

UMA ANÁLISE SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

Dalton Siqueira Pitta Marques

daltonspm@yahoo.com.br

FEA RP – USP / Brasil

Edgard Monforte Merlo

edgardmm@usp.br

FEA RP - USP / Brasil

Marcelo Seido Nagano

drnagano@usp.br

EESC - USP / Brasil

RESUMO

O setor de franquias no Brasil teve um grande desenvolvimento após a estabilização da economia e ele se destaca por ser composto, em sua maioria, por empresas nacionais. Assiste-se, atualmente, a um movimento crescente de internacionalização dessas empresas. Este fenômeno, porém, é ainda pouco estudado pela literatura nacional. Para suprir parte desta lacuna, este artigo buscou analisar aspectos gerais da internacionalização de franquias brasileiras. Assim, ele teve por objetivo: identificar o perfil da internacionalização de redes brasileiras de franquias, no que se refere, dentre outros aspectos, ao número de lojas e tempo de operação no exterior, países de destino e métodos de entrada; e analisar características organizacionais associadas à internacionalização. O método de pesquisa foi o de levantamento de campo do tipo *survey*, sendo que a amostra final foi constituída por 61 empresas. Os dados foram analisados por meio de técnicas de estatística descritiva e multivariada, que incluiu análise discriminante e regressão logística. Observou-se que, em geral, o número de lojas franqueadas no exterior pelas empresas brasileiras é pequeno e o tempo de operação internacional é reduzido. Portugal e México foram os destinos principais das empresas, que, em geral, optaram pela máster-franquia como método de operação no exterior. As análises dos resultados mostraram, ainda, que o total de lojas no Brasil, o tempo de atuação no sistema de franquias e a dispersão geográfica no mercado doméstico são variáveis associadas à internacionalização, sendo significantes em diferenciar os grupos de empresas no que refere à operação no exterior.

Palavras-chave: Internacionalização, Franquias, Varejo, Crescimento empresarial, Estatística multivariada.

AN ANALYSIS ABOUT INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN FRANCHISING COMPANIES

ABSTRACT

The franchising industry in Brazil had a great development after the stabilization of the economy and it is put in relief for being composed, in its majority, by national companies. It can be noticed, nowadays, an increasing movement of internationalization of these companies. However, this phenomenon is still scarcely studied by national literature. To fill part of this gap, this article aimed to analyze general aspects of the internationalization of brazilian franchising companies. Thus, its objectives were: to identify the profile of the internationalization of brazilian franchising companies, which includes, amongst other aspects, the number of stores and the period of operation abroad, countries of destination and entrance methods; and to analyze organizational characteristics associated to the internationalization. As research method, it was carried out a survey, being the final sample constituted by 61 companies. The data were analyzed by techniques of descriptive and multivariate statistics, which included discriminant analysis and logistic regression. It was observed that, in general, the number of stores abroad is small and the period of international operations is reduced. Portugal and Mexico are the main destinations of the companies, which, in general, choose the master franchising as method of operation abroad. The results also demonstrated that the amount of stores in Brazil, the period of operation within franchising systems and the geographic dispersion in domestic market are variables associated to the internationalization, being significant in differentiating the groups of companies relative to the operation abroad.

Key-words: Internationalization, Franchising, Retailing, Enterprises growth, Multivariate statistics.

1. Introdução

O Brasil é considerado o terceiro maior mercado mundial de franquias, em número de lojas. Em 2006, operavam no Brasil 62.584 unidades franqueadas de 1013 diferentes redes, com faturamento de R\$ 39,8 bilhões e o emprego de mais de 550 mil pessoas (ABF, 2007). O sistema de franquias de varejo surgiu no país na década de 1960 com a rede de idiomas Yázigi (ALEXANDER; SILVA, 2002, p. 309). Porém, a expansão do setor só foi mais intensa a partir da década de 1990, primeiro com a abertura e depois com a estabilização de economia. Neste momento o Brasil passou a fazer parte do planejamento e da expansão efetiva de diversas redes internacionais (CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001). Ainda assim, o país manteve uma particularidade: estima-se que 90% das redes de franquias que operam no país têm origem nacional, fato considerado raro em países em desenvolvimento (ABF, 2007).

A proteção contra a entrada de competidores estrangeiros no Brasil e a própria mentalidade insular das empresas fez com que durante décadas elas ficassem voltadas apenas ao mercado interno. No entanto, assiste-se, atualmente, a um movimento crescente de internacionalização de franquias brasileiras. A organização de um comitê de exportação na Associação Brasileira de Franquias (ABF) com o apoio da Agência de Promoção às Exportações (Apex) ilustra este processo. Com a crescente abertura de mercados e as menores barreiras aos fluxos de mercadorias e investimentos, a internacionalização de empresas torna-se importante para manter a própria capacidade futura de enfrentar a concorrência com grupos internacionais (COUTINHO, HIRATUKA, SABATTINI, 2003). A internacionalização permite contato com novas tecnologias, novos mercados consumidores e fornecedores, além de potencializar as economias de escala e ampliar a capacidade e a flexibilidade gerencial.

O tema de internacionalização de franquias brasileiras ainda é carente de maiores estudos. Os poucos trabalhos existentes se concentram em temas específicos, como o composto de marketing adotado pelas empresas (SILVA, 2004), o controle gerencial sobre a rede (SILVA; MENDES; GOMES, 2002), os passos adotados por uma rede internacionalizada (FREIRE, 2001) ou os motivos da internacionalização (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005), sendo a abordagem qualitativa a mais utilizada nos estudos. Embora a própria contemporaneidade do fenômeno contribua para a quantidade de problemas ainda a serem explorados, há lacunas em aspectos gerais, como as características das empresas que se internacionalizam, os países de destino e os métodos de entrada.

Desta forma, este artigo teve por objetivo: a) identificar o perfil da internacionalização de redes brasileiras de franquias, no que se refere, dentre outros aspectos, ao número de lojas e tempo de operação no exterior, países de destino e métodos de entrada; b) analisar características organizacionais associadas à internacionalização. O último objetivo parte da premissa de que as características das firmas influenciam na orientação internacional das empresas, conforme os trabalhos de Lafontaine e Oxley (2001), Alon e Mackee (1999), McIntyre e Uszagh (1995), Kedia et al. (1994), dentre outros que serão abordados a seguir. Para atingir estes objetivos, o artigo foi estruturado em quatro partes. Na primeira, é feita uma revisão teórica sobre três temas: franquia de formato de negócios, internacionalização de franquias e características associadas à internacionalização. Na segunda, apresentam-se os métodos utilizados para a pesquisa de campo. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, são feitas as considerações finais, que incluem as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Franquia de Formato de Negócios

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

Segundo Coughlan et al. (2002, p. 411), “a franquia é uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade privada (independente)”. Deste modo, constrói-se uma relação de confiabilidade da marca franqueada com o consumidor final, independentemente da localização geográfica de determinada unidade (AZEVEDO; SILVA, 2002, p. 53). Esta relação é obtida em virtude da padronização dos serviços e produtos, que, entretanto, exige rigorosa estruturação e controle por parte do franqueador.

UMA ANÁLISE SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

Conforme afirmam Levy e Weitz (2000, p. 67), o sistema de franquias busca um balanceamento das vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões. Para os franqueados, há a motivação de obter êxito em sua loja, para auferir lucro. Para os franqueadores, há a motivação de se criar produtos e promover a marca, para receber *royalties* sobre as vendas.

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

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

Outros autores (ELANGO; FRIED, 1997; BERMAN; EVANS, 1998; ALON, 2001; COUGHLAN et al., 2002) fazem apenas a distinção entre franquia de produto-marca e franquia de formato de negócio. A franquia de produto-marca corresponde a um sistema de distribuição no qual os fabricantes firmam contrato com o franqueado para que este venda seus produtos ou atue com sua marca. A franquia de formato de negócio, entretanto, é caracterizada por um intenso relacionamento entre franqueador e franqueado, que inclui não apenas o produto e a marca, mas o próprio formato comercial, do qual faz parte a estratégia de marketing, treinamento, gestão de bens, manuais e padrões de operação, controle de qualidade e comunicações contínuas de mão dupla (ROSEMBLOON, 2002). Na concepção de Foster (1995, p. 38), uma franquia de formato de negócio tem quatro componentes básicos:

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

O foco deste trabalho foi a franquia de formato de negócio. A opção pela análise somente das franquias de formato de negócio ocorreu, pois, nas demais formas de franquia, há menos interação entre as partes e o franqueador exerce influência limitada sobre o modelo de gestão dos franqueados. O interesse deste trabalho, porém, é analisar a internacionalização das redes dentro do contexto de intenso relacionamento entre franqueador e franqueado, que criam particularidades a esse processo quando comparado à internacionalização de outras empresas. Como discutido aqui, as questões relativas à formatação do negócio e gerenciamento dos franqueados impõem desafios à franqueadora. Tais desafios ampliam-se quando a rede se expande para fora dos limites nacionais. A seguir, são apresentadas algumas discussões sobre o tema de internacionalização de franquias.

2.2. Internacionalização de Franquias

De maneira geral, a internacionalização pode ser definida como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p. 36). Segundo estudiosos da escola de Uppsala, como Johanson e Vahlne (1990), a internacionalização é uma consequência do crescimento da empresa, ou seja, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos racionais, mas como uma seqüência de passos de natureza incremental, por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados no exterior.

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

Segundo Elango e Fried (1997, p. 72), um estudo realizado pela consultoria Arthur Andersen, em 1992, constatou que um terço das redes de franquias norte-americanas tinham operações no exterior. Entre as empresas que não atuavam no exterior, 50% delas demonstravam

interesse em se internacionalizar nos próximos cinco anos. Um estudo realizado por Monye (1997), ao compilar dados de diversas fontes, encontrou números diferentes, que podem ser explicados, no entanto, por incluírem todos os tipos de franquias e não apenas franquias de formato de negócio. De acordo com este autor, nos Estados Unidos, em 1995, dos 3000 franqueadores registrados, apenas 400 (13%) estavam envolvidos em operações no exterior. Singapura, Finlândia, Áustria e França, porém, apresentavam percentuais maiores de internacionalização: entre 29% e 47%.

A internacionalização de franquias brasileiras, embora seja um processo em expansão, ainda apresenta poucos trabalhos que analisam o fenômeno e que, em especial, dêem idéia de suas dimensões. Na pesquisa desenvolvida por Monye (1997, p. 13), que englobava todos os tipos de franquias, o Brasil aparecia com 19 empresas atuando no exterior. Em 2000, dados da ABF indicavam a presença de 15 redes brasileiras, de franquias de formato de negócio, operando no exterior, possuindo, no total, 342 unidades franqueadas (SILVA, 2004, p. 2). Marques (2006), por meio de pesquisa documental em artigos, notícias e sites das empresas, identificou a presença de ao menos 27 redes nacionais atuando no exterior, além de outras cinco em processo de internacionalização.

Conforme já mencionado, a padronização dos processos, assim como a apresentação das lojas, é um dos pilares do sistema de franquias. Esta questão se torna mais delicada ainda em processos de internacionalização. Petersen e Welch (1999, p. 481), ao estudarem o processo de internacionalização de algumas redes, constataram que as empresas demonstraram uma aversão a alterar sua oferta de franquias para mercados externos. Uma vez que um formato de negócio já foi desenvolvido, testado e modificado no mercado doméstico, a sua transferência com alterações limitadas se torna mais fácil e barata.

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

A questão cultural é crucial também para a escolha dos destinos no exterior. De acordo com Quinn e Alexander (2002, p. 268), estudos empíricos têm mostrado que a expansão internacional de franquias se inicia por mercados culturalmente, mas também geograficamente, próximos ao mercado doméstico. Desta forma, o Canadá seria o destino preferido de redes norte-americanas; seus vizinhos asiáticos, o principal destino das redes japonesas; e as nações européias seriam umas os destinos das outras (QUINN, 1998a, p. 67). Em pesquisa realizada junto a associações de franquias de diversos países, Preble (1995, 83) também identificou que a distribuição das unidades franqueadas internacionalmente apresentava como fator comum a proximidade cultural e geográfica. Isto já havia sido discutido por Gonçalves e Duarte (1994) que, ao analisarem a internacionalização de franquias portuguesas, constataram que a Espanha era o destino inicial preferido dessas empresas.

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

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

As mudanças ao longo do tempo no modo como as franquias encaram sua internacionalização também foram constatadas por McIntyre e Huszagh (1995), embora as questões culturais apareçam aqui com destaque. Segundo os autores, a internacionalização de franquias segue um modelo de expansão no qual as empresas adquirem uma base doméstica antes de arriscar passos em mercados internacionais próximos, seguida por uma exploração mais sistemática das oportunidades internacionais. A expansão é finalizada com a consideração das

oportunidades globais e um comprometimento de longo prazo com a franquia em mercados internacionais.

No que se refere aos métodos de entrada para a internacionalização de franquias, Mendelsohn (1994, p. 252) apresenta as seguintes alternativas: unidades próprias do franqueador; franqueamento direto; implantação de franqueadora filial ou de subsidiária; acordo de máster franquia ou franquia regional; e estabelecimento de joint venture. De acordo com Quinn (1998a, 67), uma revisão da literatura entre a década de 1970 e metade da década de 1990 permitiu constatar que, primeiramente, havia uma preferência pela venda direta de franquias unitárias em processos de internacionalização. Posteriormente, no entanto, a popularidade de máster franquias como método de entrada cresceu. Pak (2000), em um estudo com 72 empresas britânicas e norte-americanas, também identificou que a máster franquia era o método mais utilizado.

Na máster franquia, ao transferir a operação para um empresário local, reduz-se a demanda por aprendizado e pelo comprometimento de recursos (PETERSEN; WELCH, 1999, p. 484). O acordo de *joint venture* é um método que envolve custos menores do que o estabelecimento de uma subsidiária, além de haver a associação com uma empresa local que tem maior conhecimento sobre o mercado. Segundo Quinn (1998b, p. 456), além de utilizada em países cuja legislação obriga a presença de um empresário local, a *joint venture* é atrativa para a entrada em mercados culturalmente distantes. É muito comum em processos de internacionalização de franquias que as empresas inicialmente utilizem, como forma de teste, métodos que não envolvam a venda de franquias. Ou seja, a primeira unidade, ou primeiras, são unidades próprias do franqueador, que só iniciará o processo de venda de franquias quando a marca e o formato do negócio estiverem bem difundidos no novo mercado (QUINN, 1998b, p. 454). Cabe citar, porém, que a dificuldade de se gerenciar o negócio cresce substancialmente sem uma presença permanente no mercado externo, além de se acentuar à medida que localidades mais distantes são envolvidas na rede da empresa (QUINN, 1998b, p. 456).

De acordo com Quinn (1998a, p. 67), as pesquisas sobre a internacionalização de franquias geralmente concentram-se em três áreas-chave: os motivos e as barreiras para a internacionalização de franquias; os destinos da internacionalização; e os métodos empregados pelas companhias para a entrada em mercados estrangeiros. Uma análise da bibliografia sobre internacionalização de franquias, porém, mostra uma diversidade maior de temas. O quadro 1 traz uma compilação dos trabalhos sobre internacionalização de franquias consultados para o

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

Quadro 1 – Pesquisas sobre internacionalização de franquias

| Temas de estudo | Referências | Método | Nacionalidade das empresas |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|---|
| Processo de internacionalização ¹ | Freire (2001) | Estudo de caso | Brasil |
| | McIntyre; Huszagh (1995) | <i>Survey</i> | EUA |
| | Petersen; Welch (1999) | <i>Survey</i> e estudo de caso | Dinamarca |
| | Quinn (1998a) | Estudo etnográfico | Inglaterra |
| Padrões da internacionalização e características organizacionais relacionadas à internacionalização ² | Sashi; Karuppur (2002) | Levantamento bibliográfico | - |
| | Alon; Mackee (1999) | <i>Survey</i> | EUA |
| | Carvalho, Ferreira e Almeida (2001) | Estudo múltiplo de casos | Empresas estrangeiras que se expandiram para o Brasil |
| | Gonçalves; Duarte (1994) | <i>Survey</i> | Europa |
| | Gonzalez-Diaz; Lopes (2003) | <i>Survey</i> | Espanha |
| | Hadja Kahlifa; Kammoun (2004) | <i>Survey</i> | Europa |
| | Kedia et al. (1994) | <i>Survey</i> | EUA |
| | Lafontaine; Oxley (2001) | <i>Survey</i> | Canadá e EUA |
| | Preble (1995) | <i>Survey</i> | Associações nacionais |
| | Quinn (1998b) | Levantamento bibliográfico | - |
| Motivos | Marques; Merlo; Lucchesi (2005) | Estudo de caso | Brasil |
| Destinos | Welsh; Alon (2002) | Levantamento bibliográfico | - |
| Métodos de entrada | Hadjimarcou; Barnes (1998) | Estudo de caso | EUA |
| | Pak (2000) | <i>Survey</i> | EUA e Inglaterra |
| Barreiras | Kedia; Ackerman; Justis (1995) | <i>Survey</i> | EUA |
| | Marques; Merlo (2007) | <i>Survey</i> | Brasil |
| Relacionamento e controle | Choo (2005) | Estudo múltiplo de casos | Empresas estrangeiras que se expandiram para o Leste Asiático |
| | Doherty; Alexander (2004) | Estudo múltiplo de casos | Inglaterra |

¹ Corresponde aos trabalhos que analisam as etapas seguidas pelas empresas ou o nível de comprometimento das organizações para com as operações no exterior, em estudos mais aprofundados.

² Refere-se a trabalhos que buscam um olhar mais amplo e generalista sobre a internacionalização, para caracterizá-la e relacionar características das empresas à decisão de operar no exterior

UMA ANÁLISE SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

| | | | |
|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|---|
| | Quinn; Doherty (2000) | Estudo etnográfico | Inglaterra |
| | Silva; Mendes; Gomes (2002) | Estudo de caso | Brasil |
| Aspectos culturais | Risner (2001) | Estudo múltiplo de casos | Empresas norte-americanas que se expandiram para o Brasil |
| Composto de Marketing | Silva (2004) | Estudo múltiplo de casos | Brasil |

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3. Características associadas à internacionalização

Estudos sobre as características organizacionais relacionadas à internacionalização por vezes se confundem com estudos sobre os motivos da internacionalização. Tendo como base a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria de Agência, que serão abaixo explicadas, González-Díaz e Lopes (2003, p. 2) testaram, em uma amostra de 211 redes de franquias espanholas, a influência da saturação do mercado, da acumulação de ativos intangíveis e do oportunismo dos agentes no processo de internacionalização. A fuga de mercados saturados e altamente competitivos foi identificada como a maior força por trás desse processo. Kedia et al. (1994) examinaram os fatores que levaram à internacionalização de franquias nos Estados Unidos. Após coletar dados de 142 franqueadores e aplicar análise discriminante e fatorial, foi constatado que as atitudes gerenciais diante do desejo de expansão exerceram maior efeito sobre a internacionalização do que o tamanho da empresa ou seu faturamento.

Neste trabalho, entretanto, optou-se por analisar somente as características organizacionais relacionadas à internacionalização, uma vez que os motivos estão mais relacionados às percepções dos franqueadores sobre a empresa e sobre os mercados nacional e internacional. A opção de analisar somente uma dessas questões foi tomada com base nas pesquisas de Kedia et al. (1994) e Hadja Khalifa e Kammoun (2004), que classificaram as variáveis que interferem na internacionalização de franquias em dois grupos: características organizacionais; e percepções e atitudes dos dirigentes. Hadja Khalifa e Kammoun (2004, p. 8), a partir de uma pesquisa com 38 franqueadores europeus, identificaram, por meio de análise discriminante, que em 73,3% dos casos a internacionalização das empresas poderia ser explicada por características organizacionais. A seguir serão abordadas as características organizacionais das franquias que podem estar relacionadas com sua presença, ou não, no exterior, ou com sua intenção, ou não, em se internacionalizar.

REAd – Edição 62 Vol 15 N° 1 jan-abr 2009

Antes, cabe citar que vários dos estudos aqui citados tomam como base a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria de Agência. Segundo a Teoria da Escassez de Recursos, a internacionalização ocorre após os franqueadores conseguirem acumular suficientes recursos, no que se refere a capital, funcionários capacitados, talento gerencial e experiência sobre o mercado (ALON; MACKEE, 1999, p. 75). Por outro lado, segundo a Teoria de Agência, quanto maior a capacidade dos franqueadores em controlar os franqueados, maior seria a probabilidade de buscar outros mercados (ALON; MACKEE, 1999, p. 76).

Dispersão geográfica

Lafontaine e Oxley (2001), que estudaram os padrões da expansão de redes de franquias norte-americanas e canadenses para o México na metade da década de 1990, identificaram que cadeias com maior dispersão geográfica apresentavam maior probabilidade de entrada no mercado mexicano. A dispersão, especialmente em países de vasto território, seria indicativa da capacidade de monitoramento sobre a rede e controle sobre os franqueados. Alon e Mckee (1999), porém, encontraram resultados discordantes deste. Ao trabalhar com a intenção de internacionalização, ao invés da internacionalização efetiva, em um estudo com franquias de serviços norte-americanas, não foi constatada correlação significativa entre a dispersão e a intenção de internacionalizar.

Idade da empresa e da operação por franquias

Duas variáveis podem ser usadas para medir a experiência das empresas. O estudo de McIntyre e Uszagh (1995) indicou que redes de franquias mais antigas tinham maior probabilidade de operar internacionalmente, em virtude da acumulação de recursos. Shane (1996, apud LAFONTAINE; OXLEY, 2001, p. 5) encontrou resultado parecido: uma relação positiva entre a intenção de expansão internacional e o número de anos de atuação pelo sistema de franquias. Segundo o autor, tais empresas teriam uma capacidade aprendida de monitoramento, o que facilitaria a sua internacionalização. Alon e Mckee (1999), entretanto, optaram por utilizar, como variável de análise, a idade da empresa como um todo. Os resultados, porém, não indicaram correlação entre a idade da empresa e a intenção de expansão internacional.

Quantidade total de lojas e de unidades franqueadas

McIntyre e Uszagh (1995) identificaram em seu estudo que redes com grande número de lojas tinham maior probabilidade de operar internacionalmente. Alon e Mckee (1999) também encontraram uma correlação significativa e positiva entre a intenção de internacionalizar e o tamanho da rede. Segundo o autor, tal resultado pode ser explicado tanto pelo maior reconhecimento existente sobre a marca quanto pela aquisição de recursos pela empresa. Aydin e Kacker (1989, apud ELANGO; FRIED, 1997, p. 72), porém, não encontraram distinção, no que se refere também ao tamanho total da rede, entre empresas com ou sem interesse em se internacionalizar. Shane (1996, apud LAFONTAINE; OXLEY, 2001, p. 5), por outro lado, ao utilizar o número de unidades franqueadas em operação, encontrou uma relação positiva entre a intenção de expansão internacional e esta variável. De acordo com o autor, uma grande rede representaria uma maior acumulação de recursos e uma maior capacidade de monitoramento sobre os franqueados.

Taxa de franquia

Hadja, Khalifa e Kammoun (2004) identificaram que a taxa de franquia era uma variável relevante para a previsão da internacionalização de franquias européias. Neste caso, quanto maior a taxa de franquia cobrada, menor a possibilidade de internacionalização da empresa. No entanto, Alon e Mckee (1999) não encontraram correlação entre as taxas cobradas e a intenção de se internacionalizar.

Setor de atuação

Hadja, Khalifa e Kammoun (2004) também identificaram que o setor de atuação era uma importante variável para explicar a internacionalização das redes européias de franquias, justificado pelo fato de que alguns setores apresentam dinâmicas diferentes de outros. Entretanto, Alon e Mckee (1999), que utilizaram o setor como variável de controle em seu estudo, não encontraram correlação entre o setor de atuação e a intenção de se internacionalizar. Na pesquisa de Aydin e Kacker (1989, apud ELANGO; FRIED, 1997, p. 72) o setor de atuação também não foi uma variável significativamente explicativa da intenção de expansão internacional.

Outras variáveis

Lafontaine e Oxley (2001) também estudaram se a experiência prévia com máster franquias e o percentual de unidades franqueadas poderiam impactar na probabilidade das franquias norte-americanas e canadenses entrarem no mercado mexicano. Foi considerada significativamente relevante apenas a experiência com máster franquias. Alon e Mackee (1999) avaliaram, ainda, se a taxa de crescimento da rede poderia ser preditora da intenção de se internacionalizar, porém não houve correlação significativa.

3. Método de Pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como um levantamento de campo do tipo *survey* que, conforme Richardson (1999), busca determinar a incidência e a distribuição das características e opiniões de um grupo. Foi realizada uma coleta estruturada de dados, por meio de um questionário formal disponibilizado em um site na internet. A primeira etapa do questionário qualificava os respondentes e as empresas, medindo suas características organizacionais. Questionava-se, também, se as empresas operavam internacionalmente e, para aquelas que não operavam, se tinham intenção de fazê-lo nos próximos três anos. A segunda etapa destinava-se àquelas internacionalizadas e apresentava questões sobre a operação no exterior, no que se refere a quantidade de lojas, número de mercados atendidos, destinos e ano de abertura da primeira unidade.

Este levantamento pode ser classificado como descritivo e explanatório. Seu caráter descritivo justifica-se pelo seu objetivo de identificar o perfil da internacionalização de redes brasileiras de franquias. Neste caso, busca-se identificar a distribuição das características deste fenômeno dentro da amostra de empresas analisadas. Seu caráter explanatório reside na utilização de instrumentos de estatística multivariada, com o objetivo de testar relações entre variáveis (FREITAS et al., 2000; FORZA, 2002).

Para atender ao objetivo de analisar as características organizacionais associadas à internacionalização, a análise discriminante foi a primeira técnica escolhida, pois permitiu identificar características que mais diferenciavam grupos. Conforme Hair et al. (2005, p. 218), ela é a técnica mais apropriada quando existe uma variável dependente categórica e diversas variáveis independentes métricas. Para sua aplicação, verificou-se que os pressupostos quanto ao tamanho da amostra foram atendidos, no que se refere a um mínimo de cinco observações por

variável independente e número de casos do menor grupo superior ao número de variáveis independentes.

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

Para a realização da pesquisa, foi feito um levantamento dos franqueadores que operavam no Brasil, a partir de consulta em três publicações: Guia Oficial 2006 da ABF, Anuário de Franquias 2006 e Guia Oficial 2006 do Instituto Franchising. Após a confrontação dos cadastros e a exclusão dos franqueadores que eram sabidamente de origem internacional, chegou-se a um total de 566 empresas. Foram realizados três contatos com as empresas, via eletrônica (*email*), entre julho e agosto de 2006, sendo requisitado que presidentes ou diretores das áreas de marketing e operações respondessem à pesquisa. Para aumentar na amostra o número de empresas que já atuavam no exterior, a ABF contactou as empresas que, segundo base de dados própria, estavam em busca de franqueados no exterior, para que participassem da pesquisa. Ao final da coleta, foram obtidas 78 respostas que, após filtragem dos questionários incompletos, resultaram em uma amostra de 61 empresas. Esta estratégia de coleta de dados foi escolhida para aumentar o número de respondentes, uma vez que a população de empresas internacionalizadas é restrita. No entanto, vale citar que, por resultar em uma amostra não-probabilística por conveniência, a generalização de seus resultados fica restrita à amostra utilizada.

4. Resultados

4.1. Perfil da internacionalização

Da amostra final de empresas, 25% são de empresas já internacionalizadas, 41% ainda não operam no exterior, mas têm planos de fazê-lo em até três anos e 34% não são internacionalizadas e nem têm intenção. Observa-se uma alta orientação internacional das empresas que, no entanto, deve ser vista com ressalvas, uma vez que, além de ter sido feito um

esforço maior de contato com redes que buscavam parceiros no exterior, é de se esperar uma maior predisposição dessas empresas em participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a internacionalização de franquias nacionais.

Dentre as empresas internacionalizadas, 64% delas têm apenas de uma a cinco lojas no exterior. Há, entretanto, um outro grupo de empresas, correspondente a 27% da amostra, com mais de 20 lojas no exterior. Distribuição parecida é encontrada quando se analisa o tempo de operação no exterior, uma vez que 73% das empresas se internacionalizaram há no máximo cinco anos. O restante, porém, tem mais de dez anos de experiência internacional. Observa-se, desta forma, que a internacionalização dessas franquias é um processo incipiente, uma vez que a maioria das empresas possui poucas lojas no exterior e se internacionalizou há pouco tempo. Há, porém, um grupo menor de empresas cuja internacionalização está mais consolidada.

Esta característica incipiente da internacionalização é confirmada quando se analisa o número de mercados em que as empresas operam no exterior. Apenas 27% das empresas internacionalizadas operam em mais de três mercados no exterior. O restante opera em apenas um (46%) ou dois mercados (27%). Portugal é o destino inicial de 36% das franquias que se internacionalizaram, seguido por México (27%) e Argentina (18%). Quando questionado qual o país em que a empresa possui o maior número de unidades no exterior, México (45%) e Portugal (36%) foram os mais citados.

Pode-se constatar, a partir da análise dos destinos da internacionalização dessas franquias brasileiras, a influência da proximidade cultural e geográfica na escolha desses destinos, corroborando os estudos de Gonçalves e Duarte (1994), Preble (1995), Quinn e Alexander (2000) e Silva (2004). A preferência por México e Portugal, porém, indica que a questão cultural talvez exerça maior impacto que a proximidade geográfica, o que pode ser decorrência das dimensões continentais do Brasil. Foram citados, ainda, como destinos importantes dessas franquias: Estados Unidos, Chile, Angola, Emirados Árabes, Equador e Árabe Saudita.

No que se refere ao método de entrada, máster franquias (33%) e unidade própria do franqueador (33%) são os métodos mais utilizados pelas empresas para a abertura da primeira unidade internacional. A escolha pela abertura de unidades próprias do franqueador pode ser explicada por Quinn (1998a), segundo o qual a empresa opta por somente iniciar o processo de venda de franquias quando marca e formato estiverem consolidados no novo mercado. A escolha por máster franquias, por outro lado, se apóia, principalmente, no menor risco e

comprometimento de recursos por parte do franqueador e no conhecimento que o máster franqueado possui sobre o mercado local, conforme foi argumentado por Petersen e Welch (1999). Quando questionado qual o método de internacionalização mais frequentemente utilizado, a máster franquia aparece como o mais citado (42%), a exemplo do que foi encontrado em outros trabalhos (PAK, 2000; QUINN, 1998a). Em seguida, aparecem o franqueamento direto (33%) e a abertura de unidades próprias do franqueador (25%). Esses métodos, no entanto, podem criar problemas para a gestão da rede, à medida que os destinos passarem a ser mais diversos e distantes, conforme argumentado por Alon (1998).

4.2. Características associadas à internacionalização – análise discriminante

A análise discriminante foi a primeira técnica aplicada, tendo como intuito determinar se os grupos formados pelas empresas são significativamente diferentes entre si perante as variáveis utilizadas no modelo; e determinar quais variáveis são mais importantes na discriminação dos grupos. A variável dependente pode ser considerada uma medida da atitude das empresas diante da internacionalização, possuindo três categorias: empresa já internacionalizada; não internacionalizada sem intenção de se internacionalizar; e não internacionalizada com intenção de se internacionalizar. Optou-se por dividir a amostra nesses três grupos para que os grupos não se diferenciassem muito no número de casos, o que aconteceria se a divisão contemplasse apenas as internacionalizadas e as não internacionalizadas, podendo causar distorções na análise.

Como primeira etapa da aplicação da análise discriminante, foram selecionadas as variáveis independentes a serem incluídas no experimento. Uma vez que a análise discriminante não suporta variáveis categóricas, não foi incluída a variável relativa à utilização de máster franquias no Brasil, nem a relativa ao setor de atuação. Cabe citar, ainda, que, para a inclusão da taxa de franquia, adotou-se a taxa mínima cobrada por cada empresa, uma vez que, geralmente, a taxa varia conforme o tamanho do estabelecimento a ser aberto ou conforme os produtos e serviços oferecidos. Assim, as variáveis inicialmente consideradas foram:

- Estados em que a rede está presente no Brasil;
- Crescimento médio anual nos últimos cinco anos;
- Idade da empresa;
- Idade do sistema de franquias da empresa;
- Quantidade de lojas franqueadas no Brasil;

- Quantidade total de lojas da rede no Brasil;
- Percentual de lojas franqueadas no Brasil;
- Taxa mínima de franquia.

Para a seleção das variáveis a serem efetivamente incluídas, calculou-se os coeficientes de correlação entre elas. Foi encontrada uma alta correlação entre o total de lojas da rede e a quantidade de lojas franqueadas. Uma vez que, conforme argumentado por Hair et al. (2005), altas correlações provocam problemas de multicolinearidade na análise discriminante (assim como na regressão logística), optou-se por utilizar apenas a primeira dessas duas variáveis.

Outro pressuposto básico da análise discriminante corresponde à exigência de que as variáveis provenham de populações com distribuição normal (HAIR et al, 2005). Para verificação, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (teste K-S), que testa a hipótese nula da normalidade da população. Ao nível de significância de 1%, três variáveis não apresentaram distribuição normal, sendo, assim, eliminadas do experimento. Restaram, portanto, as variáveis: número de estados, idade da empresa, idade do sistema de franquias e percentual de lojas franqueadas.

Além da normalidade das variáveis, outro pressuposto básico da análise discriminante é a igualdade das matrizes de covariância, verificada por meio do teste Box's M. A aplicação do teste resultou em um valor Box's M de 37,693, com significância 2,9%. Desta forma, os resultados são adequados para um nível de significância de 1%. Outros testes aplicados, como o Wilk's Lambda, também apresentaram resultados satisfatórios, indicando que ao menos uma das funções discriminantes é significativa em diferenciar os grupos.

O experimento permitiu prever corretamente 54,1% dos casos. Para o grupo de empresas internacionalizadas, foram classificados corretamente 11 dos 15 casos. No entanto, para as empresas não internacionalizadas sem intenção de operar no exterior a previsão não foi boa, uma vez que apenas 6 de 21 casos foram classificados corretamente.

Um dos critérios recomendados por Hair et al. (2005, p. 226) para análise dos percentuais de acerto é o critério da chance máxima. Segundo esse critério, o acerto será considerado satisfatório se os percentuais forem maiores do que o percentual da amostra total representada pelo maior dos grupos. Como o maior grupo corresponde a 40,9% da amostra, o percentual de acerto obtido é satisfatório. Hair et al. (2005, p. 227) também sugerem que a precisão de

classificação deve ser pelo menos um quarto maior que a obtida por chances. Como a chance máxima é de 40,9%, o índice de acerto deveria superar 51,1% ($51,1\% = 1,25 \times 40,9\%$). Como o percentual de casos classificados corretamente foi superior (54,1%), atesta-se, novamente, que os resultados são satisfatórios.

Conforme pode ser constatado na tabela 1, para um nível de significância de 5%, apenas as variáveis correspondentes ao número de estados em que a rede atua e à idade do sistema de franquia são significantes em diferenciar os grupos. Essas duas variáveis, conseqüentemente, são as que têm maior influência no cálculo do escore determinante, conforme pode ser constatado por meio de seus coeficientes padronizados. Cabe citar, ainda, que, pelos coeficientes das funções de classificação, há uma relação positiva entre essas duas variáveis e a internacionalização das empresas.

Tabela 1 – Importância das variáveis – análise discriminante

| | Coefficientes padronizados da função discriminante | Significância para o teste de igualdade de médias entre os grupos |
|---------------------------------|---|--|
| Número de estados | 0,514 | 0,002* |
| Idade da empresa | 0,112 | 0,062 |
| Idade do sistema de franquia | 0,568 | 0,001* |
| Percentual de lojas franqueadas | 0,092 | 0,065 |

Fonte: Elaborado pelos autores

As implicações e discussões desses resultados serão abordadas no item 4.4. A seguir, são apresentados os resultados obtidos a partir da técnica de regressão logística.

4.3. Características associadas à internacionalização – regressão logística

A regressão logística é uma alternativa atraente à análise discriminante, uma vez que é menos afetada pelas desigualdades de covariância ao longo dos grupos. A regressão logística também é mais robusta quando o pressuposto da normalidade das variáveis não é atingido, permitindo que se inclua variáveis que não apresentem distribuição normal. Além do mais, ao contrário da análise discriminante, ela lida facilmente com variáveis independentes categóricas (HAIR et al., 2005, p. 261), o que permite a inclusão da variável relativa à utilização de máster

franquias no Brasil. Também será incluído, como variável de controle, o setor de atuação das empresas.

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

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

Como a variável dependente possui três categorias (empresa já internacionalizada; não internacionalizada sem intenção de se internacionalizar; não internacionalizada com intenção de se internacionalizar), foi utilizado o método de regressão logística multinomial. Os testes aplicados para verificar a significância do modelo apresentaram bons resultados. O valor -2LL apresentou significância de 0% e o ajuste do modelo de Pearson apresentou significância de 68,5%. Os dois resultados indicam que o ajuste do modelo é adequado e que não há diferença estatisticamente significativa entre as classificações observadas e previstas.

O R^2 de Nagelkerke, segundo Hair et al. (2005, p. 234) semelhante ao valor R^2 em análises de regressão, também apresentou resultados satisfatórios, indicando que as variáveis independentes são capazes de explicar 63,1% das variações na variável dependente. Por fim, cabe citar que o modelo classificou 68,9% dos casos corretamente, sendo que, em todos os grupos, a maioria dos casos observados foi classificada no grupo previsto, destacando-se o grupo de empresas internacionalizadas, com 12 acertos em 15.

A tabela 2 apresenta os parâmetros estimados na regressão logística. Pode-se constatar que, para um nível de 5%, apenas a variável relativa à quantidade total de lojas no Brasil é significativa em explicar as diferenças entre os grupos.

Tabela 2 – Parâmetros estimados – regressão logística

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

Fonte: Elaborado pelos autores

A inclusão do setor como variável de controle, embora tenha aumentado o percentual de casos classificados corretamente para 83,6%, fez com que nenhuma variável fosse significativa em explicar as diferenças entre os grupos. Desta forma, a variável relativa ao setor não foi incluída no modelo, sendo considerada irrelevante para explicar as diferenças entre empresas que já atuam no exterior, que não atuam, mas têm intenção e que não atuam e nem têm intenção.

4.3. Discussão dos resultados da análise discriminante e da regressão logística

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

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

A relação positiva entre a internacionalização e o número de estados corrobora os resultados de Lafontaine e Osley (2001). Esta relação pode ser analisada segundo a Teoria de Agência: redes com grande dispersão geográfica teriam maior habilidade em gerenciar a rede e, desta forma, maior capacidade para controlar os franqueados. A Teoria da Escassez de Recursos também contribui para a interpretação deste resultado: o acúmulo de recursos humanos e de experiência sobre o mercado facilitaria a internacionalização da empresa. Esta experiência no gerenciamento de lojas distantes é fundamental para possibilitar a abertura de franquias em outros países, cujas distâncias geográficas e culturais, além das particularidades de legislação e de operação de franquias, impõem desafios à gestão da rede. Vale citar, ainda, que a dispersão geográfica pode ser um indicativo de uma redução nas possibilidades de expansão no mercado nacional, sendo a expansão internacional uma alternativa para a continuidade do crescimento da rede.

A relação positiva entre o tempo de atuação no sistema de franquias e a internacionalização foi igualmente constatada por McIntyre e Huszagh (1995) e Shane (1996, apud LAFONTAINE; OXLEY, 2000). Novamente as teorias de Agência e da Escassez de Recursos também fornecem subsídios para a análise desta relação: o acúmulo de recursos, no que se refere a talento gerencial e experiência como franqueador, possibilitaria maior capacidade de monitoramento sobre a rede de franqueados, encorajando, desta forma, a ida para o exterior.

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

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

5. Considerações Finais

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

Os destinos principais das empresas analisadas são Portugal e México, sendo que, quando considerado o país onde é aberta a primeira unidade internacional, aparece ainda com certo destaque a Argentina. Percebe-se, portanto, a influência de questões culturais e geográficas para a escolha desses destinos.

A máster franquía é o método mais usado pelas empresas estudadas para a operação em mercados internacionais, o que permite menor comprometimento de recursos e aproveitamento do conhecimento do máster franqueado sobre o mercado local. No entanto, quando analisa-se o método utilizado para a abertura da primeira unidade no exterior, a abertura de unidades próprias também aparece com destaque, uma vez que possibilita que a marca se estabeleça e seja testada no mercado antes das franquias serem vendidas.

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

Esses resultados permitem supor que empresas com maior experiência com o sistema de franquias, maior dispersão no território nacional e maior quantidade de lojas teriam maior capacidade de enfrentar as dificuldades advindas da operação no exterior e, por isso, uma maior orientação para o mercado internacional. Lidar com mercados distintos, no que tange a hábitos culturais e diferenças legais e de operações de franquias, exige que se crie um corpo gerencial que mantenha controle sobre a rede e, ao mesmo tempo, saiba adaptá-la de acordo com as

necessidades. Experiência com o sistema de franquias e quantidade de lojas são fundamentais para incrementar a capacidade de controle sobre a rede, além de criar uma marca forte e permitir maior capacidade de investimento. Considerando-se as dimensões continentais do Brasil, a dispersão geográfica também tem papel importante, pois, além de possibilitar conhecimento sobre a gerência de unidades distantes geograficamente, exige flexibilidade para lidar com as diferenças regionais.

Cabe, aqui, citar as limitações deste trabalho. Primeiramente, embora a amostra, no que se refere ao seu tamanho, tenha atendido às exigências das técnicas estatísticas aplicadas, ela foi constituída por conveniência, sendo, desta forma, não-probabilística. Uma segunda limitação corresponde ao instrumento de coleta de dados utilizado, uma vez que a pesquisa pela internet, não-presencial, não permite garantir a origem das informações.

Sugere-se, para estudos futuros, analisar com rigor as questões que influenciam na escolha dos mercados de destino e dos métodos de entrada utilizados pelas redes de franquias que se internacionalizam. Dada a carência de estudos sobre o tema no Brasil e a incipiência do fenômeno de internacionalização de franquias brasileiras, há uma série de outros campos de estudo, tais como os benefícios obtidos pelas redes que se internacionalizaram e casos de redes de franquias que encerraram suas operações internacionais, para avaliar motivos por trás desta decisão e eventuais falhas cometidas pelas empresas.

6. Referências

ALEXANDER, Nicholas; SILVA, Marcelo de Lira e. Emerging markets and the internationalization of retailing: the brazilian experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 6, p. 300-314, 2002.

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

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

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

ABF. Disponível em: <www.abf.com.br> Acesso em: 25 mai. 2007.

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

BACEN. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?ECOIMPEXT>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 104-112, 2000.

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

FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p 152-194, 2002.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARQUES, Dalton S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Dissertação de mestrado. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP, 2006.

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

_____, Dalton S. P.; MERLO, Edgard M. Barreiras à internacionalização de franquias brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007. **Anais...** São Paulo: 2007.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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