



ESTÁGIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS

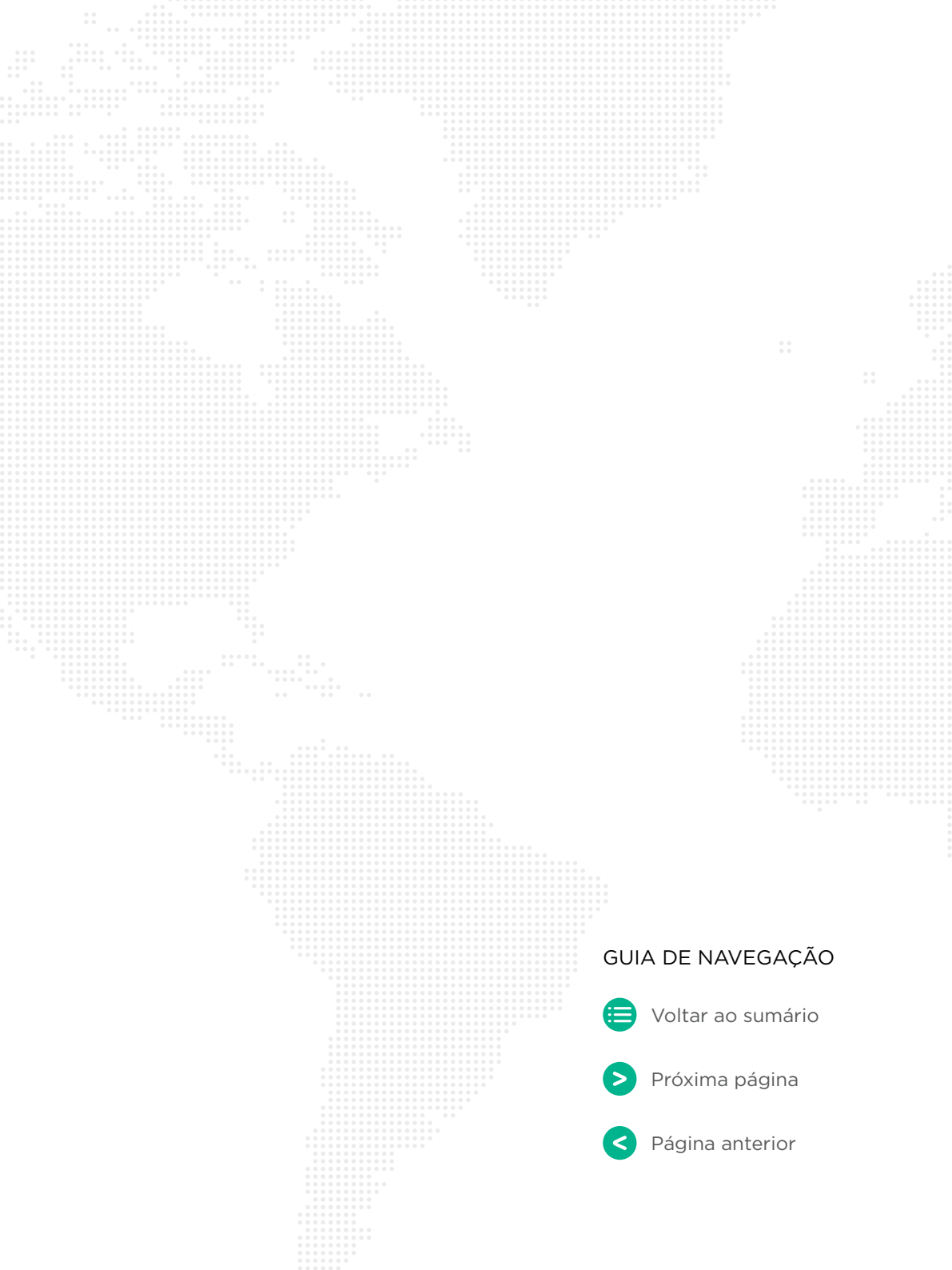
FRANQUIAS BRASILEIRAS



ABF ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
FRANCHISING



Bradesco



GUIA DE NAVEGAÇÃO

 Voltar ao sumário

 Próxima página

 Página anterior

ESPM

Programa de Mestrado e Doutorado em
Gestão Internacional - PMDGI

ESTÁGIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

Thelma Valéria Rocha
Felipe Mendes Borini
Eduardo Eugênio Spers
Mario Henrique Ogasavara
Daniela Khauaja
Adriana Camargo
Pedro Lucas de Resende Melo

Apoio:

Associação Brasileira de Franchising – ABF

São Paulo
Outubro de 2014



E82

Estágios da internacionalização das franquias brasileiras / Thelma Valéria Rocha ... [et al]. - São Paulo : ESPM, 2014.
84 p. : il., color, tab.

Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional - PMDGI

1. Franquias 2. Marketing Internacional 3. Estratégia 4. Processo de internacionalização I. Rocha, Thelma Valéria II. Borini, Felipe Mendes III. Spers, Eduardo Eugênio IV. Ogasavara, Mario Henrique. V. Khauaja, Daniela VI. Camargo, Adriana VII. Melo, Pedro Lucas de Resende.

CDU 339.187.44

PREFÁCIO

As marcas brasileiras começam a ganhar o mundo. Visionários, franqueadores do País estão superando barreiras culturais, logísticas, tributárias e expandindo as operações de suas redes para além das fronteiras nacionais.

Fruto de um valioso trabalho de pesquisadores da ESPM, esta obra publicada bienalmente desde 2010 chega à sua terceira edição comprovando que, gradativamente, estamos avançando na internacionalização das redes brasileiras, um dos pilares da Associação Brasileira de Franchising - ABF.

Com este novo estudo, temos a criação de uma série histórica que nos possibilita fazer uma análise comparativa do processo de internacionalização das franquias brasileiras ao longo do tempo e dos diferentes estágios em que estão essas empresas.

Dados da entidade mostram que, há quatro anos, 65 marcas nacionais estavam internacionalizadas. Já em 2012, o número subiu para 92 franquias e, agora em 2014, o levantamento atualizado indica que 105 redes genuinamente brasileiras marcam presença no exterior, um crescimento de 62% no processo de internacionalização das franquias nacionais no período.

Certamente temos um universo de oportunidades para expandir as marcas brasileiras em todo o mundo. Nesse sentido, fiel ao seu compromisso de promover o desenvolvimento do franchising nacional, a ABF trabalha em parceria com a Apex-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos e, no campo acadêmico, com a ESPM.

Portanto, parabênzinhos à ESPM, por meio do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional - PMDGI, por esta importante contribuição, assim como às empresas franqueadoras pesquisadas, sem as quais esta obra não poderia ser realizada.

Este livro aprofunda nosso conhecimento e nos oferece mais subsídios para que todos avancemos pelo bem da indústria do franchising e, especialmente, pelo bem do Brasil.



Cristina Franco

Presidente da Associação Brasileira de Franchising



SUMÁRIO

Apresentação	7
1. Introdução.....	8
2. Internacionalização das Franquias Brasileiras.....	16
2.1 Evolução frente aos dados dos estudos anteriores.....	17
3. Aspectos Conceituais.....	23
3.1 Estágios de internacionalização.....	24
3.2 O papel do tomador de decisão em relação à internacionalização.....	27
3.3 Seleção de franqueados.....	28
4. Resultados do Estudo	31
4.1 Resultados da análise qualitativa	32
4.2 Estágios de internacionalização	35
4.3 Seleção de franqueados.....	40
5. Recomendações	47
6. Considerações Finais	51
Referências	55
Apêndice A. Questionário.....	57
Anexo A. Franquias brasileiras no exterior em junho de 2014	61



APRESENTAÇÃO

Este estudo foi desenvolvido entre maio e outubro de 2014, 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 ESPM, por intermédio da professora Dra. Thelma Valéria Rocha, Coordenadora do PMDGI.

O tema *Internacionalização das Franquias Brasileiras* tem ganhado espaço no Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI) da ESPM desde 2010. Em novembro de 2011, o Grupo de Estudos de Internacionalização das Franquias Brasileiras (IFB) foi registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Este grupo é formado por professores-doutores de diversas instituições: Pedro Lucas de Resende Melo, do PPGA-UNIP e PUC-SP, e Moacir de Miranda Oliveira Júnior, da FEA/USP, bem como os professores do PMDGI da ESPM, Thelma V. Rocha, Felipe M. Borini, Eduardo E. Spers, Mário H. Ogasavara, Daniela Khauaja e a doutoranda Adriana Camargo - todos interessados nesse movimento de crescimento.

Este relatório de pesquisa foi desenvolvido por uma parte dos integrantes do Grupo de Estudos IFB: os professores Thelma Rocha, Felipe Borini, Eduardo Spers, Mário Ogasavara, Daniela Khauaja e Pedro Melo, e a doutoranda Adriana Camargo.

Na coleta de dados, durante a ABF Franchising Expo 2014, realizada no Expo Center Norte em São Paulo, participaram também os alunos de mestrado do PMDGI: Juliana Chini, Mirella Cais J. de Oliveira, Renato Bulgarão, Alexandre Degani Cantone e Cristiane M. de Moura Guedes, e o aluno Victor Ragazzi Isaac, do mestrado do PPGA-UNIP.

Por parte da ABF, este estudo contou com a participação do Diretor de Inteligência de Mercado Rogério Feijó, da Coordenadora de Inteligência de Mercado Vanessa Bretas e da Analista de Inteligência de Mercado Kátia Santana.

Este relatório está dividido em seis itens, começando com a introdução. No segundo item, são apresentados aspectos associados à internacionalização das franquias brasileiras; no terceiro aborda-se uma visão mais conceitual sobre estágios de internacionalização, o papel do tomador de decisão em relação à internacionalização e os aspectos considerados na seleção dos franqueados. No quarto item, são apresentados os resultados do estudo; no quinto, algumas recomendações, e, por fim, no sexto item são apresentadas as considerações finais.





1. INTRODUÇÃO





O principal objetivo deste estudo é retratar os desafios vivenciados tanto pelas franquias brasileiras durante seu processo de internacionalização quanto por aquelas que ainda não se internacionalizaram.

A amostra foi extraída de uma população de 105 franquias internacionalizadas (Anexo A) em junho de 2014, fornecida pela ABF. Foram feitas quatro entrevistas em profundidade com gestores de franquias internacionalizadas, além de serem preenchidos e validados 60 questionários (Apêndice A) por franquias internacionalizadas e não internacionalizadas, durante a Feira oficial de franquias da ABF. Os dados utilizados pela ABF foram apurados junto às empresas franqueadoras.

CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE FRANQUIAS NO BRASIL

Durante o período entre 2001 e 2013, o segmento de franquias apresentou um crescimento acima do Produto Interno Bruto (PIB). Em 2013, por exemplo, enquanto o PIB teve um aumento de 2,5%, as franquias cresceram 11,9% (Figura 1).

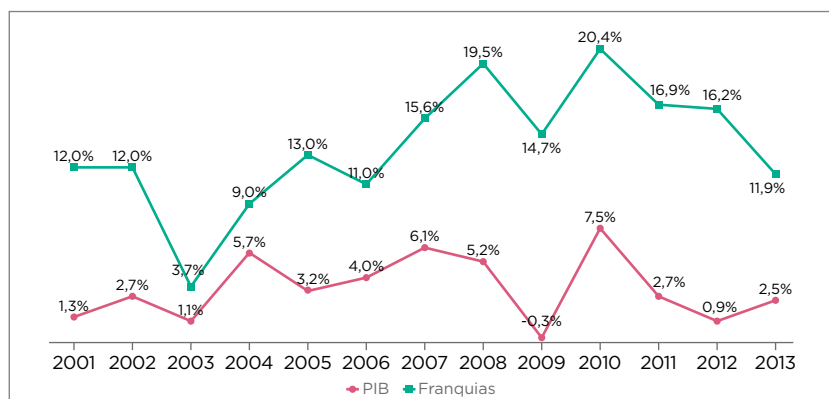


Figura 1. Crescimento do setor de franquias em comparação com o PIB

Fontes: ABF (2013), IBGE (2014)





O faturamento dessas franquias foi de R\$ 115,582 bilhões, em 2013 (ABF, 2014). As 20 primeiras franquias somadas representam mais de 23 mil unidades. Os principais segmentos contemplados são: Alimentação, Cosméticos/Perfumaria e Escolas de Idiomas.

No Brasil, o segmento que mais cresceu em faturamento em 2013, em comparação com o ano anterior, foi o de Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (23,9%), seguido pelo de Hotelaria e Turismo (21,9%) e Acessórios Pessoais e Calçados (17,1%), conforme a Tabela 1.

Tabela 1. Faturamento e crescimento do setor por segmento (em R\$ bilhões)

Segmentos	2012	2013	Variação
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	17,87	22,14	23,9%
Hotelaria e Turismo	5,49	6,69	21,9%
Acessórios Pessoais e Calçados	6,29	7,36	17,1%
Alimentação	20,58	23,99	16,6%
Educação e Treinamento	6,51	7,59	16,6%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1,59	1,83	15,1%
Casa e Construção	5,52	6,26	13,4%
Vestuário	8,38	9,39	12,1%
Veículos	3,69	4,12	11,5%
Limpeza e Conservação	1,06	1,07	1,6%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	26,3	25,1	-4,6%
Total	103,3%	115,6%	11,9%

Fonte: ABF (2013)





Apesar de ter apresentado queda em faturamento, o segmento de Negócios, Serviços e Outros Varejos continuou sendo o mais representativo (22%), seguido pelo de Alimentação (21%) e de Esporte, Saúde, Beleza e Lazer (19%), como pode ser observado na Figura 2.

Em relação ao contexto mundial, o Brasil situa-se em sexto lugar na relação do setor de franchising por número de franquias (Tabela 2), com 114.409 unidades, o que representa um crescimento de 22,9% em relação a 2012, quando o País tinha 93.098 unidades.

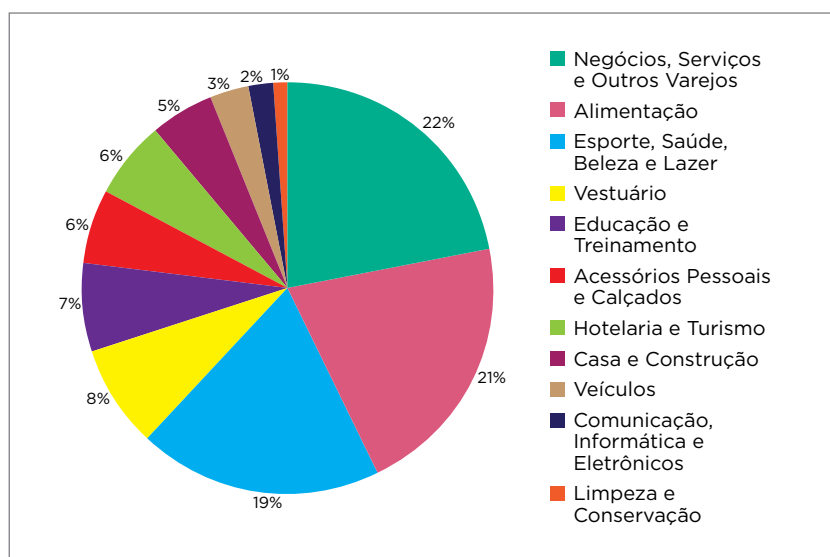


Figura 2. Distribuição do faturamento por segmentos de atuação em 2013

Fonte: ABF (2013)





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

Posição	País	Total de unidades
1ª	Estados Unidos	770.368
2ª	China	330.000
3ª	Coreia do Sul	310.000
4ª	Japão	234.146
5ª	Filipinas	125.000
6ª	Brasil	114.409
7ª	Índia	100.000
8ª	México	71.221
9ª	Austrália	70.000
10ª	Alemanha	66.900

Fontes: WFC e ABF (2013)

Em número de marcas, o Brasil ocupa posição de maior destaque: é o terceiro do mundo, com 2.703 (Tabela 3), quantidade 33% superior a 2012, quando ocupava a quarta posição, com 2.031 marcas.





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

Posição	País	Total de marcas
1 ^a	China	4.000
2 ^a	Coreia do Sul	3.034
3 ^a	Brasil	2.703
4 ^a	Estados Unidos	2.500
5 ^a	Turquia	1.843
6 ^a	Índia	1.800
7 ^a	França	1.719
8 ^a	Filipinas	1.300
9 ^a	Japão	1.233
10 ^a	Canadá	1.200

Fontes: WFC e ABF (2013)

As franquias brasileiras estão presentes em 60 países. Os principais mercados de destino são os Estados Unidos e Portugal, com 42 e 24 marcas de franquias brasileiras, respectivamente. Um segundo grupo é formado por Paraguai e Angola, com 31 e 17 marcas de franquias cada um. A Figura 3 destaca os destinos das franquias brasileiras.

Na Figura 3, observa-se que são preferidos os países que possuem o mesmo idioma nacional, como Portugal e Angola. Outros países como Paraguai e Argentina são atrativos para as franquias brasileiras por possuírem maior proximidade cultural e/ou geográfica. Já os Estados Unidos são uma tendência de internacionalização das empresas brasileiras de um modo geral, já que o país é o primeiro mercado das multinacionais e o segundo mercado em volume de exportação.



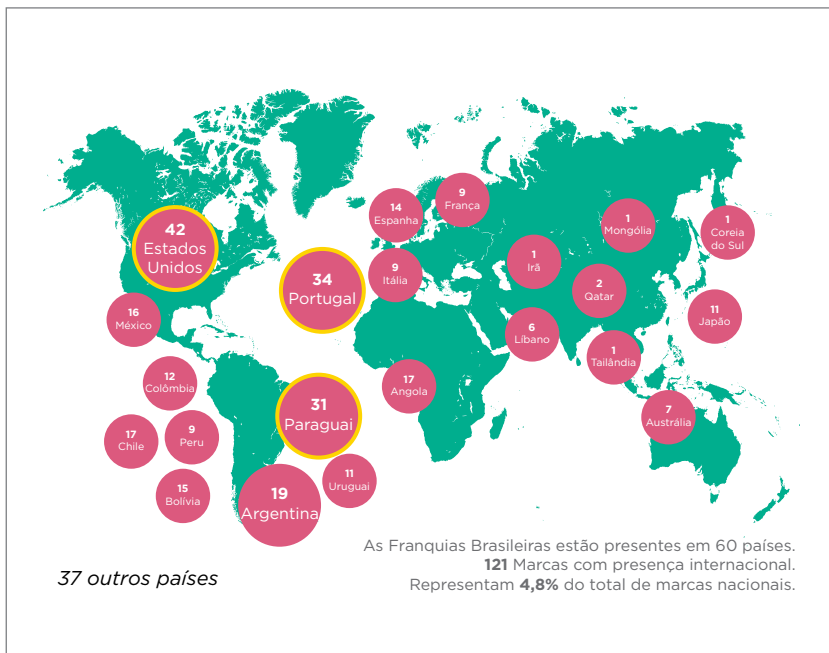


Figura 3. Principais destinos da internacionalização das marcas de franquias brasileiras

Fonte: ABF (2013)

Na Figura 4, fica evidente o crescimento do número de marcas de franquias brasileiras, nos dois últimos anos, em quase todos os países, especialmente nos Estados Unidos (49%, de 29 para 42 marcas), no Paraguai (48%, de 21 para 31 marcas), na Argentina (58%, de 12 para 19 marcas) e no Chile (55%, de 11 para 17 marcas).



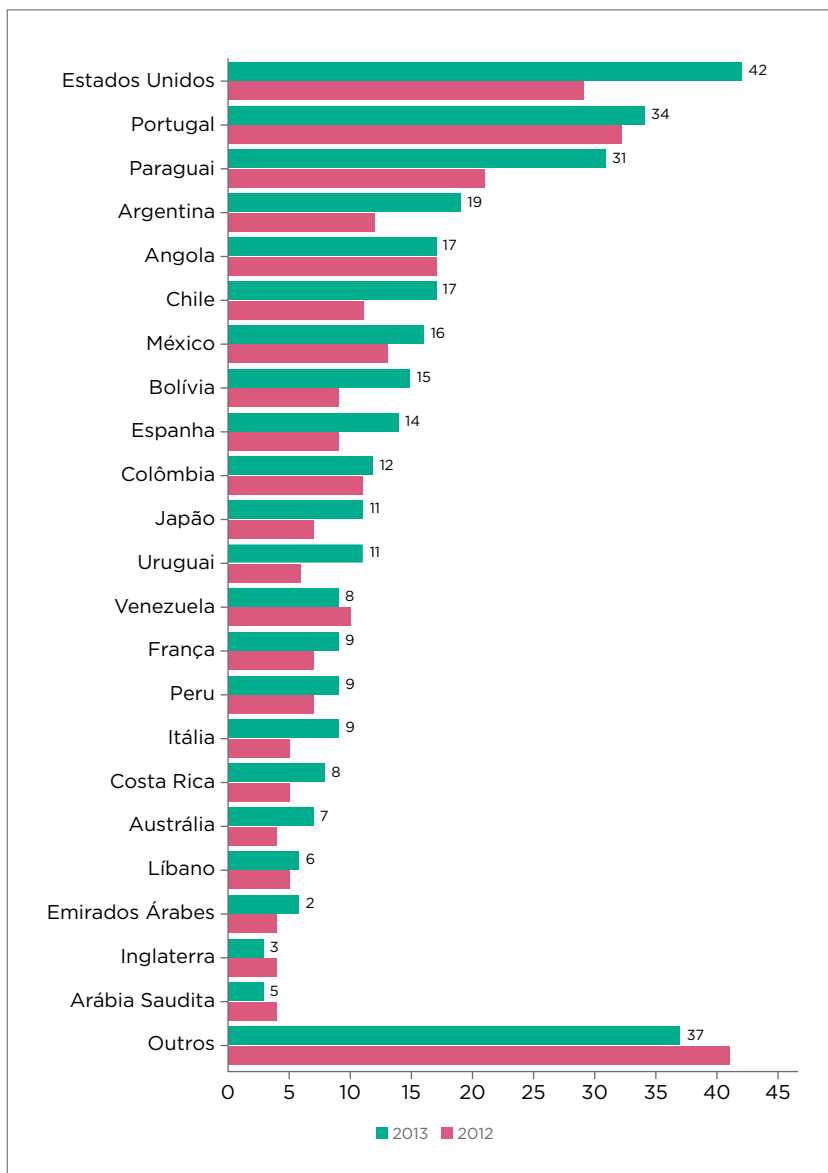


Figura 4. Evolução do número de marcas de franquias brasileiras por país de destino: 2012-2013

Fonte: ABF (2013)





2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS





A decisão de internacionalização da franquia pode representar um momento de desafio para a empresa (FORTE; CARVALHO, 2013). Porém, esse movimento vem se tornando cada vez mais crescente e natural para as franquias brasileiras.

Segundo a ABF (2013), apesar de apenas 5% das franquias brasileiras operarem internacionalmente, na última década este processo de internacionalização cresceu mais de 300%.

As redes de franquias brasileiras possuem operação em mais de 60 países de todos os continentes, totalizando mais de 800 unidades franqueadas no exterior. Tal movimento permite diferentes explicações sobre os modelos de internacionalização adotados (MTIGWE, 2006; TODD, 2006).

O processo de internacionalização, muitas vezes, é estimulado por um conjunto de razões que levam as franquias a optarem por entrar de diferentes maneiras em mercados estrangeiros distintos.

A busca por novos mercados pode ser considerada uma possibilidade atraente, pois permite uma expansão nas vendas. Outra razão para a franquia é que ela poderá fazer o uso dos mesmos recursos e competências que lhe conferiram vantagem competitiva no mercado original em outro país.

A economia de escala e a busca de recursos no mercado estrangeiro é outra motivação da expansão internacional. O conhecimento especializado e a diversificação permitem diminuir a dependência de um único mercado (PENG, 2009).

Khauaja (2010) reforça ainda que outro aspecto a ser ressaltado na internacionalização das franquias consiste na valoração da marca.

2.1 EVOLUÇÃO FRENTE AOS DADOS DOS ESTUDOS ANTERIORES

No primeiro volume deste estudo, Rocha, Borini e Spers (2010) mostraram que existem três importantes fatores que contribuem para a internacionalização





de franquias: (i) experiência internacional do empreendedor; (ii) rede de contatos de negócio no mercado externo; (iii) desenvolvimento de produto diferenciado capaz de ser reconhecido no exterior.

A importância da internacionalização de multinacionais brasileiras tem ganhado destaque em estudos na área. Um exemplo é o Observatório de Multinacionais Brasileiras da ESPM, que consiste em um centro de pesquisa internacional que vem coletando dados de empresas brasileiras com atuação no exterior. Segundo os dados do Observatório de Multinacionais Brasileiras da ESPM (2014), das 100 multinacionais brasileiras mapeadas, o setor manufatureiro é o mais internacionalizado, representando 69% dos casos observados. O setor de prestação de serviços em Tecnologia da Informação e engenharia, abrange 26% dos casos e o setor primário/extrativista 5%. Chama a atenção a internacionalização acelerada do setor de prestação de serviços e a migração de empresas que atuavam apenas no setor primário para atividades mais intensivas de manufatura.

No primeiro volume, Rocha, Borini e Spers (2010) apontaram que as franquias brasileiras tinham operações recentes no exterior (em média cinco anos de experiência internacional), e ainda pequenas, mas que representavam um bom desafio para os gestores em termos de lucratividade e crescimento.

No segundo volume, Rocha et al (2012) recomendaram, com base nos resultados, implicações gerenciais para a internacionalização das franquias brasileiras: (1ª) criar um comportamento estratégico focado para atuar no exterior; (2ª) conciliar diferentes comportamentos estratégicos por meio de estruturas organizacionais diferenciadas; (3ª) revisar o modelo de negócio para atuar no exterior; (4ª) definir uma única identidade de marca global e adaptar o composto de marketing; (5ª) investir no reconhecimento do mercado externo; (6ª) coordenar e mensurar o resultado das ações de marketing; (7ª) aproveitar o momento atual; e (8ª) visualizar a internacionalização além das vendas.

Comparando os resultados de 2010 com 2012, na Tabela 4 percebe-se um crescimento de 41% no número de franquias internacionalizadas, partindo-se de 65 em 2010 para 92 em 2012. Já entre 2012 e 2014, houve uma variação positiva de 14% e um crescimento total de 62% nos últimos quatro anos.





Tabela 4. Variação do número de países em que as franquias brasileiras operam no exterior

Nº País Exterior	2010	2012	2014	(2010-2014)
5 ou mais	16	15	22	+ 38%
2 a 4	21	27	32	+ 52%
Apenas 1	28	50	51	+ 82%
Total de Franquias Internacionalizadas	65	92	105	+ 62%

Fontes: Rocha, Borini e Spers (2010); Rocha et al (2012)

Considerando a distribuição por número de países, na Tabela 4 houve crescimento no número de **franquias em um país**, de 28 empresas em 2010 para 51 em 2014; de 21 empresas para 32 atuando em **dois a quatro países**; e uma variação de 16 para 22 empresas em **cinco países ou mais** em 2014.

As 22 redes de franquias que operam em **cinco ou mais países** são listadas na Tabela 5 distribuídas por segmento, com a relação dos países onde atuavam em 2014 e 2012.

Tabela 5. As 22 redes de franquias internacionalizadas em cinco ou mais países

Segmento	Marca	Nº Países 2014	Nº Países 2012	Países em 2014
Acessórios Pessoais e Calçados	Via Uno	18	25	África do Sul, Argentina, Chile, Costa Rica, Cuba, Emirados Árabes, Filipinas, França, Guadalupe, Itália, Jordânia, México, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, República Dominicana e Curaçau
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	Showcolate	18	9	Chile, México, Peru, Panamá, Guatemala, Portugal, Venezuela, Omã, Líbano, Arábia Saudita, Qatar, Kuwait, Emirados Árabes, Bahrain, Estados Unidos e Canadá

Continua...





Tabela 5. Continuação

Segmento	Marca	Nº Países 2014	Nº Países 2012	Países em 2014
Acessórios Pessoais e Calçados	Carmen Steffens	14	13	África do Sul, Angola, Argentina, Austrália, Bolívia, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França, Moçambique, Paraguai, Portugal, Uruguai e Chile
Acessórios Pessoais e Calçados	Dumond	13	10	África do Sul, Angola, Arábia Saudita, Canadá, Costa Rica, Emirados Árabes, Filipinas, Líbano, Omã, Paraguai, Kuwait , Tunísia e Mongólia
Escolas de Idiomas	CCAA	11	11	Argentina, Austrália, Chile, El Salvador, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Japão, México e Portugal
Escolas de Idiomas	Wizard Idiomas	11	8	China, Colômbia, Estados Unidos, Guatemala, Inglaterra, Irlanda, Japão, Paraguai, México , Angola e Costa Rica
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	Fabrica di Chocolate	10	9	Austrália, Costa Rica, Espanha, Inglaterra, Japão, México, Portugal, República Dominicana, Venezuela e Kuwait
Comunicação, Informática e Eletrônicos	TOTVS	10	17	Argentina, México, Chile, Paraguai, Portugal, Uruguai, Bolívia, Peru, Colômbia, e Angola

Continua...



**Tabela 5.** Continuação

Segmento	Marca	Nº Países 2014	Nº Países 2012	Países em 2014
Vestuário	Cantão	9	6	Alemanha, Colômbia, Emirados Árabes, Estados Unidos, França, Itália, Portugal, Austrália e Grécia
Vestuário	Colcci	9	8	Guatemala, Arábia Saudita, Portugal, Espanha, Japão, Estados Unidos, Ilha Reunião, Malta e Chile
Vestuário	Lilica & Tigor	8	3	Bolívia, Colômbia, Peru, Chile, Itália, Portugal, Costa Rica e Líbano
Cosméticos e Perfumaria	O Boticário	8	6	Angola, Arábia Saudita, Estados Unidos, Paraguai, Portugal, Venezuela, Japão e Moçambique
Serviços Automotivos	Localiza Rent a Car	8	8	Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai
Acessórios Pessoais e Calçados	It Beach	7	N/D	França, Itália, Israel, Portugal, Espanha, Chile e Argentina
Escolas de Idiomas	Escolas Fisk	6	6	Angola, Argentina, Bolívia, Estados Unidos, Japão e Paraguai
Acessórios Pessoais e Calçados	Victor Hugo	6	N/D	Estados Unidos, Tailândia, Emirados Árabes, Itália, Inglaterra e Canadá
Acessórios Pessoais e Calçados	Arezzo	5	4	Bolívia, Paraguai, Portugal, Venezuela e China

Continua...





Tabela 5. Continuação

Segmento	Marca	Nº Países 2014	Nº Países 2012	Países em 2014
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	Hoken	5	3	Espanha, Paraguai, Portugal, Bolívia e Nigéria
Vestuário	Hering Store	5	4	Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela e Chile
Acessórios Pessoais e Calçados	Maz Brasil	5	5	Espanha, Estados Unidos, Israel, Líbano e Portugal
Cosméticos e Perfumaria	Truss Cosmetics	5	5	Angola, Equador, Estados Unidos, Japão e Venezuela
Escolas de Idiomas	Wise Up	5	N/D	Argentina, Colômbia, México, Estados Unidos e China

Fonte: ABF (2014)

Notas: N/D - informação não disponível; **Novas operações**

Na Tabela 5, verifica-se que o segmento de Acessórios Pessoais e Calçados apresenta destaque, seguido pelo segmento de Escolas de Idiomas. Ressalta-se a permanência de 16 franquias que atuam em cinco ou mais países desde o primeiro estudo em 2010, mostrando o comprometimento de longo prazo com as operações no exterior.





3. ASPECTOS CONCEITUAIS





Os aspectos conceituais abordados neste estudo são: os estágios percorridos pelas franquias durante seu processo de internacionalização; o papel do tomador de decisão e a seleção dos franqueados.

3.1 ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O estágio de internacionalização da rede de franquia diz respeito ao seu grau de maturidade e comprometimento com as operações internacionais. Essa teoria foi aplicada ao setor de franquias considerando a realidade americana na década de 1990. Os Estados Unidos são o maior mercado de redes de franquias e o país com o maior número de redes internacionalizadas.

A estratégia de internacionalização passou a vigorar na agenda das redes americanas na década de 1990, conforme aponta o estudo desenvolvido por McIntyre e Huszagh (1995).

No começo da década de 1990, somente 20% das redes americanas possuíam operações no exterior. Até esse período, havia uma concentração na estratégia de crescimento do mercado interno americano e uma preocupação em desenvolver os mecanismos de franchising doméstico. Como mecanismos de franchising, consideramos o composto que gera sustentação a uma rede de franquias, compreendido pelo: suporte ao franqueado; desenvolvimento da marca; aumento da capacidade de controle; monitoramento das unidades; entre outros.

Cavusgil e Nevin (1980) criaram um modelo que descrevia os estágios percorridos pelas empresas norte-americanas no momento de internacionalização via exportação. McIntyre e Huszagh (1995) adaptaram o modelo considerando a realidade das franquias norte-americanas em seus estágios de internacionalização, como mostra a Figura 5.

A escala proposta pelos autores possui quatro gradações. Esses estágios possuem dependência, ou seja, para se alcançar o nível de maior comprometimento e entendimento do mercado internacional, a rede de franquias trilha um caminho que gera conhecimento incremental para dar o passo seguinte no exterior.



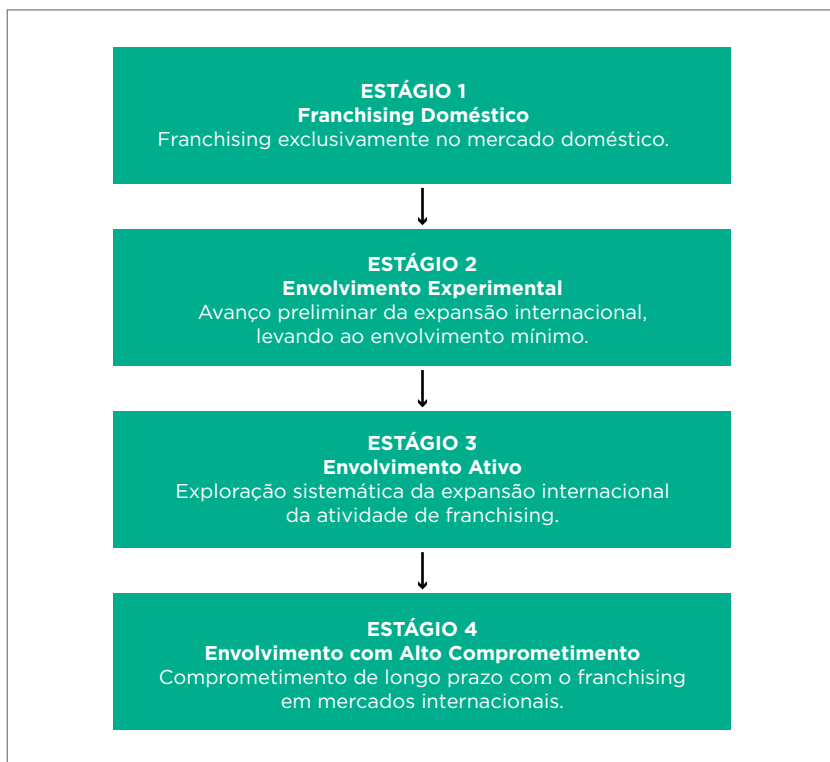


Figura 5. Estágios percorridos durante a internacionalização de franquias

Fonte: McIntyre e Huszagh (1995, p. 41) adaptado de Cavusgil e Nevin (1980, p. 68-71)

A Figura 5 apresenta os quatro estágios do processo de internacionalização identificados pelos autores como atividades críticas percorridas pelo sistema de franchising.

O estágio inicial compreende as operações do **franchising doméstico**, em que a rede de franquias possui menor complexidade e maior conhecimento das características do mercado. Para a rede de franquias, as operações domésticas são uma oportunidade de testar o composto de franchising, visto que, quando decidir operar internacionalmente, as competências de controle, monitoramento, suporte e marca serão demandadas mais intensamente.





Por meio da distribuição doméstica, as empresas adquirem conhecimento de marketing e das características dos consumidores que podem ser transferidas para outras localizações geográficas, facilitando um ‘crescimento lateral’ e o estabelecimento de operações em novos ambientes (JOHANSON;VAHLNE, 1977, p. 28).

O estágio 2 envolve as redes de franquias em **estágios experimentais**, ou seja, que possuem uma ou poucas unidades no exterior, baixo comprometimento financeiro da rede e poucos mercados de atuação. Geralmente, o principal objetivo é testar o mercado internacional e o composto de franchising. Esse teste inicial é útil na decisão sobre o comprometimento futuro com as operações internacionais.

De acordo com McIntyre e Huszagh (1995), no estágio 2 o interesse do executivo principal aparece como um dos fatores cruciais na decisão de internacionalização. Alguns franqueadores testam o novo mercado com unidades próprias antes de iniciar o modelo de franchising, adquirindo conhecimento no mercado. Neste estágio de experimentação, algumas empresas desistem das operações internacionais principalmente por falta de recursos financeiros e gerenciais para manter a operação.

No estágio 3, encontram-se as redes de franquias que possuem **envolvimento ativo** no exterior, ou seja, apresentam crescimento internacional contínuo.

Após entrar no mercado estrangeiro, o sucesso das unidades internacionais torna-se um catalisador para novas iniciativas. Neste estágio ativo, a maioria das franquias expande suas operações com ritmo lento e constante de forma a atender aos requisitos legais e administrativos de cada novo mercado (MCINTYRE; HUSZAGH, 1995). Geralmente, essas empresas tendem a buscar mercados internacionais que possuam proximidades psíquicas e culturais a fim de reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso dessas operações.

O estágio 4 corresponde ao **envolvimento com alto comprometimento** no exterior. Neste estágio, as empresas percorreram as etapas anteriores e possuem capacidade financeira e gerencial para crescer internacionalmente. Essas redes apresentam diversificação de países em que atuam e um número relevante de unidades em cada país. Os investimentos feitos no exterior são significativos e demonstram comprometimento em manter e ampliar a operação no exterior.





Na parte empírica deste estudo, foi solicitado para as empresas entrevistadas que indicassem seu estágio de internacionalização. Além disso, em função do número de países em que atuam, classificamos as empresas brasileiras internacionalizadas nos quatro estágios.

3.2 O PAPEL DO TOMADOR DE DECISÃO EM RELAÇÃO À INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme McIntyre e Huszagh (1995), o interesse do executivo sênior aparece como um dos fatores principais na decisão de internacionalização. Sendo assim, neste item observa-se o papel do gestor principal em relação à decisão de internacionalização.

No mundo globalizado, a internacionalização não deve ser vista como única solução para todos os desafios enfrentados pelas empresas. No entanto, ainda que a expansão internacional seja apenas uma entre as possíveis estratégias de crescimento (ANSOFF, 1991), em muitos casos é uma condição necessária não somente para o reforço da posição competitiva, mas também para a sobrevivência da empresa (CASSANO, 2007).

O processo de internacionalização de uma organização necessita ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. Alguns aspectos precisam ser analisados cuidadosamente, entre os quais as decisões que levaram a organização a entrar em determinado país e o modo de entrada escolhido por ela.

Existem duas decisões interdependentes para a entrada da organização em outro país: a localização e o modo de controle. A primeira refere-se à escolha do país e, mais especificamente, de sua região. Em outras palavras, refere-se ao questionamento: para onde internacionalizar? Há duas estratégias genéricas: diversificação de mercados e concentração de mercado (BRADLEY; GANNON, 2000).

Ao diversificar, o objetivo é alcançar um alto retorno com baixo comprometimento de recursos em muitos mercados. Ao concentrar, a empresa dedica





alto nível de esforço de marketing para cada um dos poucos mercados na tentativa de obter uma participação significativa neles. A empresa somente entra em outros mercados após ter construído uma posição forte no mercado inicial.

O modo de controle, por sua vez, está relacionado à definição do processo, que pode ser: i) exportação, com a localização da organização em seu país de origem e controlada administrativamente; ii) licenciamento ou franchising, com a localização fora do país de origem e contratualmente controlada; iii) alianças e *joint-ventures*; iv) investimento direto, com a organização localizada e administrativamente controlada fora de seu país de origem (BUCKLEY; CASSON, 1998).

O franqueador entende a internacionalização e seu processo não como algo único, mas como uma estratégia constituída de partes, ou seja, variáveis que as descrevem ou as influenciam (LANCASTER, 1966). Outro aspecto que está relacionado e influencia o tomador de decisão da franquia, nas decisões que envolvem seu processo de internacionalização, é a dificuldade em se avaliar todas as variáveis que seriam relevantes.

O pensamento racional é a ausência de erros de percepção na tomada de decisões. Como o gestor da franquia não consegue pensar em todas as variáveis, seu processo de escolha e julgamento não está livre de vieses, ou seja, decisões puramente racionais (baseadas no pensamento lógico, estatístico, matemático e probabilístico).

A racionalidade limitada (SIMON, 1957) não implica em algo negativo, apenas justifica que existe uma lógica de decisão própria que varia de franqueado para franqueado. Identificar e avaliar essas diferenças foi o objetivo principal da pesquisa qualitativa realizada neste estudo.

3.3 SELEÇÃO DE FRANQUEADOS

O pensamento racional ou irracional do gestor também influencia a forma como ele seleciona os franqueados.





A franquia vem sendo amplamente utilizada como um modo de operação no processo de internacionalização de empresas do setor do varejo.

O sistema de franquia beneficia tanto o franqueador como o franqueado. O franqueado obtém acesso a uma marca e conceito de negócio já reconhecido no mercado, bem como treinamentos, publicidade e sistema de gestão para iniciar suas atividades. Já o franqueador obtém acesso ao mercado e consegue expandir seus negócios com menor investimento.

A escolha de qual mercado a empresa irá instalar sua nova unidade é uma decisão importante a ser tomada pelo franqueador. Anne Doherty, pesquisadora da Universidade de Glamorgan (Inglaterra), destaca que um aspecto central a ser considerado pelo franqueador antes da escolha do mercado de operação consiste na seleção adequada do franqueado (DOHERTY, 2009).

Isso vem ao encontro da pesquisa dos americanos Thani Jambulingam, da Universidade de Saint Joseph, e John Nevin, da Universidade de Wisconsin, que realizaram um estudo em franquias nos Estados Unidos (JAMBULINGAM; NEVIN, 1999). A pesquisa mostrou que a aplicação de uma seleção criteriosa do franqueado é um importante controle estratégico e que os aspectos considerados na escolha do parceiro explicam boa parte do sucesso das operações das unidades franqueadas.

Os principais aspectos para uma seleção adequada do franqueado envolvem, de acordo com Jambulingam e Nevin (1999), Grewal et al (2011) e Brookes (2011):

- **Aspectos financeiros** – relacionados principalmente com a capacidade financeira do parceiro (franqueado) em investir recursos próprios no investimento da franquia. Adicionalmente, podem estar associados à sua capacidade de obtenção de financiamento externo, uma vez que, para obter recursos externos, há necessidade de garantia patrimonial do franqueado;
- **Aspectos pessoais** – características pessoais do franqueado ligadas a uma atitude empreendedora e inovadora e à sua iniciativa, bem como ao comprometimento pessoal e entusiasmo com a operação da franquia. Também abrange o sentimento pessoal de compartilhar objetivos e aspirações similares à marca ou ao franqueador, o que está associado à chamada ‘química certa’ entre parceiros;





- **Aspectos gerenciais** – relacionam-se com as experiências e habilidades gerenciais do franqueado em lidar com a administração de empresas. Tais habilidades envolvem a prévia experiência em operar em uma atividade similar à da franquia, outro tipo de negócio, ter ocupado algum cargo de gestão, ou mesmo ter sido um profissional autônomo;
- **Aspectos mercadológicos** – referem-se à habilidade mercadológica do franqueado para a operacionalização do negócio. Abrange o conhecimento do mercado local escolhido para a franquia iniciar suas atividades e dos potenciais clientes e concorrentes. E ainda a capacidade adquirida com a experiência em lidar com vendas, atendimento ao público e gestão de marketing.

Dessa forma, controlar a qualidade dos franqueados, utilizando critérios apropriados de seleção de parceiros, impacta de maneira significativa o sucesso do negócio.

A forma como as franquias brasileiras selecionam seus franqueados, tanto no Brasil como no exterior, foi avaliada na parte empírica deste estudo.





4. RESULTADOS DO ESTUDO





Neste item são apresentados os resultados da pesquisa de campo. Foram empregadas duas abordagens: uma quantitativa e outra qualitativa, com a triangulação dos resultados.

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida pelo método de entrevistas em profundidade. Foram entrevistados quatro gestores de franquias indicados pela ABF, responsáveis pelos seus processos de internacionalização.

Na pesquisa de natureza quantitativa, foi utilizado o método *survey* e desenvolvido um questionário (Apêndice A), que foi respondido por 60 gestores de franquias internacionalizadas e não internacionalizadas, com o objetivo de mensurar o estágio de internacionalização dessas empresas e seu processo de seleção de franqueados.

A coleta de dados contou com o preenchimento de questionários e foi direcionada aos gestores das franquias. Nesse caso, 60 questionários foram preenchidos durante a Feira da ABF, em junho de 2014, e após a Feira na versão *online* enviada por e-mail.

A partir de uma população de 105 redes de franquias brasileiras internacionalizadas relacionadas no *mailing* da ABF em junho (2014), listadas no Anexo A, foram preenchidos e validados 20 questionários, correspondendo a uma amostra de 19% do total das redes de franquias brasileiras internacionalizadas e uma amostra de 40 redes de franquias com operação doméstica.

A escala Likert, com cinco pontos, foi utilizada para avaliar o estágio de internacionalização e o processo de seleção de franqueados.

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 RESULTADOS DA ANÁLISE QUALITATIVA

Para avaliar o processo decisório em relação aos desafios e benefícios da internacionalização, foi realizada pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade com quatro franquias.





Dados qualitativos das pesquisas anteriores referentes ao processo de internacionalização de outras franquias também foram explorados na análise.

Embora o número de entrevistados seja pequeno, as entrevistas foram em profundidade e baseadas em técnicas como cadeias-meio fim, que visam identificar valores pessoais envolvidos na decisão e a técnica de configuração e imagem de produto, que busca avaliar os atributos centrais e periféricos - no caso, do processo de internacionalização e seus benefícios. Portanto, não é possível inferir que os resultados aqui encontrados servem para todas as franquias, mas o que podemos apresentar é que tais resultados foram encontrados e considerados relevantes para as franquias entrevistadas, e que poderão ser úteis às demais franquias que estejam no mesmo estágio do processo de internacionalização.

A seguir são apresentados alguns aspectos relevantes dos resultados obtidos:

Desafios da internacionalização

Entre as dificuldades da internacionalização mencionadas pelos entrevistados na pesquisa qualitativa, estão de um lado questões mais operacionais, como burocracia, tributação, logística, legislação de cada país e obtenção de insumos, este último especialmente para empresas que dependem de importação de produtos. E, por outro lado, as questões relacionadas às estratégias de marketing, isto é, o entendimento e a adequação à cultura de cada país, os diferentes idiomas, a busca por bons operadores e a escala para atuar no exterior, entre outros.

Gestão da marca no exterior

Uma das preocupações observadas, principalmente por quem atua no exterior há mais tempo, é a questão do monitoramento do padrão da loja e consequente proteção ao posicionamento da marca.





Uma frase que pode ser destacada nesse sentido por um dos entrevistados: “... é preciso manter o DNA da marca no exterior...”. Outra fala que merece destaque é a de que a franquia “deve explorar o potencial total no Brasil para depois se lançar no exterior”.

Benefícios da internacionalização

Entre os benefícios descritos advindos da internacionalização, estão: a consolidação da marca, ganhos em escala, diluição do risco, valorização do negócio, aprendizado, experiência, multiplicação (crescimento), inovação, lucro, importação de conhecimento, entre outros.

Processo de internacionalização

O processo de internacionalização pode ser planejado em maior e menor grau. No caso do processo mais planejado, apareceram variáveis mais estratégicas, como as financeiras e as relacionadas com a estrutura societária da empresa no exterior. Já em relação ao processo de internacionalização não planejado, geralmente advindo de uma oportunidade de mercado ou parceria repentina, apareceram questões relacionadas à flexibilização, como a necessidade de se adaptar a situações inesperadas que poderiam ser planejadas ou contingenciadas, e de relacionamento, advindas principalmente de comportamentos oportunistas do franqueado.

Na pesquisa apareceram relatos de falta de comprometimento do parceiro no exterior ou a não adequação aos padrões da loja, principalmente por aquelas franquias que não tiveram tempo de amadurecer a relação com o franqueado no exterior.





Percepções sobre o mercado brasileiro

A busca por visibilidade, novidade, tecnologia e inovação aparecem como as variáveis relevantes para quem busca introduzir produtos importados no formato de uma franquia no Brasil.

O consumidor brasileiro ainda tem o comportamento de valorizar o que é produzido lá fora.

Um dos aspectos considerados positivos destacado nas entrevistas foi a percepção positiva da imagem do Brasil no mercado internacional por conta da Copa do Mundo e das Olimpíadas. Segundo um dos entrevistados, “o Brasil está na moda”. Após o sucesso do modelo de franquia no Brasil, é possível fazer o caminho inverso, ou seja, exportar a franquia para o exterior.

Devido ao seu dinamismo e crescimento, o mercado brasileiro pode ser uma boa alternativa para empresas fabricantes de produtos no exterior expandirem. É uma oportunidade para empreendedores brasileiros que queiram montar franquias no Brasil com produtos importados.

4.2 ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os quatro estágios de internacionalização que utilizamos neste estudo foram adaptados por McIntyre e Huszagh (1995) para a realidade das empresas de franchising americanas na década de 1990, a partir dos estágios criados por Cavusgil e Nevin (1980) para a realidade das empresas americanas exportadoras.

Os quatro estágios são: 1) Franchising Doméstico; 2) Envolvimento Experimental; 3) Envolvimento Ativo e 4) Envolvimento de Longo Prazo, como mostra a Figura 6.

O **estágio 1**, denominado **Franchising Doméstico**, corresponde ao estágio vivenciado pelas redes de franquias que não possuem operação no exterior.



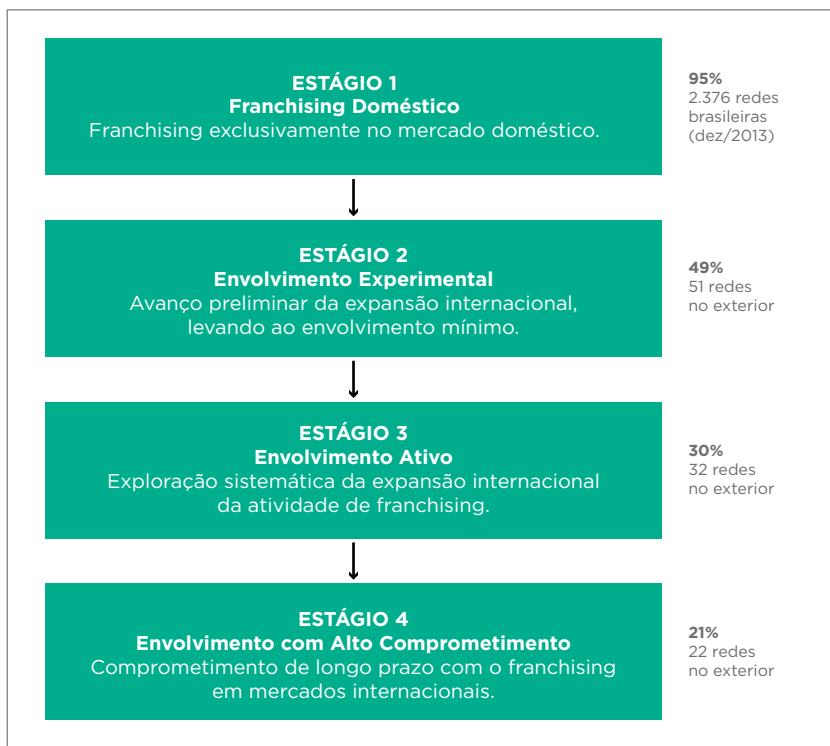


Figura 6. Estágios percorridos durante a internacionalização de franquias

Fonte: Teoria proposta por McIntyre e Huszagh (1995, p. 41), adaptado de Cavusgil e Nevin (1980, p. 68-71) com os dados da realidade brasileira

De acordo com os dados da ABF, em dezembro de 2013, o Brasil possuía 2.703 redes de franquias, sendo 206 franquias estrangeiras, ou seja, 2.497 redes de franquias brasileiras. Destas, 121 tinham operação no exterior, ou seja, 5% do total.

Assim, 95% das redes de franquias brasileiras (2.376 redes em dezembro de 2013) estão nesse estágio, no qual as preocupações centrais das franquias são crescer no país e consolidar sua operação no mercado local.

No estágio de Franchising Doméstico, as operações domésticas são uma oportunidade de testar o composto de franchising, visto que, quando decidir operar internacionalmente, as competências de controle, monitoramento, suporte e marca serão demandadas mais intensamente.





Para medir a pretensão de se internacionalizar, 40 gerentes de redes domésticas responderam às questões dos itens 1 e 2 no Apêndice A. Destes, 30% disseram estar planejando crescer internacionalmente, 77% disseram que têm produtos e serviços que podem ser franqueados internacionalmente, mas apenas 18% disseram que sempre procuram oportunidade em Franchising Internacional.

Tabela 6. Pretensão de se internacionalizar para empresas Estágio 1 – Franchising Doméstico

Está planejando crescer a franquia internacionalmente.	30% concordaram
Tem produtos ou serviços que podem ser franqueados internacionalmente.	75% concordaram
Sempre procura oportunidades em franchising internacional.	18% concordaram

Fonte: Dados coletados na Feira ABF (2014)

Os dados da Tabela 6 apontam que um terço das redes que operam no mercado doméstico está planejando crescer internacionalmente, pois acreditam ter produtos e serviços que podem ser franqueados.

Porém, muitas dessas redes (77%) não buscam oportunidades no exterior, pois acreditam que a operação envolva maiores custos do que crescer no Brasil. Para 67%, essa operação envolve maiores riscos do que crescer no Brasil e 79% acreditam que é menos lucrativo do que crescer no Brasil.

Tabela 7. Barreiras para a internacionalização

Envolve maiores custos do que crescer no Brasil.	77% concordaram
Envolve maiores riscos do que crescer no Brasil.	67% concordaram
É menos lucrativo do que crescer no Brasil.	79% concordaram

Fonte: Dados coletados na Feira ABF (2014)

Assim, destaca-se que a percepção de maiores custos, maiores riscos e menores lucros são os fatores que influenciam a não realização do processo de internacionalização por franquias brasileiras.





Para separar a base de franquias internacionalizadas nos estágios 2 a 4, foi utilizado o número de países onde elas atuam como *proxy*, sendo estágio 2 aquelas que atuam em um país no exterior, estágio 3 as que atuam em dois a quatro países e estágio 4 as que atuam em quatro países ou mais, como mostra a Tabela 6.

Para verificar se essa classificação estava correta, foram cruzadas as respostas dos entrevistados internacionalizados sobre **qual estágio de internacionalização** sua empresa se encontrava (ver questionário no Apêndice A) com o número de países onde atuavam. A única divergência ocorreu com as empresas que atuam em quatro países. Metade destas possui apenas uma unidade por país onde atuam no exterior e tem mais características do estágio 3, com crescimento ativo e ritmo mais lento. A outra metade está crescendo mais rápido e apresenta características de atuar com comprometimento de longo prazo, passando do estágio 3 para o 4.

Assim, as redes de franquias que operam em um país são classificadas como **estágio 2, de Envolvimento Experimental**. As redes que operam em dois a quatro países são classificadas no **estágio 3, com Envolvimento Ativo**, e as que operam em cinco ou mais países são classificadas como **estágio 4, com Envolvimento de Alto Comprometimento**.

Vale ressaltar que a distribuição percentual de redes de franquias brasileiras em cada estágio tem se mantido estável no período em que este estudo tem sido realizado, considerando a realidade de 2010, 2012 e 2014, sendo o estágio 2 em torno de 49% das redes internacionalizadas, estágio 3 em torno de 30% e estágio 4 em torno de 21% como mostra a Figura 7.

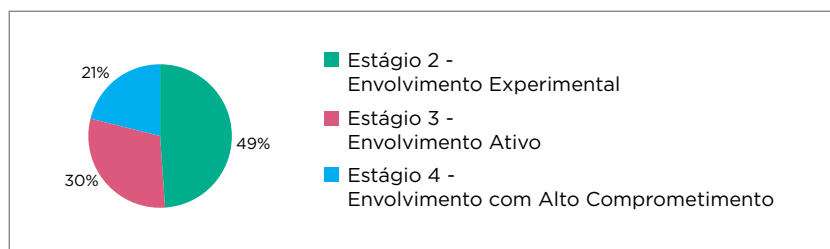


Figura 7. Distribuição das redes de franquias brasileiras nos estágios 2, 3 e 4

Fonte: Autores (2014)





O **estágio 2** envolve as redes de franquias em **estágios experimentais**, ou seja, redes que estão experimentando operar no exterior, com baixo comprometimento financeiro da rede e em poucos mercados de atuação.

Muitas redes de franquias que se encontram neste estágio possuem como principal objetivo testar o mercado internacional e o composto de franchising. Esse teste inicial tem sua utilidade na decisão sobre o comprometimento futuro com as operações internacionais. E o resultado financeiro dessa operação inicial muitas vezes incentiva as redes a continuarem ou não no exterior.

No caso do Brasil em 2014, são 51 empresas, 50% do total das internacionalizadas. Vale destacar que nesse estágio ocorre uma experimentação, na qual novas redes iniciam, e algumas vezes outras interrompem suas ações no exterior. Por exemplo, entre 2012 e 2014, 16 novas redes iniciaram sua operação, e 10 redes deixaram de atuar no exterior. Deve-se considerar a tentativa de ir, e voltar, como uma forma de aprendizado para no futuro tentar novamente.

Tabela 8. Evolução da participação de franquias internacionalizadas: 2010-2014

Estágio de Internacionalização	Número de países em que operam	2010		2012		2014	
		Franquias	Participação	Franquias	Participação	Franquias	Participação
Envolvimento Experimental	Apenas 1 país	28	43%	50	54%	51	49%
Envolvimento Ativo	2 a 4 países	21	32%	27	29%	32	30%
Envolvimento com Alto Comprometimento	5 ou mais países	16	25%	15	16%	22	21%
Total de Franquias Internacionalizadas		65	100%	92	100%	105	100%

Fonte: Autores (2014)

No **estágio 3** encontram-se as redes de franquias que possuem **Envolvimento Ativo** no exterior, sendo redes que apresentam crescimento contínuo em outros países e já possuem reconhecimento administrativo e legal destes, entretanto tendem a limitar-se a mercados internacionais que possuam proximidades psíquicas e culturais, a fim de reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso dessas operações.





No caso do Brasil em 2014, são 32 empresas, 30% do total das internacionalizadas que atuam entre dois a quatro países. Vale destacar que após entrar no mercado estrangeiro, o sucesso das unidades internacionais torna-se um catalisador para novas iniciativas. Nesse estágio ativo, a maioria das franquias expande suas operações com um **ritmo lento e constante** de forma a atender aos requisitos legais e administrativos de cada novo mercado (MCINTYRE; HUSZAGH, 1995).

No **estágio 4** encontram-se as redes de franquias com **Envolvimento com Alto Comprometimento** no exterior. Estas redes cumpriram as etapas anteriores, estando engajadas internacionalmente, e apresentam diversificação de países em atuação e concentração de unidades em cada um, ou seja, não possuem somente um grande número de países em atuação, mas um desenvolvimento em cada país (MCINTYRE; HUSZAGH, 1995).

No caso do Brasil em 2014, são 22 empresas, 19% do total das internacionalizadas que atuam em cinco países ou mais. A listagem dessas empresas está disponível na Tabela 5. Estas redes atuam no exterior há mais tempo e muitas iniciaram sua operação em outro país na década de 1990. A preocupação dessas empresas costuma estar associada à gestão da marca no exterior, e a operacionalização das atividades encontra-se de forma mais coordenada e integrada nos diversos países em que atuam.

4.3 SELEÇÃO DOS FRANQUEADOS

Com base nos aspectos conceituais relacionados à seleção dos franqueados, a pesquisa de campo teve como objetivo responder à seguinte pergunta: “Quando uma franquia é internacionalizada, existe um rigor maior na seleção do parceiro quanto aos aspectos financeiros, pessoais, gerenciais e mercadológicos do que uma franquia doméstica?”.

Esta análise foi elaborada a partir das respostas às questões 3, 4 e 5 do Apêndice A, respondidas por 60 redes de franquias, sendo 40 domésticas e 20 brasileiras internacionalizadas.





Aspectos financeiros

A Figura 8 mostra cada uma das questões inerentes aos aspectos financeiros e a pontuação média obtida pelo grupo das franquias brasileiras internacionalizadas e as franquias domésticas.

Ambos os grupos realizam uma análise minuciosa da situação de crédito do franqueado e de seu patrimônio - as franquias geralmente preferem franqueados que utilizam recursos próprios.

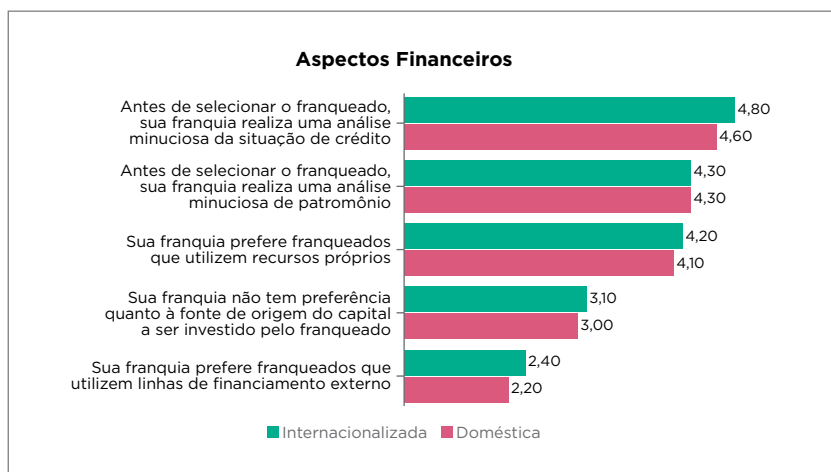


Figura 8. Aspectos financeiros

Fonte: Autores (2014)

Observa-se, na Figura 8, que de modo geral as franquias internacionalizadas têm um rigor maior quanto ao aspecto financeiro na seleção do parceiro internacional, porém em nenhum dos casos essa diferença é estatisticamente significativa, de tal forma pode-se inferir que:

Quanto aos aspectos financeiros, o rigor na seleção do parceiro de uma franquia internacionalizada não é maior quando comparado com a franquia doméstica.





O resultado mostra que é comum para as franquias dos dois grupos que o aspecto financeiro mais importante na hora da seleção seja o patrimônio e as condições de crédito do parceiro. Em termos da fonte de recursos, os franqueadores preferem os parceiros que disponham de recursos próprios para o investimento.

Aspectos pessoais

A Figura 9 mostra cada uma das questões inerentes ao aspecto pessoal e a pontuação média obtida pelo grupo das franquias brasileiras internacionalizadas perante as com operação doméstica.

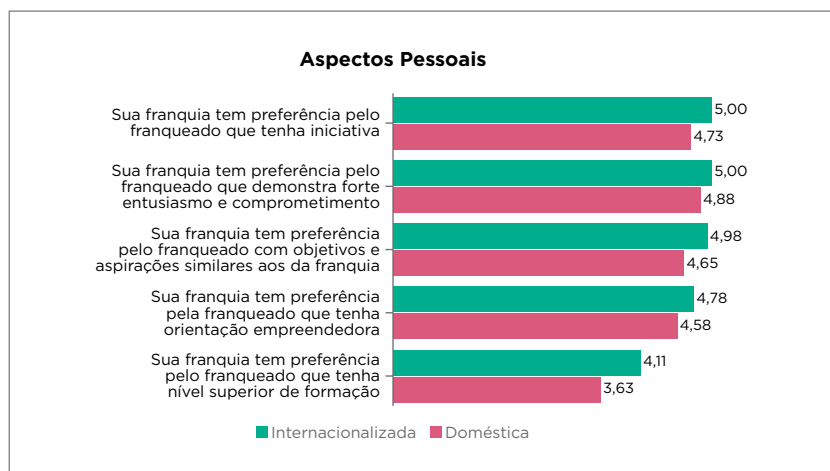


Figura 9. Aspectos pessoais

Fonte: Autores (2014)

Observa-se que de modo geral as franquias internacionalizadas têm um rigor maior quanto ao aspecto pessoal na seleção do parceiro internacional, em especial quanto ao fato de desejar que esse parceiro tenha iniciativa, formação de nível superior e orientação empreendedora. Nesses três casos, existe uma diferença significativa. Logo,





Quanto aos aspectos pessoais, as franquias internacionalizadas têm preferência maior para franqueados que possuam iniciativa, formação superior e orientação empreendedora.

Esse resultado está fortemente alinhado com as conclusões do grupo de estudos de franquias da ESPM, que ao longo das pesquisas realizadas evidenciou que a inovação faz parte do perfil da franquia e do franqueador no exterior.

Aspectos gerenciais

Ao analisar esse aspecto para os franqueados nacionais e internacionais, a Figura 10 mostra cada uma das questões inerentes ao aspecto gerencial e a pontuação média obtida pelo grupo das franquias brasileiras internacionalizadas perante as com operação doméstica.

Observa-se que de modo geral as franquias internacionalizadas têm um rigor maior quanto ao aspecto gerencial na seleção do parceiro internacional,

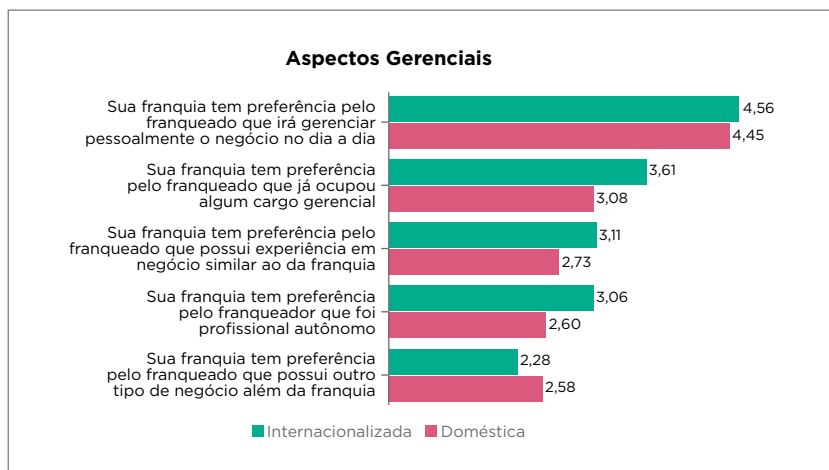


Figura 10. Aspectos gerenciais

Fonte: Autores (2014)





exceto para o fato da preferência de um outro negócio. Contudo, a diferença em todos os aspectos não é significativa. Logo,

Quanto aos aspectos gerenciais, o rigor na seleção do parceiro de uma franquia internacionalizada não é maior quando comparado com a franquia doméstica.

O resultado mostra que é comum, para as franquias dos dois grupos, que o aspecto financeiro mais importante na hora da seleção seja a disponibilidade do franqueado gerenciar o dia a dia da franquia. É importante que o franqueado tenha ocupado cargo gerencial ou possua experiência em negócio similar.

Aspectos mercadológicos

Ao analisar esse aspecto para os franqueados nacionais e internacionais, a Figura 11 mostra cada uma das questões inerentes ao aspecto mercadológico e a pontuação média obtida pelo grupo das franquias brasileiras internacionalizadas perante as com operação doméstica.

Observa-se que de modo geral as franquias internacionalizadas têm um rigor maior quanto ao aspecto mercadológico na seleção do parceiro internacional, contudo a diferença nos aspectos não é significativa, exceto quanto à experiência em marketing, onde existe uma diferença marginal. Logo,

Quanto aos aspectos mercadológicos, o rigor na seleção do parceiro de uma franquia internacionalizada não é maior quando comparado com a franquia doméstica.

O resultado mostra que as internacionalizadas preferem, com leve tendência superior, parceiros com experiência em marketing e vendas. Quanto ao conhecimento do mercado e público, as duas atuam de maneira parecida.



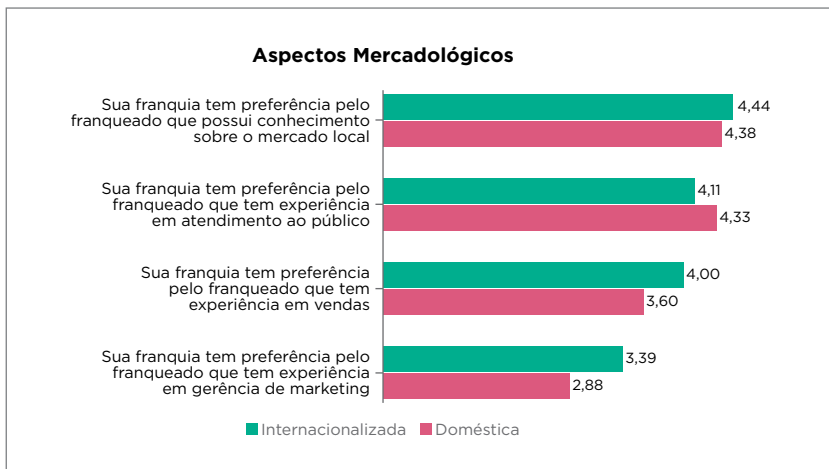


Figura 11. Aspectos mercadológicos

Fonte: Autores (2014)

Aspectos relacionais

Na relação com o parceiro ou franqueado no Brasil ou no exterior, são avaliadas as dimensões de parceria ou trabalho conjunto, troca de informações e flexibilidade no contrato ou propensão à negociação (Figura 12).



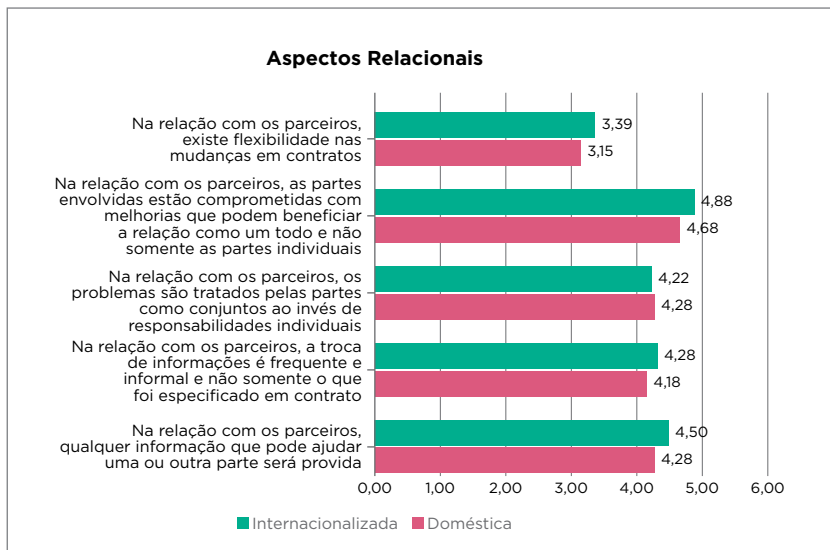


Figura 12. Aspectos relacionais

Fonte: Autores (2014)

Para todas as questões, a concordância é praticamente a mesma, sendo a concordância para as internacionalizadas um pouco superior às nacionais.





5. RECOMENDAÇÕES





As recomendações apresentadas neste estudo estão divididas pelos estágios em que as redes de franquias se encontram no seu processo de internacionalização.

Para as redes que atuam no **Estágio 1 – Franchising Doméstico**, sugere-se que estejam mais alertas para as oportunidades no exterior. Elas podem considerar as operações no exterior com maior risco, com maiores custos e menos lucrativas, mas é preciso estar aberto para experimentar esse novo processo de internacionalizar a empresa.

A sugestão inclui a elaboração de um plano, com a escolha de um país onde gostariam de começar a atuar e ir conhecer a realidade desse país mais a fundo, a cultura, os hábitos, e montar um plano de entrada, sem se esquecer de observar qual poderá ser a importância de seu produto para o mercado determinado como alvo.

O financiamento para essa iniciativa pode ser próprio, via BNDES ou com outras instituições financeiras. Conseguir um parceiro no exterior que concorde em participar nesse processo de entrada também pode ser uma boa estratégia. Vale lembrar que a ida ao exterior representará muito aprendizado para a empresa, e que este poderá ser assimilado pelo negócio no Brasil, trazendo também melhorias significativas para a operação local.

Para as redes que atuam no **Estágio 2 – Envolvimento Experimental**, a recomendação é que seja escolhido um país, montado um plano de atuação e estudado muito bem o mercado onde pretende-se atuar, de forma a compreender a legislação específica para franquias, bem como para seu produto ou serviço. Cuidado com a formulação de contratos e com os oportunistas.

É importante, também, conhecer a cultura, por meio de visitas periódicas às unidades no exterior no mínimo a cada três meses, com objetivo de acompanhar como sua marca está sendo usada. Nesta fase, as opções são muito baseadas nos interesses dos empreendedores e até em seus sonhos de ver sua empresa operando em determinado país.

Questões como contratação de pessoas e aquisição de insumos são estratégicas, e os entrevistados demonstraram maior preocupação. É importante nesta fase conseguir recursos para crescer, assim as operações devem ser economicamente viáveis para se sustentarem, pois é esse resultado que permitirá





à sua empresa caminhar para outros estágios. No caso da operação não ser bem-sucedida financeiramente, não se desespere. Muitas empresas começam tentando e aprendendo com os acertos e erros, por essa razão a fase exploratória de visitas constantes ao mercado é importante. Não é porque a empresa experimentou e não foi bem-sucedida que não se deve tentar mais. Deve sim, planejar mais e tentar novamente com mais maturidade.

Para as redes que atuam no **Estágio 3 – Envolvimento Ativo**, a recomendação é que compreendam que o crescimento pode ser em ritmo lento nesta fase, e que vale mais a pena criar mais unidades em um mesmo país do que começar a atuar em outro.

O objetivo neste estágio é ganhar escala, com um volume de unidades no mesmo país que pague a operação, e depois abrir nova unidade em outro. Isso facilita o controle da operação e permite menores custos de adaptação de produtos e peças de comunicação.

Nesta fase, a marca começa a ser relevante, e quantas unidades mais a rede de franquia tiver, maiores serão as preocupações com a gestão da marca nesses países. O controle das operações no exterior é fundamental, e a recomendação é que as empresas tenham um departamento dedicado ao exterior, um responsável por essas unidades, e que mantenha essa estrutura ao longo do tempo.

Neste estudo, as redes de franquias que mantiverem o mesmo gestor para a operação ao longo dos anos conseguirão melhores resultados com a operação, pois todo processo é de aprendizado, e o que acontecer em um país serve de lição para quando for iniciar em outro. Sendo assim, quando há troca de gestores, muito dessa experiência se perde.

Para as redes que atuam no **Estágio 4 – Alto Comprometimento**, recomenda-se que tenham maior atenção para: gestão da marca no exterior; padronização do mix de produto ou serviço; integração das atividades das operações no exterior e coordenação de forma integrada das unidades.

As grandes empresas dividem o mundo em regiões e fazem a gestão do marketing e suas peças de comunicação de forma padronizada por região. A sugestão é que as franquias mais internacionalizadas pensem dessa forma e





construam a marca em um país, depois em uma região, e depois estruturem as marcas globais.

Outro aspecto que cresce em importância nessa fase é a padronização das operações. Conforme o volume de unidades aumenta, as operações precisam ser mais padronizadas, para poderem ser replicadas, e a questão da logística e sistemas cresce em importância. A integração das unidades também passa a ser relevante e a gestão da empresa aumenta de complexidade, levando à busca pela maior profissionalização do time executivo.

Lembre-se de que o gradualismo é uma das principais características do crescimento das redes de franquias no exterior, e que quanto mais tempo elas mantenham essas operações, mais aprendem sobre os mercados onde começam a atuar.





6. CONSIDERAÇÕES FINAIS





Ao se observar as redes de franquias no exterior ao longo dos últimos quatro anos (veja os estudos de 2010 e 2012), percebe-se um bom crescimento em direção à internacionalização das franquias. Em 2010, na primeira versão deste estudo, eram 68 marcas de redes de franquias internacionalizadas. Em 2012, esse número aumentou para 92 redes, e em 2014 para 105. Esse crescimento de 62% em quatro anos é expressivo e precisa ser considerado.

A divisão dessas empresas pelos estágios vivenciados nos processos de internacionalização permite enxergá-las em quatro grupos, com características distintas. Entre as empresas do **Estágio 1 - Franchising Doméstico**, 30 % querem ir para o exterior, mas muitas vezes nem sabem como fazer. Consideram o custos, alto risco e em baixa lucratividade. Para elas, uma aproximação com a ABF e a APEX pode ser benéfica, bem como a escolha de um país para começar a operar, com expectativas alinhadas com a realidade e com planejamento – sempre tomando cuidado com os contratos e os oportunistas. Elas representam 95% das redes de franquias brasileiras, e são 2.376 empresas. Uma avaliação aprofundada desse grupo mais a fundo pode ser um tema interessante para estudos futuros, fazendo-se análises mais detalhadas por setor e maturidade de atuação no mercado interno.

As 105 redes de franquias internacionalizadas podem ser divididas em três grupos. O Estágio 2 representa o grupo de empresas que está atuando com **Envolvimento Experimental** no exterior. São 51 empresas em 2014 e existe uma troca de 16 novas em comparação com a relação de empresas de 2012, sendo que 10 saíram no período. É a maior característica desta fase: experimentar e continuar se for bem-sucedida. Cuidar das unidades fora, dos produtos, aprender outras culturas, outros idiomas, mesmo operando em um país só, já é um bom desafio. Para crescer, será preciso montar um modelo replicável, que ganhe escala no país.

O **Estágio 3** representa o grupo de empresas que já está no exterior em dois a quatro países, sendo 32 no Brasil, em 2014. Essas empresas buscam consolidar as operações nesses países que escolheram e aumentar sua margem com a operação no exterior. O controle da operação, a padronização e gestão exigem que a empresa aloque uma estrutura responsável, que irá monitorar





a evolução e tentar torná-la lucrativa. A preocupação com a marca e a estrutura de capital começa a aparecer de forma mais clara para as empresas que atuam em quatro países, e que possuem maior volume de unidades por país.

O **Estágio 4** representa o grupo de 22 empresas que já estão atuando no exterior desde a década de 1990 e operando em cinco ou mais países. Essas empresas precisam crescer e criar uma marca no mercado regional. Os desafios são o de continuarem crescendo para poder construir operações globais e levar a marca para mais e mais países. Esse movimento foi vivenciado pelas empresas americanas nas décadas de 1990 e 2000. Quando observa-se a Starbucks, percebe-se não só a capacidade de padronização do negócio, mas também a capacidade de construção da marca no contexto global e a cultura dos países sendo levada globalmente.

Apesar de haver grupos muito sólidos no Brasil, como Gerdau, Votorantim e Odebrecht, e marcas amplamente consolidadas, como Havaianas, Brahma e O Boticário, o Brasil parece lento na corrida para a construção de marcas valiosas. Na publicação do ranking das 100 marcas globais mais valiosas, divulgado pela Millward Brown, em 2014, ficou explicitado que o valor do conjunto das marcas brasileiras teve uma queda de 16% em relação ao anterior. Esse conjunto tem um valor total de pouco mais de US\$ 29 bilhões.

Enquanto isso, no mesmo período, as marcas chinesas tiveram um acréscimo de 10%, totalizando quase US\$ 272 bilhões. Ou seja, as marcas brasileiras mais valiosas representam pouco mais de 10% do valor das chinesas. Vale ressaltar que nenhuma marca brasileira tem valor suficientemente alto para figurar entre as 100 mais valiosas, tanto no ranking da Millward Brown quanto da Interbrand. Além das chinesas, surgem marcas de outros países emergentes, como Coreia do Sul e Austrália (MBGLOBAL, 2014).

Se a máxima de que as empresas são compostas principalmente por marcas e pessoas estiver correta, é preciso reagir rápido para modificar esse cenário e garantir a competitividade das empresas brasileiras. O setor de franquias, com seu grande potencial para construção de marcas fortes, exerce importante papel neste momento (INTERBRAND, 2014).





Como consideração final, ressalta-se que o número de franquias estrangeiras que operam no Brasil cresceu de 130 para 206 nos últimos dois anos.

Isso representa um crescimento de 58% no período e, observando-se na listagem dessas empresas o número de países em que atuam, pode-se dizer que muitas delas chegam ao Brasil no **Estágio 4 –Alto Comprometimento**, pois já atuam em mais de cinco países, com diversas unidades em cada um. Assim, a concorrência no mercado local tende a aumentar, e portanto ter mais empresas brasileiras crescendo no exterior é necessário para poder competir de igual para igual.





REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS – ABF. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.abf.com.br>. Acesso em: 03 set. 2014.

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, 2000.

BROOKES, M.; ALTINAY, L. Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. **Journal of Services Marketing**, v. 25, p. 336-348, 2011.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, 1998.

CASSANO, F. A. et al. Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD, 2007, São Paulo. Anais ... São Paulo: X SEMEAD, 2007.

CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, J. R. A conceptualization of the initial involvement in international marketing. In: C. W. LAMB; P. M. DUNNE (Org.). Theoretical developments in marketing. Chicago: American Marketing Association, 1980, p. 68-71.

DOHERTY, A. M. Market and partner selection processes in international retail franchising. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 528-534, 2009.

FORTE, R.; CARVALHO, J. Internationalization through franchising: the Parfois case study. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 41, p. 380-395, 2013.

GREWAL, D. et al. Franchise partnership and international expansion: a conceptual framework and research propositions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, p. 533-537, 2011.

INTERBRAND. Disponível em: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/>. Acesso em: 26 ago. 2014.

JAMBULINGAM, T.; NEVIN, J. Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 363-395, 1999.





JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm— a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 2, p. 23-32, 1977.

KHAUAJA, D. **Gestão de marcas na internacionalização das empresas**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LANCASTER, K. J. A new approach to consumer theory. **The Journal of Political Economy**, v. 132-157, 1966.

MB GLOBAL. Disponível em: <<https://www.millwardbrown.com>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

MCINTYRE, F.; HUSZAGH, S. Internationalization of franchise systems. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, p. 39-56, 1995.

MTIGWE, B. Theoretical milestone in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.

Observatório de Multinacionais Brasileiras da ESPM. Balanço das 100 multinacionais brasileiras: na busca por mercados e consumidores globais. Agosto, 2014. Disponível em: <<http://observatorio.espm.br>>

PENG, M. W.; PLEGGENKHLE-MILES, E. G. Current debates in global strategy. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 51-68, 2009.

ROCHA, T.; BORINI F.; SPERS E. **Internacionalização das franquias brasileiras**. V. 1. São Paulo, 2010. Disponível em: <www.espm.br/pmdgi> em Grupos de Pesquisa.

ROCHA, T. et al. **Aspectos mercadológicos e estratégicos - internacionalização das franquias brasileiras**. V. 2. São Paulo, 2012. Disponível em: <www.espm.br/pmgdi> em Grupo de Pesquisa. Versão em português e inglês.

SIMON, H. A. **Models of man; social and rational**. Nova York: Wiley, 1957.

TODD, P. **An empirical investigation of entrepreneurial orientation, internationalization and performance of SMES**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Cleveland State University, Cleveland.





APÊNDICE A. QUESTIONÁRIO

Prezado Franqueador, estas questões foram criadas pela ESPM em parceria com a ABF para você responder em poucos minutos. Elas nos ajudarão a mapear a Internacionalização das Franquias Brasileiras, e suas respostas serão usadas apenas de forma agrupada.

Nome da Franquia:

Nome do Respondente:

Cargo do Respondente:

ASSINALE ABAIXO O ITEM QUE REFLETE O ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM QUE SUA EMPRESA ESTÁ EM 2014:

Franchising apenas no Brasil (doméstico) ()

Envolvimento Experimental, com apenas poucas unidades no exterior ()

Envolvimento Ativo, com crescimento recente no exterior ()

Envolvimento com Comprometimento de Longo Prazo e Expansão no Exterior ()

ASSINALE AS FRASE ABAIXO DE ACORDO COM SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA, SENDO 1 DISCORDO TOTALMENTE E 5 CONCORDO TOTALMENTE.

1) Com relação a sua empresa (franquia):

	1 - discordo totalmente			5 - concordo totalmente	
a) Tem produtos ou serviços que podem ser franqueados internacionalmente	1	2	3	4	5
b) Está planejando explorar a franquia internacionalmente	1	2	3	4	5
c) Está planejando crescer a franquia internacionalmente	1	2	3	4	5
d) Sempre procura oportunidades em franchising internacional	1	2	3	4	5





2) Com relação ao franchising internacional:

	1 - discordo totalmente			5 - concordo totalmente	
a) É uma tarefa desejável para minha empresa	1	2	3	4	5
b) Pode ser um grande contribuidor para o crescimento da minha empresa	1	2	3	4	5
c) Pode ser um grande contribuidor para o lucro da minha empresa	1	2	3	4	5
d) Envolve maiores riscos do que crescer no Brasil	1	2	3	4	5
e) Envolve maiores custos do que crescer no Brasil	1	2	3	4	5
f) É menos lucrativo do que crescer no Brasil	1	2	3	4	5
g) O lucro das atividades internacionais atenderá totalmente às expectativas no futuro	1	2	3	4	5
h) Envolve muitos custos iniciais para começar uma operação	1	2	3	4	5
i) É muito complicado para valer o esforço	1	2	3	4	5

3) Na seleção de franqueados, considerando o aspecto financeiro:

	1 - discordo totalmente			5 - concordo totalmente	
a) Antes de selecionarmos o franqueado, realizamos uma análise minuciosa do patrimônio	1	2	3	4	5
b) Antes de selecionarmos o franqueado, realizamos uma análise minuciosa da situação de crédito	1	2	3	4	5
c) Preferimos franqueados que utilizem recursos próprios	1	2	3	4	5
d) Preferimos franqueados que utilizem linhas de financiamento externo	1	2	3	4	5
e) Não temos preferência quanto à fonte de origem do capital a ser investido pelo franqueado	1	2	3	4	5





4) Na seleção de franqueados, considerando os aspectos pessoais:

	1 - discordo totalmente			5 - concordo totalmente	
a) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que tenha orientação empreendedora	1	2	3	4	5
b) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que tenha nível superior de formação	1	2	3	4	5
c) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que tenha iniciativa	1	2	3	4	5
d) Minha franquia tem preferência pelo franqueado com objetivos e aspirações similares aos da franquia	1	2	3	4	5
e) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que demonstra forte entusiasmo e comprometimento	1	2	3	4	5

5) Na seleção de franqueados, considerando os aspectos gerenciais:

	1 - discordo totalmente			5 - concordo totalmente	
a) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que foi profissional autônomo	1	2	3	4	5
b) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que possui experiência em negócio similar ao da franquia	1	2	3	4	5
c) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que possui outro tipo de negócio além da franquia	1	2	3	4	5
d) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que irá gerenciar pessoalmente o negócio no dia a dia	1	2	3	4	5
e) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que já ocupou algum cargo gerencial	1	2	3	4	5





6) Na seleção de franqueados, considerando os aspectos mercadológicos:

	1 - discordo totalmente			5 - concordo totalmente	
a) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que possui conhecimento sobre o mercado local	1	2	3	4	5
b) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que tem experiência em atendimento ao público	1	2	3	4	5
c) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que tem experiência em gerência de marketing	1	2	3	4	5
d) Minha franquia tem preferência pelo franqueado que tem experiência em vendas	1	2	3	4	5

7) Na relação com os parceiros:

	1 - discordo totalmente			5 - concordo totalmente	
a) Existe flexibilidade nas mudanças em contratos	1	2	3	4	5
b) Qualquer informação que possa ajudar uma ou outra parte será provida	1	2	3	4	5
c) A troca de informações é frequente e informal e não somente o que foi especificado em contrato	1	2	3	4	5
d) Problemas são tratados pelas partes como conjunto ao invés de responsabilidades individuais	1	2	3	4	5
e) As partes envolvidas estão comprometidas com melhorias que podem beneficiar a relação como um todo, e não somente as partes individuais	1	2	3	4	5

Qual ano de internacionalização da sua franquia?
ou Não internacionalizada ()

ESCOLHA ABAIXO QUAL MODO DE ENTRADA SUA FRANQUIA USOU/USARÁ NO EXTERIOR?

Franqueado Master ()
Loja própria ()
Franqueados locais ()

Obrigado! Para receber os resultados deste estudo, por favor, deixe seu e-mail:





ANEXO A. FRANQUIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR EM JUNHO DE 2014

Segmento	Marca	Nº de países
Acessórios Pessoais e Calçados	VIA UNO	18
Acessórios Pessoais e Calçados	CARMEN STEFFENS	14
Acessórios Pessoais e Calçados	DUMOND	13
Acessórios Pessoais e Calçados	IT BEACH	7
Acessórios Pessoais e Calçados	VICTOR HUGO	6
Acessórios Pessoais e Calçados	AREZZO	5
Acessórios Pessoais e Calçados	MAZ BRASIL	5
Acessórios Pessoais e Calçados	CHILLI BEANS	4
Acessórios Pessoais e Calçados	DEMOCRATA	4
Acessórios Pessoais e Calçados	CAPODARTE	3
Acessórios Pessoais e Calçados	MORANA	3
Acessórios Pessoais e Calçados	HAVAIANAS	2
Acessórios Pessoais e Calçados	JORGE BISCHOFF	2
Acessórios Pessoais e Calçados	DATELLI	1
Acessórios Pessoais e Calçados	LUZ DA LUA	1

Continua...





ANEXO A. Continuação

Segmento	Marca	Nº de países
Acessórios Pessoais e Calçados	MY SHOES	1
Acessórios Pessoais e Calçados	PINKBIJU	1
Acessórios Pessoais e Calçados	RAPHAELLA BOOZ	1
Acessórios Pessoais e Calçados	SANTA LOLLA	1
Alimentação	GRAND CRU	3
Alimentação	SPOLETO	3
Alimentação	BOB'S	2
Alimentação	GIRAFFAS	2
Alimentação	L'ENTRECOTE DE PARIS	2
Alimentação	MISTER SHEIK	2
Alimentação	AU AU LANCHES	1
Alimentação	BONAPOARTE	1
Alimentação	JET CHICKEN	1
Alimentação	JIN JIN	1
Alimentação	ROASTED POTATO	1
Alimentação	TEMAKERIA MAKIS PLACE	1
Alimentação	VIVENDA DO CAMARÃO	1
Alimentação	ZEBRA ZERO	1
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	SHOWCOLATE	18
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	FABRICA DI CHOCOLATE	10

Continua...





ANEXO A. Continuação

Segmento	Marca	Nº de países
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	PASTELÂNDIA	3
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	CAFÉ DO PONTO	1
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	FREDDISSIMO	1
Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	TOSTARE CAFÉ	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	HOKEN	5
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	EMAGRECENTRO	2
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	TEAM NOGUEIRA	2
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	ARMAZEN AMAZÔNICO	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	CHAMMA DA AMAZÔNIA	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	DEPYL ACTION	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	EMAGRECENTRO FITNESS	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	FIT4 - FITNESS STORE	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	MAGRASS	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	MUNDO VERDE	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	ORTHODENT	1
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	PELO ZERO DEPILAÇÃO	1

Continua...





ANEXO A. Continuação

Segmento	Marca	Nº de países
Beleza, Saúde e Produtos Naturais	WERNER COIFFEUR	1
Comunicação, Informática e Eletrônicos	TOTVS	10
Comunicação, Informática e Eletrônicos	DATASUL	4
Comunicação, Informática e Eletrônicos	LINKWELL	3
Comunicação, Informática e Eletrônicos	LIGUE SITE	2
Construção e Imobiliárias	FRANQUIA IMÓVEIS	1
Cosméticos e Perfumaria	O BOTICÁRIO	8
Cosméticos e Perfumaria	TRUSS COSMETICS	5
Educação e Treinamento	SMARTZ SCHOOL	3
Educação e Treinamento	MICROCAMP	2
Educação e Treinamento	SUCESSO EM VENDAS	2
Educação e Treinamento	ANGLO-AMERICANO FORMANDO EMPREENDEDORES	1
Educação e Treinamento	CDI	1
Educação e Treinamento	SUPERA - GINÁSTICA PARA O CÉREBRO	1
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	CASA COR	4
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	IGUI	4
Entretenimento, Brinquedos e Lazer	FUNCLICK	1
Escolas de Idiomas	CCAA	11

Continua...





ANEXO A. Continuação

Segmento	Marca	Nº de países
Escolas de Idiomas	WIZARD IDIOMAS	11
Escolas de Idiomas	ESCOLAS FISK	6
Escolas de Idiomas	WISE-UP	5
Escolas de Idiomas	ABC- AMERICAN BRAZILIAN CENTER	2
Escolas de Idiomas	MULTI IDIOMAS	1
Escolas de Idiomas	NUMBER ONE IDIOMAS	1
Limpeza e Conservação	COMBATE	2
Limpeza e Conservação	ASTRAL	1
Livrarias e Papelarias	LIVRARIA E PAPELARIA NOBEL	4
Livrarias e Papelarias	AMBIENTAL EXPRESSÕES SOCIAIS	1
Móveis, Decoração e Presentes	GATOS DE RUA	2
Móveis, Decoração e Presentes	FIRST CLASS	1
Negócios, Serviços e Conveniência	CARTAXI	1
Negócios, Serviços e Conveniência	CARTÓRIO MAIS	1
Negócios, Serviços e Conveniência	CARTÓRIO POSTAL	1
Negócios, Serviços e Conveniência	GELRE	1
Serviços Automotivos	LOCALIZA RENT A CAR	8
Serviços Automotivos	CHIPBRAS	1
Vestuário	CANTÃO	9

Continua...





ANEXO A. Continuação

Segmento	Marca	Nº de países
Vestuário	COLCCI	9
Vestuário	LILICA & TIGOR	8
Vestuário	HERING STORE	5
Vestuário	LUPO	4
Vestuário	MORMAI	4
Vestuário	BRASIL SUL	3
Vestuário	HOPE LINGERIE	3
Vestuário	M. OFFICER	2
Vestuário	DARLING	1
Vestuário	GREEN BY MISSAKO	1
Vestuário	KONYK	1
Vestuário	MISSBELLA	1
Vestuário	PUC	1
Vestuário	PUKET	1
Vestuário	RICHARDS	1
Vestuário	TRACK&FIELD	1
Vestuário	TVZ	1



