

**PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO  
TALES ANDREASSI (Orgs.)**

ALEXANDRE FREIRE GUERRA / BATISTA SALGADO GIGLIOTTI  
BRUNA SAYURI TATENO TANAKA / CÉSAR AUGUSTO DE MORAES TURETA  
CLAUDIA REGINA RODRIGUES / EDUARDO EUGÊNIO SPERS  
FABIO LUIZ MARIOTTO / FELIPE MENDES BORINI  
JAÉRCIO ALEX SILVA BARBOSA / MARIA FERNANDA SIA  
MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JR. / ROGÉRIO STIVAL MORGADO  
TARSILA MIYANOHARA OTA / THELMA VALÉRIA ROCHA  
UBIRAJARA MARQUES DE OLIVEIRA NETO

# FRANQUIAS BRASILEIRAS

**Estratégia,  
empreendedorismo,  
inovação e internacionalização**



**MATERIAL DE APOIO**  
Powerpoints® para professores e alunos

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Franquias brasileiras : estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização / organizadores Pedro Lucas de Resende Melo, Tales Andreassi. -- São Paulo : Cengage Learning, 2012.

Vários autores.  
Bibliografia.  
ISBN 978-85-221-1184-8

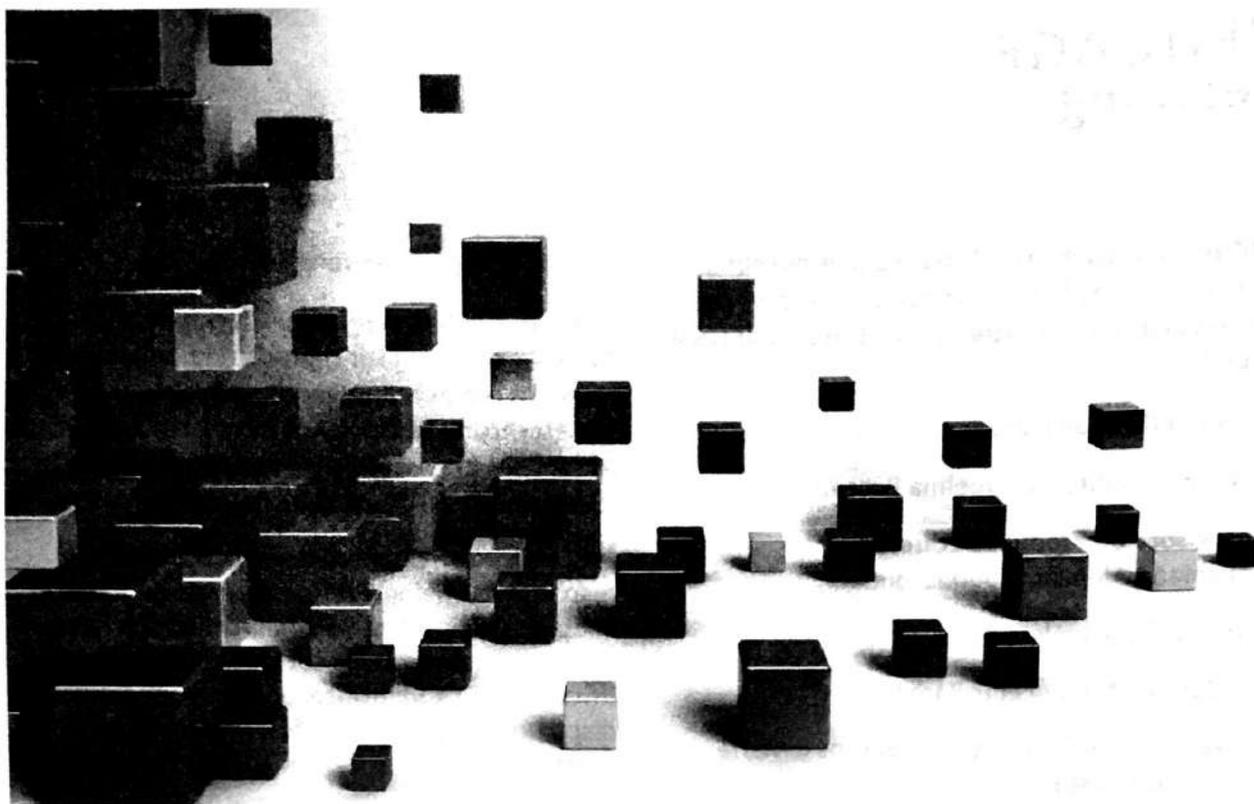
1. Empreendedorismo 2. Franquias (Comércio varejista)  
3. Franquias (Comércio varejista) - Administração  
4. Inovações 5. Internacionalização 6. Planejamento estratégico 7. Qualidade total - Gerenciamento I. Melo, Pedro Lucas de Resende. II. Andreassi, Tales.

11-13105

CDD-658.8708

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Franchising : Qualidade : Administração de empresas 658.8708
2. Franquias : Qualidade : Administração de empresas 658.8708



# Franquias Brasileiras

## Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização

Organizadores

Pedro Lucas de Resende Melo Tales Andreassi

Alexandre Freire Guerra Batista Salgado Gigliotti Bruna Sayuri Tateno Tanaka

César Augusto de Moraes Tureta Claudia Regina Rodrigues

Eduardo Eugênio Spers Fabio Luiz Mariotto Felipe Mendes Borini

Jaércio Alex Silva Barbosa Maria Fernanda Sia Moacir de Miranda Oliveira Jr.

Rogério Stival Morgado Tarsila Miyanochara Ota Thelma Valéria Rocha

Ubirajara Marques de Oliveira Neto



**Franquias brasileiras – Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**  
**Pedro Lucas de Resende Melo e Tales Andreassi (orgs.)**

Gerente Editorial: Patricia La Rosa

Supervisora Editorial: Noelma Brocanelli

Supervisora de Produção Editorial:  
Fabiana Alencar Albuquerque

Editor de Desenvolvimento: Fábio Gonçalves

Copidesque: Nelson Luis Barbosa

Revisão: Fernanda Batista dos Santos e Maria  
Alice da Costa

Pesquisa Iconográfica: Vivian Rosa

Diagramação: Cia. Editorial

Capa: Manu Santos Design Estratégico

© 2012 Cengage Learning Edições Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, sejam quais forem os meios empregados, sem a permissão, por escrito, da Editora. Aos infratores aplicam-se as sanções previstas nos artigos 102, 104, 106 e 107 da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.

Esta editora empenhou-se em contatar os responsáveis pelos direitos autorais de todas as imagens e de outros materiais utilizados neste livro. Se porventura for constatada a omissão involuntária na identificação de algum deles, dispomo-nos a efetuar, futuramente, os possíveis acertos.

Para informações sobre nossos produtos,  
entre em contato pelo telefone **0800 11 19 39**

Para permissão de uso de material desta obra,  
envie seu pedido  
para **[direitosautorais@cengage.com](mailto:direitosautorais@cengage.com)**

© 2012 Cengage Learning. Todos os direitos reservados.

ISBN-13: 978-85-221-1184-8

ISBN-10: 85-221-1184-7

**Cengage Learning**

Condomínio E-Business Park

Rua Werner Siemens, 111 – Prédio 20 – Espaço 4

Lapa de Baixo – CEP 05069-900

São Paulo – SP

Tel.: (11) 3665-9900 – Fax: (11) 3665-9901

SAC: 0800 11 19 39

Para suas soluções de curso e aprendizado, visite  
**[www.cengage.com.br](http://www.cengage.com.br)**

Impresso no Brasil.

*Printed in Brazil.*

1 2 3 4 5 6 7 13 12 11 10 09

# 5 Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um *survey* com franquias internacionalizadas

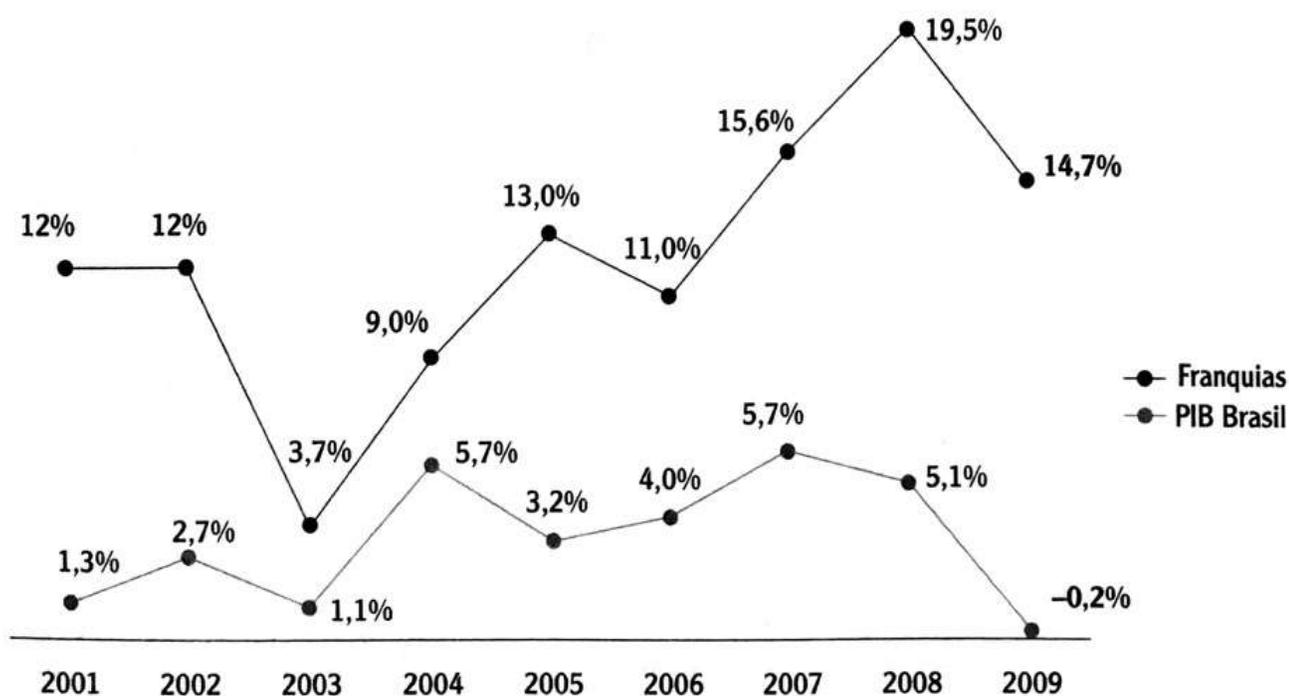
Felipe Mendes Borini  
Thelma Valéria Rocha  
Eduardo Eugênio Spers

## Objetivos do capítulo

1. Traçar um perfil da internacionalização das franquias brasileiras.
2. Apresentar os principais fatores impulsionadores da internacionalização das franquias brasileiras.
3. Apresentar as principais barreiras da internacionalização das franquias brasileiras.
4. Apresentar os desafios da internacionalização das franquias brasileiras.

## Introdução

Durante o período de 2001 a 2009, o segmento de franquias cresceu sempre acima do Produto Interno Brasileiro (PIB). Em 2009, por exemplo, enquanto o PIB teve um crescimento negativo de 0,2%, as franquias cresceram 14,7% (Figura 1).



Fonte: Rocha et al.<sup>6</sup>

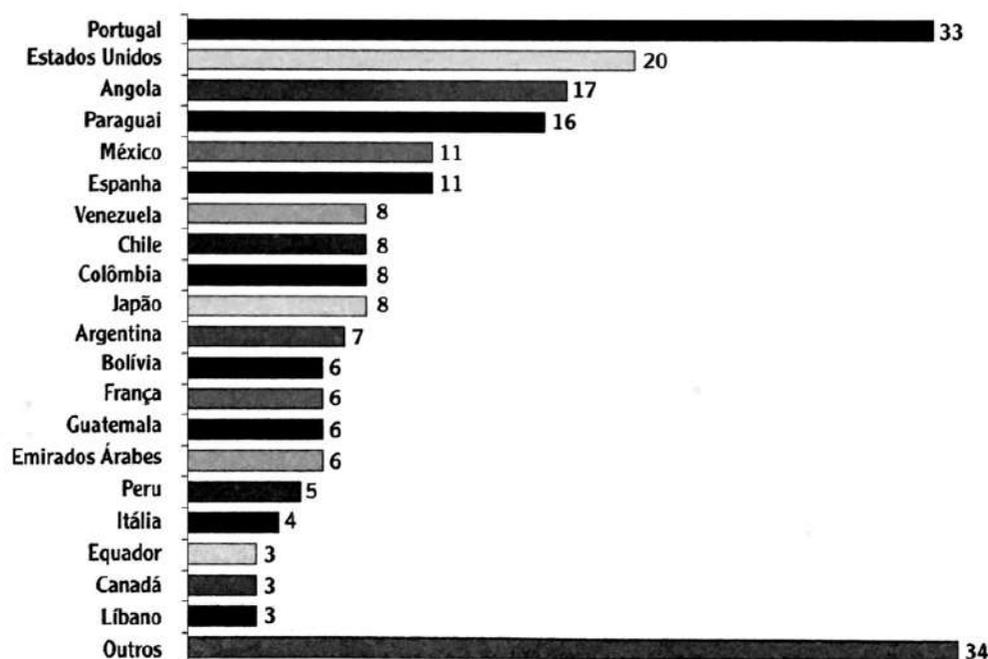
Figura 1 – Crescimento do setor de franquia em comparação com o PIB.

Em termos de faturamento, isso representa R\$ 76 bilhões em 2010, ante os R\$ 63 bilhões de 2008. Em relação ao número de redes de franquias, esse crescimento foi ainda maior. De 1.643 redes em 2009, passou para 1.850 em 2010, representando 12,9% de incremento. Em termos de unidades, foram para 86.365 (79.988), ou seja, 13% para o mesmo período. O franchising brasileiro também se destaca no aspecto de geração de empregos. Em 2009 foram gerados 719.892 empregos diretos e, em 2010, 780 mil, um crescimento de 8,3%.

Em relação ao contexto mundial, o Brasil se situa em sexto lugar em termos de número de unidades. Em termos de marcas, o Brasil é o quarto colocado, com 1.643, sendo a Coreia do Sul com 2.465 em primeiro, e os Estados Unidos com 2.200 em segundo. Já existem 68 redes brasileiras atuando em 49 países de todos os continentes, o que representa ainda 4,7% do total de marcas nacionais.

Entre os principais países de destino, destacam-se Portugal e Estados Unidos. O primeiro, por questões de proximidade com a língua, e o segundo, pelas oportunidades que oferece (Figura 2). Destacam-se os segmentos de Esporte, Saúde, Beleza e Lazer, que representam 24% desse total, seguido de Alimentação (19%), Vestuário, (16%), Acessórios Pessoais e Calçados (13%) e Educação e Treinamento (12%).

Nesse esforço de internacionalização, destaca-se o convênio da Associação Brasileira de Franquias (ABF) com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), entidades que, desde 2004, promovem e participam de eventos no exterior, levando informações sobre o mercado brasileiro de franquias para mais de trinta países.



Fonte: Rocha et al.<sup>6</sup>

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

Mediante esses números, o objetivo principal deste estudo é retratar a realidade das franquias brasileiras vivenciada nos processos de internacionalização, e sugerir recomendações para aquelas que pretendem se internacionalizar. A partir de uma população de 61 franquias, vinte responderam ao questionário quantitativo e dez, ao roteiro qualitativo.

Além desta breve introdução, este capítulo está dividido em mais quatro itens. No segundo, são apresentados as características específicas do processo de internacionalização no segmento de franquias. No terceiro item é descrita a metodologia. No quarto item são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa em formas de desafios para a internacionalização das franquias. E, por fim, as considerações finais.

## Internacionalização de franquias

A raiz da internacionalização de franquias é o fenômeno da globalização, que fez surgir, no mercado internacional, amplas oportunidades para as empresas. Desde a década de 1980, a internacionalização de franquias dos Estados Unidos é bastante significativa. Já em 1990, havia mais de 70 mil unidades franqueadas em outros países. De acordo com estimativas da Internacional Franchise Association (IFA), entre os anos 1985 e 1995, 40% das franquias estabelecidas por franqueadores norte-americanos eram unidades internacionais. Concentrados primeiro no Canadá, no Japão, na Austrália e na União Europeia, os países de destino passaram a ser também, a partir dos anos 1990, países asiáticos e latino-americanos.<sup>1</sup>

Estudos empíricos mostram que a propagação internacional das franquias tem início nos mercados geográficos e culturais mais próximos do mercado doméstico.<sup>5</sup> Portanto, o destino favorito das redes norte-americanas seria o Canadá, assim como os países asiáticos seriam o principal destino das redes japonesas.<sup>4</sup>

No Brasil, existem 68 redes nacionais que operam em todos os cinco continentes com mais de setecentas unidades no exterior. Comparando com o ano 2000, quando eram quinze marcas de franquias, é verificado um crescimento de mais de 300% em apenas aproximadamente dez anos.

Os principais países de destino das franquias brasileiras que dão início ao processo de internacionalização são, em ordem, Portugal, México e Argentina, pois esses países apresentam alguma proximidade cultural ou geográfica com o Brasil. No caso de Portugal, há semelhança com o idioma e, no caso de México e Argentina, há maior proximidade geográfica. Na literatura,<sup>2,3</sup> as barreiras para a internacionalização de franquias são:

- A diferença do gosto dos consumidores de diferentes países;
- A restrição para deslocamento de pessoal;
- A limitação na transferência de tecnologia;
- Políticas nacionais de restrição ao capital estrangeiro.

Em relação às franquias brasileiras, a principal dificuldade está ligada às diferenças nas *legislações dos diversos países*. Outros obstáculos destacados foram:

- Concorrência com as marcas internacionais;
- Pouco conhecimento das marcas nacionais brasileiras no mercado exterior;
- Alto custo com o registro das marcas e produtos;
- Exigências com a legalização e burocracia da exportação dos produtos que abastecem outros países;
- Dificuldade de administrar as atividades em um país estrangeiro, indicando que as empresas pesquisadas não se consideram aptas para atuar em outros mercados além do nacional.

Apesar dessas constatações dos problemas e dificuldades para a internacionalização das franquias, os estudos da área não se aprofundam nas dificuldades internas do esquema de gestão das franquias. Um problema proeminente, pois o formato de franchising exige uma padronização das operações. Logo, este capítulo procura adentrar com mais detalhes os desafios das franquias em seu processo de internacionalização.

## Metodologia

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa de campo. Foram empregados dois métodos ou formas de abordagem, uma quantitativa e outra qualitativa. Após consulta a diversas publicações sobre internacionalização e franquias, um conjunto de nove dimensões foram escolhidas junto com a ABF para compor o questionário quantitativo e o roteiro da entrevista qualitativa. Além dessas dimensões, foram coletadas informações sobre o processo de internacionalização e dados que caracterizam a franquia e o respondente.

A pesquisa de natureza quantitativa contou com o preenchimento *on-line* e foi direcionada aos empresários proprietários de franquias que já tinham se internacionalizado. A coleta de dados se deu no período entre 1º de maio e 31 de julho de 2010. A fim de maximizar o recebimento dos questionários preenchidos, foram encaminhados *e-mails*, realizadas ligações telefônicas e até enviada uma mala direta com o questionário impresso para facilitar o preenchimento. A partir de uma po-

pulação de 61 empresas relacionadas no *mailing* da ABF, foram preenchidos e validados vinte questionários, correspondendo a uma amostra de 33% do total de franquias abordadas pelos diferentes métodos descritos antes.

A escala utilizada para avaliar as oito dimensões foi a Likert com 5 pontos. Visando padronizar, facilitar a compreensão e a visualização dos resultados, foram agrupadas as respostas 4 e 5, as quais representam a concordância com cada afirmação.

Na parte qualitativa do estudo, foram feitas entrevistas pessoais com dez empresários indicados pela ABF. Os principais resultados foram anotados e serviram para complementar o estudo quantitativo. Eles são descritos na análise por meio de “frases” tiradas do depoimento dos empresários entrevistados. Como as dimensões analisadas foram as mesmas, tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa, a discussão dos resultados foi realizada em conjunto e dividida por dimensão.

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

## Resultados

### Caracterização das franquias

Com relação ao perfil dos entrevistados, 25% eram sócios e diretores; 56%, gerentes; e 19%, assessores das franquias. Esses atuavam em média há seis anos nas empresas e quanto ao sexo eram: 62,5% homens, e 37,5% mulheres, com idade média de 35 anos.

Quanto à escolaridade, 56% com pós-graduação e 44% com superior completo. Como fontes de informações, os entrevistados indicaram que obtêm informações via internet: 39%, revistas: 25%, jornal: 21%, televisão: 11%, e celular: 4%, como mostra a Figura 3.

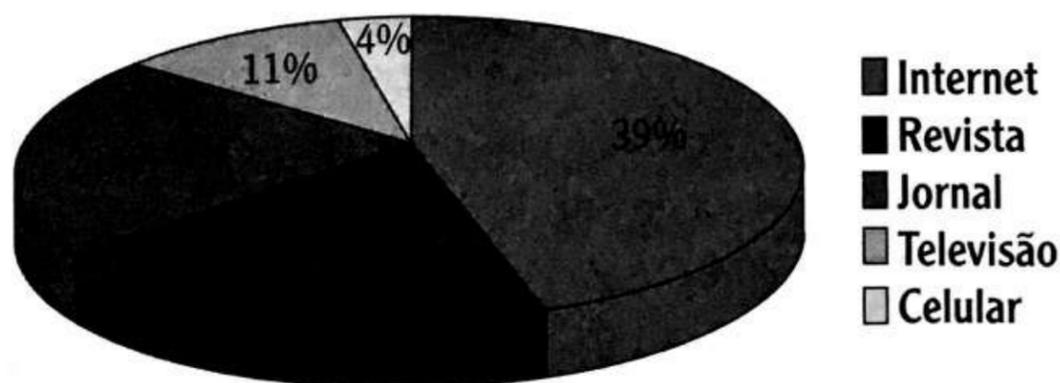


Figura 3 – Fontes de informações para os entrevistados.

Por sua vez, 64% das franquias entrevistadas eram de grande porte (acima de 500 funcionários); 15%, de médio porte (entre 50 a 499 empregados); e 21%, de pequeno porte (menor que 50 empregados).

Inicialmente, foi questionada qual a principal estrutura da franquia no exterior, como mostra a Figura 4.

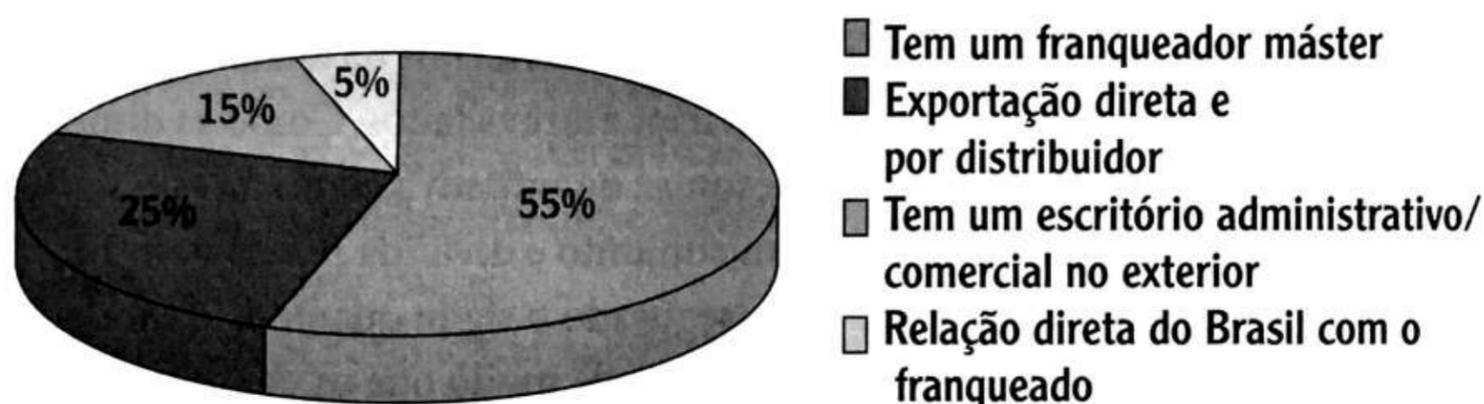


Figura 4 – Principal estrutura no exterior.

Na Figura 4, percebe-se que 55% das empresas possuem um franqueado máster; 25% trabalham com exportação; 15% têm um escritório administrativo no exterior; e 5% possuem relação direta do Brasil com o franqueado.

Esse ponto, relacionado à estrutura, também foi comentado na pesquisa qualitativa, sendo recomendado por um entrevistado: “deve-se localizar um *franqueado máster* que saiba como a franquia funciona, entenda o produto e a cultura local”.

Ainda sobre franqueado máster, outra preocupação que se deve ter é “ser alguém que considere a parceria com a franquia brasileira prioritária, e não apenas marginal”. Foram mencionados casos em que a franquia brasileira representava menos de 5% o franqueado máster no exterior, e este não priorizava o negócio, que acabou fechando. Por isso muitas vezes, o máster nem sempre é a melhor opção.

As franquias entrevistadas foram criadas, em média, há aproximadamente doze anos, com idade máxima de 41 anos e mínimo de um ano. Já no exterior, as operações tiveram início, em média, há aproximadamente cinco anos, com idade máxima de quatorze anos e mínima de um ano. Isso comprova que o processo de internacionalização de franquias brasileiras ainda é recente, se comparado a outros países.

Quando abordados sobre o primeiro país onde operaram no exterior, as respostas se concentraram em: América do Sul, 30% (Argentina, 15%, Chile, 10%, e Paraguai, 5%); América do Norte, 30% (México, 15%, Estados Unidos, 15%); Europa, 15% (Portugal); África, 10% (Angola); e 15% não informaram, como mostra a Figura 5.

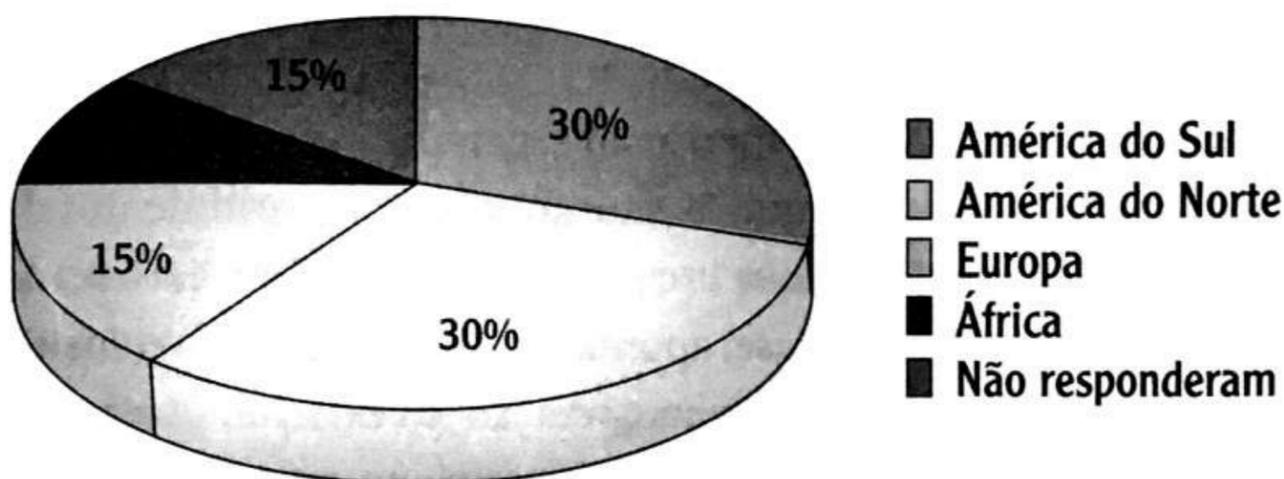


Figura 5 – Primeiro continente a se internacionalizar.

Na Figura 5, pode-se perceber que a variável idioma, reflexo de maior proximidade cultural, é um forte influenciador da primeira localidade que a franquia escolhe para se internacionalizar. Dos países para os quais as franquias brasileiras se internacionalizaram, primeiro, 45% falam espanhol; 25%, português; e apenas 15%, inglês.

Com relação ao tamanho da operação no exterior, 19% possuem operações de grande porte (com mais de 500 funcionários); 25%, médio porte (com 50 a 499 funcionários); e 56%, de pequeno porte (menos de 50 funcionários).

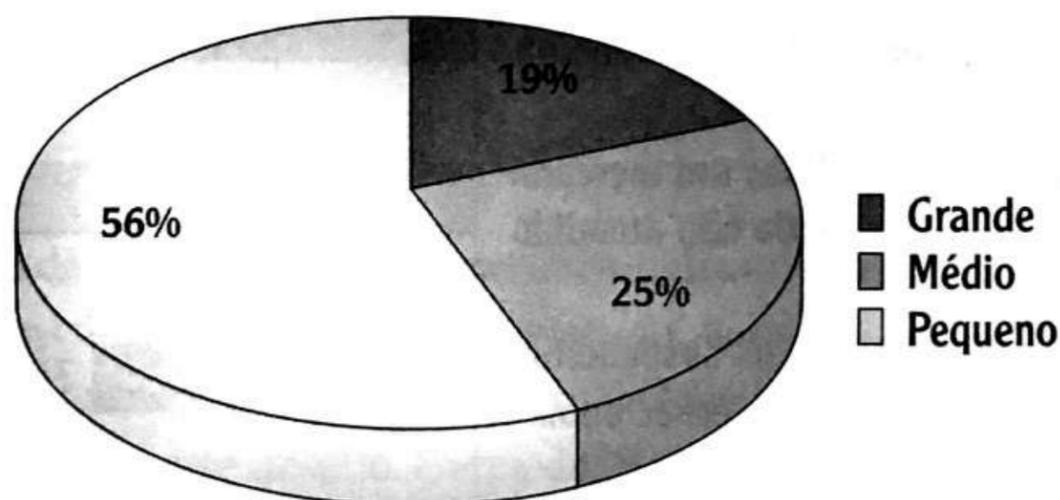


Figura 6 – Tamanho da operação no exterior.

Esse item se confirma ao analisar a porcentagem do faturamento das franquias que advêm de operações no exterior. Apenas duas disseram que obtêm em torno de 30% do seu faturamento no exterior. Outras duas têm faturamento próximo a 15%, e as demais da amostra disseram que esse percentual não chega a 5% da operação. Isso aponta que o processo de internacionalização das franquias é recente e ainda pequeno para a maioria das empresas envolvidas.

Apesar de serem operações muitas vezes pequenas, a avaliação dos empresários com relação a essas operações é positiva. A frase: “a participação de mercado da minha franquia no exterior cresceu muito mais que o esperado” obteve 30% de con-

cordância. Para 25% dos entrevistados, “a produtividade no exterior está sendo superior ao esperado”. E ainda 20% consideram que os crescimentos em vendas com a franquia no exterior foi muito superior ao esperado.

Mas apenas 10% consideram que “o retorno sobre os investimentos da franquia no exterior foi muito superior ao que imaginavam”. Nesse item, 65% se mantiveram neutros, e 25% discordaram da frase, apontando que os investimentos existem, e é necessário ter cautela ao se montar uma operação no exterior.

Por fim, em relação ao desempenho da franquia no exterior, que foram medidos por meio do Retorno sobre o Investimento, Crescimento nas Vendas, Produtividade e Participação de Mercado, em média as franquias indicam que o desempenho realizado está de acordo com o esperado.

### Desafios para a internacionalização das franquias

O primeiro aspecto investigado é relacionado aos fatores que impulsionaram a internacionalização das franquias brasileiras. A importância desses fatores conforme o grau de concordância dos gestores das franquias está apresentado na Figura 7.

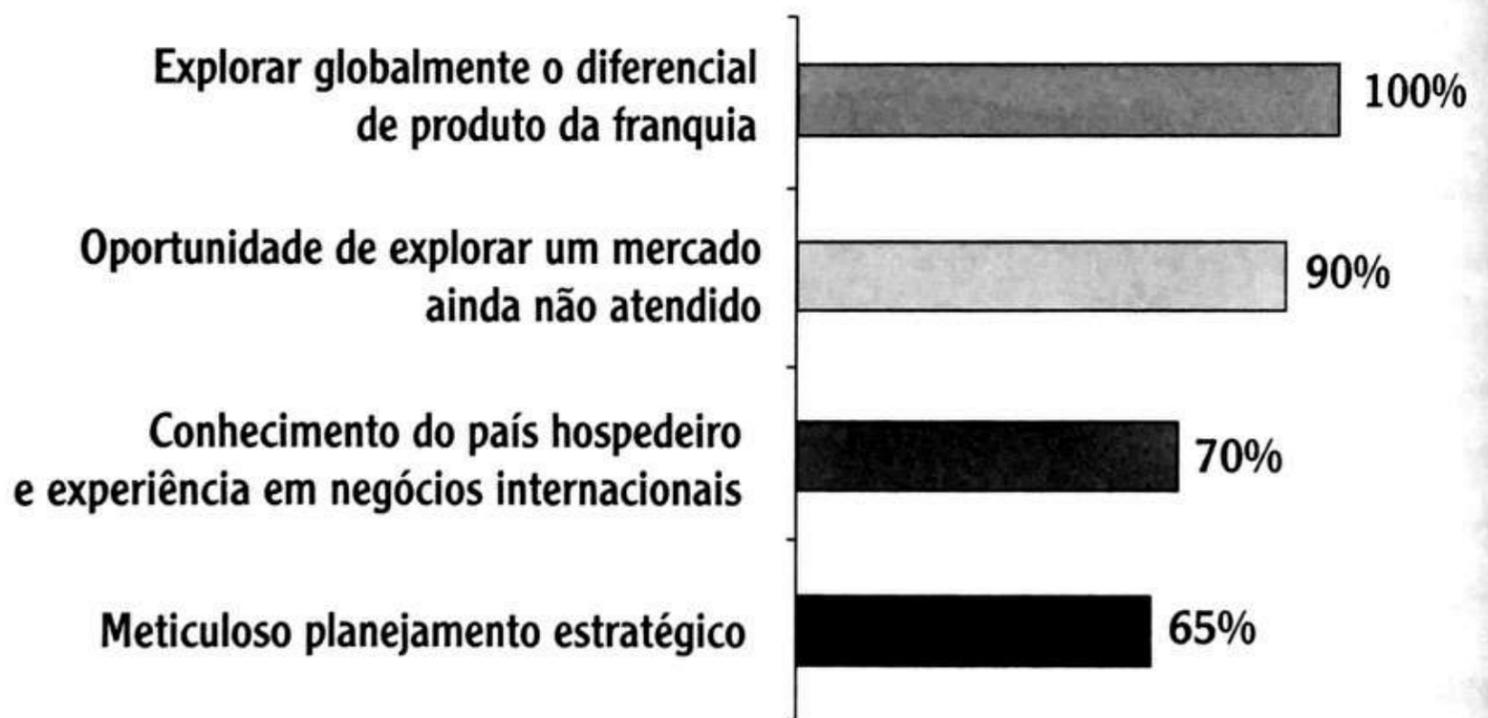


Figura 7 – Fatores impulsionadores.

Fica claro que a internacionalização das franquias brasileiras depende de um diferencial do produto/serviço oferecido pela franquia. Em seguida, aparece a oportunidade de explorar um novo mercado (90% de concordância). Além desses dois fatores, destaque para o fato de o franqueador conhecer o país estrangeiro e ter alguma experiência com negócios internacionais (70%) e ter realizado um meticuloso planejamento estratégico (65%).

Esses resultados indicam os quatro primeiros desafios para iniciar o processo de internacionalização de uma franquia.

### 1º Desafio: Diferenciação do produto/serviço

A internacionalização da franquia depende da criação de um diferencial do produto e serviço. Isso quer dizer inovação. Inovação em quê?

1. No processo de fabricação do produto ou prestação do serviço;
2. Diretamente no produto ou serviço;
3. No mercado que o produto ou serviço vai atender.

Quando falamos de inovar no mercado, objetivamente o essencial é saber se o negócio da franquia está criando um novo mercado no exterior, antes não explorado, pois os consumidores não tinham esse costume.

Em termos de inovação do produto, não se trata da simples diferenciação na qualidade, embalagem ou marca do produto. O essencial é que o produto ou serviço apresente uma nova funcionalidade antes desconhecida pelo consumidor.

Por último, a inovação no processo diz respeito à rotina organizacional realizada para a fabricação do produto e prestação do serviço. A empresa inova quando apresenta um processo novo, ou seja, raro no ramo de atuação dela. Entretanto, somente mantém essa inovação se o processo novo for difícil de ser imitado pelos concorrentes, isso quer dizer que o processo é complexo para ser copiado; logo, demanda tempo para os concorrentes alcançarem paridade competitiva com a franquia.

### 2º Desafio: Identificar mercados não explorados

A identificação da oportunidade de internacionalização depende da capacidade de identificar um nicho de mercado não explorado. Para isso são essenciais os trabalhos de reconhecimento e exploração de mercado. Pesquisas de mercado são essenciais para superar esse desafio. Cerca de 75% das franquias salientam a necessidade de realizar pesquisa de mercado para operar no exterior. Nesse quesito é importante ressaltar que a ABF contém um extenso banco de pesquisas de mercado à disposição dos associados.

Note que os resultados da pesquisa na Figura 8 mostram que os franqueadores não executam essa empreitada sozinhos, mas buscam executá-la em parceria com os franqueados. Em 80% dos casos existe a concordância para o fato de que os franqueados no exterior atuam como empreendedores locais fomentando o conhecimento do mercado local, e 75% dos franqueados no exterior atuam como empreendedores locais na busca de oportunidades de negócios.

O desafio consiste, portanto, não só na capacidade do franqueador ser um *prospect* de mercados, mas no perfil do franqueado no exterior, que, por vezes, diferentemente do franqueado do mercado nacional, o parceiro no exterior tem de ter um perfil empreendedor fortemente orientado para o mercado de atuação.

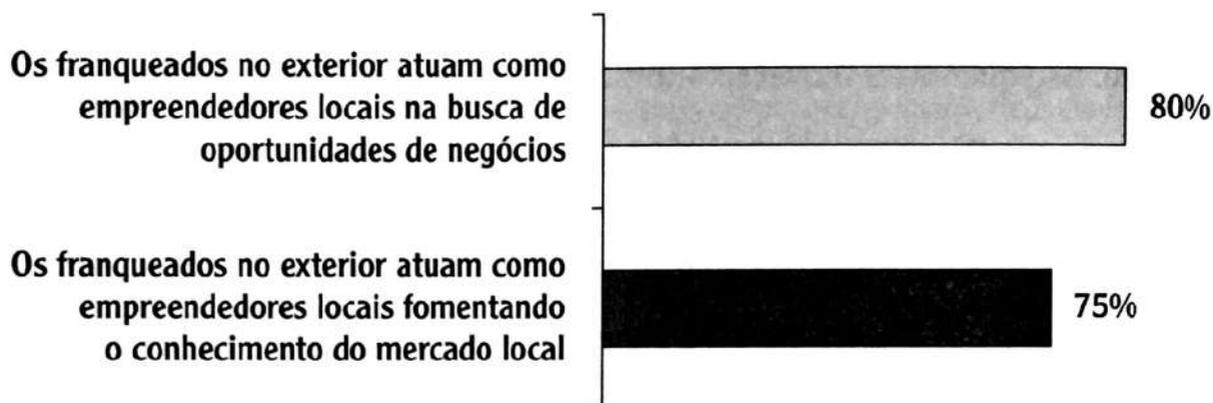


Figura 8 – Franquia e empreendedorismo.

### 3º Desafio: A experiência do franqueador e escolha do franqueado

Essencial para o processo de internacionalização é que o franqueador tenha alguma experiência internacional em negociação intercultural, se possível no país em que a franquia deseja atuar. Caso o franqueador não tenha essa experiência e vivência, seria essencial contratar um profissional com experiência em gestão exterior.

Nesse aspecto, entra a escolha do parceiro no exterior. Um dos entrevistados destacou que: “a franquia deve fazer no exterior, o que sabe fazer bem, ou seja, franquear”. Essa empresa abriu lojas próprias nos Estados Unidos e não foi bem-sucedida; por isso, recomenda que se busquem franqueados máster.

Nesse sentido, podem-se recomendar dois caminhos para se operar no exterior:

1. Que se localize no exterior um franqueado máster, pois com a figura do franqueado máster, a matriz no Brasil tem como dar suporte, sem fazer grandes esforços e investimentos;
2. Que se desenvolva um minifranqueador, ou uma área lá fora para capturar novas franquias.

Com relação a esse tema, um dos franqueadores ressaltou que as maiores dificuldades que enfrentou no exterior foi no *processo de escolha* do franqueado máster. Essa franquia trocou quatro vezes de parceiro antes de acertar, considerou esse processo muito difícil, e que requer investimento de tempo e financeiro.

Nesse processo, um dos entrevistados recomenda que os parceiros no exterior se preocupem com: “Cuidar da marca da franquia; tenham ligação com a cultura e valores da empresa e entendam do mercado em que se pretende atuar”. Desse item, podem-se perceber os motivos que levam tantas franquias a começar o processo de

internacionalização convidando parentes e amigos, nem sempre os mais capacitados tecnicamente, mas os de maior *confiança* para o franqueador.

#### 4º Desafio: Desenvolver um planejamento estratégico para a internacionalização

Por fim, apesar de arriscada e de ser configurada como uma aventura, a internacionalização envolve o comprometimento de grandes recursos e esforços. Para tanto, é essencial que o franqueador tenha muito bem planejadas as ações nos diferentes momentos de internacionalização. Se for a primeira vez, talvez o apoio de consultorias especializadas e da própria ABF seja essencial.

Nesse aspecto, é interessante ressaltar os resultados da pesquisa. Verifica-se que 85% das franquias adotam práticas calcadas num planejamento estratégico rigoroso: elas procuram usar e explorar os seus recursos mundialmente por meio de *best practices* mundiais e realizam sua gestão sem espaço para o “achismo”, mas fortemente baseadas em dados de mercado e financeiros. Além disso, cerca de 60% delas defende uma gestão estritamente profissional.

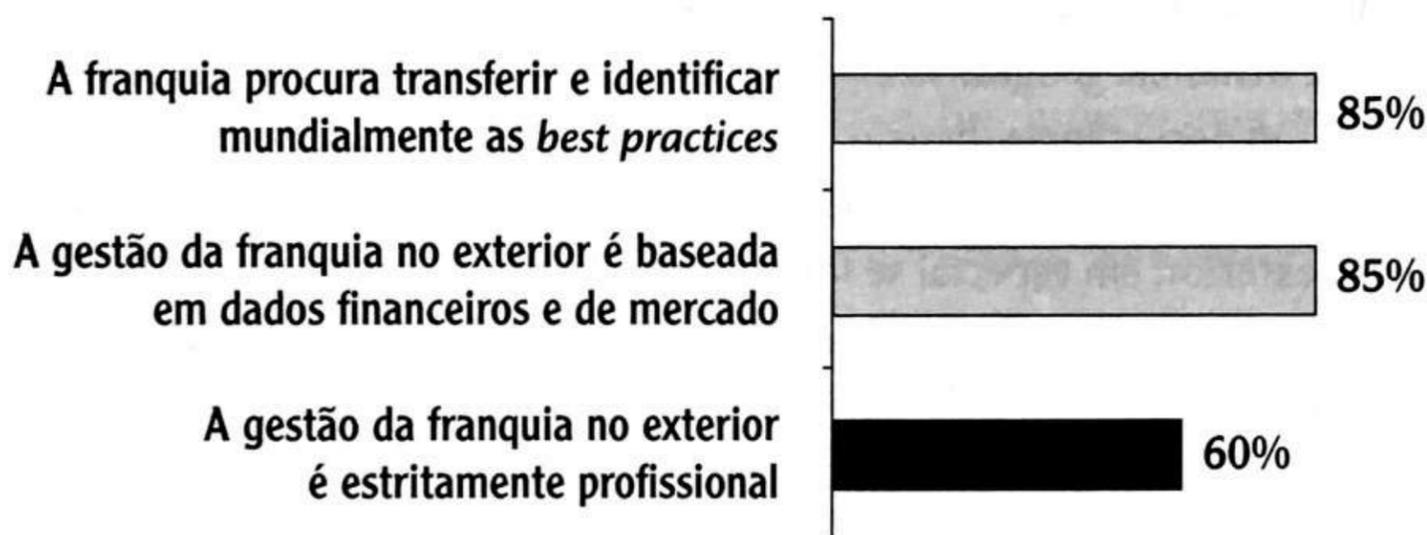


Figura 9 – Gestão das franquias.

Identificado os fatores que impulsionam a internacionalização das franquias, é interessante entender quais são os principais entraves nesse processo. A Figura 10 apresenta as principais barreiras para a internacionalização das franquias.

A principal dificuldade de acordo com a concordância de 65% das franquias é a questão de garantir que o padrão de negócio seja reaplicado no exterior. Em seguida, conforme a concordância de 55% das franquias, é a questão de achar e treinar pessoas para trabalhar conforme o modelo de negócio, e a questão de atender as exigências dos consumidores. Esses resultados levantam mais três desafios para superar as barreiras.

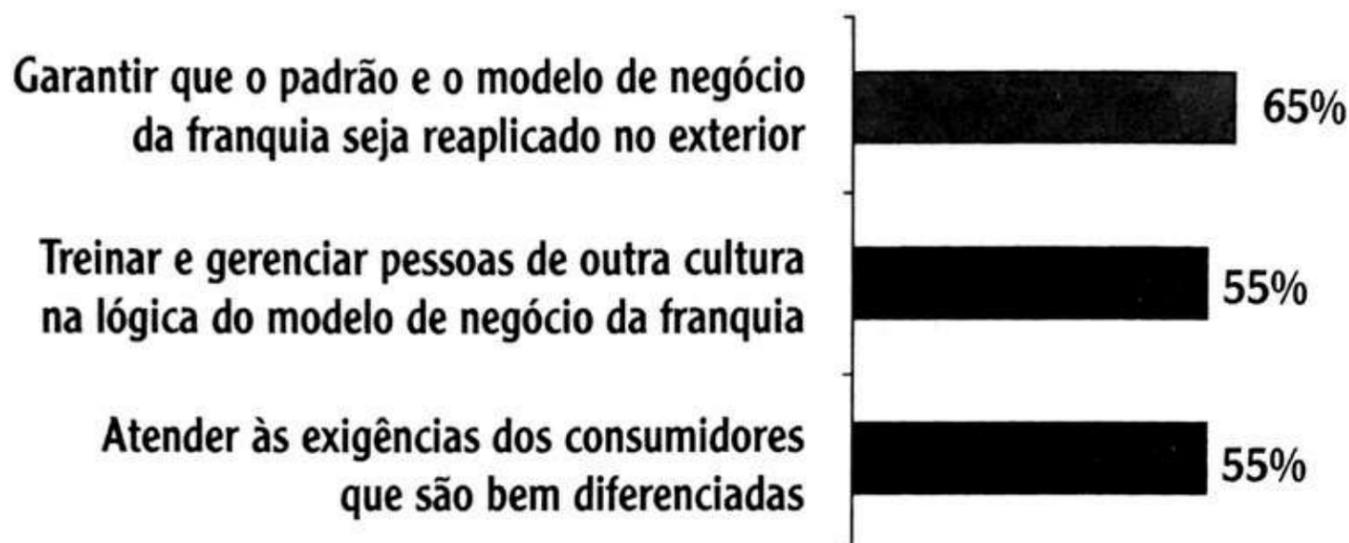


Figura 10 – Barreiras para a internacionalização.

#### 5º Desafio: Como implantar e sustentar o modelo de negócio no exterior

O dilema de garantir o modelo de negócio entre os franqueados é constante no formato de negócios das franquias. O grande problema no exterior é a distância cultural e institucional que, por vezes, exerce pressão para a mudança de formato do negócio no exterior. Além disso, um segundo aspecto que exerce pressão para essa mudança é a distância geográfica e psíquica do franqueador em relação à franquia no exterior. Em decorrência disso, o controle das atividades do franqueado fica reduzido e acaba por existir uma forte dependência do franqueador em relação à contraparte no exterior, em especial se for um máster franqueado.

Mediante essas forças que impelem a mudança, em conjunto com a carência de possibilidade de averiguar *in loco* as premências do negócio no exterior e a falta de sensibilidade cultural e institucional para entender quando mudar ou não o padrão de negócio, o franqueador perde muito tempo e esforço na tentativa de exercer o padrão e o controle.

O resultado de nossa pesquisa mostrou que estavam mais satisfeitos aqueles franqueadores que, na seleção dos franqueados, procuram empreendedores e concedem a eles maior flexibilidade de mudanças de processos e mercados, desde que não desfigurem o formato de negócio. A medida para essa flexibilidade e liberdade aos franqueados é tênue, e a melhor maneira de encontrá-la seria por meio de mecanismos de controle baseados na socialização, ou seja, na constante interação e trabalho conjunto entre as partes nos momentos em que se fazem necessárias as mudanças no formato de negócio.

A Figura 11 mostra esse aspecto. Verifique que, em busca de solucionar essa situação, um terço dos franqueados busca por meio de socialização contornar as pressões por inovação. Embora na opinião de 70% dos entrevistados exista um padrão

e um modelo de negócio que devam ser buscados no exterior, nota-se que um número muito pequeno de franqueados concorda em manter as inovações somente na mão do franqueador (10%), e apenas 25% concordam em manter um formato rígido de modelo de negócio no exterior.

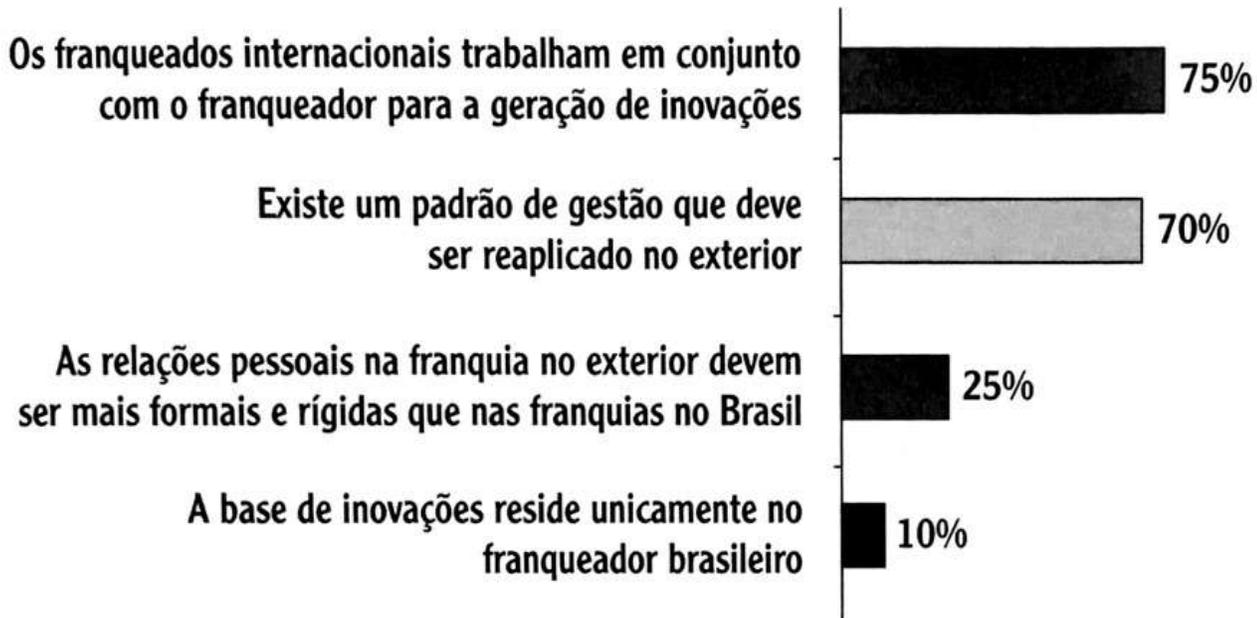


Figura 11 – Lidando com as pressões por mudanças no exterior.

#### 6º Desafio: Desenvolver uma visão intercultural

O sexto desafio é formar a mão de obra no exterior. Esse aspecto trata mais de o franqueador entender que o perfil do trabalhador no exterior difere daquele do trabalhador nacional, e não adianta persistir em ter uma mão de obra uniforme. Este é um grande entrave para as franquias nacionais. O resultado mostra que 55% dos franqueadores brasileiros buscam o mesmo perfil do trabalhador brasileiro no exterior.

Essa ânsia por replicar o modelo de negócio nacional precisa ser superada. A pesquisa mostrou que os traços da cultura nacional, tais como personalismo, jeitinho brasileiro e fatalismo, não se enquadram no modelo de gestão das franquias no exterior. O que pôde ser detectado foi apenas alguma sobreposição do estilo brasileiro de administrar calcado por forte centralização de poder.

As franquias devem, portanto, procurar um padrão de gestão intercultural que supere o que chamamos de paroquialismo, ou seja, a atitude da empresa que procura replicar os traços da cultura e do modo de gestão do país de origem no país hospedeiro. Não porque acha que a cultura do país de origem é melhor e superior que a do país hospedeiro, mas pelo fato de conceber que a empresa só pode dar certo se operar conforme o *modus operandi* que é característico desde seu início.

#### 7º Desafio: Atender às exigências dos consumidores

Esse desafio está diretamente relacionado com as atividades de marketing da franquia. No que tange às atividades de marketing, as franquias sentem uma forte ne-

cessidade de adaptação às realidades locais para atender às necessidades dos consumidores.

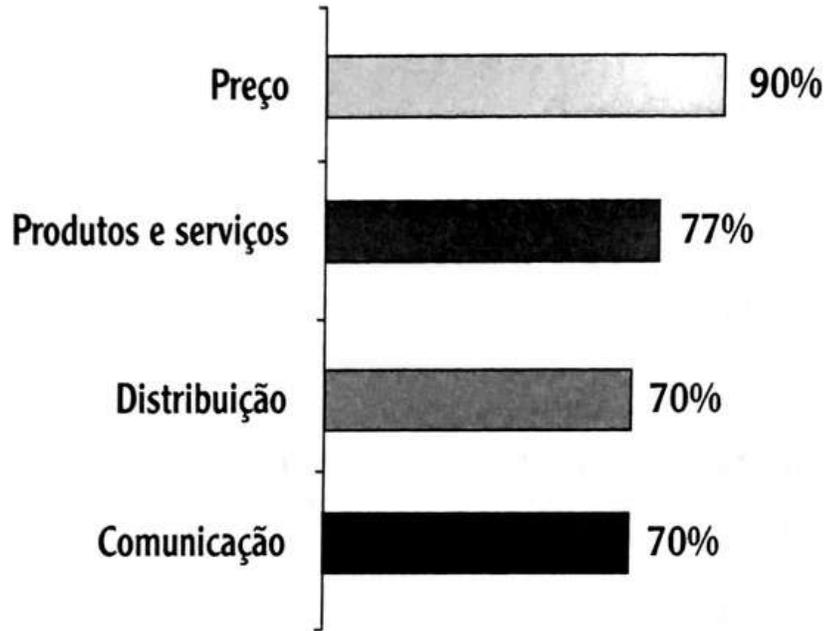


Figura 12 – Adaptações no marketing mix.

Com relação à adaptação do marketing mix: 77% disseram que precisaram adaptar seus produtos para iniciar a operação e para se manter no exterior; 70% disseram adaptar a comunicação; 70% disseram adaptar a distribuição; e 90% disseram adaptar o preço do produto.

Em especial, quanto ao P de produto, verifica-se na Figura 13 que a maior adaptação acontece no idioma da embalagem do produto (85%). Em relação a idioma, um entrevistado disse que: “Nas missões ABF em que a acompanhou, já viu catálogos com erros de espanhol; ou propostas com texto em espanhol e valores em reais”. Há relatos de um caso de uma franquia que chamou a esfiha de taco no México e depois fracassou.

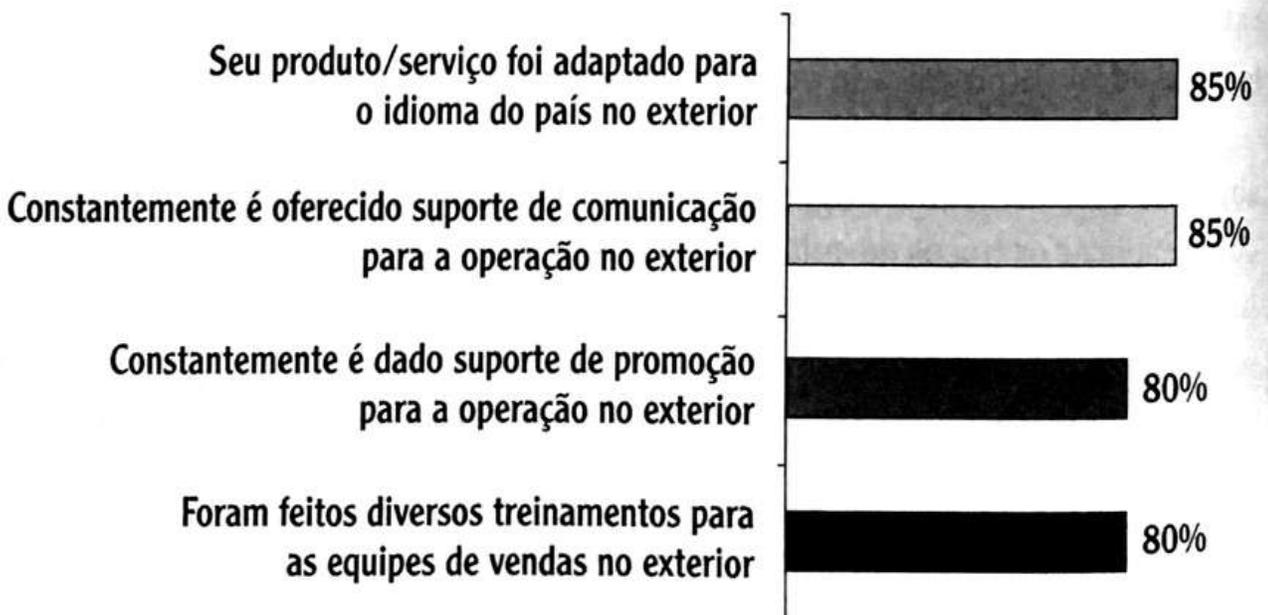


Figura 13 – Adaptações de marketing.

Por sua vez, quanto ao P de promoção, verifica-se um esforço grande na adaptação no suporte para a comunicação no exterior. Com relação ao suporte para a operação no exterior, 80% disseram ter realizado treinamentos para equipes de vendas; 85% disseram oferecer constantemente suporte de comunicação para a operação no exterior; e 80% disseram que oferecem suporte promocional para a operação no exterior.

Assim, com relação a adaptações que precisam ser feitas em termos de produtos e serviços para atender às exigências dos consumidores, recomenda-se muito cuidado com:

1. Adaptação do idioma – Esse item foi ressaltado por 90% dos entrevistados e deve-se ter muito cuidado com a nomenclatura em cada região.
2. Adaptação à cultura local – Recomenda-se entender em primeiro lugar a cultura antes de ir para outro país. Devem ser considerados os hábitos e as atitudes do povo local e ter cuidados em relação às regiões onde se vai operar. Por exemplo, no Brasil, come-se pizza à noite. Em outros países, no almoço. No México, a refeição feita até as 9 horas chama-se “desjejum”. Das 10 às 12 horas, almoço. E das 12 às 15 horas, comida. Na Bolívia, sempre servem sopa de entrada. Na China, entrega-se cartão de visita segurando-o nas pontas dos dedos, com o nome para a frente de quem está recebendo. Uma das entrevistadas recomendou o livro *Negócio fechado*, da autora Suzana Doblinsk, o qual oferece pequenas dicas relacionadas a questões culturais de cada país onde se pretende operar.
3. Compreensão das necessidades locais e atuação regional – Na área de Marketing Global, uma tendência é trabalhar com estruturas regionais, focadas em atender às demandas regionais.

Um dos entrevistados disse que, para adaptar seus produtos, convida anualmente todos os franqueados, nacionais e internacionais, para participar de uma Convenção dos franqueados, na qual são feitas *workshops* considerando possíveis inovações regionais.

## Considerações finais

As franquias brasileiras têm vivenciado nos últimos cinco anos uma busca por internacionalização. As operações no exterior ainda são pequenas, mas representam um bom desafio para os gestores em relação a lucratividade e crescimento.

Os resultados indicam a existência de sete principais desafios a serem enfrentados por aqueles que querem se internacionalizar: (1º) a diferenciação do produto ou serviço; (2º) a identificação de mercados não explorados; (3º) a experiência do fran-

queador e a escolha do franqueado; (4º) o desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para a internacionalização; (5º) a implantação e sustentação de um modelo de negócio no exterior; (6º) o desenvolvimento de uma visão intercultural; e, por fim, (7º) o atendimento às exigências dos consumidores do país escolhido.

Esperamos que esta pesquisa seja útil para a tomada de decisão das franquias em seu processo de internacionalização.

## Resumo

Mediante os números apresentados, o objetivo principal deste estudo é retratar a realidade das franquias brasileiras vivenciada nos processos de internacionalização e sugerir recomendações para aquelas que pretendem se internacionalizar. A partir de uma população de 61 franquias, vinte responderam ao questionário quantitativo e dez, ao roteiro qualitativo. De modo geral, as franquias brasileiras internacionalizadas estão iniciando seu processo de internacionalização e aprendendo com a operação no exterior. Em média, elas têm seis anos de operação internacional e a internacionalização ainda é uma estratégia secundária dentro da estratégia corporativa da franquia. Nesse processo de internacionalização são identificados sete desafios que os franqueadores e franqueados têm de superar para iniciar e continuar a estratégia de internacionalização. Os desafios são: diferenciação do produto/serviço; identificar mercados não explorados; a experiência do franqueador e a escolha do franqueado; desenvolver um planejamento estratégico para a internacionalização; implantar e sustentar o modelo de negócio no exterior; desenvolver uma visão intercultural; atender as exigências dos consumidores.

## Questões para discussão

1. O modelo de negócio de franchising requer uma forte padronização das franquias com o objetivo de manter a mesma imagem de marca e excelência operacional em todos estabelecimentos. Essa padronização é importante no processo de internacionalização?
2. Compare o perfil do franqueado tradicional para o mercado brasileiro e o perfil do franqueado internacional. Quais as principais diferenças?
3. Dos sete desafios, apresente dois que, na sua opinião, deveriam receber maior ênfase no processo de internacionalização. Explique.
4. Olhando o lado do franqueador, quais as principais exigências para aquele franqueador que deseja internacionalizar sua rede?

## Referências

- <sup>1</sup> DAHAB, S. et al. *Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- <sup>2</sup> MARQUES, D. S. P. *Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior*. Ribeirão Preto, 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo.
- <sup>3</sup> MARQUES, D. S. P. et al. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. *Facef Pesquisa*, v. 8, n. 2, 2005.
- <sup>4</sup> QUINN, B. The internationalization process of a franchise system: an ethnographic study. *Asia Pacific. Journal of Marketing and Logistics*, v. 10, n. 2, 1998.
- <sup>5</sup> QUINN, B.; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30, n. 5, 2002.
- <sup>6</sup> ROCHA, T. et al. *Processos e barreiras para a internacionalização de franquias brasileiras*. Relatório para a ABF. São Paulo: ABF, 2010.