

PERCEÇÃO DA
**MATURIDADE
DIGITAL**
DAS REDES DE
**FRANQUIAS
BRASILEIRAS**

ESPM

ABF ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
FRANCHISING

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM
e Mestrado Profissional em Comportamento
do Consumidor (MPCC)

PERCEÇÃO DA MATURIDADE DIGITAL DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

Thelma Valéria Rocha
Eduardo Eugênio Spers
Vanessa Pilla Galetti Bretas
Pedro Lucas de Resende Melo
Cláudio Luis Cruz de Oliveira
Cássia Aparecida Pizani

Apoio:

Associação Brasileira de Franchising (ABF)

São Paulo
Novembro de 2023

FICHA CATALOGRÁFICA

G82

Percepção da Maturidade Digital das redes de franquias brasileiras
/ Thelma Valéria Rocha....[et al]. –
São Paulo: ESPM, 2023.
61 p.: il, color, tab.

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Mestrado e Doutorado em Administração
Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor (MPCC)

ISBN 978-65-00-73517-8

1. Franquias 2. Marketing Internacional 3. Marca 4. Processo de Internacionalização I. Rocha, Thelma Valéria II. Spers, Eduardo Eugênio III. Bretas, Vanessa IV. Melo, Pedro L. R. V. Oliveira, Cláudio L. C. VI. Pizani, Cássia A. VII.

CDU 339.187.44



SUMÁRIO

PREFÁCIO	5
APRESENTAÇÃO	7
SOBRE OS AUTORES	8
1. A PESQUISA	9
1.1 Evolução do estudo	
1.2 Objetivos da pesquisa de 2023	
1.3 Metodologia	
2. AS REDES DE FRANQUIAS INTERNACIONALIZADAS	15
2.1 O segmento de franquias no Brasil	
2.2 Desempenho das redes de franquias em um momento de crise econômica	
2.3 A internacionalização das redes de franquias brasileiras	
2.4 Estágios da internacionalização	
3. ASPECTOS CONCEITUAIS	24
3.1 Maturidade digital	
3.2 Estágios de maturidade digital	
4. RESULTADOS DOS ESTUDOS	29
4.1 Características da amostra	
4.2 As nove dimensões	
4.3 Análise de cluster	
5. RECOMENDAÇÕES SOBRE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A	52

PREFÁCIO

O tema desta sexta edição do *Livro Verde* não poderia ser mais apropriado: a maturidade digital das redes de franquias brasileiras. Nesse processo, o estudo feito pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), numa parceria iniciada em 2010 com a Associação Brasileira de Franchising (ABF) – da série *Internacionalização das Franquias Brasileiras* –, nos revela a evolução dessas empresas no campo tecnológico.

O inevitável hiato nas atividades das empresas em geral provocado pela pandemia não aconteceu do ponto de vista tecnológico. Ao contrário, a covid-19 acelerou o processo de transformação digital que já estava em andamento nas redes de franquias. Não há uma uniformidade nisso; o que há são diferentes estágios de evolução das marcas nesse processo, e analisá-lo é fundamental para que sejam obtidas informações que o ratifiquem, que o estimulem e que possibilitem novas tomadas de decisões estratégicas para que essas empresas conquistem novos avanços na digitalização das suas operações.

A transformação digital é um tema que ganha cada vez mais relevância na internacionalização de franquias e é de suma importância para essas empresas. Um primeiro passo para essa expansão é via *e-commerce*. A empresa que não está preparada para competir no mercado digital, independentemente do setor em que esteja operando, dificilmente estará preparada para concorrer não apenas no mercado internacional, mas também no brasileiro. Neste mundo hiperconectado, não há fronteiras para as empresas e é preciso que as marcas “*made in Brazil*” estejam preparadas para atender globalmente os consumidores.

Nesse sentido, a ABF, em conjunto com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), por meio do Programa Franchising Brasil, realiza missões internacionais que têm possibilitado a expansão além-fronteiras das marcas participantes.

De acordo com a mais recente pesquisa de Internacionalização das Franquias Brasileiras feita pela ABF, houve um crescimento de 16% na expansão dessas redes no exterior em 2022 em relação ao ano anterior. Entre 2020 e 2021, a variação havia sido de 12,27%. O número de marcas nacionais pelo mundo aumentou de 183, em 2021, para 213 em 2022. Já em relação às nações em que há presença de redes brasileiras, o número também cresceu, passando de 114 para 126 países, o que representa uma alta de mais de 10%. Além disso, há um reconhecimento internacional do franchising brasileiro, valorizado por suas marcas e seus produtos e serviços.

Constatamos aqui o quão importante é este estudo ao contribuir com análises acuradas, dados relevantes e informações imprescindíveis para que as redes de franquias brasileiras alcancem alto grau de maturidade digital, indispensável para seu sucesso. Daí a relevância de aliar a expertise dos acadêmicos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)/Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM neste trabalho tão bem dirigido pela Prof.^a Dra. Thelma Rocha, com a da ABF, que resulta neste *Livro Verde* que nos orgulha.

Parabéns a todos por mais este belo trabalho. Às redes de franquias participantes e a você, leitor(a), desejo que aproveitem este rico conteúdo.

Um forte abraço,

Antonio Moreira Leite

Presidente da ABF – Associação Brasileira
de Franchising

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)/Mestrado e Doutorado em Administração da ESPM, em parceria com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), apresenta o sexto volume da série Internacionalização das Franquias Brasileiras. O tema vem sendo estudado desde 2010, com a publicação do primeiro volume, também conhecido como *Livro Verde*.

Esse estudo foi desenvolvido entre os meses de outubro de 2022 até outubro de 2023, e representa uma continuidade da parceria firmada por intermédio do presidente da ABF, Antonio Moreira Leite, com a participação da gerente de Inteligência de Mercado, Karla Vieira; do gerente de Projetos Internacionais, Bruno Amado; e da analista de Inteligência de Mercado, Mirella Andrade. E com a ESPM, por intermédio da Diretora da Pós-graduação *Stricto Sensu*, Denilde Holzhacher, além dos autores Thelma Rocha, Eduardo Spers, Vanessa Bretas, Pedro Melo, Cláudio Oliveira e Cássia Pizani.

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). Esse é formado por professores doutores de diversas instituições: Pedro Melo, do PPGA-UNIP e PUC-SP; os professores Thelma Rocha e Cláudio Oliveira da ESPM, o professor Eduardo Spers da USP ESALQ, a professora Vanessa Bretas

da University of Galway, e a doutoranda Cássia Pizani da ESPM.

A coleta de dados foi realizada por meio de survey aplicada pela área de Inteligência de Mercado da ABF entre os meses de dezembro de 2022 e abril de 2023.

Além da introdução, este livro está dividido em seis capítulos. No segundo, são apresentados aspectos associados à internacionalização das franquias brasileiras; no terceiro, aborda-se uma visão mais conceitual sobre maturidade digital. No quarto item, apresentam-se os resultados; no quinto, algumas recomendações; e, por fim, no item seis, são apresentadas as considerações finais.

Agradecemos a valiosa colaboração das franquias que participaram da coleta de dados preenchendo o questionário. Sem a disponibilidade desses executivos, este trabalho não seria possível.

Agradecemos também ao Marketing da ESPM, representada por Suellen Valério, à Secretaria do *Stricto Sensu*, representada por Sandra Regina Bena - que nos ajudaram com a diagramação do livro -, e em especial à agência Market Media, que cuidam da diagramação com rapidez e carinho.

Agradecemos a Deus, que nos permitiu concretizar mais este estudo.

Desejamos a você uma boa leitura!

SOBRE OS AUTORES

Thelma Rocha: professora do PPGA, MPCC e da Graduação em Administração da ESPM. É doutora em administração pela FEA-USP. Mestre em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV com especialização em International Business pela Stockholm School of Economics - Suécia.

Contato: thelmavrocha@gmail.com

Eduardo Eugênio Spers: realizou pós-doutorado na Wageningen University (WUR), Holanda, e tem doutorado em administração pela FEA-USP. Foi docente do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração e do Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor da ESPM. É professor titular do Departamento de Economia, Administração e Sociologia da USP/Esalq. **Contato:** edespers@usp.br

Vanessa Bretas: professora da Universidade de Galway, Irlanda. Doutora em Administração pela Universidade de Agder (Noruega) e pela ESPM, e mestre em Administração pela ESPM. Desenvolve pesquisas nas áreas de estratégia global, internacionalização de empresas e empreendedorismo, com publicações em periódicos como Journal of International Management e Journal of Business Research. **Contato:** vpbretas@gmail.com

Pedro Lucas de Resende Melo: doutor em administração pela FEA-USP e foi visiting scholar at Florida International University (FIU). Tem pós-doutorado em administração pela ESPM. É professor da área de administração da PUC-SP e professor titular do mestrado e doutorado em administração da Universidade Paulista. Desenvolve pesquisas em redes de franquias, tendo publicações em importantes periódicos internacionais. **Contato:** pedro.melo@docente.unip.br

Cláudio Luis Cruz de Oliveira: professor do curso de Administração da ESPM, Pesquisador do Numa Science da ESPM. Graduado, mestre e doutor pela Escola Politécnica da USP. Coordenador de projetos de pesquisa sobre IA e marketing com apoio da Fapesp e CNPq.

Contato: claudio.oliveira@cognitive.com.br

Cássia Aparecida Pizani: doutoranda em Administração na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Tem mestrado em gestão por competitividade no varejo pela FGV-SP. É consultora na área de gestão e varejo.

Contato: cpizani@uol.com.br

1. A PESQUISA



Os estudos da série *Internacionalização das Franquias Brasileiras* estão sendo desenvolvidos desde 2010. Na seção seguinte, apresentaremos uma síntese dos estudos anteriores e, após, os objetivos de 2023. Todos os estudos anteriores estão disponíveis em português e inglês no site da ESPM: <https://pesquisa.espm.br/administracao/livros-e-e-books/>

1.1 EVOLUÇÃO DO ESTUDO



Figura 1. Volume 1: Processos e Barreiras para a Internacionalização de Franquias Brasileiras | Fonte: Rocha, Borini e Spers (2010).

Realizada desde 2010, a série *Internacionalização das Franquias Brasileiras* vem explorando diversos temas relacionados à internacionalização das redes de franquias brasileiras e estrangeiras, disponibilizando informações e dados sobre como estão sendo a trajetória, as motivações, as barreiras e os desafios enfrentados ao longo do tempo.

No primeiro volume, com o título *Processos e Barreiras para a Internacionalização de Franquias Brasileiras* (**Figura 1**), os autores mostraram três fatores que contribuem para a internacionalização de franquias:

1) experiência internacional do empreendedor; 2) rede de contatos de negócio no mercado externo; e 3) desenvolvimento de produto diferenciado capaz de ser reconhecido no exterior.

Rocha, Borini e Spers (2010) também 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. Vale ressaltar que a base analisada de internacionalizadas era de 65 redes de franquias.

No segundo volume (**Figura 2**), Rocha *et al* (2012) analisaram a base da época – 92 redes de franquias brasileiras internacionalizadas – e observaram um comportamento oportunista de algumas redes que estavam iniciando no exterior de forma experimental ou mesmo sob demanda, com pou-

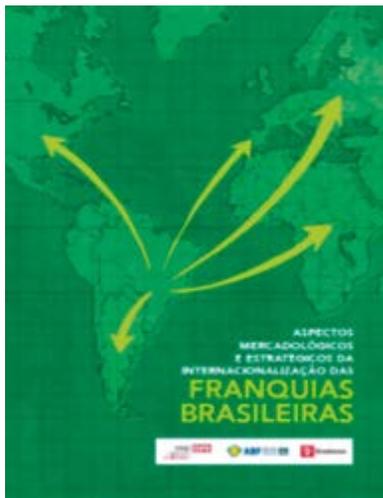


Figura 2. Volume 2: Aspectos Mercadológicos e Estratégicos da Internacionalização das Franquias Brasileiras | Fonte: Rocha, Borini, Spers, Khauaja, Camargo (2012).

do das ações de marketing; e visualizar a internacionalização além das vendas.

No terceiro volume (Figura 3),

Rocha *et al* (2014) analisaram a base da época – 106 redes de franquias – apoiando-se na teoria dos quatro estágios de internacionalização propostos por McIntyre e Huszagh (1995):

- 1) Franchising Doméstico;
- 2) Envolvimento Experimental;
- 3) Envolvimento Ativo;
- 4) Envolvimento de Longo Prazo.

Para separar a base de franquias internacionalizadas nos estágios, foram considerados os números de países no exterior como proxy de seu estágio de atuação internacional. O estágio 1, denominado Franchising Doméstico, correspondia às

cos critérios na seleção de parceiros e pouco planejamento, o que foi denominado no estudo como “passou, levou”. Essa expressão simbolizava a atitude de “passar por um estande da franquias na Expo Franchising e já levar a unidade para o exterior”, sem um real planejamento e uma análise das adaptações de produto e controles necessários. Foram apontadas razões de insucesso desse tipo de operação, que muitas vezes se encerrava em dois ou três anos.

Os autores recomendavam: criar um comportamento estratégico focado para atuar no exterior; criar estruturas organizacionais diferenciadas; revisar o modelo de negócio para atuar no exterior; definir uma única identidade de marca global e adaptar o composto de marketing; investir no reconhecimento do mercado externo; coordenar e mensurar o resulta-



Figura 3. Volume 3: Estágios da Internacionalização das Franquias Brasileiras | Fonte: Rocha, Borini, Spers, Khauaja, Camargo, Ogasavara, Melo (2014).

redes que não tinham operações no exterior, o que representava 95% das redes brasileiras, ou seja, apenas 5% das redes são internacionalizadas. Para as redes que operavam em um país, foi atribuído estágio 2 de envolvimento experimental, sendo que 50% delas eram internacionalizadas. Das redes que estavam experimentando, em apenas um país, quase um terço delas não era bem-sucedido e desistia.

As redes que operavam em dois a quatro países foram situadas no estágio 3, com envolvimento ativo, representando 30% do total. Por sua vez, as que operavam em cinco ou mais países foram classificadas no estágio 4, com envolvimento de alto comprometimento, representando 20% da base de 2014.



Figura 4. Distribuição das redes de franquias brasileiras nos estágios 2, 3 e 4. | Fonte: Rocha, Borini, Spers, Khauaja, Camargo, Ogasavara, Melo (2014)

No quarto volume, de 2016 (**Figura 5**), Rocha et al (2016) observaram a global mindset (mentalidade global) empresarial das redes de franquias brasileiras e as compararam com as redes estrangeiras no Brasil e com as domésticas (sem operação internacional), além de cruzar os resultados com os

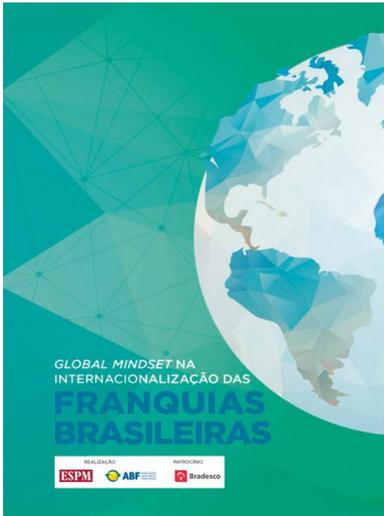


Figura 5. Volume 4: Global Mindset na Internacionalização das Franquias Brasileiras | Fonte: Rocha, Spers, Borini, Bretas, Melo, Ogasavara, Khauaja, Camargo (2016).

prometimento com a operação internacional. O Brasil não era o primeiro destino dessas redes, e quando chegavam aqui tinham maior experiência para montar a operação. O Brasil não era o primeiro destino dessas redes, e quando chegavam aqui tinham maior experiência para montar a operação.

Em 2018, no **volume 5**, foi analisado o papel da marca no exterior. Com certeza esse é um dos maiores desafios que as redes de franquias apresentam. E o processo de construção da marca envolve o desenvolvimento de benefícios funcionais, simbólicos e experienciais.

Deve-se manter um núcleo padronizado e buscar fazer adaptações locais, conforme o país em que se atua, mas mantendo uma essência similar à operação no Brasil, a fim de preservar a identi-

estágios e o tempo de internacionalização (experiência internacional).

Em 2016, foi apontado que a experiência internacional tem correlação significativa com o estágio de internacionalização e com a global mindset. Ou seja, quanto mais tempo no exterior, mais a rede está comprometida com a operação, e isso está associado à mentalidade global.

Em média, as redes brasileiras estavam no exterior há oito anos. As mais comprometidas há 12 anos; as que estavam no estágio ativo, em média, de seis a sete anos; e as que estavam em fase de experimentação estavam, em média, há quatro anos no exterior.

Com relação às redes estrangeiras que estavam atuando no Brasil, elas estavam operando no exterior há mais tempo, em média há 24 anos, e com operações em mais de cinco países, ou seja, com um alto com-

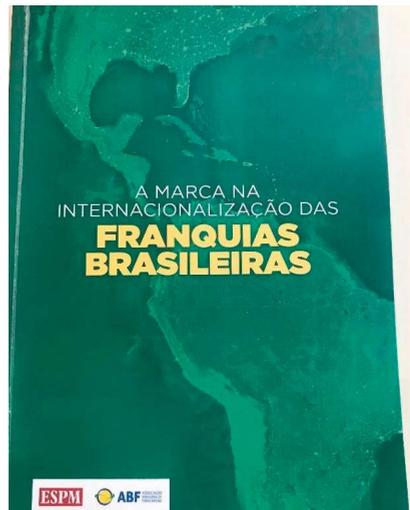


Figura 6. Volume 5: A Marca na Internacionalização das Franquias Brasileiras | Fonte: Rocha, Spers, Borini, Bretas, Melo, Ogasavara, Camargo (2018).

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA DE 2023

O tema do presente estudo é investigar a percepção de maturidade digital dos gestores das redes de franquias brasileiras, com operação apenas no Brasil (doméstica) ou com operação no exterior.

O problema é investigar qual o grau de maturidade digital vivenciado pelas redes de franquias brasileiras com operação doméstica e/ou internacionalizadas.

O objetivo geral é identificar o grau de maturidade digital das redes que atuam no sistema de *franquias*, com operação doméstica e/ou internacionalizada, e propor ações para a alavancagem de seu processo de transformação digital.

E os objetivos específicos são identificar dimensões preponderantes da maturidade digital para redes de *franchising* e comparar as diferenças entre os níveis de maturidade digital das redes de *franchising* domésticas e/ou internacionalizadas.

1.3 METODOLOGIA

Por se tratar de um tema relacionado à estratégia corporativa de cada empresa, optou-se por uma metodologia quantitativa baseada em uma *survey* com gestores de redes de franquias afiliadas à ABF.

Foi encaminhada uma pesquisa on-line no formato de *survey* com os itens que compõem o questionário disponível no Apêndice I, elaborado pela ESPM e aplicado pelo Departamento de Inteligência de Mercado da ABF. Em todo o processo de pesquisa, foi assegurado o sigilo quanto à identidade dos entrevistados. Portanto, dados serão apresentados de forma agrupada e os respectivos respondentes serão denominados apenas como “respondentes” neste livro.

Como resultado, a *survey* foi preenchida por 79 gestores. Após a limpeza dos dados, foram analisados 72 questionários válidos.

O período de coleta de dados foi entre dezembro de 2022 até abril de 2023. Destaca-se a qualidade da amostra, pois a maioria dos respondentes tinha cargos de diretoria e gerência, com média de dez anos de empresa.

2. AS REDES DE FRANQUIAS INTERNACIONALIZADAS

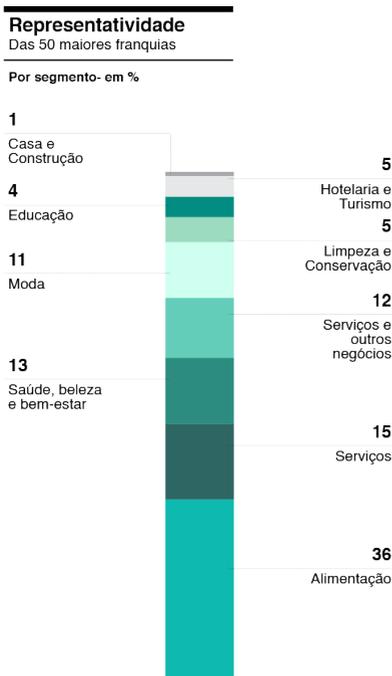


A internacionalização das redes de franquias é um processo de mão dupla. De um lado, cresce o movimento das redes brasileiras indo para fora do país; do outro, cresce a participação das redes estrangeiras dentro do Brasil.

2.1 O SEGMENTO DE FRANQUIAS NO BRASIL

As redes de franquias em operação no Brasil constituem um mercado maduro em termos de competição e posicionamento dentro desse formato de negócios. A expertise dessas redes se baseia em quase 40 anos de operação em um mercado diversificado, heterogêneo e com dimensões continentais.

A partir da criação da Associação Brasileira de Franchising em 1987, nota-se uma maior organização e representatividade desse modelo de negócios na sociedade brasileira. Sendo esse um formato de varejo qualificado tanto nos grandes centros como no interior do país, há forte aderência aos shoppings centers, o que possibilita maior complexidade e amplitude de experiências aos consumidores. Essa consolidação do formato de franquias no Brasil pode ser observada pela diversidade de setores econômicos que apresentam aderência a esses negócios. Ao se fazer um recorte amostral e buscar os setores mais representativos entre as 50 maiores redes de franquias, nota-se o predomínio do setor de alimentação, dominado pelos fast-foods. Entretanto, é possível notar a presença de grandes grupos de franquias nos setores de serviços, limpeza, hotelaria, saúde e beleza, moda, educação e construção.



Essa consolidação do formato de franquias no Brasil pode ser observada pela diversidade de setores econômicos que apresentam aderência a esses negócios. Ao se fazer um recorte amostral e buscar os setores mais representativos entre as 50 maiores redes de franquias, nota-se o predomínio do setor de alimentação, dominado pelos fast-foods. Entretanto, é possível notar a presença de grandes grupos de franquias nos setores de serviços, limpeza, hotelaria, saúde e beleza, moda, educação e construção.

Isto demonstra a força da diversidade de setores econômicos com êxito no modelo de franquias. **A Figura 7** apresenta essa composição setorial.

Figura 7. Representatividade das 50 maiores redes de franquias | Fonte: SIMÕES (2023) em Valor Econômico (07/07/2023).

Partindo para uma análise micro, envolvendo as 10 maiores redes de franquias em número de unidades franqueadas e próprias, é possível notar que as reconhecidas marcas Cacau Show, O Boticário e McDonald's chancelam as três primeiras posições, atestando o reconhecimento dos consumidores e a solidez nacional. Dentre as TOP 10, notam-se redes que ultrapassam as 1.460 unidades, chegando a mais de 3.760 unidades. Esses números atestam gestores capazes de gerir franquias em âmbito nacional, com intenso entendimento das particularidades do Brasil. Isso pode ser observado na **Tabela 1**.

POSIÇÃO 2022	POSIÇÃO 2021	MARCA	OPERAÇÕES 2022	OPERAÇÕES 2021	VARIAÇÕES
1º	2º	CACAU SHOW	3763	2827	33,10%
2º	1º	O BOTICÁRIO	3687	3652	1,00%
3º	3º	MCDONALD'S	2595	2585	0,40%
4º	5º	COLCHÕES ORTOBOM	2373	2078	14,20%
5º	12º	ODONTOCOMPANY	1998	1631	22,50%
6º	7º	SUBWAY	1861	1862	-0,10%
7º	8º	AM/PM	1774	1841	-3,60%
8º	9º	SEGURALTA - BOLSA DE SEGUROS	1755	1682	4,30%
9º	10º	LUBRAX+	1711	1668	2,60%
10º	14º	ÓTICAS CAROL	1460	1460	0,00%

Tabela 1. Ranking das maiores redes por operações em 2022 e 2021 | Fonte: ABF (2023).

Verificando a nacionalidade das dez maiores redes de franquias em operação no Brasil, percebe-se que se trata de um mercado de competição liderado por grupos domésticos. Dentre as 50 maiores redes, 88% delas compreendem redes oriundas do Brasil. Isso demonstra que, diferentemente de outros setores econômicos dominados por multinacionais (automotivo, farmacêutico, telefonia, dentre outros), o franqueador nacional tem vantagens locais. Isso envolve entendimento tanto das regionalidades como do ambiente de negócios de um extenso mercado emergente. **A Figura 8** apresenta a nacionalidade das redes de franquias em operação no Brasil.

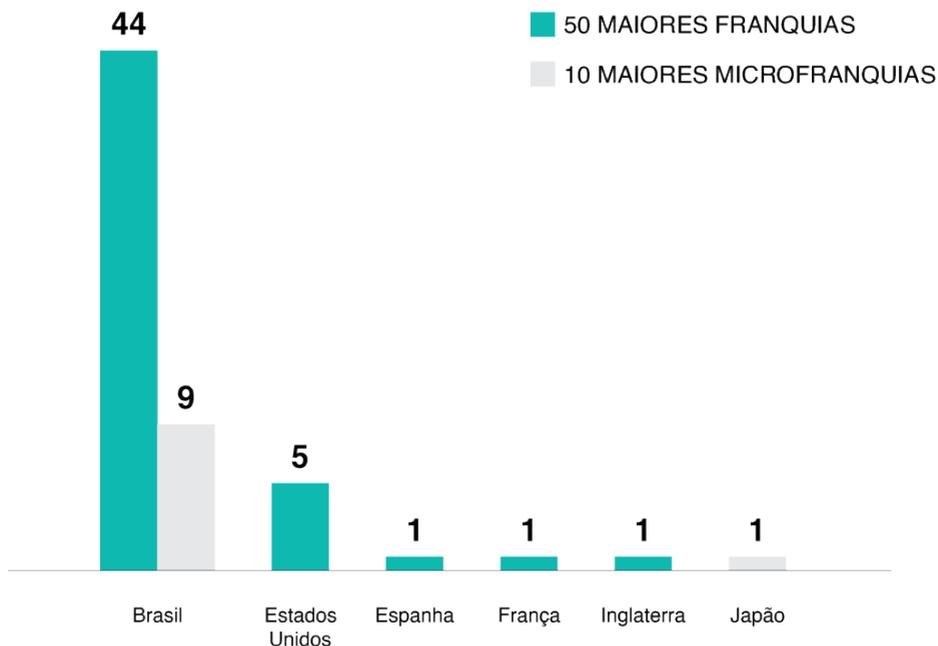


Figura 8. Nacionalidade das 50 maiores redes de franquias | Fonte: ABF (2023).

Pelo fato de as redes de franquias brasileiras serem majoritárias em seu país, elas construíram marcas locais fortes e são extremamente conhecidas. Todavia, no momento em que vão para o exterior, as redes percebem a dificuldade de construir suas marcas em outra cultura, outro idioma, outro contexto competitivo. Muitas acabam experimentando e voltando após uma curta vivência internacional. Tal cenário foi um dos motivos que balizaram o desenvolvimento deste estudo.

Além disso, independentemente da crise econômica, existe certa saturação do mercado nacional, sobretudo em grandes centros urbanos, o que dificulta a expansão das redes de franquias no mercado doméstico. Uma alternativa encontrada para tal situação tem sido a expansão para cidades do interior, requerendo dos franqueadores um entendimento das demandas desses consumidores e adaptações em seus modelos de franquias para novos formatos; outra possibilidade é a expansão das redes de franquias brasileiras para mercados internacionais. As operações internacionais ainda constituem pequena parcela do faturamento das redes.

2.2 DESEMPENHO DAS REDES DE FRANQUIAS EM UM MOMENTO DE CRISE ECONÔMICA

A crise sanitária causada pela covid-19 impôs a toda sociedade perdas emocionais e financeiras. A recuperação da economia tem se estendido três anos após o início da pandemia com diferentes níveis de recuperação econômica. O setor de franquias tem apresentado uma expressiva recuperação, o que demonstra a capacidade de articulação e engajamento dos franqueadores em conjunto com os franqueados. Estratégias multicanais e produtos ajustados à nova realidade de consumo foram respostas a estes novos tempos. Nota-se uma recuperação no número de unidades, ultrapassando o período pré-pandêmico (2019). **Figura 9** essa linha temporal.

FRANCHISING BRASILEIRO ULTRAPASSA PATAMAR DAS 3.000 MARCAS

Marcas que compõem o franchising brasileiro

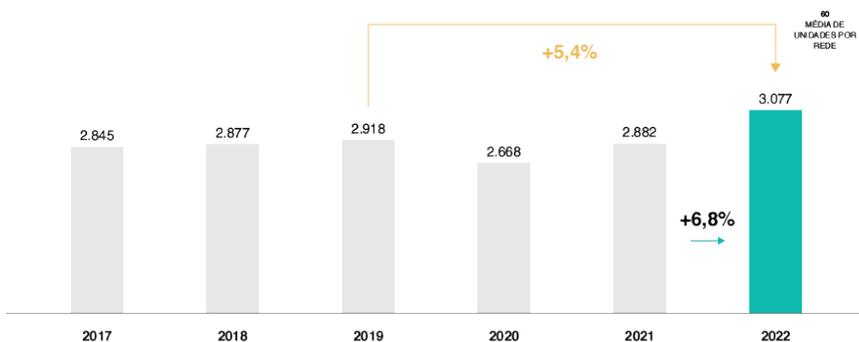


Figura 9. Evolução no número de marcas | Fonte: ABF (2023).

Ademais, a recuperação do setor pode ser observada quando analisamos a variação do faturamento. Nota-se que desde o 1º trimestre de 2021, ou seja, consistentemente por dois anos, o setor tem apresentado aumento no faturamento. Isso demonstra uma forte capacidade de retomada que tem se consolidado. Tal dado pode indicar aos empreendedores que bons tempos têm vigorado e pode ser uma sinalização de crescimento das redes em busca de novas unidades. **A Figura 10** apresenta a linha temporal do faturamento nos últimos quatro anos.

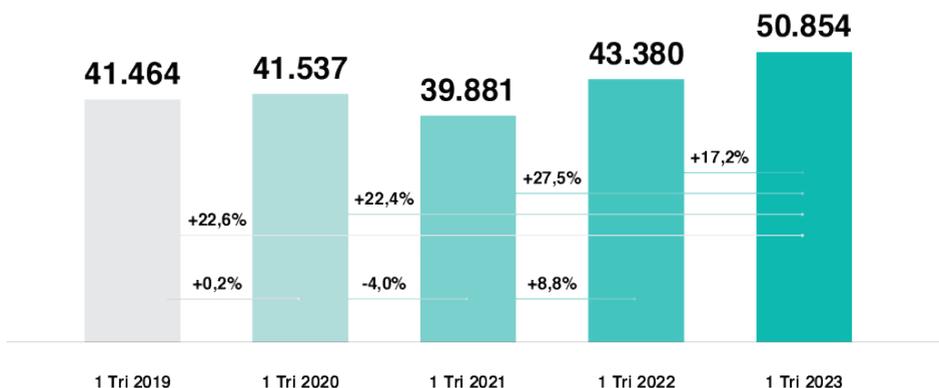


Figura 10. Evolução do Faturamento das redes de franquias | Fonte: ABF (2023).

A retomada dos shoppings centers representa um importante instrumento para medir a força das franquias. Por se tratar do principal canal de vendas, além de apresentar um elemento qualificador do varejo, demonstra que a solidez da recuperação tem se estabelecido no período pós-pandêmico. Além disso, observa-se a recuperação gradativa das franquias localizadas em rua, galerias, strip malls, terminais de transporte e virtuais. **Figura 11** apresenta este acompanhamento envolvendo os canais de venda.

Em todo lugar

Lojas nos shoppings voltam a crescer

Localização - em %	2020	2021	2022	2023 (1º tri)
Rua	63,4	57,6	51,7	52
Shopping center	22,4	20,6	20,0	22,2
Supermercados/Galerias	3,3	2,9	2,6	4,2
Strip mall	-	-	0,4	2,0
Terminais de transporte	0,8	0,2	0,9	2,0
Home based	7,1	10,3	14,8	10,1
Virtual	-	-	0,8	2,7
Outros	3,1	8,2	8,7	5,2

Figura 11. Crescimento das Lojas | Fonte: Valor Econômico (2023).

2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

Em 2022, as redes de franquias brasileiras com operação no exterior representavam 213 marcas dispersas em 126 países. Isso mostra um aumento de 16%, pois em 2021 eram 183 marcas de redes de franquias brasileiras operando no exterior. Também se observou um aumento de 10% no número de países, com abertura de operações de redes brasileiras em 12 novos países (ABF).

As marcas de franquias internacionalizadas estão distribuídas por diversos segmentos. Os segmentos de maior destaque são: moda; saúde, beleza e bem-estar; alimentação; educação; e serviços e outros negócios, somando esses cinco segmentos 74,6% do total.

Comparando a base de 2022, com 213 redes, e a base de 2010, com 65 redes de franquias internacionalizadas, nota-se um aumento de 228%, além de ter um aumento expressivo em alguns segmentos, conforme a **Figura 12**. O segmento com maior crescimento continua sendo o “Casa e Construção”, conforme análise realizada por Rocha et al (2018). Nesse segmento, o número de redes passou de 5 para 20. E o segmento “Outros (Informática, Hotelaria, Serviços e Limpeza)” cresceu de 6 para 55 empresas.

EVOLUÇÃO DOS SEGMENTOS	BASE 2010	BASE 2022	VAR. (%)
MODA	19	40	111%
BELEZA, SAÚDE E BEM-ESTAR	15	40	167%
ALIMENTAÇÃO	11	32	191%
CASA E CONSTRUÇÃO	5	20	300%
EDUCAÇÃO	9	26	189%
OUTROS (INFORMÁTICA, LIMPEZA, HOTELARIA, SERVIÇOS)	6	55	817%
TOTAL REDES DE FRANQUIAS	65	213	228%

Figura 12. Distribuição das operações internacionais por setores | Fonte: ABF (2023).

Os destinos preferidos das redes de franquias brasileiras continuam sendo Estados Unidos (78 redes), Portugal (56 redes) e Paraguai (46 redes), conforme a **Figura 13**. Percebe-se que a concentração em países da América Latina na lista dos 10 mercados com maior atuação das redes de franquias brasileiras permanece, como identificado por Rocha *et al* (2018). O país com maior crescimento percentual em número de marcas brasileiras é o Uruguai, passando de 15 para 22 marcas, um aumento de 47%; seguido por Espanha (36% de crescimento), Chile (35%) e México (31%).

PAÍSES	2021	2022	CRESCIMENTO (%)
ESTADOS UNIDOS	69	78	13
PORTUGAL	51	56	9,8
PARAGUAI	44	46	12
BOLÍVIA	25	27	8
COLÔMBIA	20	23	15
CHILE	17	23	35
URUGUAI	15	22	47
MÉXICO	16	21	31
ARGENTINA	16	20	25
ESPAÑA	14	19	35

Figura 13. Principais destinos das redes de franquias brasileiras | Fonte: ABF (2023).

Já as redes estrangeiras no Brasil, que eram 200 em 2017, com origem de 26 países, passaram para 236 redes em 2022, provenientes de 35 países. Estados Unidos, Portugal e Espanha são os principais países de origem. Conforme identificado por Rocha *et al* (2016), as redes estrangeiras têm experiência internacional de mais de 20 anos em média, não sendo o Brasil o primeiro destino geralmente.

2.4 ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os estágios da internacionalização refletem o comprometimento das empresas com suas operações internacionais. Em 2023, são 213 redes de franquias no exterior, que podem ser classificadas em três estágios: envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento com alto comprometimento, de acordo com Rocha *et al* (2014) – conforme a **Figura 14**.

Cinquenta e nove por cento das redes de franquias brasileiras internacionalizadas, ou seja, **126 redes** atuam com presença em apenas apenas **um país no exterior**, com um envolvimento experimental. Esse estágio de operação demonstra o início, que é uma fase de bastante aprendizado em que os franqueadores começam a atuar no exterior, e sabe-se que um terço deles vão acabar revisando a decisão, e até fechando a operação.

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	ESTÁGIO 2. ENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL	ESTÁGIO 3. ENVOLVIMENTO ATIVO	ESTÁGIO 4. ALTO COMPROMETIMENTO	TOTAL DE FRANQUIAS INTERNACIONALIZADAS
PAÍSES ONDE OPERAM	APENAS 1 PAÍS	2 A 4 PAÍSES	5 OU MAIS PAÍSES	
2010 FRANQUIAS	28	21	16	65
2012 FRANQUIAS	50	27	15	92
2014 FRANQUIAS	51	32	22	105
2016 FRANQUIAS	65	39	30	134
2018 FRANQUIAS	80	39	23	142
2023 FRANQUIAS	126	58	28	213
% 2023	59%	27%	13%	100%

Figura 14. Distribuição das redes brasileiras por estágios. | Fonte: ABF (2023).

O estágio seguinte de envolvimento ativo ocorre quando a rede está operando em **dois a quatro países**, o que se observa em 27% das redes de franquias internacionalizadas, sendo **58 redes**. O comprometimento é intermediário. A rede ainda se concentra em diluir os riscos e não tem completo domínio do mercado internacional. São redes que apresentam crescimento internacional contínuo e já possuem reconhecimento administrativo e legal dos países. Nesse 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 E HUSZAGH, 1995). Vale destacar que, após entrar no mercado estrangeiro, o sucesso das unidades internacionais se torna um catalisador para novas iniciativas.

Finalmente, o envolvimento de alto comprometimento, ou seja, redes com operação em **mais de cinco países**, corresponde a 13% das redes de franquias internacionalizadas, ou **28 redes**. Estas cumpriram as etapas anteriores, estando mais engajadas internacionalmente. E apresentam diversifica-

3. ASPECTOS CONCEITUAIS



Os aspectos conceituais que embasam este estudo estão relacionados à maturidade digital.

3.1 MATURIDADE DIGITAL

A maturidade digital pode ser definida como um processo de mudança de natureza multidisciplinar impulsionada pela tecnologia que provoca alterações em diversos níveis da organização, e que contempla tanto a alavancagem das tecnologias existentes para melhoria dos processos atuais, como a busca de inovações digitais com o objetivo da transformação do modelo de negócios (BERGHAUS; BACK, 2016).

As organizações devem entender seu momento, ou seja, o seu grau de maturidade digital para a definição das ações necessárias para a sua transformação digital de maneira organizada e sistemática (SANTOS; FRANCISCO, 2020).

Para entender o grau de maturidade da organização, como as áreas que necessitam de um plano de ação para o seu processo de transformação digital, desenvolveu-se modelos de maturidade digital como uma ferramenta que não só permite a avaliação do *status quo* da organização (BECKER *et al.* 2009), mas também das áreas de potencial ou de desenvolvimento para que se atinja seu estágio desejado de maturidade (PÖPPELBUß E RÖGLINGER, 2011; PAULK *et al.*, 1993) em seu processo de transformação digital.

A transformação digital é considerada como a adoção de novas estratégias e modelos de negócios que são viabilizadas por uma variedade de novas tecnologias e informação.

Para um melhor entendimento, **a Figura 15** apresenta a estrutura indutiva da transformação digital de uma organização, que contempla as mudanças estruturais para toda a organização, assim como os impactos decorrentes da transformação.

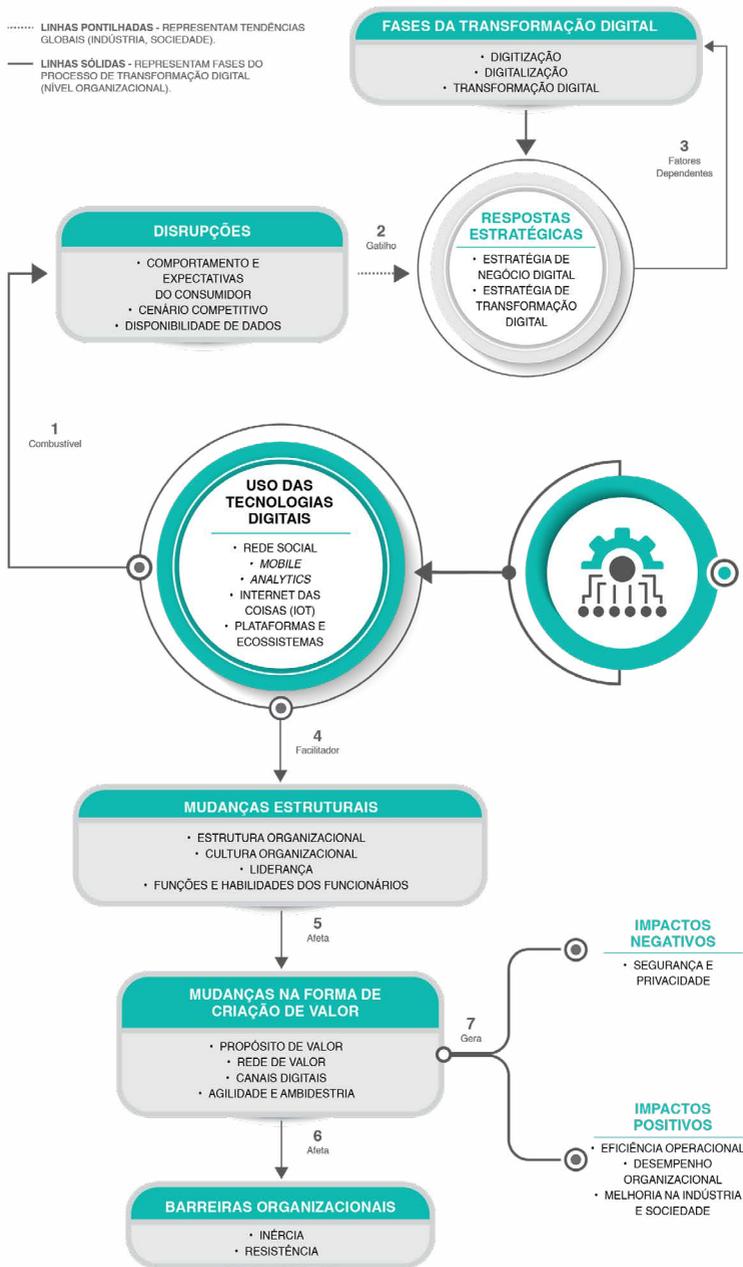


Figura 15. Transformações causadas pelo Uso das Tecnologias Digitais | Fonte: Adaptado de VIAL (2019, p. 122).

A estrutura ilustra os *building blocks*, ou seja, os tópicos de funcionalidades definidos para atender às necessidades de negócios em uma organização rumo à sua transformação.

Nessa estrutura constam todas as relações consideradas importantes para descrever o processo de transformação digital da organização, em que as tecnologias digitais desempenham um papel central tanto na criação quanto no reforço das disrupções na sociedade e nas organizações. As disrupções provocam respostas estratégicas por parte das organizações, que são dependentes do uso de tecnologias digitais, basicamente como uma retroalimentação no processo que sanciona a implantação da transformação digital.

Na estrutura apresentada, os conceitos de estratégias de negócios e transformação, bem como a própria transformação digital, são precedentes e dependem de alguns conceitos que atuam como facilitadores no processo de transformação. Esses conceitos são, principalmente, componentes-chave da estratégia para o processo de transformação.

Atualmente, as organizações necessitam encontrar formas de dar respostas estratégicas à disrupção digital com o intuito de permanecerem competitivas, dado que as tecnologias digitais provêm “oportunidades” de mudança para as empresas, mas também trazem ameaças inerentes ao negócio (SEBASTIAN *et al.*, 2020).

3.2 ESTÁGIOS DE MATURIDADE DIGITAL

No sistema de franchising, a tecnologia possui um papel fundamental. O franqueado age como um consumidor do franqueador ao adquirir seu modelo de negócio.

Para um melhor entendimento dos estágios de maturidade digital, foi utilizado o modelo de maturidade digital de Berghaus e Back (2016), que compreende cinco estágios, sendo que a survey aplicada aos franqueadores foi baseada nesse modelo.

No estágio 1, conforme a **Figura 16**, a empresa está mais preocupada em promover e dar suporte. Relacionados principalmente à priorização **estratégica, trabalho flexível e suporte gerencial** ao processo de transformação digital.



Figura 16. Estágios de Maturidade Digital | Fonte: Berghaus e Back (2016).

No estágio 2, a empresa está empenhada em criar e construir inovações. As **inovações digitais** desempenham um papel de protagonismo, tanto no nível estratégico como em inovação de produtos e serviços.

No estágio 3, a empresa está comprometida em transformar as dimensões de **cultura e de habilidades (pessoas)**, e **a organização e o gerenciamento da transformação** também têm destaque nesse estágio.

No estágio 4, a empresa está centrada no usuário e cria processos mais elaborados, relacionados a uma variedade de dimensões. Devido à sua centricidade, contempla o envolvimento dos usuários nos processos de **inovação, personalização das experiências do cliente e se concentra nos dados do cliente** durante o desenvolvimento das interações.

No estágio 5, a organização se utiliza das tecnologias avançadas da análise de dados para o planejamento das despesas, agrupamento dos dados dos clientes por meio dos diferentes canais, **análises em tempo real e a personalização das interações dos clientes**.

Esses estágios foram utilizados para classificar as redes de franquias brasileiras que responderam a este estudo.

4. RESULTADOS DOS ESTUDOS



Neste item, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo. Foi empregada uma abordagem quantitativa com uma *survey* enviada aos afiliados ABF, sendo validadas as respostas de 72 executivos (CEOs, Diretores, Gerentes) responsáveis por franqueadoras brasileiras.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

A classificação das operações dos respondentes era apenas doméstica para 75% dos respondentes (54 redes) e internacionalizada para 25% (18 redes). As redes internacionalizadas têm distribuição similar à base de associadas da ABF apresentada no capítulo 2, conforme **Figura 17**.

ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	NÚMERO DE REDES	% DA AMOSTRA
EXPERIMENTAL	10	56%
CRESCIMENTO ATIVO	5	28%
ALTO ENVOLVIMENTO	3	17%
	18	100%

Figura 17. Estágio de Internacionalização da Amostra | Fonte: Autores (2023).

Na amostra, 56% estão experimentando a atividade internacional com presença em apenas um país. Já 28% estão tendo um crescimento ativo com presença entre dois a quatro países, e 17% têm operações em mais de 5 países, com alto envolvimento.

4.2 AS NOVE DIMENSÕES

O que foi coletado durante a *survey* foi a **percepção do gestor** da rede de franquia sobre a maturidade digital da sua empresa, assinalando uma concordância de 1 a 5, para a escala Likert apresentada, dividida pelas nove dimensões. O instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo está disponível no **Apêndice A**. Ele é constituído por nove dimensões que refletem de forma descritiva e genérica a forma como a empresa está trabalhando sua transformação digital.

Esses nove itens são:

1. Experiência do Cliente;
2. Inovação de Produto e Serviços;
3. Estratégia;
4. Organização;
5. Digitalização dos Processos;
6. Cooperação;
7. Tecnologia;
8. Cultura e habilidades;
9. Transformação do Gerenciamento, conforme a **Figura 18**.

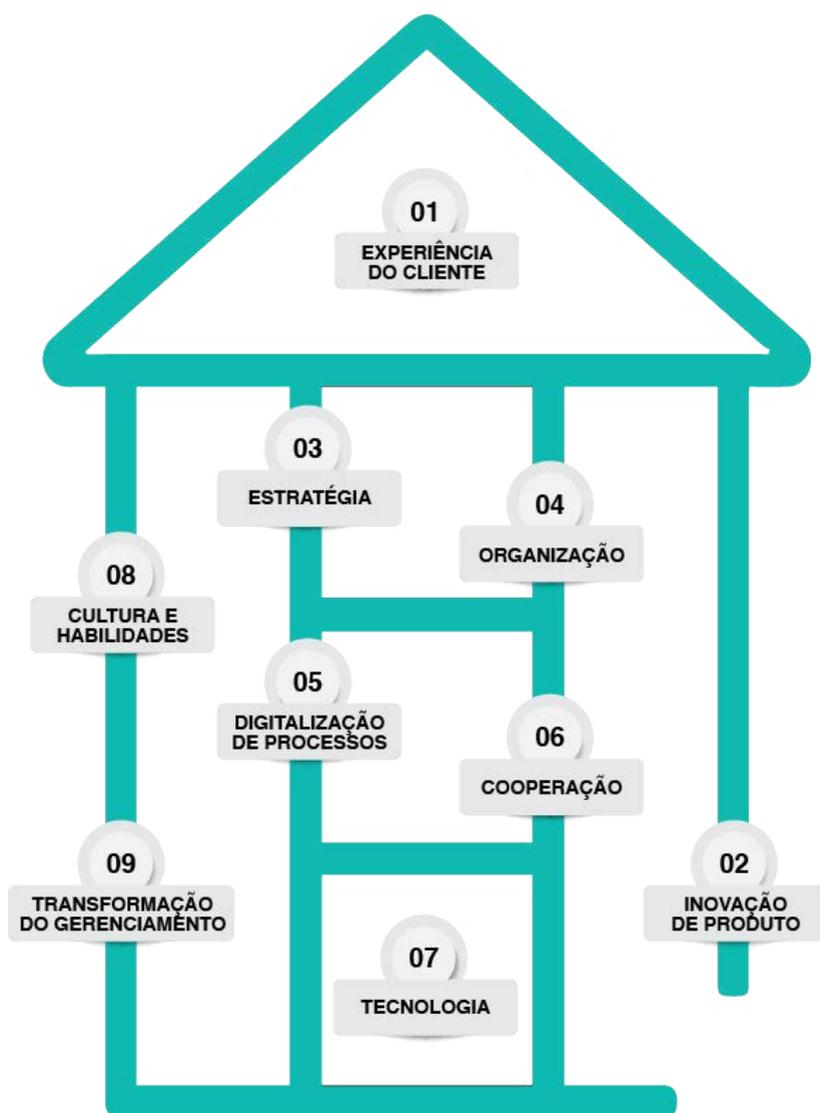


Figura 18. As 9 dimensões da transformação digital | Fonte: BERGHAUS; BACK (2016, p.104).

Como resultados obtidos, por exemplo, a experiência do cliente, na média de todos os 72 respondentes, teve como média 3,51.

Ao se observar a mesma dimensão para as redes que têm operação internacional, essa média sobe para 3,96, conforme a **Figura 19**.

TIPO DE OPERAÇÃO	DOMÉSTICA (N=54)	INTERNACIONALIZADA (N=18)
EXP. CLIENTE	3,51	3,96
ESTRATÉGIA	4,06	4,31
INOVAÇÃO PRODUTO	3,58	3,81
ORGANIZAÇÃO	3,41	3,69
DIGI. PROCESSOS	3,74	3,89
COOPERAÇÃO	3,41	3,74
TEC.INFO	3,39	3,71
CULTURA E HABILIDADE	3,61	3,90
TRANSF. GERENCIAMENTO	3,70	3,94
MÉDIA	3,60	3,88

8%

Figura 19. Respostas para as 9 dimensões dividida pelo tipo de operação | Fonte: Autores (2023).

Na **Figura 19**, vale destacar que o item “estratégia” teve a maior média para os dois grupos: de 4,31 para as internacionalizadas, e de 4,06 para as operações apenas no Brasil, domésticas. Isso aponta que a preocupação estratégica com a transformação digital está presente nas redes de franquias pesquisadas.

Outro destaque na **Figura 19** está na média. As redes internacionalizadas responderam à *survey* com média 8% maior do que as redes com operações domésticas. Isso aponta que o fato delas estarem competindo no exterior exige maior preocupação com a transformação digital.

4.3 ANÁLISE DE CLUSTER

Para a obtenção dos estágios de maturidade digital, foi realizada uma análise de cluster com os dados obtidos na *survey*.

A análise de cluster é uma técnica estatística que permite o agrupamento das respostas em função da similaridade delas. As 72 empresas respondentes foram agrupadas em quatro clusters, conforme a **Figura 20**.

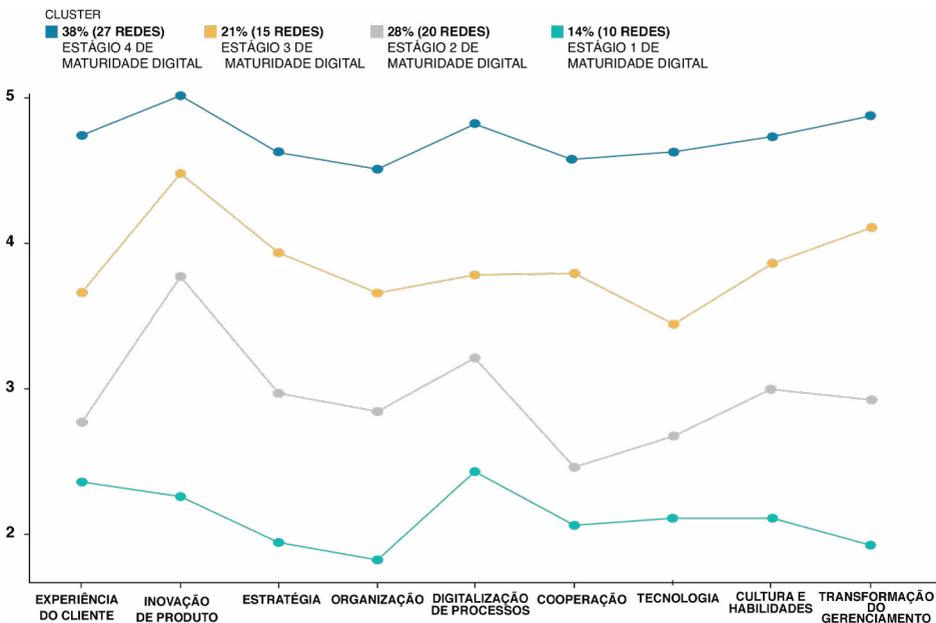


Figura 20. Dimensões e os quatro Clusters | Fonte: Autores (2023).

As redes que estão no Estágio 1, cor verde, são 10 e representam 14% da amostra. As redes no Estágio 2, cor cinza, são 20 e representam 28% da amostra. As redes no Estágio 3, cor amarela, são 15 empresas e representam 21% da amostra. As redes no Estágio 4, cor azul, são 27 e representam 38% da amostra, conforme a **Figura 20**.

A transformação digital ocorre de forma gradualista. São degraus que a empresa vai percorrendo. As dez empresas que estão no Estágio 1 de maturidade digital estão mais focadas na experiência do cliente, na estratégia e na digitalização dos seus processos, e obtiveram melhor média nesses itens, conforme mostrado em verde na **Figura 21**. A ação que a empresa faz nessa etapa é promover e dar suporte para a transformação digital.

AÇÃO POR ESTÁGIO	ESTÁGIO 1. PROMOVER E DAR SUPORTE	ESTÁGIO 2. CRIAR E CONSTRUIR (INOVAÇÃO, PROTAGONISMO)	ESTÁGIO 3. COMPROMETIMENTO EM TRANSFORMAR (CULTURA E TRANSFORMAR GERENCIAMENTO)	ESTÁGIO 4. CENTRADO NO USÁRIO E PROCESSOS ELABORADOS	ESTÁGIO 5. COORGANIZAÇÃO, COOPERAÇÃO, TECNOLOGIA
EXP. CLIENTE	2,3	2,7	3,6	4,6	
ESTRATÉGIA	2,2	3,7	4,4	4,9	
INOVAÇÃO PRODUTO	1,9	2,9	3,8	4,5	
ORGANIZAÇÃO	1,8	2,8	3,6	4,4	
DIGI. PROCESSOS	2,4	3,2	3,7	4,7	
COOPERAÇÃO	2,0	2,4	3,7	4,5	
TEC.INFO	2,1	2,6	3,4	4,5	
CULTURA E HABILIDADES	2,1	2,9	3,8	4,6	
TRANSE. GERENCIAMENTO	1,9	2,9	4,0	4,8	
MÉDIA CLUSTER	2,1	2,9	3,8	4,6	

Figura 21. Estágios e dimensões | Fonte: Autores (2023).

As 20 empresas que estão no estágio 2 focam na inovação de produtos e serviços, além de manter a preocupação com sua estratégia e digitalização dos processos.

As 15 empresas que estão no estágio 3 estão comprometidas com a transformação cultural e com o gerenciamento, além de continuar investindo na inovação dos seus produtos.

As 27 empresas que já estão no estágio 4 estão centradas nos seus usuários e desenvolvem processos mais elaborados.

Nesse estudo não foi possível diferenciar empresas no estágio 5. Um caminho possível para as redes seria o de trabalhar mais sua organização orientada para cooperações e tecnologia.

Analisando o estágio de maturidade digital cruzado com o grau de internacionalização, percebe-se que as redes com Alto Comprometimento e de Envolvimento Ativo com a operação internacional estão nos estágios 4 e 3 de maturidade digital, conforme **Figura 22**. As demandas internacionais exigem maiores investimentos em tecnologia dessas redes, além de uma transformação digital mais rápida.

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	MATURIDADE DIGITAL				
	ESTÁGIO 4	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 1	TOTAL
OPERAÇÃO DOMÉSTICA	30%	33%	24%	13%	100%
ENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL	60%	0%	20%	20%	100%
ENVOLVIMENTO ATIVO	60%	20%	0%	20%	100%
ALTO COMPROMETIMENTO	67%	33%	0%	0%	100%
TOTAL	38%	28%	21%	14%	100%

Figura 22. Comparação entre Grau de Internacionalização e Maturidade Digital | Fonte: Autores (2023).

Foi possível verificar que as 72 redes de franquias analisadas estão distribuídas nos 4 Estágios de Maturidade Digital. Com base nessa distribuição, é possível fazer sugestões de próximas ações, considerando o estágio em que elas se encontram, já que os estágios são graduais e oferecem respostas personalizadas. Notavelmente, as redes de franquias com operações internacionais estão mais concentradas nos estágios 3 e 4 de Maturidade Digital. O estágio 5 implica maior investimento em Tecnologia de Dados, organização e cooperação, o que pode ser uma próxima etapa para algumas dessas redes.

A Figura 23 descreve todas as perguntas e suas respectivas médias, comparando as redes internacionalizadas com as nacionais. É possível visualizar que, em apenas em 3 questões, a média das franquias com operação nacional é maior, comprovando que as internacionalizadas são mais avançadas em sua percepção de maturidade em praticamente todos os aspectos. Destaca-se que as maiores diferenças ocorreram na dimensão “Experiência do Cliente”. As afirmações “Levamos em conta a situação individual do usuário (hora do dia, local, dispositivo utilizado) ao criar um conteúdo digital.” (diferença de 0,81) e “Garantimos uma experiência ao cliente em todos os canais on-line e off-line, que entregam conteúdos consistentes e apropriados a cada um dos canais.” (diferença de 0,80) foram as que apresentaram a maior diferença.

DIMENSÃO	VARIÁVEL	AFIRMAÇÃO	MÉDIA TODOS	DESV. PADRÃO	MÉDIA NACIONAIS	MÉDIA INTERN.	DIFERENÇA (*)
EXP. DO CLIENTE	EXP01	Garantimos um experiência ao cliente em todos os canais on-line e off-line que entrega conteúdo consistente e apropriado em cada um dos canais.	4,01	1,120	3,81	4,61	0,80
	EXP02	Interação com nossos clientes podem acontecer tanto nos canais tradicionais como digitais (consulta, compra e serviço ao cliente).	4,28	1,051	4,19	4,56	0,37
	EXP03	Personalizamos nossos canais digitais de comunicação com os clientes (em termos de conteúdo e frequência), de acordo com o comportamento do usuário e dados de CRM disponíveis.	3,61	1,295	3,57	3,72	0,15
	EXP04	Levamos em conta a situação individual do usuário (hora do dia, local, dispositivo utilizado) ao criar conteúdo digital.	3,39	1,390	3,19	4,00	0,81
	EXP05	Reunimos informações do cliente e sua devida interação entre os diversos canais disponíveis da organização.	3,44	1,373	3,37	3,67	0,30
	EXP06	Obtemos conhecimento do cliente e dados de interação que influencia ou direciona as atividades de comunicação e marketing da organização.	3,61	1,349	3,52	3,89	0,37
	EXP07	Dados do cliente são avaliados e ações relevantes são disparadas automaticamente em tempo real.	2,99	1,419	2,89	3,28	0,39
INOVAÇÃO DE PRODUTO	INV01	Suplementamos nossos produtos e serviços com inovações digitais.	3,97	1,256	3,87	4,28	0,41
	INV02	Nos últimos anos, implementamos, com sucesso, novas ideias de negócios digitais ou modelos de negócios.	4,06	1,197	3,98	4,28	0,30
	INV03	Criamos condições básicas que são adequadas ao desenvolvimento de inovação digitais (objetivos, recursos financeiros e humanos, e agenda flexível).	3,90	1,247	3,89	3,94	0,06
	INV04	Definimos claramente o processo de inovação para o desenvolvimento, avaliação e implementação de novas ideias dos funcionários e clientes.	3,54	1,221	3,52	3,61	0,09
	INV05	Proativamente envolvemos o cliente no desenvolvimento de inovações digitais.	3,10	1,364	3,04	3,28	0,24
	INV06	Sistematicamente consultamos nossos clientes para melhorar nossas ofertas digitais existentes.	3,24	1,358	3,17	3,44	0,28
ESTRATÉGIA	EST01	"Negócio Digital" é criticamente importante em nossa estratégia corporativa.	4,19	1,134	4,11	4,44	0,33
	EST02	Sabemos quais as competências essenciais compõem a base para o nosso sucesso em um exponencial crescimento do futuro digital.	4,00	1,175	4,00	4,00	0,00
	EST03	Priorizamos o avanço dos projetos digitais.	3,99	1,228	3,89	4,28	0,39
	EST04	Entendemos que a transformação digital é a parte de um desenvolvimento estratégico contínuo de nossa organização.	4,48	1,054	4,48	4,50	0,02
	EST05	Proposital e sistematicamente avançamos em inovações digitais.	4,13	1,074	4,06	4,33	0,28
	EST06	Sistematicamente avaliamos novas tecnologias e as mudanças no comportamento do consumidor para identificar potenciais para inovação digital.	3,96	1,131	3,85	4,28	0,43

Figura 23. Respostas com as médias das questões em formato Likert (Escala) PARTE 1 | Fonte: Autores (2023).

ORGANIZAÇÃO	ORG01	Projetos digitais são planejados e implementados entre os departamentos e funções.	3,86	1,225	3,80	4,06	0,26
	ORG02	As unidades de negócio que tratam diretamente com os clientes (marketing, vendas, atendimento ao cliente) têm uma liderança operacional matricial.	3,81	1,229	3,72	4,06	0,33
	ORG03	Temos um sistema de “aviso prévio” para identificar novas tecnologias ou modelos de negócios relevantes à nossa organização.	2,83	1,404	2,72	3,17	0,44
	ORG04	Somos capazes de responder rapidamente a mudanças no ambiente tecnológico ou de mercado.	3,58	1,196	3,52	3,78	0,26
	ORG05	Na parte de digitalização, mantemos uma rede de parceira com fornecedores de serviços terceirizados, startups ou institutos de pesquisa.	3,32	1,412	3,30	3,39	0,09
DIGI. DE PROCESSOS	DIP01	Integramos de forma consistente os canais digitais (incluindo mobile e mídias sociais) nos processos de comunicação e serviços.	4,00	1,256	3,98	4,06	0,07
	DIP02	Definimos critérios de qualidade e objetivos para os canais digitais que são revisados de forma regular.	3,68	1,173	3,63	3,83	0,20
	DIP03	Baseamos nosso planejamento de despesas para comunicação digital no quão intensivamente os clientes utilizam a mídia individual.	3,75	1,275	3,72	3,83	0,11
	DIP04	Regularmente revisamos nossos processos essenciais para potencial melhoria através das tecnologias digitais.	3,83	1,138	3,74	4,11	0,37
	DIP05	Aproveitamos as mais novas oportunidades digitais para automatizar nossos processos rotineiros.	3,71	1,168	3,67	3,83	0,17
	DIP06	Baseamos as decisões nos resultados das análises de dados (para melhorar a comunicação).	3,99	1,144	3,98	4,00	0,02
	DIP07	Ativamente utilizamos nossa expertise no campo de big data, por exemplo, ao desenhar novos produtos ou modelos de negócios.	3,50	1,374	3,48	3,56	0,07
COOPERAÇÃO	COP01	O uso de plataformas digitais colaborativas (ex sharepoint e outras no gênero) avança a troca de informação e colaboração entre os departamentos em nossa organização.	3,63	1,347	3,54	3,89	0,35
	COP02	Plataformas colaborativas digitais são usadas em nossa organização para redução de complexidade e redundância na comunicação.	3,57	1,276	3,52	3,72	0,20
	COP03	Proativamente nossos funcionários compartilham conhecimento relevante nas plataformas digitais disponíveis de uma forma estruturada.	3,39	1,379	3,31	3,61	0,30
	COP04	Utilizamos a troca com experts terceirizados para desenvolvimento de conhecimento adicional no campo da digitalização.	3,50	1,278	3,44	3,67	0,19
	COP05	Definimos experts internos para assuntos digitais, que estão disponíveis como pontos de contato para os funcionários ou terceirizados.	3,58	1,297	3,54	3,72	0,22
	COP06	Nossa infraestrutura mobile com acesso total de dados permite aos funcionários trabalhar e colaborar no processo.	3,39	1,430	3,28	3,72	0,44
	COP07	Nossa organização usa especificamente novas formas de trabalho (coworking, home office, ambientes criativos no escritório) com o objetivo de promover a criatividade e troca entre os funcionários.	3,39	1,459	3,24	3,83	0,59

Figura 23. Respostas com as médias das questões em formato Likert (Escala) PARTE 2 | Fonte: Autores (2023).

TEC. DA INFORMAÇÃO	TEC01	Somos capazes de personalizar nossas ofertas digitais rapidamente, se solicitadas, pelo nosso negócio.	3,69	1,296	3,59	4,00	0,41
	TEC02	Podemos rapidamente testar e modificar novos produtos digitais e serviços baseados em protótipos.	3,42	1,361	3,30	3,78	0,48
	TEC03	Graças às interfaces abertas, podemos rápida e facilmente conectar nossos sistemas a novos serviços, tanto internos como terceirizados.	3,32	1,220	3,30	3,39	0,09
	TEC04	Regularmente atualizamos nossa infraestrutura de TI para atender as mudanças necessárias.	3,56	1,284	3,46	3,89	0,43
	TEC05	Nosso departamento interno de TI pode garantir a implantação de tecnologias digitais relevantes em nossa organização	3,44	1,299	3,48	3,33	-0,15
	TEC06	Em termos de inovações tecnológicas, nosso departamento interno de TI, proativo e competentemente, aconselha os especialistas dos departamentos.	3,26	1,343	3,28	3,22	-0,06
	TEC07	Regras de conduta importantes de segurança em TI são devidamente conhecidas pelos funcionários e seu compliance é regularmente revisto (auditoria externa).	3,38	1,486	3,19	3,94	0,76
	TEC08	Para assegurar as operações de TI e a disponibilidade de dados, planejamos e testamos medidas para vários cenários de ameaça.	3,42	1,441	3,28	3,83	0,56
	TEC09	Proativa e compreensivelmente explicamos aos clientes como seus dados pessoais são utilizados pela organização.	3,72	1,344	3,63	4,00	0,37
CULTURA E HABILIDADES	CUL01	Construir expertise digital é um componente central no desenvolvimento de nossos funcionários.	3,65	1,313	3,59	3,83	0,24
	CUL02	Habilidades digitais relacionadas à função são um ponto importante de critério no processo seletivo para um novo funcionário.	3,82	1,271	3,74	4,06	0,31
	CUL03	Nossos funcionários têm familiaridade com nossos produtos digitais e os utilizam.	3,79	1,087	3,65	4,22	0,57
	CUL04	Nossos gerentes são preparados para assumir riscos nos negócios existentes com a utilização de soluções digitais inovadoras.	3,49	1,256	3,46	3,56	0,09
	CUL05	Apesar dos riscos de investimento, nossos gerentes encorajam o desenvolvimento de soluções digitais inovadoras.	3,56	1,273	3,59	3,50	-0,09
	CUL06	Erros e lições aprendidas em projetos digitais que falharam são proativamente comunicados através da organização.	3,53	1,289	3,41	3,89	0,48
	CUL07	Avaliamos os erros cometidos, para melhorar nossos processos e soluções digitais.	3,93	1,167	3,81	4,28	0,46
TRANS. DO GERENCIAMENTO	TRG01	Nossa transformação digital segue um plano estratégico definido, liderado e devidamente acompanhado pela alta liderança da organização.	3,85	1,285	3,80	4,00	0,20
	TRG02	A transformação digital é gerenciada com base em papéis, responsabilidades e processo de decisão definidos.	3,65	1,269	3,61	3,78	0,17
	TRG03	Os objetivos de transformação digital são mensurados e reconhecidos pela alta liderança da organização.	3,93	1,248	3,89	4,06	0,17
	TRG04	Os objetivos de todas as atividades relacionadas à transformação digital são revisados periodicamente pela alta liderança da organização.	3,76	1,316	3,69	4,00	0,31

Figura 23. Respostas com as médias das questões em formato Likert (Escala) PARTE 3 | Fonte: Autores (2023).

TRG05	O nível executivo da organização (alta liderança da organização) reconhece a importância do negócio digital e fornece recursos apropriados.	3,96	1,227	3,93	4,06	0,13
TRG06	O gerenciamento médio ativamente promove mudanças nos processos da organização que são necessários para a digitalização.	3,64	1,259	3,57	3,83	0,26
TRG07	Todos os gerentes promovem em seus times a responsabilidade, comprometimento eo desejo de mudança no contexto de transformação digital.	3,53	1,394	3,43	3,83	0,41

Figura 23. Respostas com as médias das questões em formato Likert (Escala) PARTE 4 | Fonte: Autores (2023).

Buscou-se também analisar a relação entre as dimensões avaliadas a partir de um modelo proposto na **Figura 24**. As questões fazem parte de dimensões de um modelo construído a partir da lógica de Chandler (ALMEIDA *et. al.*, 2006), que diz que, para definirmos um projeto de digitalização, precisamos de uma estrutura organizacional (ORG) e de uma estratégia (EST).

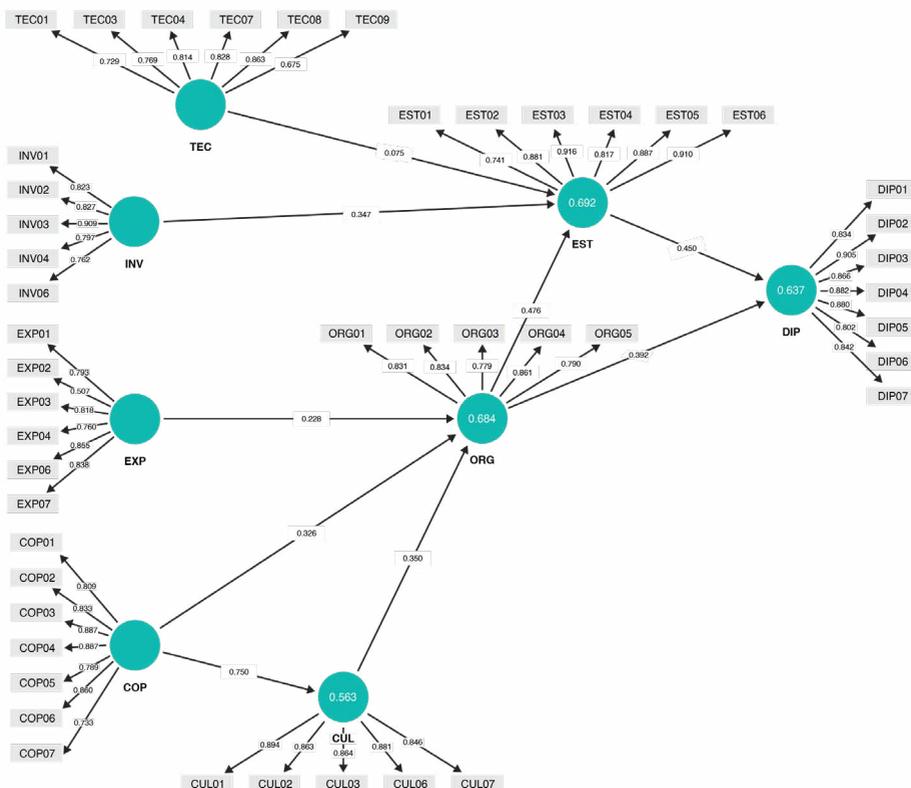


Figura 24. Modelo proposto para avaliar os influenciadores de um projeto de digitalização nas franquias | Fonte: Autores (2023).

Para analisar as relações entre as dimensões, foi utilizado o modelo de equações estruturais (F. HAIR, 2014). Os resultados da análise podem ser visualizados na **Figura 25**.

RELAÇÕES	DESVIO PADRÃO	ESTATÍSTICA T	VALOR DE P
COP ► CUL	0.055	13.581	0.000**
COP ► ORG	0.138	2.371	0.018*
CUL ► ORG	0.150	2.336	0.020*
EST ► DIP	0.126	3.563	0.000**
EXP ► ORG	0.133	1.709	0.087
INV ► EST	0.129	2.689	0.007**
ORG ► DIP	0.126	3.107	0.002**
ORG ► EST	0.136	3.495	0.000**
TEC ► EST	0.113	0.666	0.506
Significância** p<0,01/* p<0,05			

Figura 25. Resultados sobre as relações do modelo | Fonte: Autores (2023).

Os resultados confirmaram que, para as 72 franquias entrevistadas, a digitalização dos processos (DIG) é influenciada por uma melhor estratégia digital (EST) e estrutura organizacional digital (ORG). Contudo, uma melhor tecnologia da informação (TEC) não influencia uma melhor estratégia digital (EST), mas, sim, a inovação em produtos digitais (INV).

Foi também possível constatar que uma maior experiência digital com o cliente (EXP) não contribui para uma organização mais digital (ORG), mas a cultura e as habilidades digitais (CUL), bem como a cooperação dentro da organização (COP), influenciam positivamente de maneira significativa. Por fim, a cooperação (COP) é importante para a cultura e para as habilidades digitais (CUL).

5. RECOMENDAÇÕES SOBRE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



No capítulo 4, verificou-se que as empresas têm diferentes estágios de maturidade digital.

Sendo assim, a primeira recomendação é que a empresa deve seguir ações que sejam coerentes com a fase em que ela está. Um erro muito comum que se observa é quando a empresa tenta dar um passo maior do que a perna. Parafraseando George Westerman, do MIT: *“quando a transformação digital é bem-sucedida, a organização passa de uma lagarta para uma borboleta. Quando ela é mal-sucedida, conseguimos apenas uma lagarta rápida”*.

A transformação digital envolve o amadurecimento dos processos de negócios, a mudança de cultura e a escuta atenta aos clientes. Por isso, é fundamental que seja dado tempo ao tempo, e que a empresa consiga cumprir cada fase completamente.

Por esse motivo, as recomendações são feitas para cada nível de maturidade proposto por Berghaus e Back (2016). O modelo aplicado para a pesquisa, **5 níveis de maturidade:**

- Nível 1 – PROMOVER E DAR SUPORTE
- Nível 2 – CRIAR E CONSTRUIR
- Nível 3 - COMPROMETIMENTO EM TRANSFORMAR
- Nível 4 - CENTRADO NO USUÁRIO E EM PROCESSOS ELABORADOS
- Nível 5 - NEGÓCIO ORIENTADO A DADOS

O nível 1 – PROMOVER E DAR SUPORTE engloba 14% das franquadoras brasileiras. Nesse primeiro nível, algumas demandas para o processo de transformação digital já foram endereçadas, tais como: priorização estratégica, trabalho flexível e suporte gerencial ao processo de transformação digital. Isso significa que há serviços digitais básicos para os produtos existentes e uma consistente experiência do cliente através dos múltiplos canais de compra. A digitalização dos processos tornou-se prioridade na agenda estratégica e os projetos de transformação digital são apoiados e priorizados pelos tomadores de decisão da organização. Para evoluir, a empresa deverá priorizar as inovações digitais tanto no nível estratégico como em inovação de produtos e serviços. Isso inclui a avaliação da comunicação interna ou processos para o devido aperfeiçoamento pelas tecnologias digitais.

Nível 2 – CRIAR E CONSTRUIR envolve 28% dos franqueadores estão no nível. Nesse estágio, as inovações digitais desempenham um papel de protagonismo, tanto no nível estratégico como em inovação de produtos e serviços. A importância estratégica da inovação é reforçada de forma a

promover e comunicar as inovações digitais, e as avaliações de novas tecnologias em potencial são consistentemente realizadas. Isso inclui a avaliação da comunicação interna ou os processos para o devido aperfeiçoamento pelas tecnologias digitais. Condições favoráveis para inovação são criadas pelo fortalecimento das competências digitais, em colaboração com a estrutura interna de TI, mesmo sendo terceirizadas, como startups ou universidades. Além disso, é fundamental a alocação de recursos humanos e financeiros para essa importante transformação. Sugerimos atenção especial às dimensões de cultura e habilidades das pessoas, assim como organização e gerenciamento da transformação.

O nível 3 de maturidade de empresa – **COMPROMETIMENTO EM TRANSFORMAR** incorpora 21% das franquadoras. Esse estágio contempla, principalmente, as dimensões de cultura e habilidades das pessoas, assim como organização e gerenciamento da transformação. Aqui, o foco está na experimentação das tecnologias digitais, já que a transformação digital afeta a cultura e a estrutura organizacional de forma mais acentuada. Capacidades importantes da cultura da organização englobam o gerenciamento do erro e a comunicação ativa de aprendizagem com os projetos mal-sucedidos, além do reforço de comunicação em assumir riscos. Itens relacionados à dimensão organizacional descrevem uma organização flexível que colabora com parceiros e tem reação rápida a mudanças. Uma organização comprometida com a digitalização como forma de uma mudança radical necessita definir papéis e responsabilidades para todos os processos relacionados à transformação digital e à criação de um planejamento estratégico para esse processo que a organização busca. Nesse nível, sugerimos que a empresa contemple o envolvimento dos usuários nos processos de inovação, personalização das experiências do cliente e o foco nos dados do cliente no desenvolvimento das interações.

O nível 4 de maturidade da empresa – **CENTRADO NO USUÁRIO E PROCESSOS ELABORADOS** envolve 38% dos franqueados brasileiros, o que chama a atenção, mostrando que uma participação expressiva do segmento tem alto nível de maturidade. Esse estágio está relacionado a uma variedade de dimensões. Devido à sua centralidade, contempla o envolvimento dos usuários nos processos de inovação, personalização das experiências do cliente e o foco nos dados do cliente no desenvolvimento das interações. Outro ponto é que a transformação digital já avançou e apresenta resultados. A organização é conhecida como uma inovadora digital em seu segmento de atuação e os objetivos de transformação, assim como os KPIs (*key performance indicators*) para os canais digitais, são determinados e periodicamente revisados.

Outro indicador é a ambidestria digital. Como orientação para atingir o nível 5, a organização deve utilizar as tecnologias avançadas da análise de dados para o planejamento das despesas e do agrupamento dos dados dos clientes através dos diferentes canais, de análises em tempo real e da personalização das interações dos clientes. Os dados geralmente estão disponíveis, entretanto somente as organizações mais avançadas no processo de transformação as utilizam apropriadamente para a tomada de decisões e para o desenvolvimento de produtos e serviços.

Um fato relevante é que nenhuma franqueadora no Brasil tenha chegado ao **nível 5**, que é o **NEGÓCIO ORIENTADO A DADOS**. A passagem para esse nível envolve desafios relevantes, como o enriquecimento de dados dos clientes com dados externos. Com eles, a empresa consegue entender os hábitos de seus consumidores além do consumo dentro de suas redes de franquias. Isso envolve parcerias e observação da regulamentação da Lei Geral da Proteção de Dados.

Outra tendência que deve ser aproveitada é a Inteligência Artificial. Ela ajuda a empresa a entender os diferentes padrões de comportamento e posicionar a marca sobre quais são os temas mais relevantes para o consumidor e que ela deve considerar na sua comunicação e em seus produtos e serviços. A Inteligência Artificial permite, também, que a empresa simule o resultado de suas ações antes mesmo de que elas sejam lançadas. O Núcleo de Marketing da ESPM desenvolveu uma série de pesquisas de Marketing Science que simulam o engajamento de anúncios e de conteúdos de diferentes mercados, como bancário, fonográfico e de food service, que podem servir de inspiração para as empresas que almejam o nível 5. As pesquisas demonstram que, baseado em dados de interações com os consumidores em mídias sociais, que são públicos, é possível criar um simulador para prever quantos *likes* um determinado post teria (**figura 26**).



Figura 26. Simulador de engajamento de publicações de Food Service | Fonte: COGNITIVE.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS



O entendimento do processo de internacionalização das redes de franquias brasileiras passa, primeiramente, pela compreensão do potencial do mercado doméstico. O mercado continental, com mais de 200 milhões de consumidores, pode gerar certa letargia na busca pelas operações internacionais. Entretanto, a partir do momento em que o crescimento doméstico se torna uma barreira superada, a ida ao exterior se torna uma necessidade, sobretudo para as redes líderes no Brasil.

Pensar no exterior, como mencionado nas análises deste livro e nas edições anteriores durante os treze anos de análise, é um movimento estratégico que deve ser calculado pelas redes de franquias. Isso se dá especialmente para as grandes marcas nacionais, que cresceram por forte dedicação de seu grupo de fundadores e executivos, e que merecem reconhecimento por desbravarem um grande país com diferentes realidades e perfis de consumidores, fazendo as adaptações necessárias para crescer.

A busca estruturada pela internacionalização das suas redes de franquias envolve compostos tanto de produtos como tecnológicos, conforme mencionado nas análises. O consumidor digital, a empresa conectada e suas diversas formas são desafios de hoje e dos próximos anos dessas redes de franquias.

À medida que a franquia aumenta sua experiência e tamanho no exterior, o modelo atrativo do “passou, levou”, focado no oportunismo e em pequenas quantidades, é trocado pela escolha de parceiros de grande porte e de relacionamento duradouro, que também já têm marcas fortes e globais como os grandes varejistas importadores.

A estratégia que a empresa escolhe para entrar no exterior é o começo de todo o processo de construção da marca. Ela deve ser acompanhada desde a decisão dos benefícios funcionais, simbólicos e experienciais que a marca quer oferecer, até a estratégia de posicionamento e desenvolvimento de um marketing mix competitivo.

As primeiras coisas a serem definidas são o modelo de entrada e o modo de governança em cada mercado, que devem ser eleitos a partir de um planejamento de expansão internacional e de um estudo do respectivo mercado, envolvendo unidades próprias, *joint venture* e máster, entre outros.

Neste estudo foi possível dividir as redes de franquias brasileiras em função do seu estágio de transformação digital. E, ao cruzar esse estágio com a internacionalização, ficou claro que quem já vai para fora do país, também tem maior grau de transformação digital.

Por fim, fica a nós, um grupo de acadêmicos, a isenção de interesses e a utilização de instrumentais científicos minuciosos como

virtudes determinantes do nosso trabalho. Sabemos que, para o meio empreendedor e executivo a desbravar horizontes rumo a novos padrões competitivos, constituem-se virtudes indispensáveis de seus valores!

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS – ABF. Números do Setor. São Paulo, 2023. Disponível em < <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em 17 de julho 2023.
- BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing maturity models for IT management. *Business & Information Systems Engineering*, v. 1, n. 3, p. 213-222, 2009.
- BERGHAUS, S.; BACK, A. Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study. *Mediterranean Conference of Information System, MCSI*, Paphos, Cyprus, September 4-6, 2016.
- DE ALMEIDA, F. C.; NETO, A. J. M.; GIRALDI, J. de M. E.. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. *REGE Revista de Gestão*, v. 13, n. 2, p. 15-26, 2006.
- F. HAIR JR, J. et al. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014.
[http://refhub.elsevier.com/S0963-8687\(17\)30219-6/h0120](http://refhub.elsevier.com/S0963-8687(17)30219-6/h0120)
- PAULK, M. C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M. B. *Capability maturity model for software*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University/Software Engineering Institute, 1991.
- PÖPPELBUß, J.; RÖGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. 2011.
- ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E. *Processos e Barreiras na Internacionalização das Franquias Brasileiras*. São Paulo: ESPM, v. 1, 2010.
- ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E.; KHAUAJA, D. M. R.; CAMARGO, M. A. A. . *Aspectos mercadológicos e estratégicos da internacionalização das franquias brasileiras*. São Paulo: ESPM, v. 2, 2012.
- ROCHA, T.V.; BORINI, F. M.; SPERS, E. E.; KHAUAJA, D. M. R. ; CAMARGO, M. A. A. ; OGASAVARA, M. H.; MELO, P. L. R. *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras*. São Paulo: ESPM, v.3, 2014.
- ROCHA, T.V.; SPERS, E. E.; BORINI, F. M.; BRETAS, V. P.; MELO, P. L. R. ; OGASAVARA, M. H.; KHAUAJA, D. M. R. ; CAMARGO, M. A. A. ; Global Mindeset na internacionalização das franquias brasileiras. São Paulo: ESPM, v.4, 2016.
- ROCHA, T.V.; SPERS, E. E.; BORINI, F. M.; BRETAS, V. P.; MELO, P. L. R. ; OGASAVARA, M. H.; CAMARGO, M. A. A. *A Marca na Internacionalização das Franquias Brasileiras*. São Paulo: ESPM, v.5, 2018.
- SANTOS, J. A.; FRANCISCO, E. R. *Análise do nível de maturidade de uma indústria B2B do BRASIL*. Congresso Transformação Digital 2020. São Paulo:

FGV, 2020.

SEBASTIAN, I. M. et al. How big old companies navigate digital transformation. Strategic information management. London: Routledge, 2020. p. 133-150.

SIMÕES, K. Modelos mais enxutos elevam a rentabilidade. Valor Econômico, Especial Franquias, 07 de Julho de 2023.

TEICHERT, R. Digital transformation maturity: a systematic review of literature. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2019

VIAL, G.. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Managing Digital Transformation, p. 13-66, 2019.

APÊNDICE A. QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FRANQUEADORES



Prezado Franqueador, para melhor entender o grau de maturidade digital da sua organização, e assim definir as ações necessárias para sua transformação digital – **que é um processo de mudança de natureza multidisciplinar impulsionada pela tecnologia e que provoca alterações em diversos níveis da organização, para a transformação do modelo de negócios** –, elaboramos uma pesquisa em que você foi selecionado para nos ajudar neste processo.

Muito obrigado!

1. Nome da empresa

2. Nome do respondente

3. Cargo na empresa

4. Tempo de experiência no cargo

5. Segmento principal da empresa (escolha um).

- Alimentação – Comércio e Distribuição
- Alimentação – *Food Service*
- Casa e Construção
- Comunicação, Informática e Eletrônicos
- Entretenimento e Lazer
- Hotelaria e Turismo
- Limpeza e Conservação
- Moda e Acessórios
- Saúde, Beleza e Bem-Estar
- Serviços Automotivos
- Serviços e outros negócios
- Serviços Educacionais

6. Faturamento anual 2021 em R\$ (Reais)

7. Escolha o tipo de operação da sua rede de franquia

Apenas no Brasil (doméstica)

Brasil e Exterior

Estrangeira no Brasil

8. Número de lojas (no Brasil)

Próprias

Franqueadas.....

9. Países de operação no exterior

_____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____ ;
_____.

10. Tempo de operação no exterior em anos

11. Participação (%) de seu negócio internacional no total do faturamento (caso aplicável).

12. Caso não tenha operação no Exterior, pretende iniciar:

Curto Prazo - 0 a 2 anos

Médio Prazo - $\geq 2,1$ a 5 anos

Longo Prazo - $\geq 5,1$ anos

13. Forma selecionada para expansão internacional

Lojas Próprias

Joint Venture/Alianças

Franqueamento direto

Master Franqueado

Subsidiária

14. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Experiência do cliente)

Garantimos uma experiência ao cliente em todos os canais *on-line* e *off-line* que entrega conteúdo consistente e apropriado em cada um dos canais.

Interações com nossos clientes podem acontecer tanto nos canais tradicionais como digitais (consulta, compra e serviço ao cliente).

Personalizamos nossos canais digitais de comunicação com os clientes

(em termos de conteúdo e frequência), de acordo com o comportamento do usuário e dados de CRM disponíveis.

Levamos em conta a situação individual do usuário (hora do dia, local, dispositivo utilizado) ao criar conteúdo digital.

Reunimos informações do cliente e sua devida interação entre os diversos canais disponíveis da organização.

Obtemos conhecimento do cliente e dados de interação que influencia ou direciona as atividades de comunicação e marketing da organização.

Dados do cliente são avaliados e ações relevantes são disparadas automaticamente em tempo real.

15. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Inovação de Produto)

Suplementamos nossos produtos e serviços com inovações digitais.

Nos últimos anos, implementamos, com sucesso, novas ideias de negócios digitais ou modelos de negócios.

Criamos condições básicas que são adequadas ao desenvolvimento de inovações digitais (objetivos, recursos financeiros e humanos, e agenda flexível).

Definimos claramente o processo de inovação para o desenvolvimento, avaliação e implementação de novas ideias dos funcionários e clientes.

Proativamente envolvemos o cliente no desenvolvimento de inovações digitais.

Sistematicamente consultamos nossos clientes para melhorar nossas ofertas digitais existentes.

16. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Estratégia)

“Negócio Digital” é criticamente importante em nossa estratégia corporativa.

Sabemos quais as competências essenciais compõem a base para o nosso sucesso em um exponencial crescimento do futuro digital.

Priorizamos o avanço dos projetos digitais.

Entendemos que a transformação digital é parte de um desenvolvimento estratégico contínuo de nossa organização.

Proposital e sistematicamente avançamos em inovações digitais.

Sistematicamente avaliamos novas tecnologias e as mudanças no comportamento do consumidor para identificar potenciais para inovação digital.

17. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Organização)

Projetos digitais são planejados e implementados entre os departamentos e funções.

As unidades de negócio que tratam diretamente com os clientes (marketing, vendas, atendimento ao cliente) têm uma liderança operacional matricial.

Temos um sistema de “aviso prévio” para identificar novas tecnologias ou modelos de negócios relevantes à nossa organização.

Somos capazes de responder rapidamente a mudanças no ambiente tecnológico ou de mercado.

Na parte de digitização, mantemos uma rede de parceria com fornecedores de serviços terceirizados, startups ou institutos de pesquisa.

18. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Digitização de Processos)

Integramos de forma consistente os canais digitais (incluindo *mobile* e mídias sociais) nos processos de comunicação e serviços.

Definimos critérios de qualidade e objetivos para os canais digitais que são revisados de forma regular.

Baseamos nosso planejamento de despesas para comunicação digital no quanto intensivamente os clientes utilizam a mídia individual.

Regularmente revisamos nossos processos essenciais para potencial melhoria através das tecnologias digitais.

Aproveitamos as mais novas oportunidades digitais para automatizar nossos processos rotineiros.

Baseamos as decisões nos resultados das análises de dados (para melhorar a comunicação).

Ativamente utilizamos nossa *expertise* no campo de *big data*, por exemplo, ao desenhar novos produtos ou modelos de negócios.

19. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Cooperação)

O uso de plataformas digitais colaborativas (ex. *sharepoint* e outras no gênero) alavanca a troca de informação e colaboração entre os departamentos em nossa organização.

Plataformas colaborativas digitais são usadas em nossa organização para redução de complexidade e redundância na comunicação.

Proativamente nossos funcionários compartilham conhecimento relevante nas plataformas digitais disponíveis de uma forma estruturada.

Utilizamos a troca com *experts* terceirizados para desenvolvimento de conhecimento adicional no campo de digitalização.

Definimos *experts* internos para assuntos digitais, que estão disponíveis como pontos de contato para os funcionários ou terceirizados.

Nossa infraestrutura *mobile* com acesso total de dados permite aos funcionários trabalhar e colaborar no processo.

Nossa organização usa especificamente novas formas de trabalho (*coworking*, *home office*, ambientes criativos no escritório) com o objetivo de promover a criatividade e troca entre os funcionários.

20. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Tecnologia da Informação)

Quando solicitado, somos capazes de personalizar nossas ofertas digitais rapidamente.

Podemos, rapidamente, testar e modificar novos produtos digitais e serviços baseados em protótipos.

Graças às interfaces abertas, podemos rápida e facilmente conectar nossos sistemas a novos serviços, tanto internos como terceirizados.

Regularmente atualizamos nossa infraestrutura de TI para atender às mudanças necessárias.

Nosso departamento interno de TI pode garantir a implantação de tecnologias digitais relevantes em nossa organização.

Em termos de inovações tecnológicas, nosso departamento interno de TI, proativa e competentemente, aconselha os especialistas dos departamentos.

Regras de conduta importantes de segurança em TI são devidamente conhecidas pelos funcionários e seu *compliance* é regularmente revisto (auditoria externa).

Para assegurar as operações de TI e a disponibilidade de dados, planejamos e testamos medidas para vários cenários de ameaça.

Proativa e compreensivelmente explicamos aos clientes como seus dados pessoais são utilizados pela organização.

21. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Cultura e Habilidades)

Construir expertise digital é um componente central no desenvolvimento de nossos funcionários.

Habilidades digitais relacionadas à função são um ponto importante de critério

no processo seletivo para um novo funcionário.

Nossos funcionários têm familiaridade com nossos produtos digitais e os utilizam.

Nossos gerentes são preparados para assumir riscos nos negócios existentes com a utilização de soluções digitais inovadoras.

Apesar dos riscos de investimento, nossos gerentes encorajam o desenvolvimento de soluções digitais inovadoras.

Erros e lições aprendidas em projetos digitais que falharam são proativamente comunicados através da organização.

Avaliamos os erros cometidos para melhorar nossos processos e soluções digitais.

22. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, assinale o grau de concordância das seguintes afirmações. (Dimensão: Transformação do Gerenciamento)

Nossa transformação digital segue um plano estratégico definido.

A transformação digital é gerenciada com base em papéis, responsabilidades e processo de decisão definidos.

Os objetivos de transformação digital são mensurados e reconhecidos pela organização.

Os objetivos de todas as atividades relacionadas à transformação digital são revisados periodicamente.

O nível executivo da organização (gerenciamento executivo, diretores e supervisores) reconhece a importância do negócio digital e fornece recursos apropriados.

O gerenciamento médio ativamente promove mudanças nos processos da organização que são necessários para digitização.

23. Na sua opinião, qual o impacto da Transformação Digital/ Maturidade Digital na internacionalização do negócio (escala de 1 a 5)

- Melhoria da produtividade
- Agilidade na expansão internacional
- Comunicação entre os parceiros (franqueado/franqueador)
- Processos automatizados
- Desenvolvimento de campanhas de marketing customizadas em cada mercado
- Desenvolvimento de um relacionamento com o cliente final de cada mercado
- Padronização de portfólio nos diferentes mercados
- Alavancar faturamento
- Divulgação da marca internacionalmente
- Disseminação da cultura digital da empresa
- Facilitador de desenvolvimento de novos produtos e serviços

**Muito obrigado pelo seu tempo
e atenção com a ABF!**



ESPM

 **ABF** ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
FRANCHISING