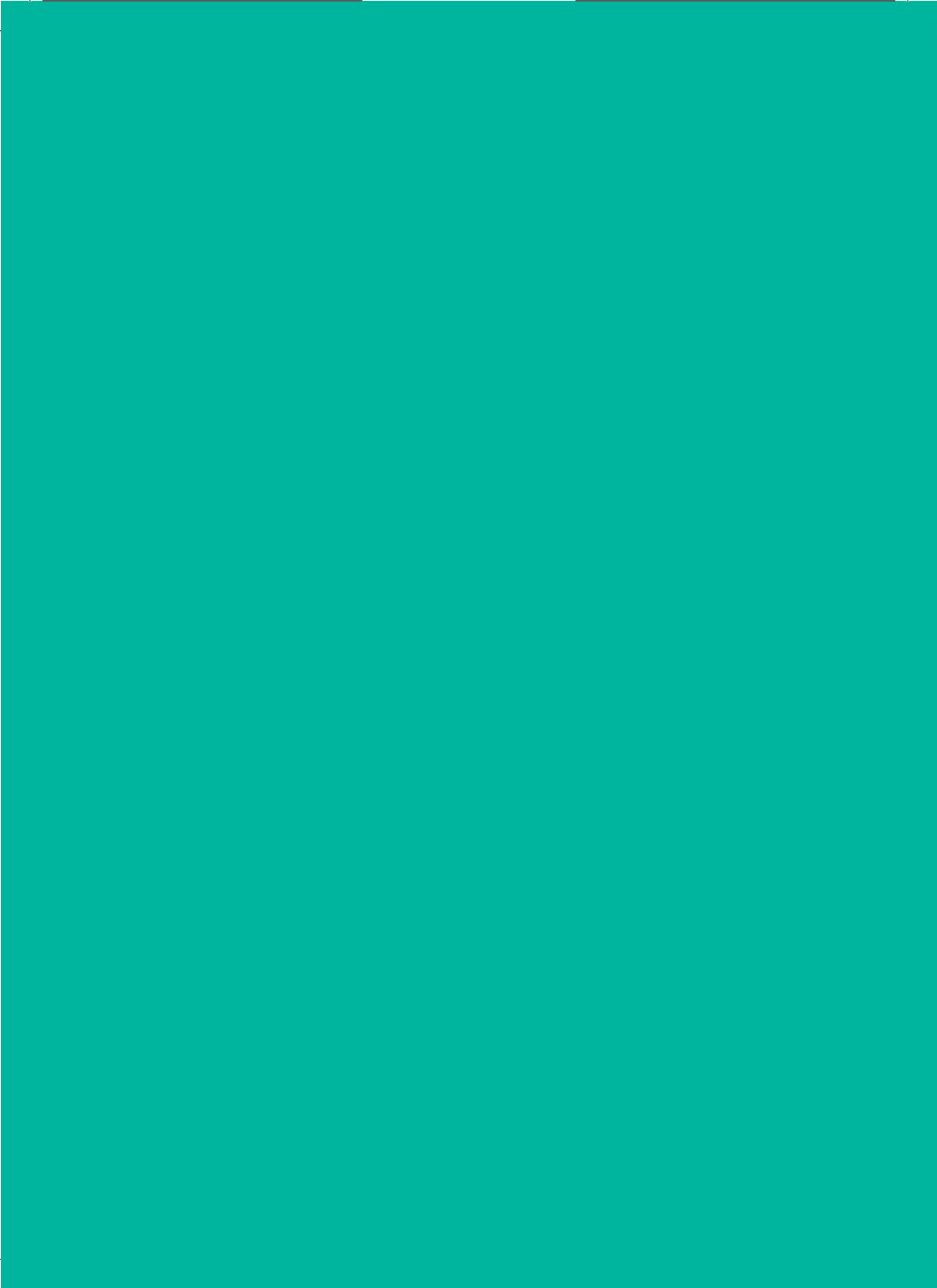
O tema “internacionalização das franquias brasileiras” ganhou tanto espaço no Programa de Mestrado em Gestão Internacional da ESPM que, em novembro de 2011, foi criado e registrado no CNPq o grupo de estudos IFB (Internacionalização das Franquias Brasileiras), formado por professores doutores de diversas instituições: Pedro L. R. Melo, da PUC; Tales Andreassi, da EAESP-FGV; Moacir de Miranda Oliveira Jr., da FEA-USP; e Thelma Valéria Rocha, Felipe Mendes Borini, Eduardo Eugênio Spers e Daniela Khauaja, da ESPM. Dessa última instituição também participaram os mestres Adriana Camargo e Reynaldo D. Cunha e a aluna de mestrado Maitê Bezerra. Todos os participantes estavam interessados nesse movimento de crescimento acelerado.

Este relatório de pesquisa foi desenvolvido por uma parte dos integrantes do Grupo de Estudos IFB, como os professores Thelma Valéria Rocha, Felipe Mendes Borini, Eduardo Eugênio Spers e Daniela Khauaja e a mestre Adriana Camargo. Este relatório contou com a ajuda para coleta de dados, durante a Feira ABF 2012 no Expo Center em São Paulo, dos alunos do mestrado PMGI Cristiane Gatti, Kelly Pavan, Maitê Bezerra, Rafaela Cordeiro e Pedro Silva, além do aluno da graduação Vinicius Siqueira.

Por parte da ABF, este estudo contou com a participação do gerente de relacionamento Rogério Feijó e do analista Marcos Funchal.

Além da introdução, este estudo está dividido em seis itens. No segundo, são apresentados aspectos mercadológicos e estratégicos associados à internacionalização. No terceiro, aborda-se a internacionalização das franquias com uma visão mais conceitual. No quarto, apresentam-se os resultados do estudo sobre os aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras. No quinto item, expõem-se recomendações para as franquias que desejam se internacionalizar e, por fim, no item seis, as considerações finais.







1. INTRODUÇÃO





1. INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste estudo é retratar aspectos mercadológicos e estratégicos vivenciados pelas franquias brasileiras durante seu processo de internacionalização.

A amostra foi extraída de uma população de 92 franquias (**Anexo A**), sendo que, em doze franquias, foram feitas entrevistas em profundidade com seus gestores envolvidos nos processos de internacionalização, conforme roteiro de entrevistas qualitativo disponível no **Apêndice A**, e obtiveram-se cinquenta questionários preenchidos por franquias internacionalizadas e não internacionalizadas durante a Feira ABF 2012 (**Apêndice B**).

Durante o período entre 2001 e 2011, o segmento de franquias cresceu sempre acima do produto interno bruto (PIB). Em 2011, por exemplo, enquanto o PIB teve um crescimento de 2,7%, as franquias cresceram 16,9% (**Figura 1**).

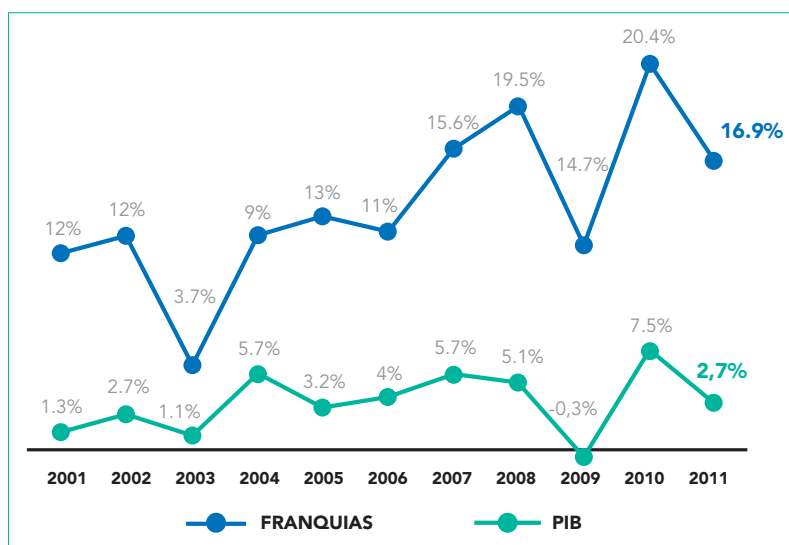


Figura 1. Crescimento do setor de franquias em comparação com o PIB

Fontes: ABF, IBGE (2012).



Em termos de faturamento, isso representa R\$ 88.885 milhões. As maiores franquias no Brasil são visualizadas na **Tabela 1**.

RANK	REDE	SEGMENTO	TOTAL DE UNIDADES
1ª	O Boticário	Cosméticos e perfumaria	3337
2ª	Colchões Ortobom	Móveis, decoração e presentes	1762
3ª	Kumon	Educação e treinamento	1565
4ª	Mc Donald's	Alimentação	1260
5ª	L'acqua di Fiori	Cosméticos e perfumaria	1166
6ª	Wizard Idiomas	Escola de idiomas	1163
7ª	Cacau Show	Bebidas, cafés, doces e salgados	1149
8ª	AM PM Mini Market	Negócios, serviços e conveniência	1118
9ª	Escolas Fisk	Escola de idiomas	1002
10ª	Subway	Alimentação	902
11ª	Hoken	Beleza, saúde e produtos naturais	896
12ª	Água de Cheiro	Cosméticos e perfumaria	894
13ª	Bob's	Alimentação	832
14ª	Jet Oil	Serviços automotivos	802
15ª	BR Mania	Negócios, serviços e conveniência	776
16ª	CCAA	Escola de idiomas	756
17ª	CNA	Escola de idiomas	701
18ª	Microlins	Educação e treinamento	552
19ª	Doutor Resolve	Construção e imobiliárias	521
20ª	Óticas Diniz	Beleza, saúde e produtos naturais	516

Tabela 1. Ranking das franquias brasileira em termos de unidades

Fonte: ABF (2012)





Em relação ao contexto mundial, o Brasil se situa em sexto lugar no número de franquias (**Tabela 2**), com 93.098 unidades, o que representa um crescimento de 80% no número de unidades na última década. Isso corresponde a aproximadamente 838.000 empregos diretos.

Em número de marcas, o Brasil é o quarto do mundo, com 2.031 marcas de franquias (**Tabela 3**).

Nº	PAÍS	TOTAL DE UNIDADES
1º	Estados Unidos	825.000
2º	Coreia do Sul	260.000
3º	Japão	235.686
4º	China	215.000
5º	Índia	120.000
6º	Brasil	93.098
7º	Canadá	78.000
8º	Austrália	71.400
9º	México	70.000
10º	Itália	53.313

Tabela 2. Posição do Brasil em termos de unidades no mundo

Fontes: WTC e ABF (2012)

Nº	PAÍS	TOTAL DE UNIDADES
1º	Coreia do Sul	2.400
2º	Estados Unidos	2.300
3º	China	2.200
4º	Brasil	2.031
5º	Índia	1.500
6º	França	1.477
7º	Turquia	1.450
8º	Japão	1.246
9º	Canadá	1.200
10º	Austrália	1.051

Tabela 3. Posição do Brasil em termos de marcas no mundo

Fontes: WTC e ABF (2012)

Em termos dos principais países de destino, destacam-se Portugal e Estados Unidos, com 32 e 29 marcas de franquias brasileiras. Um segundo grupo é marcado por Paraguai e Angola, com 21 e 17 marcas de franquias. A **Figura 2** destaca os demais destinos das franquias brasileiras.



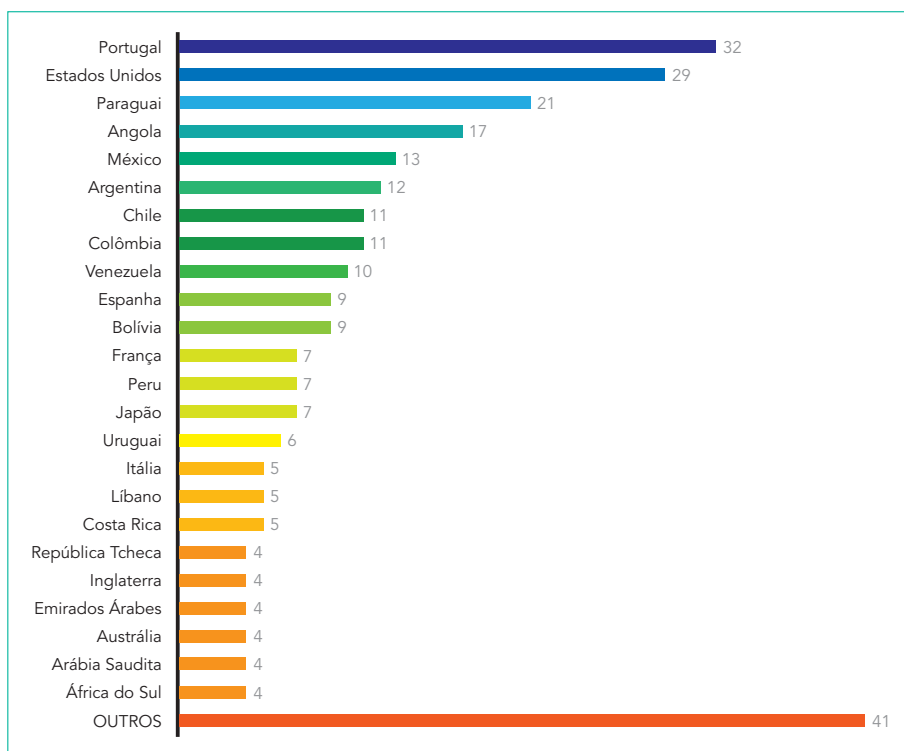


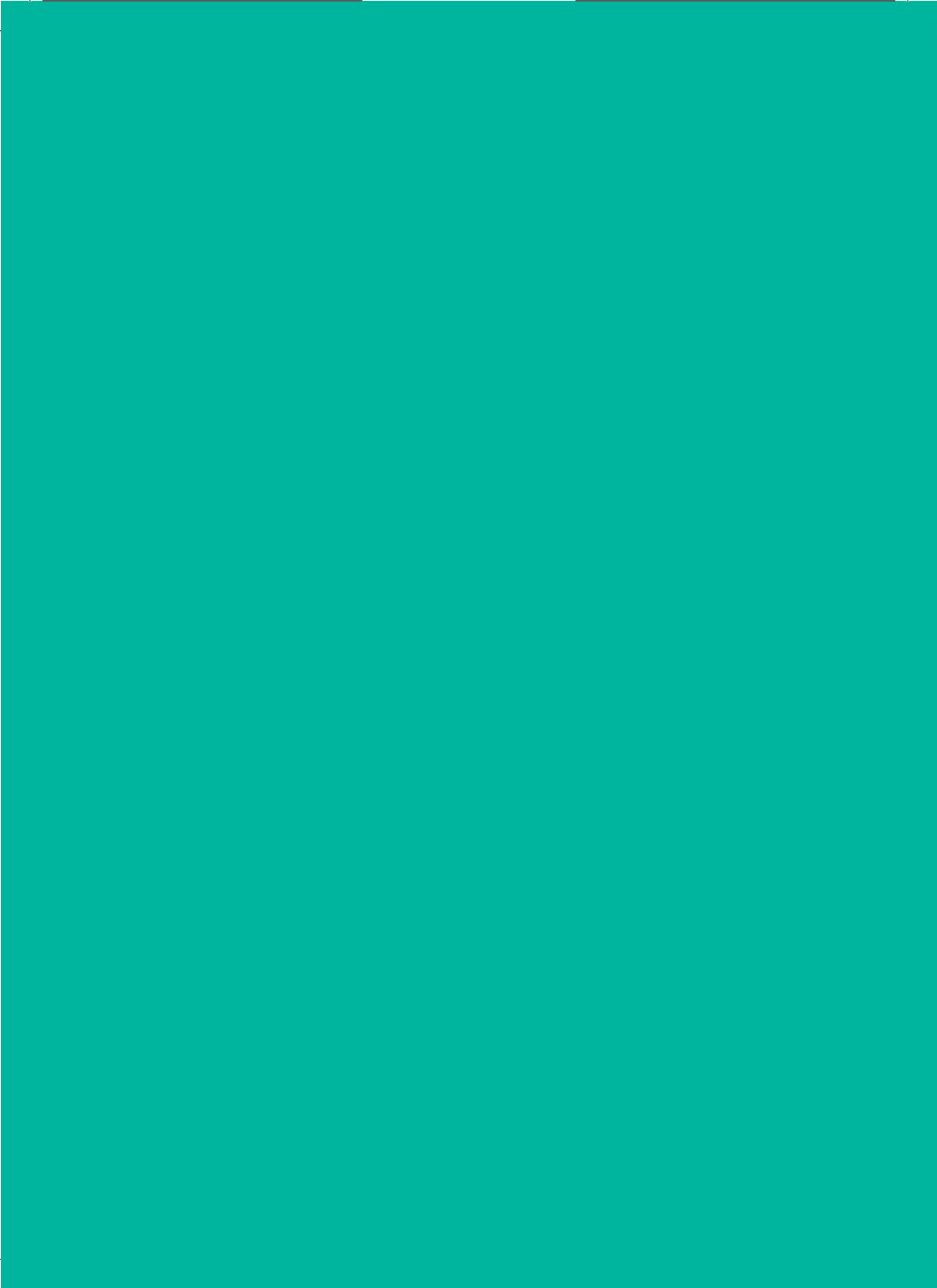
Figura 2. Principais destinos da internacionalização das marcas de franquias brasileiras.

Fonte: ABF (2012).

Na **Figura 2**, pode-se perceber que países que possuem o mesmo idioma, como Portugal e Angola, possuem preferência pelas marcas de franquias brasileiras, bem como países com maior proximidade cultural e física, como Estados Unidos, Paraguai e Argentina.









2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS







2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

É possível associar algumas características das franquias brasileiras com sua atitude diante da internacionalização, tais como: quantidade de estados em que as redes atuam no Brasil; experiência (tempo de atuação) no sistema de franquias; e o número total de lojas existentes no Brasil (MARQUES, 2006).

Tais fatores mostram-se bastante relevantes para classificar as empresas que são internacionalizadas, que possuem intenção de ir para fora ou que operam apenas no Brasil e não possuem desejo de se internacionalizar. Essas características representam a capacidade de gerenciamento e monitoramento das redes, da força de suas marcas e dos recursos acumulados pelas empresas que facilitam o ingresso em mercados internacionais.

Além disso, embora o monitoramento da rede e a obtenção de recursos financeiros sejam exigidos em uma operação eficiente para o mercado nacional, a entrada no mercado estrangeiro vai além, pois aumenta o nível de exigências e os desafios, uma vez que a atuação na arena global exige interação com um ambiente muito maior e mais complexo (MARQUES, 2006).

A internacionalização de franquias pode gerar muitos benefícios para uma empresa. No entanto, é um caminho bastante árduo a ser percorrido, pois apresenta, além das dificuldades de uma gestão internacional, adaptações a toda uma realidade distante do país de origem.

Hoffman e Preble (2004) argumentam que os principais problemas confrontados por franquias em diferentes países são a familiarização com os hábitos, a cultura e as formas locais de fazer negócios (código de ética, leis, regulamentações, noções de honestidade e laços de confiança).

Adicionalmente, alguns autores mencionam as restrições para mobilidade de pessoal, limitações para transferência de tecnologia, políticas nacionais de restrição ao capital estrangeiro e as diferenças culturais como empecilhos para a internacionalização de franquias.

Assim sendo, há um consenso entre muitas teorias em relação à dificuldade de se obter o conhecimento imprescindível sobre como gerenciar e operacionalizar este tipo de negócio em um mercado externo e também em relação à conveniência em achar “a pessoa certa”, isto é, bons e confiáveis franqueados (MARQUES, 2006).





Segmento	Marca	Nº Países
Acessórios Pessoais e Calçados	VIA UNO	25
Comunicação, Informática e Eletrônicos	TOTVS	17
Acessórios Pessoais e Calçados	CARMEN STEFFENS	13
Escolas de Idiomas	CCAA	11
Acessórios Pessoais e Calçados	DUMOND	10
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	FABRICA DI CHOCOLATE	9
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	SHOWCOLATE	9
Escolas de Idiomas	WIZARD IDIOMAS	8
Serviços Automotivos	LOCALIZA RENT A CAR	8
Vestuário	COLCCI	8
Cosméticos e Perfumaria	O BOTICÁRIO	6
Escolas de Idiomas	ESCOLAS FISK	6
Vestuário	CANTÃO	6
Acessórios Pessoais e Calçados	MAZ BRASIL	5
Cosméticos e Perfumaria	TRUSS COSMETICS	5

Tabela 4. As 15 empresas internacionalizadas em mais países.

10

A internacionalização das franquias brasileiras





Países presentes

África do Sul, Argentina, Austrália, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Egito, Emirados Árabes, Espanha, Filipinas, França, Guadalupe, Itália, Jordânia, Líbano, México, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, República Dominicana, República Tcheca, Venezuela

Argentina, México, Chile, Paraguai, Porto Rico, Portugal, Uruguai, Bolívia, Peru, Colômbia, Itália, Equador, Venezuela, Guatemala, Costa Rica, EUA, Angola, Canadá e Moçambique

África do Sul, Angola, Argentina, Austrália, Bolívia, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França, Moçambique, Paraguai, Portugal, Uruguai

Argentina, Austrália, Chile, El Salvador, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Japão, México, Portugal

África do Sul, Angola, Arábia Saudita, Canadá, Costa Rica, Emirados Árabes, Filipinas, Líbano, Omã, Paraguai

Austrália, Costa Rica, Espanha, Inglaterra, Japão, México, Portugal, República Dominicana, Venezuela

Ásia, Líbano, Omã, Chile, México, Peru, Panamá, Guatemala, Portugal, Venezuela

China, Colômbia, Estados Unidos, Guatemala, Inglaterra, Irlanda, Japão, Paraguai

Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai

Guatemala, Arábia Saudita, Portugal, Espanha, Japão, EUA, Ilha Reunião e Malta

Angola, Arábia Saudita, Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Venezuela

Angola, Argentina, Bolívia, Estados Unidos, Japão, Paraguai

Alemanha, Colômbia, Emirados Árabes, Estados Unidos, França, Itália

Espanha, Estados Unidos, Israel, Líbano, Portugal

África, Angola, Equador, Estados Unidos, Japão, Venezuela

Fonte: ABF (2012).





Khauaja (2010) enfatiza que as empresas brasileiras precisam de um “modelo mental” direcionado para a internacionalização, assim como uma abordagem mais ousada e pró-ativa. Entretanto, a autora adiciona como importante motivação o fato de a empresa ser procurada por terceiro. Outro aspecto ressaltado é a valoração da marca. A internacionalização foi caminho para incrementar o valor da marca no mercado. Em relação ao ambiente externo, teve destaque o suporte de agências de promoção.

Finalmente, Rocha, Borini e Spers (2010), no volume 1 deste estudo, mostram que existem três importantes fatores que contribuem para a internacionalização de franquias: experiência internacional do empreendedor; rede de contatos de negócio no mercado externo; e a necessidade de produto diferenciado capaz de ser reconhecido no exterior.

De acordo com o **Ranking das Transnacionais Brasileiras**, a melhoria da imagem do Brasil no exterior e a consolidação da marca Brasil são os principais benefícios do processo de internacionalização (Fundação Dom Cabral, 2011).

Rocha, Borini e Spers (2010) apontam que as franquias brasileiras têm vivenciado nos últimos cinco anos uma busca por se internacionalizar. As operações no exterior ainda são pequenas, mas representam um bom desafio para os gestores em termos de lucratividade e de crescimento.

Os resultados do estudo de 2010 indicaram a existência de sete principais desafios a serem enfrentados por aqueles que querem se internacionalizar: a diferenciação do produto ou serviço; a identificação de mercados não explorados; a experiência do franqueador e a escolha do franqueado; o desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para a internacionalização; a implantação e sustentação de um modelo de negócio no exterior; o desenvolvimento de uma visão intercultural; e, por fim, o atendimento às exigências dos consumidores do país escolhido.

Em 2010, no volume 1 deste estudo, a base de franquias internacionalizadas cadastradas na ABF (Associação Brasileira de Franchising) consistia de 65 empresas, estando 25% destas atuando em cinco ou mais países, 32% em dois a quatro países, e 43% em um país no exterior.

A realidade de 2012 aponta que há 92 franquias brasileiras internacionalizadas, cuja relação distribuída por segmento está disponível no **Anexo A**.





Observando essas franquias em função do número de países nos quais estão atuando, verifica-se que: 16% destas operam em cinco ou mais países; 29% das franquias operam entre dois a quatro países; e 54% das franquias estão operando em um país no exterior. Estes dados apontam o potencial de crescimento das operações no exterior.

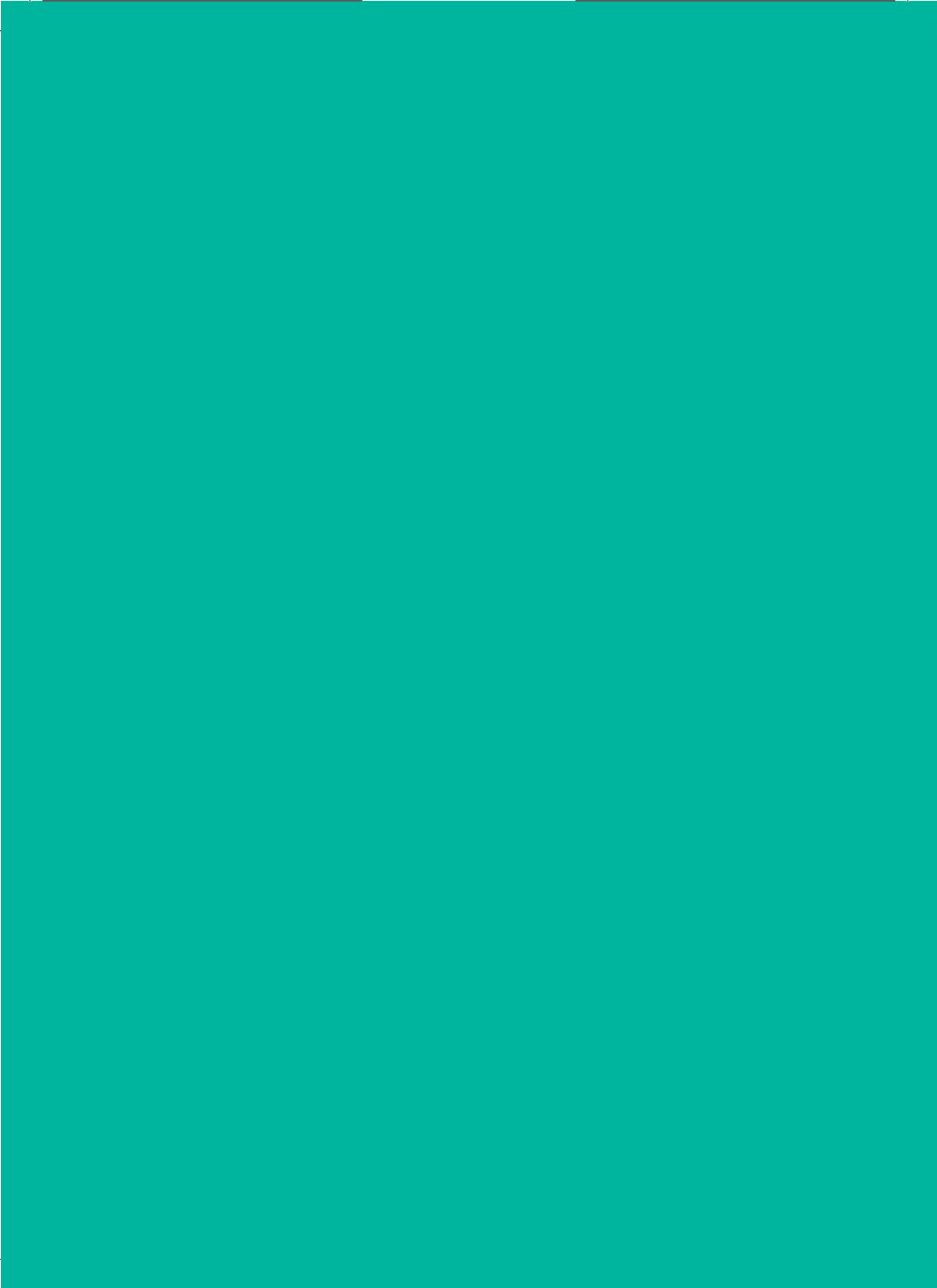
Na **Tabela 4** é apresentada uma lista das quinze franquias mais internacionalizadas distribuídas por segmento e país onde atuam. Verifica-se que os setores de Acessórios Pessoais e Calçados apresentam destaque, seguidos pelos setores de Escolas de Idiomas.

Apesar de o número de países nos quais a franquia atua ser uma variável importante, não se deve esquecer de considerar também o número de unidades no exterior, pois, por exemplo, uma empresa voltada para soluções gráficas, que aparece no *ranking* da Fundação Dom Cabral 2011 em segundo lugar, não entra na Tabela 4, pois está presente em três países, e não cinco ou mais.

No Anexo A, encontra-se a informação das 92 franquias internacionalizadas com número de países destino, o número de unidades próprias e o número de franquias por país.

Neste estudo, essas empresas não serão analisadas de forma isolada. Muitas delas foram entrevistadas e os aspectos mercadológicos e estratégicos da sua atuação no exterior estão descritos no item 4.







3. O QUE SÃO ASPECTOS MERCADOLÓGICOS E ESTRATÉGICOS?







3. O QUE SÃO ASPECTOS MERCADOLÓGICOS E ESTRATÉGICOS?

Os aspectos mercadológicos e estratégicos abordados nesse estudo envolvem as decisões tomadas pelas empresas no momento da sua internacionalização.

As decisões mercadológicas, ou seja, relacionadas ao mercado no qual pretendem atuar, envolvem decisões associadas à marca, à segmentação de mercado, ao posicionamento e ao composto de marketing (produto, preço, praça e promoção).

O marketing no ambiente internacional é composto por atividades referentes ao sistema de informações internacional, à segmentação desses mercados, ao posicionamento de produtos e marcas e às decisões de produto, preço, distribuição, comunicação e organização de marketing, sendo todas sistematizadas no planejamento e no controle de marketing.

Em marketing internacional, a segmentação de mercado é especialmente importante, e objetiva-se dividir o mercado em grupos diferentes de consumidores, que apresentam respostas diferentes ao posicionamento e ao composto de marketing da empresa. Isso permite que a empresa decida por oferecer produtos padronizados ou desenvolver um composto de marketing para cada segmento, alcançando a satisfação das necessidades dos segmentos-alvo.

As decisões a respeito da marca também são cruciais. A fim de crescer e obter resultados mais positivos, muitas empresas decidem competir no mercado internacional, transformando marcas locais em globais ou criando novas marcas globais. Segundo o vice-presidente da Milward Brown, Nigel Hollis, a marca global é aquela que transcende suas origens geográficas e culturais para desenvolver forte relacionamento com consumidores em diferentes países e com diferentes culturas (MILWARD BROWN, 2012).

Para Jean-Noël Kapferer, a marca tem três elementos globalizáveis: um “multissinal” (nome, identidade gráfica ou símbolo), um produto (bem ou serviço) e um posicionamento (promessa de qualidade). E há várias combinações de globalização entre esses três elementos, como:

- a. quanto ao nome da marca: os produtos da Procter & Gamble Tide, Whisper e Clairol na América do Norte são Ariel, Always e Wella na Europa;



- b. com relação ao posicionamento: o Ford Fiesta é um carro de pequeno porte na Alemanha, mas é um veículo para a família em Portugal;
- c. no que tange ao produto, pode haver várias versões vendidas sob um mesmo nome de marca: por exemplo, há mais de dez tipos diferentes de café vendidos sob o nome Nescafé apenas na Europa do Norte.

A escolha da estratégia para comunicar uma marca em nível global é um dos desafios mais significativos enfrentados pelas organizações. A comunicação integrada de marketing é constituída por diversas ferramentas: venda pessoal, propaganda, promoções de vendas, patrocínio, publicidade e comunicação no ponto de venda. Os gerentes de marketing devem escolher, entre essas ferramentas, aquelas que melhor poderão ajudar a alcançar os objetivos de marketing, dado que cada uma delas tem um papel específico a desempenhar, seja em nível global ou local.

O profissional responsável pela comunicação de uma marca em nível global deve decidir entre estender, adaptar ou criar as mensagens e as execuções de suas campanhas em cada mercado onde a marca é comercializada. Essa decisão deve ser tomada levando-se em conta as dimensões econômicas, sociais e culturais de cada mercado, assim como o ciclo de vida do produto e os objetivos da empresa.

Atualmente, há três escolas de pensamento de comunicação global:

1. **GLOBALIZAÇÃO:** linha que prega a busca pelas similaridades entre os consumidores do mundo, a fim de elaborar uma comunicação padrão;
2. **LOCALIZAÇÃO:** nesse caso, para realizar adaptações, as diferenças entre os países, tais como cultura, estágio de desenvolvimento econômico, estágio no ciclo de vida do produto, restrições legais etc., precisam ser consideradas;
3. **CONTINGÊNCIA:** linha que prega uma combinação entre as duas abordagens anteriores, após uma análise criteriosa dos fatores que podem afetar a eficiência da comunicação.

A comunicação é, possivelmente, o elemento do composto de marketing mais sensível a uma padronização radical. O mais comum tem sido a combinação do grau possível de padronização com a adaptação necessária para cada país.





Além das decisões de produto e de comunicação, em um ambiente de mercado global cada vez mais competitivo, a habilidade de uma empresa em gerenciar relações com distribuidores ou parceiros estrangeiros torna-se um fator-chave de sucesso em processos de internacionalização. Há enormes desafios para assegurar que os parceiros entreguem aquilo que foi combinado, seja de forma implícita, seja contratual, e minimizem o comportamento oportunista.

Alguns autores defendem que os gerentes de empresas que se internacionalizam podem melhorar sua posição no mercado ao incentivar relacionamentos com distribuidores locais baseados na confiança.

Já a estratégia de preço, que é considerada complexa e geralmente subjetiva nos negócios domésticos, é muito mais difícil de se estabelecer nos negócios internacionais, pois há múltiplas moedas, barreiras comerciais, considerações adicionais de custo e longos canais de distribuição.

Alguns fatores que afetam os preços globais são:

- a. a natureza do produto ou da indústria: com um produto especializado ou com uma nova tecnologia, a empresa tem flexibilidade em preço;
- b. a localização da produção: muitas empresas exportam por meio das instalações de seus países por não possuírem volume suficiente. As empresas que produzem fora de seus países, com maior economia de escala, conseguem maior flexibilidade de preços;
- c. o sistema de distribuição: quando a empresa é capaz de distribuir os seus produtos por meio de suas subsidiárias em todo o mundo, ela tem um bom controle sobre o preço final, incluindo a habilidade em ajustar os preços rapidamente, em primeira mão, assim que as condições de mercado mudam;
- d. as condições climáticas do mercado externo: o preço é afetado por fatores que nem sempre são percebidos como relacionados ao preço. Condições climáticas no mercado externo, por exemplo, podem implicar modificações na distribuição, no custo do produto e em taxas extras adicionadas para cobrir esses custos;
- e. a moeda estrangeira: fatores econômicos – como inflação, flutuação da taxa de câmbio e controles de preço – podem esconder a entrada no mercado. Esses fatores, especialmente o valor do dólar americano nos mercados externos, são a maior preocupação da maioria das empresas.





No que concerne à organização de marketing, Bartlett e Ghoshal (2003) propuseram um modelo para uma estrutura de gestão que equilibra as demandas local, regional e global em empresas que operam mundialmente. Segundo eles, para obter sucesso, as empresas precisam de grupos – altamente especializados e inter-relacionados – de gerentes em níveis global, regional e local, além de gerentes funcionais.

Construir uma empresa capaz de usar o aprendizado para criar inovações requer a habilidade de transferir conhecimento especializado, ao mesmo tempo em que conecta recursos escassos e capacidades entre países.

As decisões relacionadas ao comportamento estratégico das franquias foram analisadas nesse estudo a partir do modelo de Miles et al (1978). Assim, este comportamento pode ser:

1. ESTRATÉGIA PROSPECTORA: a característica essencial dessa estratégia é a busca por inovações, seja inovação de produto, processo ou mercado. São traços marcantes dessa estratégia:

- alta importância para ser a primeira a oferecer novos produtos, mesmo que o esforço não seja lucrativo;
- constante ampliação da linha de produtos e serviços;
- busca por novos mercados para sua linha de produtos e serviços.

2. ESTRATÉGIA DEFENSIVA OU FOCADA: forte ênfase na eficiência e um escopo bem restrito de produtos e mercados. São traços marcantes dessa estratégia:

- a estabilidade relativa da linha de produtos e serviços;
- o foco no escopo restrito de produtos e serviços;
- o fato de não buscar a liderança, mas concentrar-se em fazer bem feito aquilo que faz. Assim, protege-se dos concorrentes por oferecer produtos e serviços que se sobressaem na relação qualidade/custo.

3. ESTRATÉGIA ANALÍTICA: uma estratégia híbrida entre a prospectora e defensiva. Assim, seu traço marcante é que, enquanto procura defender sua posição competitiva com uma linha de produtos e serviços relativamente estável, periodicamente adiciona um ou outro produto ou serviço que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor.



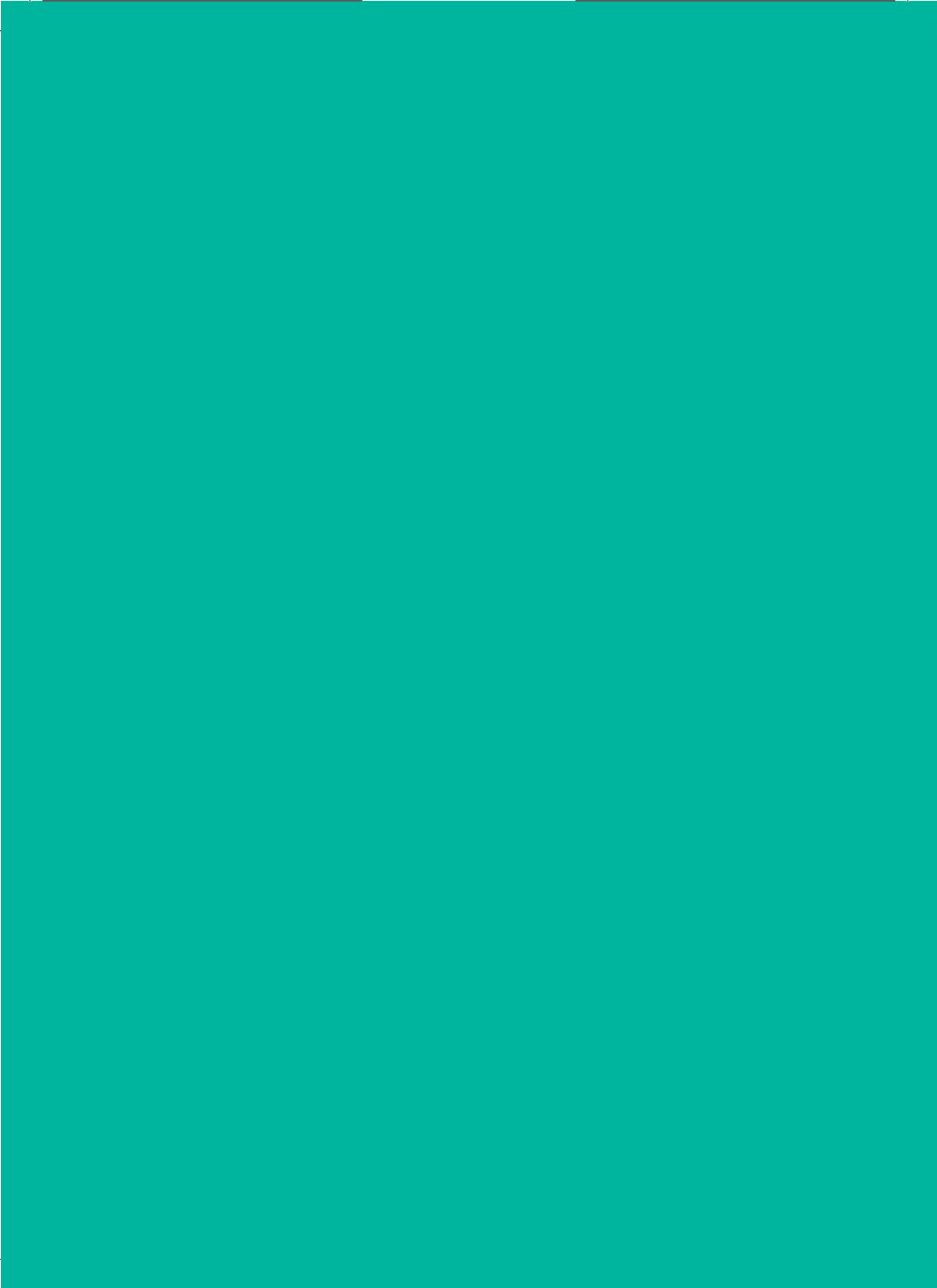


Parte-se do pressuposto de que é impossível classificar uma franquia somente como prospectora, defensiva ou analítica. Ao longo de sua trajetória, uma empresa é por vezes prospectora, outras analítica e vezes defensiva.

Isso é esperado, pois o comportamento estratégico saudável requer que a empresa atue conforme a situação. Contudo, acredita-se que um comportamento estratégico é preponderante aos demais.

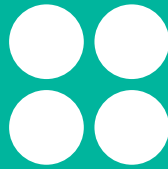
Logo, nos resultados desta pesquisa procura-se entender qual o comportamento estratégico preponderante das franquias internacionalizadas e como ele está combinado com as demais estratégias.







4. RESULTADOS DOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS E MERCADOLÓGICOS







4. RESULTADOS DOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS E MERCADOLÓGICOS

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa de campo. Foram empregadas duas abordagens: uma quantitativa e uma qualitativa, com a triangulação dos resultados nos itens “recomendações” e “considerações finais”.

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida pelo método das entrevistas em profundidade, e foram entrevistados doze gestores de franquias indicados pela ABF, responsáveis pelos seus processos de internacionalização, nos meses de junho e julho de 2012.

Após consulta a diversas publicações sobre internacionalização e franquias, alguns conjuntos de dimensões compuseram o roteiro das entrevistas qualitativas (**Apêndice A**), divididas em cinco blocos, os quais são:

Bloco A – Caracterização das empresas e dos entrevistados. Esses dados foram complementados durante o processo de análise com:

Bloco B – O processo de internacionalização;

Bloco C – Marketing internacional;

Bloco D – Resultados da operação no exterior;

Bloco E – Recomendações para quem quer se internacionalizar.

Na pesquisa de natureza quantitativa, foi utilizado o método *survey* e desenvolvido um questionário. Este questionário foi respondido por cinquenta gestores de franquias internacionalizadas e não internacionalizadas, com o objetivo de comparar o comportamento estratégico desses dois grupos.

A coleta de dados contou com o preenchimento de questionários e foi direcionada aos gestores das franquias. Neste caso, cinquenta questionários foram preenchidos durante a Feira da ABF, em junho de 2012.

A partir de uma população de 92 empresas relacionadas no *mailing* da ABF, foram preenchidos e validados catorze questionários, correspondendo a uma amostra de 15% do total de franquias abordadas pelos diferentes métodos descritos acima.



A escala utilizada para avaliar o comportamento estratégico das franquias internacionalizadas *versus* não internacionalizadas foi a Likert, com cinco pontos.

Em todo o processo de pesquisa foi assegurado o sigilo quanto à identidade da franquia e dos entrevistados, de modo que os dados serão apresentados de forma agrupada e os respectivos respondentes denominados apenas como “entrevistados” neste relatório.

4.1.1 O processo de internacionalização

- **Estrutura para a internacionalização:** ambas as afirmações – de que é preciso primeiro ter uma estratégia de internacionalização e depois criar uma estrutura ou primeiro criar uma estrutura e depois a estratégia de internacionalização – aparecem. A estrutura de internacionalização nas franquias não é específica, e sim compartilhada com outras funções organizacionais.
- **Visão internacional:** a existência de recursos humanos na franquia com competências específicas, como o conhecimento de outra língua ou a descendência direta de um país externo, facilita o processo de internacionalização. A visão globalizada do gestor da franquia também contribui.
- **Imagem:** a internacionalização é vista como algo bem positivo e sinônimo de maturidade para o sistema de franquia, algo que deve fazer parte do negócio algum dia.
- **Início:** as entrevistas realizadas indicam três períodos distintos de inserção no mercado externo: no início dos anos 1990, entre 2005 e 2007, e, mais recentemente, 2011 e 2012.
- **Destino:** um dos preferidos são os Estados Unidos, por serem um país competitivo e aberto. Também há outros são países que têm uma proximidade cultural com o Brasil, como Portugal. O destino varia quando o processo é passivo e a empresa é procurada por um investidor internacional.
- **Planejado x não planejado:** a maioria dos processos de internacionalização não é planejada. São direcionados por oportunidades de mercado e principalmente pela presença de um parceiro ou investidor no exterior. Quando planejado, o tempo varia de dois a cinco anos.





- **Curto versus longo prazo:** a internacionalização continua fora das prioridades a curto prazo. Quem já está internacionalizado deseja manter-se e quem não está mais ou teve uma experiência negativa deseja recuar e planejar melhor a sua entrada no mercado externo.
- **Benefícios:** entre os benefícios identificados estão a expansão do mercado, a troca de informações e a possibilidade de aprender com outras culturas e mercados. A questão da inovação não é apontada de maneira espontânea, mas, quando perguntada diretamente, todos indicaram como relevante.
- **Desafios:** entre os principais desafios estão a adequação à legislação local e os investimentos financeiros e de pessoal necessários para a estruturação da franquia no exterior. No caso de alimentos, existe uma preocupação específica com o desenvolvimento de fornecedores locais. Problemas com a legislação nacional e com o processo de importação e exportação também foram citados.

4.1.2 Aspectos mercadológicos

- **Utilização da marca:** nota-se a tendência pela padronização da marca, pois apenas uma empresa alterou o nome da marca no exterior por oferecer uma proposta de serviço um pouco diferente.
- **Conhecimento dos mercados externos:** algumas empresas ainda se internacionalizam sem realizar pesquisa de mercado para operar no exterior, mas outras o fizeram, o que facilita a compreensão das necessidades locais e a definição do segmento-alvo.
- **Posicionamento:** as empresas buscam a padronização do posicionamento, já que apenas uma marca alterou seu posicionamento por acreditar que as necessidades das mulheres brasileiras e espanholas são diferentes: enquanto a brasileira privilegia a estética, a espanhola se preocupa mais com a praticidade.
- **Bens e serviços:** todas as empresas, com duas exceções, adaptaram seus bens e serviços para operar no exterior.
- **Comunicação:** as empresas utilizam estratégias diversas. Três empresas procuram manter a mesma estratégia de comunicação no Brasil e no





exterior. Enquanto uma admite possuir uma agência no exterior para adaptar a comunicação, outra já desenvolve a comunicação padronizada com foco internacional, o que é sem dúvida mais eficiente em termos de economia de escala. Os demais respondentes acreditam que fazem algum tipo de adaptação, seja em razão do público-alvo ser diferente, porque o posicionamento é diferente, ou ainda porque utilizam diferentes celebridades nas campanhas de comunicação. Há também empresas que utilizam meios de comunicação diferentes: enquanto no Brasil fazem uso de mídia aberta, no exterior optam por meios mais dirigidos e aproveitam hábitos de consumo locais, como a preferência dos norte-americanos por cupons de desconto.

- **Relação com o franqueado:** todos os respondentes acreditam oferecer algum suporte de marketing ao franqueado no exterior. Alguns reiteraram que todo o suporte de marketing é realizado pelo escritório no Brasil, mas há quem conte com um escritório ou uma agência contratada no exterior para captar as demandas locais. Foram citados também *sites* desenvolvidos em inglês, folhetos e ações no Google para dar suporte aos franqueados nos mercados externos. A realização de visitas periódicas também é considerada uma forma de suporte, assim como a designação de diretores para a área internacional e de equipes de treinamento.

Um dos respondentes, cuja empresa está presente em mais de cem países, detalhou um pouco mais o tipo de suporte oferecido aos franqueados no exterior: “além de todo guarda-chuva da marca, o franqueado internacional também pode contar com campanhas, participação em feiras, divulgações e desenvolvimento de ações pontuais da marca. Os franqueados ainda contam com suporte na escolha e negociação do ponto comercial, treinamento da equipe, assessoria em compras e gestão de estoque, sempre estando acompanhados por um consultor de campo permanente”.

Há uma nítida preocupação em oferecer apoio técnico e treinamento ao franqueado no exterior.





- **Preço:** todos adaptaram o preço de seus produtos e acreditam que o preço praticado no exterior pode ser competitivo, com exceção de duas empresas.
- **Ousadia:** ao perguntar para os respondentes se eles acreditam que suas empresas são ousadas em suas ações no exterior, foi possível perceber uma divisão na amostra.
- **Coordenação das ações de marketing:** é centralizada no Brasil em todas as empresas, com exceção de duas, que contam com representantes locais.
- **Mensuração dos resultados das ações de marketing:** os franqueadores utilizam o faturamento e/ou volume de vendas, além de outros indicadores, como prazo, impacto da comunicação e abrangência. Além disso, há quem faça promoções com distribuição de cupons, o que permite avaliar os veículos de maior retorno.

4.2.1 Resultados dos aspectos estratégicos

O objetivo principal desta parte da pesquisa é verificar se o comportamento estratégico das franquias brasileiras internacionalizadas é diferente das não internacionalizadas.

Caso exista um comportamento diferenciado, um segundo objetivo é proposto, e consiste em orientar as mudanças necessárias no comportamento estratégico para as franquias brasileiras que pretendem atuar no exterior.

Nos meses de junho e julho de 2012, conduzimos uma pesquisa *survey* com os responsáveis pelas franquias nacionais e internacionais filiadas à ABF. O respondente foi o franqueador da marca ou alguém do corpo gerencial responsável pelas franquias que fora recomendado pelo franqueador para responder o questionário.

As questões eram perguntas fechadas numa escala de 1 a 5, variando de “discordo fortemente” até “concordo fortemente”. Além disso, algumas perguntas dicotômicas (do tipo sim ou não) eram requeridas para compor o perfil da amostra.

Obteve-se a resposta de cinquenta franquias, sendo que 74% eram franquias nacionais não internacionalizadas e 26%, franquias brasileiras internacionalizadas.





4.2.2 Análise do comportamento estratégico

O comportamento estratégico das franquias em relação à estratégia prospectora, focada e analítica pode ser observado na **Tabela 5**. São três agrupamentos de empresas, lembrando que a estratégia prospectora tem como traço marcante a busca constante por inovação, seja de produto, de mercado ou de serviços. A estratégia focada ou defensiva tem ênfase na eficiência e um escopo bem restrito de produtos e mercados. A estratégia analítica é um modelo híbrido entre as outras duas.

O maior segmento é o 1, com 25 empresas, sendo que esse grupo abriga 59% das franquias não internacionalizadas da amostra. Logo, o segmento 1 é o que melhor expressa o comportamento estratégico das franquias puramente nacionais.

O segmento 2 tem dez empresas, sendo que abriga o mesmo percentual de franquias internacionalizadas que o segmento 1, mas somente 19% das franquias não internacionalizadas. Por fim, o segmento 3 concentra a maioria (54%) das franquias internacionalizadas.

O número que pode ser observado embaixo das colunas 1, 2 e 3 dos segmentos e ao lado do tipo de estratégia é uma média das empresas daquele grupo em relação à estratégia. A diferença dessas médias é significativa em alguns casos (ver **Apêndice C**), permitindo caracterizar a estratégia das empresas por segmento.

Percebe-se que o segmento 1 se destaca dos demais segmentos por adotar a estratégia prospectora como predominante. O segmento 3 adota preponderantemente a estratégia focada, pois embora o número do analítico seja maior do que o focado, ele não tem uma diferença significativa em relação ao segmento 1. Assim, não podemos dizer que o segmento 3 é mais analítico que o 1. Ele só se diferencia significativamente dos demais segmentos no aspecto focado.

Além disso, percebe-se que os segmentos 1 e 3 adotam em igual intensidade a estratégia analítica. Por fim, o segmento 2 não adota um padrão estratégico definido. Foi o grupo que apresentou a menor média; isso indica que são empresas em busca de um padrão estratégico, seja no mercado nacional, seja no mercado internacional.





Desse modo, os resultados expressam que o comportamento estratégico das franquias não internacionalizadas é prospector, enquanto o comportamento estratégico das franquias internacionalizadas é focado. A estratégia analítica é um comportamento de suporte para ambos os grupos.

SEGMENTOS FINAIS			
	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Prospector	4.62	3.26	3.98
Analítico	4.14	3.25	4.20
Focado	3.52	3.44	4.06
Internacionalizada?			
Não	59%	19%	22%
Sim	23%	23%	54%
Número de Empresas	25	10	15

Tabela 5. Comportamento estratégico das franquias
Fontes: Autores (2012).





Figura 3. Comportamento estratégico prospectador: nacionais versus internacionalizadas.
Fontes: Autores (2012).

A **Figura 3** mostra como o comportamento estratégico prospector é mais destacado nas franquias não internacionalizadas. A porcentagem nas barras representa o quanto as empresas pesquisadas adotam o comportamento estratégico descrito.

Assim, as franquias do segmento 1, grupo predominante de franquias com atuação nacional, são caracterizadas por atitudes mais agressivas ao entrar no mercado, aliadas à inovação de produtos e serviços. Procuram em seu corpo gerencial o enfoque para o empreendedorismo e se posicionam no mercado como inovadoras.



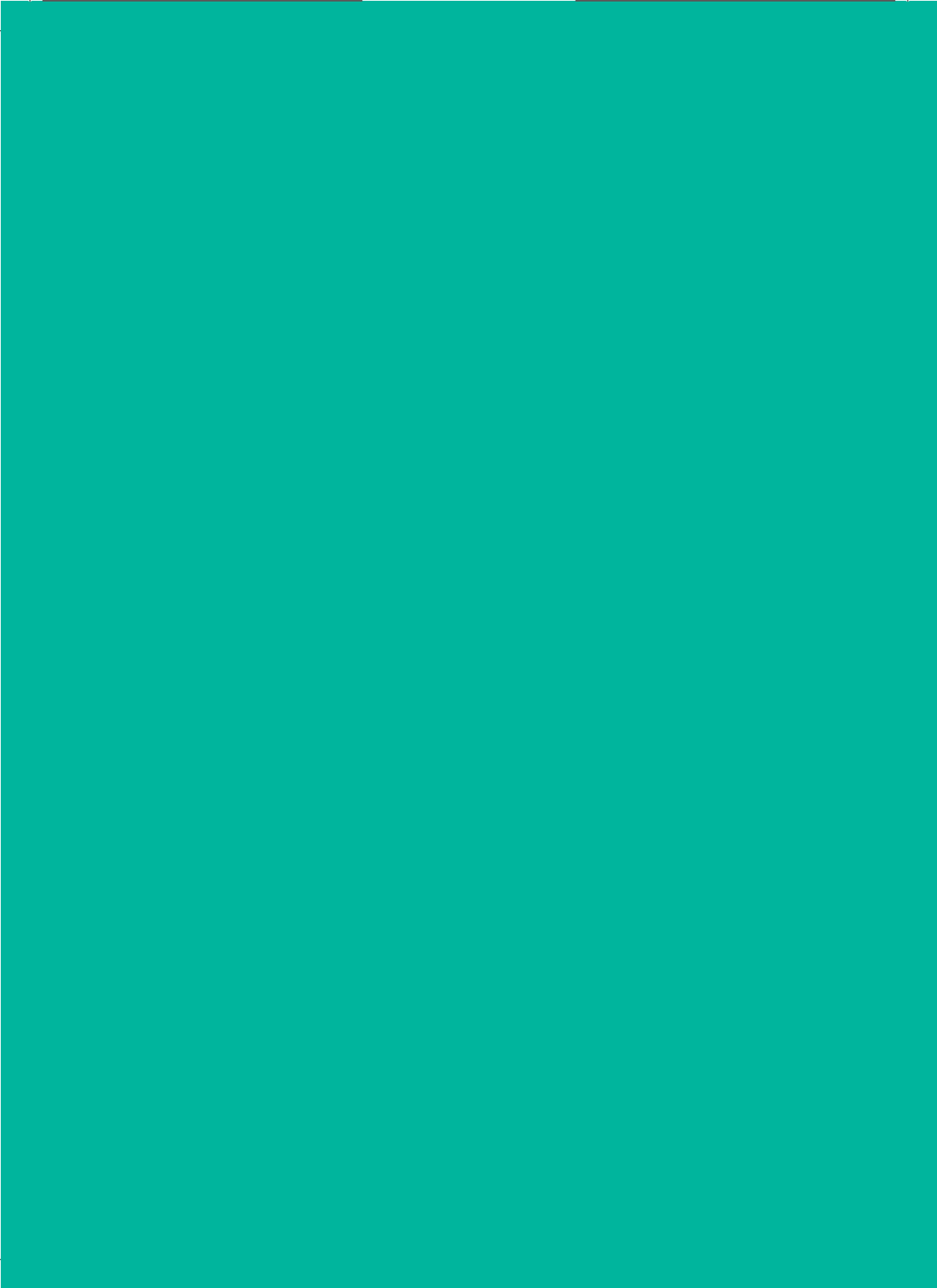


Figura 4. Comportamento estratégico focado: nacionais versus internacionalizadas.
Fontes: Autores (2012).

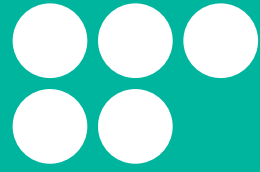
Por outro lado a **Figura 4** mostra como o comportamento estratégico defensivo é mais destacado nas franquias do segmento 2, predominantemente formado por franquias brasileiras internacionalizadas. A porcentagem nas barras representa o quanto as empresas pesquisadas adotam o comportamento estratégico descrito.

Assim, as franquias têm um escopo de atuação muito bem definido em busca de serem excelentes no produto/serviço que oferecem. Desta maneira, o enfoque no custo e qualidade prepondera como eixo central da administração das franquias internacionalizadas, conforme será apresentado no item “implicações gerenciais”.





5. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS







5. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

1ª recomendação: adotar um comportamento estratégico focado para atuar no exterior.

O comportamento focado requer que a franquia tenha um escopo de atuação muito bem definido para sua operação no exterior. Por exemplo, escolher um país e aumentar o número de unidades franqueadas nesse país para ter escala.

Além desse enfoque, a franquia tem de saber que só conseguirá vencer além das fronteiras nacionais se for capaz de oferecer um produto/serviço superior, tanto em termos de qualidade, quanto de custos. Isso requer uma forte diferenciação do produto/serviço, o que confirma o resultado da pesquisa de Rocha, Borini e Spers (2010), volume 1 deste estudo, em que 100% das franquias brasileiras internacionalizadas afirmaram que a razão do sucesso no mercado internacional era possuir um produto/serviço diferenciado.

2ª recomendação: conciliar diferentes comportamentos estratégicos por meio de estruturas organizacionais diferenciadas.

Como em geral no mercado brasileiro as franquias nacionais adotam um comportamento prospector, toda a sua estrutura organizacional, assim como o perfil dos administradores, está voltado para uma postura estratégica mais empreendedora. Em geral, são concebidas mais inovações pautadas em tentativa e erro, maior nível de risco nas decisões e uma agressividade maior para explorar novos mercados dentro do país. O ímpeto e o ritmo de crescimento são mais acelerados.

Por sua vez, internacionalmente, o mercado tem de ser escolhido com muita cautela. A definição do portfólio de produtos/serviços oferecidos tem de ser restrita e pautada na máxima diferenciação perante concorrentes internacionais. O relacionamento com os franqueados no exterior tem de ser mais forte. Logo, a atuação mais restrita em conjunto com um suporte e acompanhamento mais rigoroso exigem uma estrutura organizacional diferente da estrutura nacional.

Assim a recomendação é que a franquia, quando decidir se internacionali-





zar, crie uma estrutura organizacional especial para a internacionalização. Isso implica uma unidade de negócio separada com centro de custo diferenciado das operações nacionais. Ademais, isso requer a contratação ou a designação em tempo integral de um diretor responsável pelas operações nacionais. Consequentemente, há necessidade de uma equipe de suporte para essa nova unidade de negócio, sendo primordial que a franquia tenha noção que a comparação do desempenho das atividades nacionais e internacionais não pode ser feita na mesma escala de proporção.

3ª recomendação: revisar o modelo de negócio para atuar no exterior.

Como estrutura e estratégia são diferentes, a atuação internacional requer uma revisão do modelo de negócios para atuar no exterior. Isso implica rever os critérios de administração dos diversos *stakeholders*.

Em relação aos parceiros é necessário rever a seleção de fornecedores e como será o formato de seleção e escolha dos franqueados.

Em relação aos clientes é necessário reavaliar a sua segmentação, o relacionamento com eles, o posicionamento de marketing da empresa e a administração do composto mercadológico. Além disso, é importante repensar e verificar se as mesmas regras para o ponto de venda podem ser aplicadas para o mercado no exterior.

A política de contratação e treinamento dos funcionários deve ser adequada não somente à legislação local, mas também à cultura nacional de cada país em que a franquia faz negócios. Isso exigirá diferentes padrões de incentivo e recompensa, que aumentarão a complexidade da administração da franquia.

Por fim, a franquia precisa se adequar ao aparato institucional de cada país, em especial em relação aos contratos estabelecidos com os diferentes *stakeholders* e perante às exigências legais de cada país.

4ª recomendação: definir uma única identidade de marca global e adaptar o composto de marketing.

Devido à facilidade de acesso à informação em todo o mundo, é importante que as marcas tenham uma única identidade global, em nome da coerência. Essa





identidade deve estar totalmente alinhada com a visão, a missão e os valores da organização.

No entanto, é importante ter em mente que adaptações nos elementos da marca e no composto de marketing são muitas vezes necessárias para adequar as suas ofertas às necessidades locais. Assim, ainda que a marca seja igual em todo o mundo, é possível que alguns de seus elementos, como nome e *slogan*, tenham de ser adaptados, além, é claro, das características do produto, da definição do preço, dos canais de distribuição e da comunicação – tanto a mensagem quanto os meios dessa comunicação.

5ª recomendação: investir no conhecimento do mercado externo.

Embora geralmente as franquias se internacionalizem por meio de parceiros locais, é importante investir no conhecimento de cada mercado para melhor definir as estratégias de marketing e aumentar o índice de sucesso nos processos de internacionalização.

Quanto ao conhecimento do mercado, ele se refere aos aspectos macroeconômicos, como questões políticas e econômicas, tendências demográficas, características culturais e avanço da tecnologia; à definição dos grupos estratégicos, ou seja, dos principais concorrentes; ao conhecimento do mercado-alvo; e à mensuração da demanda.

6ª recomendação: coordenar e mensurar o resultado das ações de marketing.

Ainda que o processo de internacionalização da franquia tenha começado por iniciativa de um terceiro, é importante investir em recursos humanos para coordenar as ações de marketing nos mercados onde a marca pretende investir.

Além disso, é muito importante elaborar um plano de marketing com a definição clara de objetivos e metas que possam ser mensurados. Com isso, a tomada de decisão é apoiada por fatos e fica mais fácil fazer a correção de rumo, quando necessário. Esse aprendizado poder ser utilizado em outros mercados no futuro.





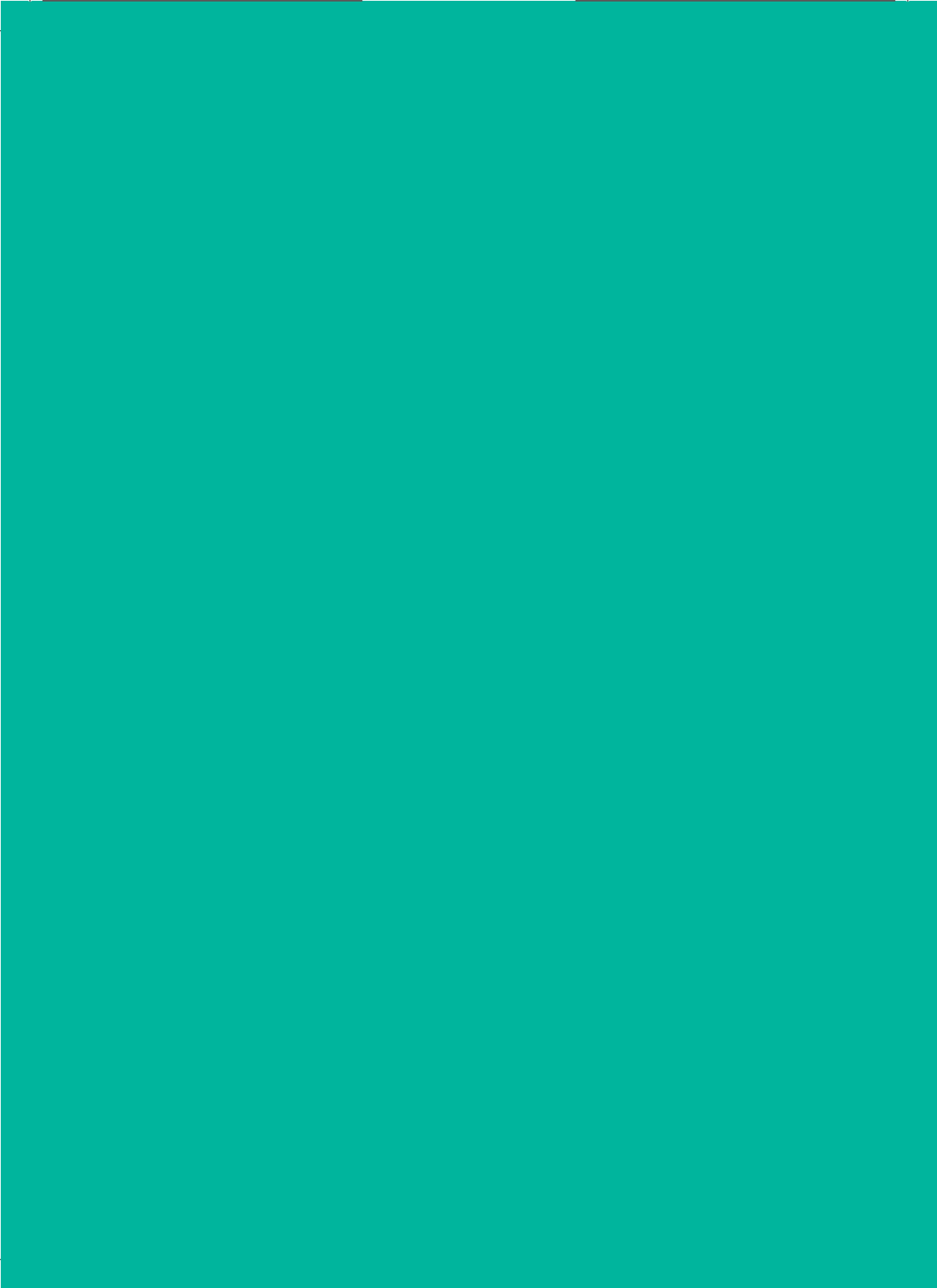
7ª recomendação: aproveitar o momento atual.

O cenário externo de crise possibilita a oportunidade de adquirir ativos no exterior a baixo custo e realizar parcerias com empresas de alto potencial futuro. O bom momento da economia brasileira e a proximidade de eventos internacionais sediados no Brasil, como a Copa do Mundo de Futebol e a Olimpíada, aumentam o interesse de empresas internacionais pelo mercado nacional, o que estimula a realização de bons negócios.

8ª recomendação: visualizar a internacionalização além das vendas.

Para as franquias internacionalizadas, a experiência de atuar no exterior vai além do aumento nas vendas. Significa lidar e aprender com diferenças culturais e de ambientes de negócios, incorporar no modelo nacional as experiências e inovações do exterior, adquirir o *status* e a imagem positiva de ser uma franquia internacionalizada, além de dividir riscos e aproveitar novas e mais oportunidades.







6. CONSIDERAÇÕES FINAIS







6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa retratou aspectos mercadológicos e estratégicos vivenciados pelas franquias brasileiras durante seu processo de internacionalização.

Apesar de o cenário do setor de franquias no Brasil possuir grande relevância para a economia do país, seu processo de internacionalização é recente e, segundo Rocha, Borini e Spers (2010), as operações das franquias no exterior ainda são pequenas, mas representam um bom desafio para os gestores em termos de lucratividade e de crescimento.

Comparando os resultados de 2010 com 2012, percebe-se um crescimento de 41%, partindo-se de 65 franquias internacionalizadas em 2010 para 92 franquias internacionalizadas em 2012.

Considerando a distribuição por número de países, houve um crescimento no número de franquias em um país, de 28 empresas em 2010 para 50 empresas em 2012; de 21 empresas para 27 empresas atuando em dois a quatro países; e uma variação de 16 para 15 empresas em cinco países ou mais em 2012.

No geral, essas empresas que atuam em cinco ou mais países começaram seus processos de internacionalização na década de 90, e continuam crescendo no exterior.

Como o crescimento deste mercado tem sido acentuado e consistente nos últimos anos, novos estudos têm sido desenvolvidos, com o objetivo de compreender melhor as especificidades da internacionalização deste segmento.

Recomenda-se que as franquias, ao iniciarem seu processo de internacionalização, primeiramente conheçam bem o mercado, a economia local e os hábitos de consumo do país hospedeiro. Conforme entrevistado: “É necessário vivenciar o novo mercado. Ir lá, ficar lá um mês, vivenciar os produtos e a cultura local”.

É necessário também identificar a proposta de valor da franquia, o que realmente possui significado ao consumidor local e verificar se seu produto ou serviço atende a esta demanda.

O processo de internacionalização também pode ser balizado pela busca do maior grau de padronização do produto, do preço, da estrutura de canal e da promoção, expondo-se no planejamento estratégico até que momento a empresa poderá padronizar seu marketing mix sem comprometer o êxito de seu processo de internacionalização.



Ao balizar as ações da empresa quanto à padronização do produto, da promoção, do preço e da estrutura do canal, a franquia estará capacitada a organizar e desenvolver seu planejamento estratégico. Este planejamento estará direcionado a dar à empresa vantagens competitivas que possivelmente ela não terá, se focar suas ações corporativas de modo aleatório ou contando apenas com o incremento gradual de sua experiência no exterior.

As diferenças culturais e sociais entre os países são enormes, o que pode dificultar a implantação e a padronização dos processos. Mas há uma vantagem para o franqueador brasileiro: as questões tributárias, trabalhistas e contratuais são muito mais simples e claras nos países hospedeiros, até mesmo em países da América Latina, quando comparados com o Brasil.

Cabe ainda ressaltar que, segundo Bradley e Gannon (2000), seis procedimentos são essenciais para a escolha dos países no processo de internacionalização: estabelecer os objetivos estratégicos e de marketing; colocar estes objetivos em ordem de importância; elaborar uma lista com os possíveis modos de entrada; avaliar a viabilidade de cada modo de entrada; estimar os custos de cada modo; e, por fim, reavaliar os objetivos e as alternativas.

O movimento de padronização dos produtos também é outra recomendação: quanto mais houver padronização do produto, mais haverá ganhos de escala e de escopo, sinergia por toda a rede e ampliação de novas linhas de produtos. A padronização da estrutura de canal demonstra o quanto a empresa tem preocupação em formatar suas estruturas de distribuição, pois esta estruturação facilitará a entrega dos produtos nas unidades franqueadas, de forma mais uniforme, constante e rápida, uma vez que, a todo momento, este processo único, padronizado, poderá ser analisado para que ocorram melhorias para toda a rede.

Esta padronização da estrutura dos canais poderá ter influência na satisfação do franqueado internacional quanto ao negócio.

Por último, recomenda-se também que, a partir das primeiras unidades franqueadas no exterior, o franqueador desenvolva um planejamento global, investindo em estrutura e buscando o crescimento da organização.





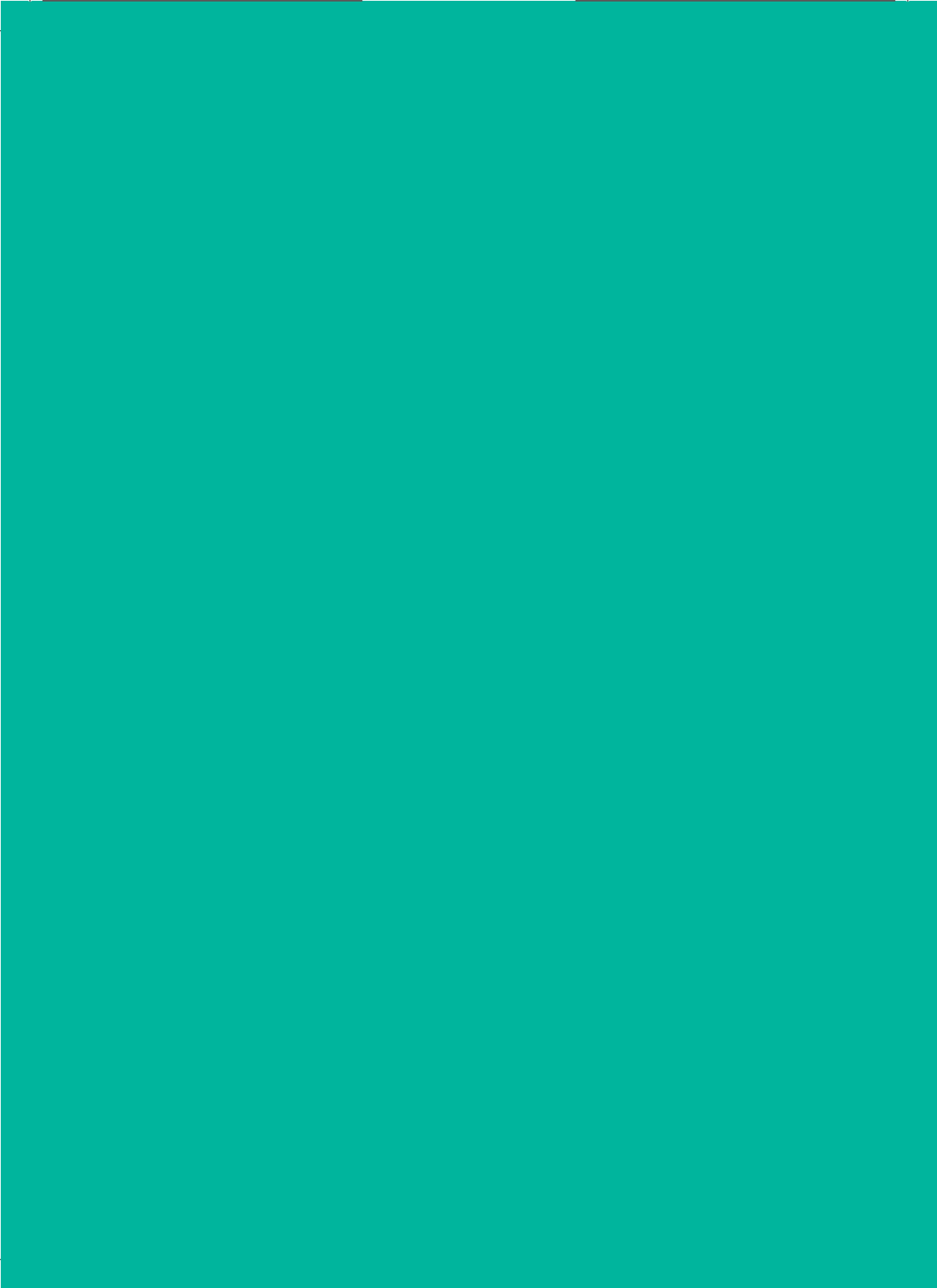




●● REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. São Paulo, 2012. Disponível em <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 3 setembro de 2012.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. What is a global manager? **Harvard Business Review** – The best of HBR 1992. Boston, p. 1-10, aug. 2003.
- BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? **Journal of International Marketing**. v. 8, n.4, p. 12-36, July, 2000.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior - MDIC. **Termo de referencia:** Internacionalização de empresas Brasileiras. Brasília, 2009.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL - **Ranking das Tansnacionais Brasileiras:** Benefícios da internacionalização para as empresas e para o Brasil, 2011. Disponível em http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/relatoriodepesquisa.aspx?COD_ACERVO=23312. Acesso em 12 de setembro de 2012.
- HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Global franchising : current status and future challenges. **Journal of Services Marketing**, v.18, n.2, p. 101 -113, 2004
- HOLLIS, N. **The global brand**. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- KAPFERER, J.N. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KHAUJA, D. **Gestão de Marcas na Internacionalização das Empresas**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARQUES, Dalton S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Dissertação de mestrado. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP, 2006.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. 3 ed. São Paulo: Nobel, 1999.
- MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. Publicação Científica nacional e Internacional sobre Franchising: levantamento e análise do período de 1988 - 2007. **ENANPAD**, n. 33, Rio de Janeiro, 2008.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, Jr., Henry J. Organization Strategy, Structure and Process. **Academy of Management Review**. Jul1978, Vol. 3 Issue 3, p546-562. 17p.
- MILWARD BROWN. **Brand-Z-2012 Report**. Disponível em <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/default.aspx>. Acesso em 10 de setembro de 2012.
- ROCHA, T.; BORINI F.; SPERS E., **Internacionalização das Franquias Brasileiras**. Vol 1. São Paulo, 2010. Disponível em www.espm.br/pmgi. Acesso em 3 de setembro de 2012.
- SILVA, V. L. S. **Ambiente Institucional e Organização de Redes de Franquias:** uma comparação entre o Brasil e França. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção do Centro de Ciência Exatas de Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos. (Tese de Doutorado). São Carlos: 2004.







APÊNDICES





APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Nome da Empresa _____
2. Marca _____
3. Segmento de atuação _____
4. Entrevistado _____
5. Cargo _____
6. Ano de abertura da empresa _____
7. Número de funcionários no Brasil _____
8. Número de funcionários no Exterior _____
9. Ano de Internacionalização _____

Bloco A - Processo de Internacionalização

1. Conte como foi o processo de internacionalização da sua franquia.
2. Vou ler as frases e você assinala o que motivou sua empresa a se internacionalizar.

Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior.

- () Houve a intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado interno.
- () Houve a intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa.
- () Houve uma solicitação vinda de cliente no exterior.
- () Seguimos o exemplo de empresas similares à nossa.
- () Concorrentes internacionais vieram para o Brasil e sentimos necessidade de atuar internacionalmente.
- () Seguimos um cliente do Brasil que passou a atuar no mercado externo.
- () Outros motivos.

3. Quais foram os países escolhidos? E por qual motivo?
4. Quais dos itens refletem a ida da sua empresa para o exterior?
 - () Pró-ativa – Foi planejado desde o início da franquia.
 - () Oportunista – Gostariam de levar nossa franquia e permitimos.
 - () Analítica – Foi analisado o mercado e visualizada a oportunidade.
 - () Outros. Qual? _____
5. Qual foi o modo de entrada ?
 - () Franquia () Exportação () Loja Própria () Escritório de Venda





6. Dê uma nota de 1 a 5, sendo 5 “concordo totalmente” e 1 “discordo totalmente”.

No exterior sua franquia encontrou:

- ☐ Dificuldade em garantir o padrão e o modelo de negócio aplicado no exterior.
- ☐ Dificuldade em treinar e gerenciar pessoas em outra cultura.
- ☐ Dificuldades em atender as exigências dos consumidores.
- ☐ Dificuldade de se adaptar à legislação local.
- ☐ Dificuldade de se adaptar ao idioma local.
- ☐ Outras dificuldades. Quais? _____

7. Atualmente, como ocorre a prospecção e escolha dos franqueados no exterior?

- ☐ Sim. Qual país? _____
- ☐ Não.

8. A empresa possui máster franqueado? Em qual localidade?

- ☐ Sim. Qual país? _____
- ☐ Não.

9. A operação no exterior afeta a inovação no Brasil?

- ☐ Sim. Como? _____
- ☐ Não.

Bloco B – Marketing Internacional

1. A marca no Brasil é igual ou diferente no exterior?

- ☐ Igual ☐ Diferente

Como mudou? _____

2. O posicionamento é igual ou diferente no exterior?

- ☐ Igual ☐ Diferente

O que mudou? _____

3. A estratégia de marketing é igual ou diferente no exterior?

- ☐ Igual ☐ Diferente

O que mudou? _____

4. Existe suporte de marketing ao franqueado no exterior?

- ☐ Sim. Qual tipo de suporte? _____
- ☐ Não.





5. Explique como a sua empresa atuou com relação aos itens abaixo:
- 5.1 Sua empresa precisou realizar pesquisa de mercado para operar no exterior?
 - 5.2 Sua empresa precisou adaptar produtos e serviços para operar no exterior?
 - 5.3 Sua empresa precisou adaptar produtos e serviços para continuar no exterior?
 - 5.4 Quanto à comunicação do produto, ele foi adaptado para o idioma local?
 - 5.5 Houve adaptação da estratégia de produto para o novo mercado?
 - 5.6 Foi oferecido apoio técnico ao franqueado no exterior?
 - 5.7 Houve adaptação de propaganda e comunicação?
 - 5.8 Houve treinamento para os franqueados no exterior?
 - 5.9 Foi oferecido suporte de comunicação no exterior?
 - 5.10 O preço do produto foi adaptado para operar no exterior?
 - 5.11 O preço praticado no exterior pode ser considerado competitivo?
 - 5.12 Sua empresa é uma empresa ousada em suas ações no exterior?
6. Como é feita a coordenação das ações de marketing no exterior?
- () Centralizada no Brasil
 - () Tem representante local
 - () Outros.

7. Como a empresa mensura os resultados das ações de marketing?

Bloco C – Resultados

1. Que percentual do seu faturamento atual vem do exterior?
- () Até 5%
 - () 5 a 10 %
 - () 11 a 15 %
 - () 16 a 20 %
 - () Acima de 20%
2. Você se considera satisfeito com os resultados da sua franquia no exterior?
- () Sim.
 - () Não. Por quê? _____
3. Os resultados da sua franquia no exterior são satisfatórios economicamente?
- () Sim.
 - () Não. Por quê? _____





4. Os resultados da sua franquia no exterior são satisfatórios estrategicamente?
() Sim.
() Não. Por quê? _____
5. Você acredita que é importante ter uma visão global (enxergar o mundo como um único mercado)?
() Sim.
() Não. Por quê? _____
6. Você acredita que os dirigentes da empresa têm pensamento de longo prazo?
() Sim.
() Não. Por quê? _____
7. Sua empresa pensa globalmente e age localmente?
() Sim.
() Não. Por quê? _____
8. Os dirigentes da empresa disseminam esse modelo para o restante da organização?
() Sim.
() Não. Como? _____
9. Comentários adicionais: Que sugestões você daria para quem quer se internacionalizar?



APÊNDICE B. QUESTIONÁRIO: ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Prezado Franqueador,

Essa é uma pesquisa que está sendo conduzida pela ESPM em parceria com a ABF. O objetivo da pesquisa é entender quais são os fatores essenciais para a competitividade global das franquias brasileiras. O mercado brasileiro, cada vez mais, é alvo de marcas internacionais de franquias e, por outro lado, aumentou exponencialmente o número de franquias brasileiras no exterior. Desse modo, a ESPM em parceria com a ABF pretende com essa pesquisa municiar as franquias nacionais com soluções estratégicas para competir no cenário competitivo global.

Os respondentes da pesquisa terão o privilégio de:

- 1) Receber antecipadamente o relatório completo da pesquisa
- 2) Participar de um Workshop exclusivo para os participantes e promovido pela ESPM. Nesse Workshop será discutido os resultados da pesquisa e as alternativas estratégicas para a competitividade global das franquias brasileiras.
- 3) Um convite para participar do VII Simpósio em Administração e Marketing da ESPM, que terá a presença de Ilan Alon, um dos maiores especialistas no mundo sobre a competitividade global das franquias de mercados emergentes

Ademais, gostaríamos de deixar claro que nenhuma das perguntas abaixo tem o intuito de revelar algum ponto estratégico da empresa e todos os dados serão tratados forma agregada, sendo impossível identificar as empresas respondentes.

Att.

Dra. Thelma Rocha , Dr. Felipe Borini, Dr. Eduardo Spers
emails: tvrocha@espm.br, fborini@espm.br, espers@espm.br





Nome da Franquia _____

Nome do Respondente _____

Cargo do Respondente _____

Email _____

A Franquia tem Unidades no Exterior? () Sim () Não (pula a próxima questão)

Número de unidades da Franquia Exterior _____ Unidades _____

Número de unidades da Franquia no Brasil _____ Unidades _____

Ano de abertura da operação no Brasil _____

Local da Sede da Franquia _____ Cidade de: _____

Número de funcionários da Franquia _____ funcionários

Dentro da escala de 1 = discordo fortemente até 5 = concordo fortemente responda:

1. Em relação à sua empresa:	1	2	3	4	5
A franquia acredita que são necessárias diversas ações no mercado para alcançar seus objetivos					
A franquia é destacada por inicia algumas ações no mercado que são imitadas por outras franquias					
A franquia é rápida para introduzir novos produtos no mercado					
A franquia tem preferência por projetos de alto risco					
A franquia é ousada nos esforços por maximizar as oportunidades de mercado					
Em momentos de incerteza, a franquia avalia as alternativas de modo a minimizar erros custosos					
Ao lidar com competidores, a franquia evita confrontos com outras franquias					
A franquia prefere adotar ações graduais como forma de atuação					





2. No relacionamento da sua empresa com os clientes:	1	2	3	4	5
A franquia continuamente monitora os níveis de satisfação dos clientes					
A franquia mede a satisfação dos clientes sistematicamente e frequentemente					
A estratégia da franquia para a vantagem competitiva é fortemente baseada em entender as necessidades dos clientes					
A franquia comunica frequentemente informações sobre experiências mal sucedidas e bem-sucedidas com os clientes					
A franquia é mais orientada para o cliente do que os competidores					
O lema de que a franquia existe para servir o cliente esta acima de qualquer outro lema da organização					
Dados sobre satisfação dos clientes são frequentemente disseminados para todos os franqueadores					
A franquia investe fortemente em pesquisa para descobrir necessidades latentes dos clientes					
A franquia busca oportunidades em áreas em que os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades					
Na franquia frequentemente discute-se os pontos fortes e fracos do principal concorrente					

3. Relativamente ao principal competidor:	1	2	3	4	5
Durante o último ano a sua taxa de inovações bem-sucedidas foi maior que a concorrência					
Durante o último ano o nível de diferenciação foi mais elevado que a concorrência					
Durante o último ano a quantidade de inovações foi maior que a concorrência					
Durante o último ano, a franquia teve um aumento da parcela do mercado maior que a concorrência					
Durante o último ano, a franquia aumentou o crescimento em vendas mais que a concorrência					
Durante o último ano, a franquia foi mais lucrativa que a concorrência					
Durante o último ano, a franquia teve uma performance geral melhor que a concorrência					





4. Em comparação com concorrentes, seus produtos e serviços se caracterizam como:	1	2	3	4	5
Produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação					
Produtos e serviços que são estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados					
Produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados					

5. Em comparação com seus concorrentes, sua imagem no mercado é a de uma empresa que:	1	2	3	4	5
Oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta					
Adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa					
Tem uma reputação de ser inovadora e criativa					

6. A abordagem genérica da empresa em relação ao mercado é ser guiada por:	1	2	3	4	5
Uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.					
Adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa					
Tem uma reputação de ser inovadora e criativa					

7. Um de nossos mais importantes objetivos é a sua dedicação e esforço em:	1	2	3	4	5
Manter custos sob controle					
Analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sobre controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados					
Assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis					



8. As habilidades que seus administradores (os franqueadores) possuem são melhor caracterizadas como:	1	2	3	4	5
Analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados					
Especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas					
Diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças					

9. A única coisa que diferencia seus produtos dos de seus concorrentes é que:	1	2	3	4	5
Somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial					
Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem					
Somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados					

10. Mais do que seus concorrentes, a administração de sua empresa concentra-se em:	1	2	3	4	5
Manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade					
Analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura					
Desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados					

11. Com relação aos contratos da sua franquia com os franqueados:	1	2	3	4	5
A rotatividade de franqueados é baixa					
Problemas que acontecem no curso da relação são tratados como conjunto, ao invés de responsabilidades individuais					
As partes envolvidas na relação estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar a relação como um todo, e não somente as partes individuais					
As partes envolvidas na relação não se importam em obter favores do outro					
Desvios contratuais por parte de franqueados são punidos rigorosamente até na Justiça se necessário					



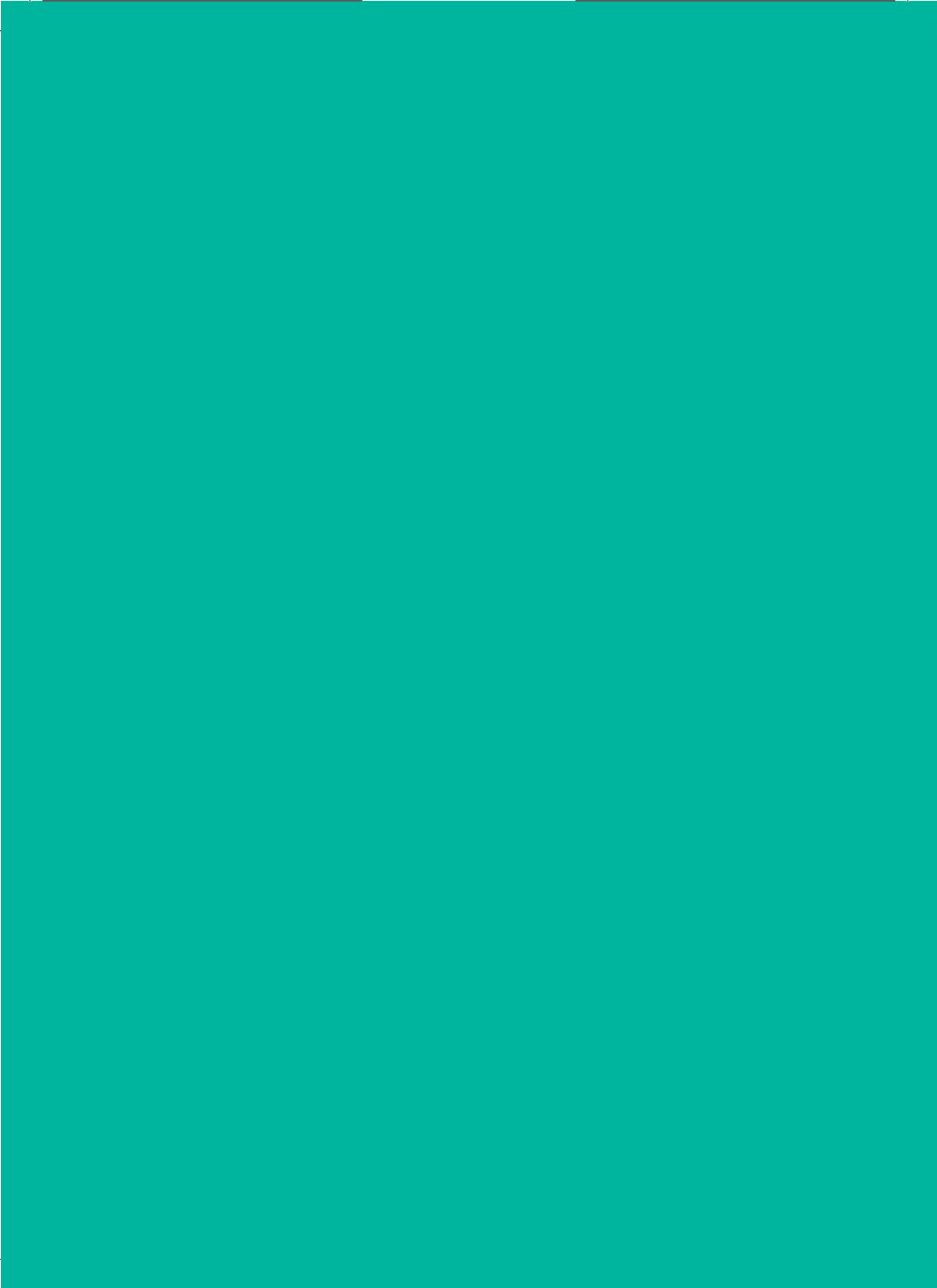


APÊNDICE C. TABELA DE COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS

Existe uma diferença significativa entre as médias dos segmento quando o “sig” é menor que 0.05.

Dependent Variable		(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Interval Lower Bound Upper Bound	
Prospectora	Tukey HSD	1	2	1.35929*	.14865	.000	.9995	1.7190
			3	.63790*	.12975	.000	.3289	.9519
		2	1	-1.35929*	.14865	.000	-1.7190	-.9995
			3	.63790*	.16219	.000	-1.1139	-.3289
		3	1	-.63790*	.12975	.000	-.9519	-.3289
			2	.72138*	.16219	.000	.3289	1.1139
Analitica	Tukey HSD	1	2	.88700*	.15619	.000	.5090	1.2650
			3	-.06286*	.13633	.890	-.3928	.2671
		2	1	-.88700*	.15619	.000	-1.2650	-.5090
			3	-.94986*	.17041	.000	-1.3623	-.5374
		3	1	.06286	.13633	.890	-.2671	.3928
			2	.94986*	.17041	.000	.5374	1.3623
Defensiva	Tukey HSD	1	2	.08394	.14893	.840	-.2765	.4444
			3	-.53577*	.13000	.000	-.8504	-.2212
		2	1	-.08394	.14893	.840	-.4444	.2765
			3	-.61971*	.16250	.001	-1.0130	-.2264
		3	1	.53577*	.13000	.000	.2212	.8504
			2	.61971*	.16250	.001	.2264	1.0130

Fonte: Autores (2012).





ANEXOS





ANEXO A. FRANQUIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR EM AGOSTO DE 2012

Nº	Segmento	Marca	N. Países
1	Acessórios Pessoais e Calçados	AREZZO	4
2	Acessórios Pessoais e Calçados	CAPODARTE	1
3	Acessórios Pessoais e Calçados	CARMEN STEFFENS	13
4	Acessórios Pessoais e Calçados	CHILLI BEANS	3
5	Acessórios Pessoais e Calçados	DUMOND	10
6	Acessórios Pessoais e Calçados	LUPALUPA	1
7	Acessórios Pessoais e Calçados	MORANA	2
8	Acessórios Pessoais e Calçados	SANTA LOLLA	1
9	Acessórios Pessoais e Calçados	VIA UNO	25
10	Alimentação	AU AU LANCHES	1
11	Alimentação	BOB'S	2
12	Alimentação	GIRAFFAS	3
13	Alimentação	ROASTED POTATO	1
14	Alimentação	SPOLETO	2
15	Alimentação	VIVENDA DO CAMARÃO	3
16	Bares, Restaurantes e Pizzarias	JET CHICKEN	1
17	Bares, Restaurantes e Pizzarias	JIN JIN	1
18	Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	FABRICA DI CHOCOLATE	9
19	Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	TOSTARE CAFÉ	1
20	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	DEPYL ACTION	1
21	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	EMAGRECENTRO	2
22	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	HOKEN	3
23	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	JACQUES JANINE	1





Nº	Segmento	Marca	N. Países
24	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	MAGRASS	1
25	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	MUNDO VERDE	1
26	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	PELO ZERO DEPILAÇÃO	1
27	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	WERNER COIFFEUR	1
28	Comunicação, Informática e Eletrônicos	TOTVS	17
29	Construção e Imobiliárias	FRANQUIA IMÓVEIS	1
30	Cosméticos e Perfumaria	O BOTICÁRIO	6
31	Educação e Treinamento	MICROCAMP	2
32	Entretenimento, Brinquedos e Lazer	FUNCLICK	1
33	Entretenimento, Brinquedos e Lazer	IGUI	4
34	Escolas de Idiomas	ABC - AMERICAN BRAZILIAN CENTER	2
35	Escolas de Idiomas	CCAA	11
36	Escolas de Idiomas	ESCOLAS FISK	6
37	Escolas de Idiomas	WIZARD IDIOMAS	8
38	Limpeza e Conservação	ASTRAL	1
39	Limpeza e Conservação	SAPATARIA DO FUTURO	1
40	Livrarias e Papelarias	LIVRARIA E PAPELARIA NOBEL	3
41	Móveis, Decoração e Presentes	CLOSET & CIA	3
42	Móveis, Decoração e Presentes	GATOS DE RUA	2
43	Negócios, Serviços e Conveniência	CARTÓRIO POSTAL	1
44	Negócios, Serviços e Conveniência	COSTURA DO FUTURO	1
45	Serviços Automotivos	LOCALIZA RENT A CAR	8
46	Vestuário	CANTÃO	6





Nº	Segmento	Marca	N. Países
47	Vestuário	DARLING	1
48	Vestuário	GREEN BY MISSAKO	1
49	Vestuário	HERING STORE	4
50	Vestuário	HOPE LINGERIE	3
51	Vestuário	LILICA & TIGOR	3
52	Vestuário	PUKET	1
53	Móveis, Decoração e Presentes	CASA COR	4
54	Cosméticos e Perfumaria	AKAKIA COSMÉTICOS	1
55	Comunicação, Informática e Eletrônicos	ALTERDATA	1
56	Educação e Treinamento	ANGLO-AMERICANO	1
57	Cosméticos e Perfumaria	ARMAZÉM AMAZÔNICO	1
58	Serviços Automotivos	BESTDRY	1
59	Alimentação	BONAPARTE	1
60	Vestuário	BRASIL SUL	3
61	Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	CAFÉ DO PONTO	1
62	Negócios, Serviços e Conveniência	CARTAXI	1
63	Vestuário	COLCCI	8
64	Acessórios Pessoais e Calçados	DATELLI	1
65	Hotelaria e Turismo	EXPERIMENTO	1
66	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	FIT4 - FITNESS STORE	1
67	Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	FREDDISSIMO	1
68	Negócios, Serviços e Conveniência	GELRE	1
69	Alimentação	GRAND CRU	3



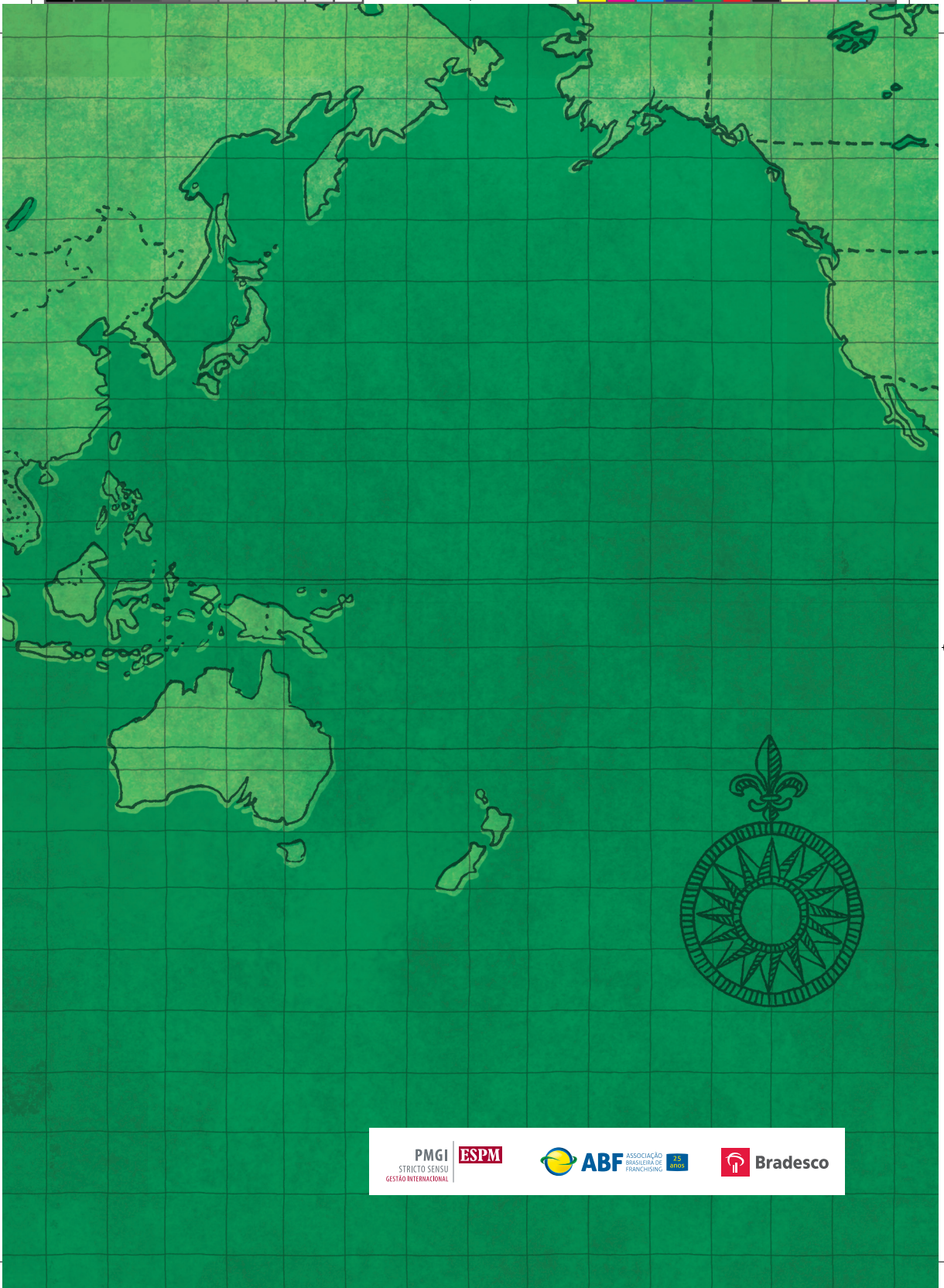


Nº	Segmento	Marca	N. Países
70	Acessórios Pessoais e Calçados	HAVAIANAS	1
71	Bares, Restaurantes e Pizzarias	KONI STORE	1
72	Comunicação, Informática e Eletrônicos	LINKWELL	3
73	Vestuário	M. OFFICER	2
74	Acessórios Pessoais e Calçados	MAZ BRASIL	5
75	Vestuário	MISSBELLA	1
76	Alimentação	MISTER SHEIK	1
77	Vestuário	MORMAI	3
78	Alimentação	PASTELÂNDIA	3
79	Acessórios Pessoais e Calçados	PINKBIJU	1
80	Entretenimento, Brinquedos e Lazer	PROXIMO GAMES	1
81	Vestuário	PUC	1
82	Vestuário	RICHARDS	1
83	Vestuário	ROSA CHÁ	3
84	Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	SHOWCOLATE	9
85	Educação e Treinamento	SUCESSO EM VENDAS	1
86	Cosméticos e Perfumaria	TRUSS COSMETICS	5
87	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	UNIORTO	1
88	Escolas de Idiomas	YES ! - CURSO DE IDIOMAS	1
89	Alimentação	ZEBRA ZERO	1
90	Educação e Treinamento	SUPERA - GINÁSTICA PARA O CÉREBRO	1
91	Educação e Treinamento	SMARTZ SCHOOL	3
92	Comunicação, Informática e Eletrônicos	LIGUE SITE	1









PMGI
STRICTO SENSU
GESTÃO INTERNACIONAL

ESPM



ABF ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
FRANCHISING 25
ANOS



Bradesco

