

Dificuldades inerentes ao processo de internacionalização de franquias brasileiras: estratégias para superá-las

Inherent barriers in the process of internationalization of brazilian franchises: strategies to overcome them

Amanda Lopes Pereira de Paula¹

Ana Beatriz Albrecht²

Laura Schmidt Artes³

Vivian Caroline de Brito⁴

Alexandre Nabil Ghobril⁵

Francisco Américo Cassano⁶

Resumo

Com a globalização econômica, o processo de internacionalização se intensificou e franquias tornaram-se uma das principais formas de entrada em outros mercados. Entretanto, muitas franquias brasileiras têm apresentado dificuldades para levar adiante esses projetos. Assim, este estudo tem como objetivo identificar as principais barreiras encontradas pelas empresas franqueadoras no processo de internacionalização e suas estratégias para superá-las. Foram analisados cinco casos de empresas em diferentes setores e estágios, sendo os dados tratados com a técnica de análise de conteúdo. Encontraram-se evidências de que os fatores de interesse para internacionalizar são, em grande parte, semelhantes. O estudo também confirma as barreiras econômicas, políticas, fiscais, culturais, sociais e mercadológicas, alinhadas com a literatura. No entanto, nota-se diferença marcante em relação aos modos de entrada e estratégias para consolidação e avanço nos estágios mais maduros de internacionalização nas empresas analisadas e que há peculiaridades contextuais significativas que caracterizam a complexidade do processo de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas. Franquias. Estratégias de Entrada.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail*: amanda_lpp@hotmail.com

² Bacharel em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail*: anabeatriz.albrecht@yahoo.com.br

³ Bacharel em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail*: laura.schm@hotmail.com

⁴ Bacharel em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail*: viviandebrito@gmail.com

⁵ Professor Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor Titular da Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail*: alexandre.ghobril@mackenzie.br

⁶ Professor Doutor em Ciências Sociais – concentração em Relações Internacionais pela PUC-SP. Professor Adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail*: francisco.cassano@mackenzie.br

Abstract

The economic globalization intensified the process of internationalization and franchises have become one of the main forms of entry into other markets. However, many Brazilian franchises have presented difficulties to carry out these projects. Thus, this study aims to identify the main barriers faced by franchising companies in the internationalization process and their strategies for overcoming them. Five cases of companies in different sectors and stages were analyzed, the data being treated with the technique of content analysis. The study also confirms the economic, political, fiscal, cultural, social and market barriers, in line with the literature. However, there is a marked difference in the entry modes and strategies for consolidation and advancement in the more mature stages of internationalization in the companies analyzed and that there are significant contextual peculiarities that characterize the complexity of the internationalization process.

Keywords: Internationalization. Franchising. Entrance Strategies.

Data de submissão: 19 de agosto de 2019

Data de aprovação: 25 de novembro de 2019

Borini, Rocha e Spers (2012), ao estudarem os desafios para a internacionalização das franquias brasileiras, observaram que a globalização gera oportunidades para empresas brasileiras acessarem novos mercados e, em contrapartida, a chegada de novos concorrentes que são empresas internacionais muito capitalizadas e com marcas reconhecidas, podem ameaçar as empresas nacionais em seus mercados locais.

Diante desse cenário, franqueadoras nacionais veem-se diante de uma encruzilhada: defender suas posições nos mercados locais com diferenciação da oferta em comparação aos concorrentes estrangeiros e/ou buscar ingressar em mercados internacionais, fortalecendo suas marcas e reputação para competir nacional e globalmente.

A internacionalização de franquias tornou-se, portanto, uma oportunidade que pode corresponder a uma estratégia de crescimento e ao mesmo tempo de defesa. Também torna a franqueadora mais atrativa para captação de franqueados, que veem seus riscos minimizados pelo uso de uma marca internacional e mais forte aliada ao acesso à tecnologia e metodologia já testadas em outros mercados (PLÁ, 2001).

Em termos de escala, Khauaja (2012) ressalta que o mercado internacional de franquias está em pleno crescimento, sinalizando um movimento de muitas empresas em busca de ampliar sua atuação para mercados internacionais. Em um universo de setenta países, foram identificadas 15 mil marcas e três milhões de unidades franqueadas, representando um volume de vendas em torno de US\$ 3 trilhões. No tocante ao Brasil, Borini, Rocha e Spers (2012) indicam que a quantidade de marcas de franquias brasileiras internacionalizadas vem crescendo fortemente desde 2000.

Entretanto, apesar de números expressivos e da percepção dos potenciais benefícios advindos da expansão via internacionalização, a maioria das franquias brasileiras está ainda no estágio experimental em termos de internacionalização, significando presença em poucos destinos e número limitado de unidades franqueadas. Há evidências que muitas enfrentam barreiras para expandir a atuação internacional, bem como relatos de casos de empresas que desaceleraram seus esforços de expansão frente aos resultados iniciais abaixo das expectativas (MARCOS; MELO; NAGANO, 2009; CAMARGO et al., 2016).

De fato, Cherto et al. (2006) já apontavam que o sucesso das franqueadoras, na expansão da rede local, pode não significar garantia de sucesso na expansão internacional. E que, mais do que iniciar o processo de internacionalização, o desafio das franqueadoras é consolidar e avançar no projeto, expandindo a base de franqueados e ajustando processos e estrutura de gestão para os mercados escolhidos.

A quantidade de marcas de franquias brasileiras internacionalizadas vem crescendo fortemente desde 2000.

Dessa forma, o estudo visa analisar casos de empresas brasileiras que passaram por esse processo inicial e expandiram as operações internacionais através de franquias, respondendo aos seguintes questionamentos: Quais os problemas e barreiras enfrentados para o sucesso dos processos de internacionalização? Quais estratégias utilizaram para superá-las? Os objetivos específicos são: caracterizar e comparar os processos de internacionalização de casos de franquias brasileiras; conhecer as barreiras para implementação da operação de suas redes de franquias no exterior; descrever as principais estratégias dessas empresas para superar as barreiras encontradas.

1 Revisão da Literatura

1.1 Internacionalização de Franquias

De acordo com Marques, Merlo e Lucchesi (2005), o modelo de franquia representa uma maneira de minimizar custos e riscos para empresas que pretendem desenvolver e administrar operações internacionais. Ressaltam, todavia, que ainda assim existem riscos importantes a serem considerados, além daqueles presentes nas operações domésticas. Dessa forma, sugere que o franqueador inicie e teste o conceito da franquia no novo país em pequena escala, antes de ampliar seus investimentos e expandir a sua operação.

Quinn e Alexander (2002) concordam que o processo de internacionalização das franquias deve ser gradual e posterior à expansão e consolidação da franquia no mercado local. E que a exploração das oportunidades internacionais deve preferencialmente se iniciar em mercados

geograficamente e culturalmente próximos, seguindo progressivamente para uma expansão que requeira empenho de mais recursos e uma estratégia de longo prazo. Enfatizam a necessidade de atenção aos seguintes pontos: quais são os mercados-alvo, quais são as competências e forças da empresa para competir nesses mercados e a escolha do melhor modo de entrada.

Aguiar, Luppe e Nascimento (2017), apresentando um referencial conceitual sobre estratégias de entrada e operação de franquias, desenvolvem uma lógica parecida, sugerindo que a estratégia de internacionalização responda às seguintes questões: para onde expandir, por que expandir e como expandir. No tocante à questão para onde expandir, referem-se ao processo de identificação de países e regiões potenciais e as que são prioritárias. Na questão por que expandir seus negócios internacionalmente, pontuam aspectos relacionados à ação proativa ou reativa, essa última motivada por dificuldades no mercado nacional. A questão de como expandir está relacionada aos métodos de entrada e operação. A literatura cita os seguintes caminhos:

- Na franquia própria, as unidades no exterior são de propriedade do próprio franqueador. Como vantagem, o controle da operação e como desvantagem a necessidade de maior investimento monetário, em pessoas e tempo para gerenciamento da unidade, além do desconhecimento da cultura local;
- Na opção por franqueados diretos, o “peso” da operação fica por conta do franqueado, mas, em contrapartida, o franqueador precisa desenvolver estrutura para controlar, treinar e garantir padrão uniforme na rede de franqueados;

- Parcerias com terceiros já estabelecidos no país de destino, como *joint ventures* ou a seleção de um franqueado master, minimizam erros por desconhecimento da cultura e legislação local e reduzem a necessidade de investimento inicial. Todavia, conforme Aguiar, Luppe e Nascimento (2017), as margens da operação podem ser menores, já que se precisa remunerar adequadamente o parceiro. Borini, Rocha e Spers (2012) ressaltam a importância da escolha cautelosa de parceiros nesses casos, que possuam estrutura e capacidade para desenvolvimento da marca no exterior.

Quanto à maturidade do processo de internacionalização, Camargo et al. (2016) apresentam um critério de classificação proposto por McIntyre e Huszagh a partir da realidade das franquias norte-americanas em seus estágios de internacionalização. O primeiro estágio é denominado envolvimento experimental, caracterizado por poucas unidades no exterior e baixo comprometimento financeiro. Nesse estágio, o propósito da empresa é aprender e testar a aceitação de seus produtos, bem como adaptar a oferta ao mercado-alvo. No estágio seguinte, denominado envolvimento ativo, a franquia já expandiu suas operações, atuando em três ou quatro países, e busca aperfeiçoar a gestão da marca, adaptar o marketing mix e padronização para ganhar escala. No estágio mais alto, denominado alto grau de envolvimento comprometido no exterior, as empresas já estão atuando em cinco ou mais destinos internacionais, desenvolveram certo *expertise* e capacidade gerencial para impulsionar o crescimento e mostram o comprometimento com a manutenção e a expansão dos negócios no exterior.

A internacionalização de franquias no Brasil ainda é um fenômeno recente.

1.1.1 Internacionalização de Franquias Brasileiras

De acordo com a ABF (2017), atualmente há 142 redes de franquias brasileiras com atuação no exterior, em 100 países, sendo que 18 delas exportam ou distribuem produtos em mercados estrangeiros. Com relação aos setores, destacam-se moda, com 25,4%, seguido de saúde e beleza, com 16,9%, e alimentação, com 13,4%. A mesma pesquisa da ABF mostra que a presença internacional das franquias brasileiras ocorre notadamente nos países latinos, Estados Unidos da América do Norte (EUA) e Portugal.

Apesar das taxas de crescimento expressivas, a internacionalização de franquias no Brasil ainda é um fenômeno recente e proporcionalmente pequeno considerado o universo de franquias em operação.

Segundo Rocha et al. (2014), que analisaram 2.481 empresas franqueadoras em 2013, 95,8% delas atuavam somente dentro do país; 51 empresas (2,1%) se encontravam no estágio de desenvolvimento experimental, 32 empresas (1,3%) no estágio de envolvimento ativo e apenas 22 empresas (0,9%) no estágio de envolvimento comprometido atuando em cinco ou mais países.

Apesar de haver sinais de crescimento e atuação internacional das franquias brasileiras, os mercados mais maduros e concorridos vão ficando mais saturados e competitivos, gerando barreiras para novos entrantes e para progressão dos que estão no estágio de desenvolvimento experimental para envolvimento ativo ou comprometido (MELO et al., 2015).

1.1.2 Fatores Determinantes para a Internacionalização

No tocante aos fatores determinantes que levam o empresário franqueador à decisão de expandir seus negócios internacionalmente, Mauro (2007) destaca como principais:

- Busca de novos mercados: pode gerar oportunidades, com descobertas de pequenas parcelas de mercado, que podem ser menos competitivos e mais lucrativos. No começo, o mais indicado é se expandir para países na fronteira do país de origem e só depois buscar mercados em outros continentes;
- Aumento da sua competitividade: a atuação internacional pode trazer aprendizados e se tornar uma vantagem perante os concorrentes;
- Aumento do reconhecimento da sua marca: com o reconhecimento internacional da marca, a empresa conquista a valorização expressiva e amplia seu capital social;
- Prevenção contra a entrada de concorrentes: franqueadores brasileiros tendem a se acomodar, pois se sentem donos do mercado local,

mas devem estar atentos a entrada dos franqueadores estrangeiros que estão se instalando no país.

1.2 Franquia

A disseminação do sistema de franquias no Brasil ocorreu principalmente a partir da criação da Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 1987, e da Lei das Franquias promulgada em 1994. Em 2011, o Brasil já ocupava o 5º lugar no *ranking* em número de franqueados, com 1397 franquias, atrás apenas de EUA, China, Coréia do Sul e Índia (VANCE; SILVA; AZEVEDO, 2012).

De acordo com Cherto et al. (2006), as etapas fundamentais do processo de expansão de uma franquia são: definição de áreas com potencial para abertura de unidades; escolha da estratégia ideal para cobertura do mercado; evolução do número de unidades e suas localizações; planejamento da capacidade de atendimento.

1.2.1 Formas de Internacionalização

Segundo et al. (2006), nem sempre vale a pena iniciar o processo de expansão internacional por meio de franquias. Há casos em que faz mais sentido o estabelecimento de *joint ventures* ou mesmo exportação de produtos, para testar o mercado antes de se iniciar a implantação de unidades próprias ou de franquias, e, para isso, há cinco principais formas de expansão internacional de franquias:

- Desenvolvimento de área (ou multifranquias): criação de uma rede de franquias em um país estrangeiro pela empresa franqueadora, mais ou menos no padrão da rede no Brasil.

Entretanto, todas as unidades ficam sob a responsabilidade de um único parceiro, o Desenvolvedor de Área, que recebe exclusividade sobre um determinado território geográfico, ficando responsável pelo investimento e a gestão do negócio enquanto a franqueadora brasileira fica com o papel de garantir suporte ao Franqueado e de desenvolver continuamente o modelo de negócios para que a franquia se torne cada vez mais competitiva.

- Master-franquia: na master-franquia também existe um parceiro local, porém este tem o direito de conceder subfranquias a terceiros, para serem implantadas e operadas dentro do território exclusivo do master-franqueado. Esse modelo divide o investimento necessário entre diversos investidores, reduzindo o capital aplicado por cada investidor, tornando o crescimento da rede e a ocupação do mercado mais rápidos. É um modelo positivo principalmente para expansão de franquias brasileiras em mercados que possuem um alto potencial, onde seria mais difícil encontrar um único investidor com capital para investir o necessário para que a franquia se estabeleça de acordo com os planos da Franqueadora.
- Franquias individuais: neste caso, a franqueadora concede franquias unitárias diretamente a investidores sediados num determinado país. Esse modelo dificulta a gestão da rede e do negócio, pois não conta com a presença de um intermediário, e a falta de alguém com conhecimento do local

dificulta o planejamento e cria riscos para a evolução do modelo de negócio. É um modelo pouco utilizado, pois não traz nenhuma vantagem direta, já que é muito complexa para ser gerida.

- *Joint venture*: normalmente é criada uma master-franqueada ou desenvolvedora de área, cujo capital da própria empresa franqueadora também participa em associação com um ou mais empresários locais, que conheçam bem o país, seus hábitos, sua cultura e os obstáculos que um estrangeiro tem dificuldades em perceber.
- Rede própria: implantação de estrutura própria, bancada, gerida, possuída e operada pela própria empresa franqueadora ou por uma subsidiária, sendo que o investimento é todo feito pela franqueadora. É possível contratar executivos no local onde a rede própria for instalada, porém, terão que responder à estrutura central no Brasil. É um modelo que propõe alto nível de controle para a franqueadora, mas também tende a obter reações mais lentas, dificultando mudanças necessárias para o sucesso da entrada no mercado do novo país.

1.3 Dificuldades no Processo

Cherto et al. (2006) ressaltam que o sucesso da franquia no país de origem não garante reflexo desse resultado positivo no exterior. Recomendam ainda que, antes que a empresa se instale fora do país, tenha unidades em diversos mercados nacionais diferentes entre si, comprovando o sucesso em locais com características diferentes.

Essa visão é reforçada por Plá (2001), que considera como primeiro passo para o crescimento de forma consistente o estabelecimento de uma rede forte e lucrativa regionalmente, evitando expandir as operações de maneira rápida e desestruturada, resultando em perda de controle sobre elas.

Mauro (2007) destaca outros erros comuns no processo de internacionalização de franquias: além da falta de preparação para ingresso no mercado internacional, a não adaptação do conceito principal do negócio ao país de destino e a recusa de buscar suporte de especialistas no país em que a franquia deverá ser instalada.

Borini, Rocha e Spers (2012) descreveram alguns desafios à internacionalização de franquias brasileiras: diferenciação do produto ou serviço; identificação de mercados não explorados; implantação e sustentação do plano de negócios no exterior; desenvolvimento de um plano estratégico para a internacionalização e de uma visão intercultural.

1.3.1 Estratégias para Superação de Barreiras

Muitas vezes, diferenças na legislação ou no gosto do consumidor induzem a empresa a modificar seu formato de negócio, de modo a se adaptar ao mercado externo e vislumbrar possibilidade de sucesso. Outras vezes, podem sofrer modificações o estilo de administração ou os métodos de trabalho (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005).

Todavia, há certa resistência de parte das empresas em adaptar o seu negócio, justificado em parte pelo fato de que fica facilitada e mais barata a utilização de formato de negócio bem-sucedido no mercado doméstico (MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009).

QUADRO 1 – Exemplos de Estratégias para Superação de Barreiras

Caso	Segmento	Barreira	Estratégia de Superação	Autor (ano)
China in Box	Alimentação	Diferença no gosto dos consumidores	– Alteração do Produto (modificação no cardápio) – Alteração no Serviço (modificação no horário de atendimento)	Marques, Merlo e Lucchesi (2005)
Contém 1g	Cosméticos	Regulamentações e limitações locais	– Adaptação do Produto (retirada da matéria prima cuja utilização é proibida por lei)	Silva (2004)
Vivenda do Camarão	Alimentação	Diferença no gosto dos consumidores	– Diminuição do Mix de Produtos (retirada de produto não consumido pelo público-alvo)	Silva (2004)
O Boticário	Cosméticos	Encontrar e treinar pessoas para trabalhar conforme o modelo de negócio	– Contratação de agências locais especializadas em cada país que atua	Silva (2004)
Rosa Chá	Vestuário	Diferença no gosto dos consumidores	– Adaptação do Produto (roupas adaptadas para gosto de consumidores de diferentes países) – Adaptação de arquitetura e layout para atender público-alvo em questão	Silva (2004)
Wizard	Escola de Idiomas	Diferenças culturais (língua)	– Adaptação do Produto (material didático adaptado para outras línguas)	Silva (2004)

FONTE: Elaborado pelos autores

O QUADRO 1 resume as estratégias utilizadas por algumas empresas brasileiras para superar as dificuldades encontradas em seus processos de internacionalização.

2 Metodologia

Este estudo tem caráter exploratório, uma vez que se busca a formulação de hipóteses e não sua confirmação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Para o desenvolvimento da pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou-se a análise multicase. Os dados foram obtidos tanto por pesquisa em dados secundários nos *sites* das empresas e reportagens na *web*, relatórios, comunicados à imprensa, quanto por meio de entrevistas com gestores que conduziram a internacionalização de franquias nessas organizações. Para as entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado apoiado no referencial teórico, com questões abertas associadas aos objetivos da pesquisa. A estrutura do roteiro foi composta de questões iniciais relacionadas ao histórico da empresa e sua trajetória até a decisão de se internacionalizar; preparação para a internacionalização, estratégia e modo de entrada nos mercados externos e o processo de internacionalização, com destaque para as barreiras, dificuldades e soluções encontradas em cada etapa.

A escolha e definição das empresas do estudo foi baseada em determinados critérios, notadamente acessibilidade e o fato de ser brasileira (capital nacional) e ser uma franqueadora internacionalizada. As entrevistas foram realizadas com dois gestores e um consultor dessas redes de franquias, que retrataram a experiência de internacionalização de cinco franquias dos setores de alimentação e vestuário, como especificado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – Caracterização da Amostra

Franquia	Setor de Atuação	Especificação	Entrevistados
Franquia A	Alimentação	Temakeria	Presidente e CEO
Franquia B	Acessórios de vestuário	Óculos, Relógios	Gerente de Expansão Internacional
Franquia C	Vestuário	Calçados	Consultor de
Franquia D	Vestuário	Calçados	Internacio-
Franquia E	Alimentação	Sorvetes	nalização

Fonte: Elaborado pelos Autores

As empresas estão identificadas no QUADRO 2 como A, B, C, D e E. Os entrevistados foram o presidente/CEO da empresa A (Entrevistado 1), o gerente de expansão internacional da empresa B (Entrevistado 2) e o proprietário da empresa de consultoria especializada em franquias responsável pelo planejamento e acompanhamento do processo de internacionalização das empresas C, D e E (Entrevistado 3), ressaltando-se o fato de que, no caso das empresas C e D, a consultoria ocorreu *a posteriori*, depois das empresas já terem iniciado o projeto de internacionalização.

A empresa A, do ramo de alimentação, iniciou suas operações de franquia em 2006 e inaugurou sua expansão internacional com o primeiro escritório em Miami e a primeira unidade própria em 2015. Atualmente possui lojas próprias e franqueadas nos Estados Unidos, Portugal e Espanha. A empresa B, do setor de acessórios para vestuário, iniciou suas operações de franquia em 2001, inaugurou sua primeira loja fora do país em 2011 e expandiu fortemente suas operações internacionais em sete países da América do Norte, Europa e Oriente Médio. As empresas C e D têm trajetórias parecidas, são fabricantes e varejistas de

calçados e ingressaram gradualmente no mercado internacional por meio da distribuição de seus produtos pela rede varejista internacional antes de lançarem suas próprias lojas. A empresa C tem lojas próprias e franqueadas em seis países, incluindo Portugal, Estados Unidos, México, Paraguai e Arábia Saudita, enquanto a empresa D atua de forma menos agressiva no mercado internacional, com algumas lojas na Europa operadas por um máster franqueador. A empresa E, do segmento de alimentação saudável, iniciou suas operações no Brasil em 2012, tendo expandido rapidamente sua base de franqueados no país com uma estratégia de franquias de baixo custo, e ampliou recentemente suas operações internacionais, contando com franqueados nos Estados Unidos, Portugal e Espanha.

Pode-se observar que todas as empresas analisadas passaram pelos diferentes estágios do processo de internacionalização e, embora com estratégias e modos de entrada distintos, já podem ser classificadas no estágio de desenvolvimento ativo ou de envolvimento comprometido (empresa B). Vale também ressaltar que todas as empresas analisadas estavam ativas e com bons resultados no mercado externo no momento de conclusão deste estudo, comprovando que as barreiras encontradas por elas foram, de alguma forma, contornadas, permitindo que se tornassem objetos de estudo relevante.

Destaque-se também que os três entrevistados tiveram participação ativa na internacionalização das franquias em questão, podendo-se afirmar que as respostas têm alto grau de conformidade com a realidade. As entrevistas ocorreram nos escritórios dos entrevistados, com duração média aproximada de uma hora, gravadas e transcritas na íntegra.

3 Análise dos Resultados

Os resultados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1970), pode ser utilizada como instrumento para se desvendar, de forma crítica, os diversos significados contidos nas mensagens transmitidas pelos entrevistados em determinada pesquisa. Para isso, são utilizadas categorias de análise que permitem a obtenção de indicadores que transmitem ao pesquisador a realidade de cada entrevistado.

Para Gibbs (2009), essa técnica está relacionada com a explicação do que as pessoas e as situações têm em comum e a como fazê-lo com base em teorias e conceitos existentes. As respostas foram classificadas em macrocategorias e subcategorias.

A definição das categorias principais derivou da estrutura principal do roteiro, construído com base na evolução do processo de idealização e de implementação plena do projeto de internacionalização. Já as subcategorias emergiram da análise interpretativa do significado e importância relativa das variáveis que os entrevistados destacaram nas entrevistas e depois alocados dentro de cada macrocategoria.

Para facilitar o entendimento, a presente análise está dividida em suas quatro macrocategorias, quais sejam: 1. o processo de decisão de internacionalizar; 2. a preparação para a internacionalização; 3. o processo de internacionalização em si; 4. análise, ajustes e aprendizado durante a implementação. A estrutura das categorias é apresentada no QUADRO 3.

QUADRO 3 – Categorias identificadas

Macrocategorias	Categorias
Decisão de se internacionalizar	Interesse em internacionalizar
	Fatores determinantes para a internacionalização
	Acesso e seleção de franqueados
Preparação para internacionalização	Pesquisa de mercado
	Consulta a outras empresas
	Mão de obra no exterior
Processo de internacionalização	Situação da franquia no mercado interno ao internacionalizar
	Início da internacionalização
	Etapas do processo de internacionalização
	Tipo de loja no exterior
Análise do processo de internacionalização	Amadurecimento do processo
	Erros e acertos no processo
	Barreiras ao processo de internacionalização
	Adaptações ao mercado externo

FONTE: Elaborado pelos Autores

3.1 Decisão de se Internacionalizar

- **Interesse em internacionalizar:** As franquias viram no mercado externo uma oportunidade de expansão, de mostrar um tipo de negócio ou produto que funciona no Brasil e que também poderia funcionar fora do país de origem, como menciona o Entrevistado 1: “A busca de novos mercados e a certeza de que o conceito

de Temakeria (*fast food* baseado na culinária japonesa) é universal e dá certo também fora do Brasil”. O interesse em se internacionalizar partiu desse vislumbre de oportunidades em mercados estrangeiros. Mesmo que a marca esteja bem posicionada no Brasil, a ida para o exterior não ocorre como uma fuga dos problemas do mercado interno, e sim como uma oportunidade de aumento de mercado, competitividade e reconhecimento internacional. Isso tem lastro na literatura: Mauro (2007) aponta como fatores determinantes a busca de novos mercados, o potencial para atingir maior volume de vendas e de lucros e para aumento da competitividade. Também foi destacado pelo Entrevistado 3 que o interesse depende de uma visão empreendedora do dirigente e seu comprometimento com o projeto: “são basicamente dois requisitos principais:

As franquias viram no mercado externo uma oportunidade de expansão, de mostrar um tipo de negócio ou produto que funciona no Brasil.

o franqueado tem que ter espírito empreendedor, tem que ter tempo e dedicação para tocar essa franquia. Não pode ser só para ter mais um negócio, vai ter que se esforçar pela franquia, ou, se não puder fazer isso, indicar alguém que poderá cobrir a sua ausência”.

- **Fatores determinantes para a internacionalização:** destacam-se nas respostas dos entrevistados as variáveis tamanho do mercado, concorrência, estrutura e situação atual da franquia. Tais fatores são confirmados por Cherto et al. (2006), à medida que discorrem sobre os pontos a se levar em consideração para estruturar um bom plano de expansão, sendo alguns deles: imagem da marca; concorrência; público-alvo e porte da franquia. Quanto à presença de brasileiros no país de instalação, para os entrevistados 2 e 3 esse não é fator relevante. O Entrevistado 2 relata que sua preocupação maior sempre foi como uma marca ainda desconhecida é percebida pelo público no país estrangeiro. Isso está coerente com resultados da pesquisa de Melo, Borini, Oliveira e Parente (2015), que, em estudo comparativo de franquias brasileiras que atuam somente localmente com aquelas que se internacionalizaram, concluíram que o desenvolvimento da marca é fator estratégico para o sucesso das franquias internacionais. Com relação à premissa de que é melhor se internacionalizar franquias naqueles países que possuam grande número

de brasileiros residentes, conforme apontado por Cherto et al. (2006), essa não foi assim entendida pelo grupo de entrevistados, embora se constate que a maior parte deles iniciou sua operação em cidades como Lisboa e Miami, que contam com contingente importante de residentes brasileiros. Em contrapartida, o Entrevistado 2 declarou que “o nosso gerente de loja lá no país de destino, o franqueado, isso influencia, termos pelo menos um representante brasileiro no negócio no exterior”.

- **Acesso e seleção de franqueados:** no aspecto relacionado à seleção de parceiros-chave, como desenvolvedores de área e máster franqueados, há concordância entre os entrevistados de que este deve demonstrar experiência internacional e capacidade financeira. Borini, Rocha e Spers (2012) reforçam esse entendimento, sinalizando a importância da escolha cautelosa de um parceiro que possua estrutura e capacidade para o desenvolvimento da marca no exterior. Com relação aos critérios de escolha dos demais franqueados independentes, o Entrevistado 2 afirmou que os critérios são: dispor de uma área mínima e estrutura para instalar o negócio, conhecimento do mercado local, além de ter um plano de expansão. Já o Entrevistado 3 destaca que, além dos recursos disponíveis, as empresas C, D e E tem priorizado o espírito empreendedor e a disponibilidade do candidato para a operação diária do negócio.

3.2 Preparação para Internacionalização

- **Pesquisa de Mercado:** O Entrevistado 2 afirma que sua empresa realizou a própria pesquisa de mercado, enquanto o Entrevistado 3 revelou que as empresas C, D e E, assim como o Entrevistado 1, encomendaram a pesquisa a terceiros. Entretanto, todos foram a campo para observarem o mercado-alvo de perto para entender seus gostos e comportamentos de consumo. O Entrevistado 2 afirmou: “a pesquisa quem faz somos nós, fomos para lá passar uns dias, andamos de shopping em shopping, vendo as pessoas, o que elas compram, o que não compram, o que usam, se é muito colorido, pouco colorido, para saber qual produto vamos lançar lá primeiro”. As afirmativas se alinham às recomendações de Khauaja (2012), no sentido de que é necessário usar todos os instrumentos disponíveis para buscar entender os hábitos, costumes, cultura e formas de fazer negócios do mercado-alvo.
- **Consulta a outras empresas:** seguindo a recomendação de Merlo, Lucchesi e Silva (2004), os entrevistados 2 e 3 afirmaram ter realizado algum tipo de consulta ou *benchmarking* com outras empresas atuantes no mercado-alvo, seja sobre informações requeridas de potencial franqueado até como funciona o processo de seleção de concorrente. Conforme comentou o Entrevistado 3: “avaliamos o material que outros franqueadores

disponibilizam para os candidatos em abrir franquia deles no mercado-alvo, quando possível de empresas concorrentes do mesmo setor”. No caso da empresa E, o consultor relatou ter apresentado ao cliente estudo comparativo de várias outras empresas do ramo, como recurso para avaliação do mercado, perfil dos consumidores, etc.

- **Mão de obra no exterior:** Todos os entrevistados afirmaram que desenvolveram treinamentos específicos para as franquias no exterior, com ênfase na cultura e processos da empresa. Contudo, assim como ressaltado por Borini, Rocha e Spers (2012), deve haver uma preocupação com a diversidade local e as adaptações necessárias, tais como leis trabalhistas, preferências do mercado, entre outras. De acordo com Cherto et al. (2006), encontrar, treinar e reter *mão de obra qualificada* é uma das dificuldades das franquias que se estabelecem no exterior, especialmente no período de instalação de suas primeiras unidades.

3.3 Processo de Internacionalização

- **Situação da franquia no mercado interno ao internacionalizar:** Todos os respondentes concordaram que é importante que a franquia esteja bem estruturada antes de se lançar no mercado externo. Isso converge com o que postula Quinn e Alexander (2002), de que o processo de

internacionalização deve ser gradual e posterior à expansão e consolidação da franquia no mercado local. No entanto, o Entrevistado 3 acentua que, apesar de aconselhável, dependendo do caso, esse aspecto não é impedimento para que uma franquia se expanda rapidamente, citando o caso da empresa E, que em três anos de atuação ingressou e expandiu suas operações internacionais para três países diferentes.

- **Início da internacionalização:** Na maior parte das empresas entrevistadas, uma pessoa de fora demonstrou interesse inicial em internacionalizar a franquia. Isto está alinhado com a pesquisa de Aguiar, Consoni e Bernardes (2014), que sinalizam haver uma forte presença de agentes exteriores à organização impulsionando a internacionalização das franquias. Entretanto, em alguns dos casos, pode-se perceber que a iniciativa de pessoas no exterior interessadas em operar a franquia foi o gatilho que despertou o franqueador para a oportunidade de atuar em um mercado externo, levando-o a investir posteriormente na estruturação do processo de internacionalização. Segundo o Entrevistado 1, “a iniciativa partiu do franqueador com apoio de um grupo estratégico de franqueados interessados em expandir seus negócios para o exterior”. Para o Entrevistado 2, o interesse inicial em se internacionalizar foi inteiro por parte de terceiros. Já para a franquia C, de acordo com o

O planejamento do processo de ingresso nos mercados internacionais tem como pilar básico a decisão sobre o modelo proprietário.

Entrevistado 3, um grupo de fora da empresa levou os produtos e a marca para o exterior. Após perceber a aceitação do produto, a franquia viu que ali estava uma oportunidade para se internacionalizar por meio de lojas próprias franqueadas.

- **Etapas do processo de internacionalização:** Pan e Tse (2000) destacam que o planejamento do processo de ingresso nos mercados internacionais tem como pilar básico a decisão sobre o modelo proprietário (subsidiárias próprias ou *joint ventures*) ou não proprietário (licenciamento, acordos contratuais, exportação) e que as variáveis que determinam essa decisão são o comprometimento de recursos, a exposição ao risco, o nível de controle e a lucratividade. A franquia A optou inicialmente por ingressar com lojas próprias e só depois franquear para terceiros. Esse tipo de modelo exige maior comprometimento de recursos e relações intensas com vários agentes locais, o que proporciona maior

controle, porém também maiores custos de transação. Já as franquias B, C e D iniciaram o processo por meio de acordos contratuais com terceiros estabelecidos no país estrangeiro, só depois estruturaram sua estratégia de internacionalização. De acordo com o Entrevistado 3, a escolha de parceiro no exterior que conduz o processo, simplifica e acelera a inserção efetiva no mercado.

- **Tipo de loja no exterior:** Os entrevistados disseram que suas empresas operam com lojas próprias e franquias. Entretanto, os motivos para tanto difere entre eles. A escolha de possuir lojas próprias varia entre a intenção de testar o mercado, comandando por conta própria a primeira loja e por questões pessoais para escolha de um mercado específico, a fim de atuar com a loja própria e isso pode mudar ao longo do tempo. Para o Entrevistado 1, atualmente na franquia A “a primeira unidade em um novo mercado é própria e as próximas unidades serão franqueadas.” O mesmo acontece com a Franquia B, para a qual “todas as nossas lojas nos EUA são próprias, já as do resto do mundo são todas franqueadas”. De acordo com o Entrevistado 3, a empresa C tem lojas próprias e franquias. As empresas D e E são internacionalizadas por meio de franqueados máster, que trabalham como distribuidores do produto e este máster franqueado abre outras franquias no país, que também as administra.

3.4 Análise do Processo de Internacionalização

- **Amadurecimento do processo:** Nota-se uma diferença marcante entre os casos entrevistados quando se trata do início do processo de internacionalização e seu amadurecimento. Enquanto as empresas A e E tiveram processos de internacionalização estruturados e planejados desde o início, as empresas B, C e D iniciaram a inserção no mercado externo de forma gradual e por meio de terceiros e, apenas após verificação de sucesso, estruturaram as etapas da internacionalização. A empresa B, por exemplo, se instalou em alguns países com bons resultados até que fosse estruturada a área de expansão internacional no escritório brasileiro, por meio de “tentativa e erro”, como denominou o entrevistado. Para as empresas C e D aconteceu o mesmo: houve interesse de levar a franquia para o mercado externo. Posteriormente, com a análise dos resultados obtidos por essas unidades, foram definidos processos e procedimentos para a internacionalização. Quanto às empresas A e E, ambas tiveram planejamento mais formalizado desde que se pensou em internacionalizar a franquia, quando foram realizados estudos aprofundados sobre mercado, consumidores e concorrentes. Especificamente, na internacionalização da Franquia E, essa estruturação deu-se pelo fato de que o foco de mercado dessa rede é o exterior, então houve

grande preparação antes do início das atividades nos países de destino.

- **Erros e acertos no processo:** Assim como afirmaram Cherto et al. (2006), o Entrevistado 1 ressaltou que um erro comum na internacionalização de franquias é considerar que o sucesso no país de origem garante que a franquia seja bem-sucedida no exterior, sendo que a resistência à mudança pode ser fatal para o processo. Afirmou também que seu principal erro foi a falta de entendimento profundo do mercado-alvo, a despeito de ter encomendado uma pesquisa de mercado durante o planejamento de seu processo de internacionalização. Tanto a empresa B, como as empresas C, D e E consultaram especialistas nos mercados de destino. Mauro (2007) pondera que um especialista no país de destino pode reduzir os riscos de insucesso do processo de internacionalização. Além disso, o Entrevistado 2 reiterou que sua empresa sempre recorreu ao auxílio de um conhecedor do mercado local em todos os países em que a franquia se internacionalizou, e que tal participação foi fundamental para profundo entendimento do mercado e desvio de algumas barreiras.
- **Barreiras ao processo de internacionalização:** Muitos dos entrevistados julgaram que as diferenças culturais são as principais barreiras no processo de internacionalização de uma franquia. O Entrevistado 3 afirmou: “a questão cultural é a que exige maior adaptação, dependendo do lugar em que estamos inseridos, não podemos

vender o mesmo produto, ou ele não pode ser vendido do mesmo jeito”. O Entrevistado 2 exemplifica a necessidade de adaptação: “a cultura do Kuwait, por exemplo, faz com que tenhamos que adaptar nossos anúncios, não podemos fazer propagandas do mesmo modo que fazemos aqui no Brasil”. O Entrevistado 1, da mesma forma, confirmou a existência de barreiras culturais “o gosto dos consumidores americanos é diferente dos brasileiros, não podemos servir exatamente o mesmo que servimos no Brasil”. O Entrevistado 3 descreveu que a empresa C encontrou dificuldades quanto ao gosto dos consumidores: “às vezes o público tem características peculiares e os produtos exatamente como oferecemos não fazem tanto sucesso como no Brasil”. Outro aspecto destacado pelos entrevistados é a

As diferenças culturais são as principais barreiras no processo de internacionalização de uma franquia.

legislação. O Entrevistado 3 destacou que o maior desafio enfrentado pela empresa E foi a adaptação às normas sanitárias do país de destino. “Há diversas especificações da vigilância sanitária do país que precisam ser cumpridas. Se essas exigências não forem atendidas, a franquia não pode funcionar no país, o que faz com que essa seja uma grande barreira à internacionalização”. O Entrevistado 2 reporta que certas exigências podem até impedir que esta seja comercializada no país de destino: “Estamos com uma carga parada no porto do Kuwait por falta de uma especificação no produto que confirme que a produção é brasileira”. Destacou também barreiras legais brasileiras que acabam por dificultar as exportações da empresa, dizendo que “a franquia fica sem condições de ser competitiva no mercado externo”. Outra dificuldade reportada pelo Entrevistado 2 é encontrar e treinar pessoas no exterior dispostas a trabalhar dentro de regras e métodos da empresa. De fato, Borini, Rocha e Spers (2012) e Marques, Merlo e Lucchesi (2005) destacam alguns desses pontos e afirmam que existem riscos importantes a serem considerados, além daqueles presentes nas operações domésticas. Sugerem que o franqueador inicie e teste o conceito da franquia no novo país em pequena escala, antes de ampliar seus investimentos e expandir a sua operação, de modo que vá percorrendo a curva de aprendizado e minimizando os erros na medida em que ampliam o volume de operações. O QUADRO 4 resume as barreiras apontadas.

QUADRO 4 – Barreiras à internacionalização na perspectiva dos gestores

Grupo	Barreira	Empresa
Barreiras econômicas	Precificação da franquia no exterior	B
Barreiras políticas e fiscais	Existência de restrições governamentais	B, E
	Barreiras legais à importação ou exportação	B
Barreiras culturais, sociais e mercadológicas	Diferença no gosto dos consumidores	A C
	Diferenças culturais	A, B e D
	Falta de conhecimento sobre como franquear no exterior	A
	Encontrar e treinar pessoas para trabalhar conforme o modelo de negócio	B

FONTE: Elaborado pelos autores

— **Adaptações ao mercado externo:**

A principal barreira apontada para a empresa A foi a diferença cultural e de gosto dos consumidores. O entrevistado explicou a forma de superação: “Cerca de 15% do cardápio servido nos Estados Unidos é adaptado ao gosto do mercado consumidor local”. A mesma estratégia foi utilizada pelas outras duas empresas de alimentação, que adaptaram seu cardápio e os produtos servidos para se adequarem às exigências do público local. O Entrevistado 3, referindo-se à empresa C, descreveu que a diferença no gosto dos consumidores é contornada pela criação de novos produtos: “Criamos produtos específicos para as áreas onde a franquia está instalada.

A essência e o conceito são os mesmos, mas temos novos produtos para atender as peculiaridades do mercado”. Exatamente a mesma estratégia é utilizada pela Franquia B, que eventualmente cria produtos específicos para os locais onde está inserida, se aproveitando de eventos que ocorrerão na região, como *shows* e festivais. A outra barreira descrita pelo Entrevistado 1, a falta de conhecimento sobre como franquear no exterior, foi superada pelo estudo de outras franquias que já haviam se instalado na mesma região. A mesma estratégia também foi citada pelos demais entrevistados: utilizar alguma outra empresa como *benchmarking* durante o processo de internacionalização para evitar possíveis erros. O Entrevistado 2, por sua vez, explicou como foi superada a barreira cultural entre o Brasil e o Oriente Médio, um dos mercados onde a franquia está instalada: “O conceito é exatamente igual e a essência da campanha publicitária é a mesma, mas é preciso uma leve adaptação para seguir os padrões da cultura oriental”. Quanto às restrições governamentais e barreiras legais citadas pelo Entrevistado 2, tanto internas quanto externas, foi também necessário adaptar não somente os produtos, mas alguns processos e operações para que o produto pudesse ser vendido no exterior. Quanto à contratação e treinamento de pessoal, também citado pelo Entrevistado 2 como uma barreira, este relata

que foi desenvolvido um trabalho intensivo de treinamento e adaptação dos funcionários contratados no exterior para que se adequem aos padrões desejados pela franquia. “O treinamento é o mesmo em todos os lugares onde a franquia se instala, com pequenas adaptações para atingir o público do local. É uma imersão no mundo da empresa, faz com que eles incorporem nosso DNA”. Para superar a dificuldade de precificação no mercado externo, o entrevistado explicou que o modo como se estipulam os preços foi adaptado para que o produto se tornasse competitivo. Como explicado, “o preço é feito de modo diferente, não é calculado a partir de custo mais margem, como no Brasil, e, sim, é considerado principalmente quanto o mercado está disposto a pagar”. O Entrevistado 3 relata as adaptações promovidas pela Franquia D com relação à forma de venda dos produtos “a loja em Saint Tropez não fica aberta em todos os meses do ano. Como é uma cidade turística sazonal, a loja é mais lucrativa se aberta em apenas algumas épocas do ano”. Além disso, o modelo de negócio em alguns países é modificado. O Entrevistado 3 explica que a venda de calçados é feita em carrinhos móveis que se instalam em algum lugar e depois migram para outro. Mas há ressalvas: “esse não é um modelo que é aceito em todos os países, é preciso analisar o público-alvo antes de instalar tal prática”. A adaptação de modelo de negócio

também é uma estratégia utilizada pela Franquia E, conforme explicou o Entrevistado 3: “foram instalados *food trucks* em alguns mercados, além de lojas físicas. Isso não é aceito em muitos mercados, então tem de se fazer uma análise para verificar onde isso é aplicável”.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo central identificar as principais barreiras que franqueadoras brasileiras enfrentam no processo de internacionalização e suas estratégias para contorná-las. Para isso, apresentou-se inicialmente uma caracterização dos processos de internacionalização de franquias, seguida da apresentação das dificuldades encontradas no processo de implementação e uma descrição de como as empresas atuaram para superá-las. Os resultados foram analisados em quatro grandes categorias, que representam as etapas sequenciais desde a análise até a implementação do processo.

Pode-se observar que, na maioria dos fatores analisados, a visão dos entrevistados converge com os achados do referencial teórico. Além disso, muitos dos resultados encontrados em campo foram convergentes, havendo sinais de que processos de internacionalização das empresas analisadas guardam certa similaridade. Em quase todos os casos houve interesse de terceiros na internacionalização da marca. Além disso, identificou-se que estratégias de entrada e de crescimento diferentes podem levar a resultados satisfatórios, não havendo uma fórmula mágica para certos grupos de empresas ou mercados.

No tocante aos obstáculos citados pelos entrevistados, predominam as barreiras culturais, o que também está de acordo com a literatura. Aparecem também aspectos relacionados a dificuldades de escolha de parceiros e fornecedores no exterior, mão de obra, aspectos regulatórios e fiscais.

Enquanto as barreiras citadas pelos entrevistados se assemelham à teoria estudada, as estratégias utilizadas para ultrapassá-las demonstram certas variações. Observou-se que nem todas as empresas tiveram necessidade de adaptar seus produtos ou procurar *expertise* local para se desenvolver. Outras citaram a necessidade de adaptações na oferta, *layout* e precificação.

Entretanto, é comum que diferentes empresas se utilizem das mesmas estratégias, até mesmo para superar barreiras de cunhos diferentes. Levando isso em consideração, pode-se concluir que a consulta a outras empresas e outros casos de internacionalização podem ser de grande ajuda no processo, já que diversas táticas podem ser aproveitadas e incorporadas à realidade de cada empresa.

Entende-se que os resultados deste estudo contribuem para uma maior compreensão do tema, particularmente a lacuna no tocante às estratégias de superação de barreiras, sobre as quais há poucos estudos realizados até o momento. Entretanto, compreendem-se as limitações do estudo, que se baseia em casos múltiplos, mas tendo como base um conjunto limitado.

Como continuidade da pesquisa, recomenda-se que seja feito um estudo comparativo com franquias atuantes no mesmo setor (empresas concorrentes), ou empresas que se internacionalizaram para um mesmo país,

buscando traçar pontos em comum e, assim, padrões que possam auxiliar na definição de um método para internacionalização de franquias.

Além disso, sugere-se estudos centrados em estratégias específicas para a superação de barreiras. Pode-se focar, por exemplo, na alteração de modelo de negócio ou de promoção, discorrendo detalhadamente sobre as estratégias utilizadas e quais barreiras foram superadas.

Referências

- AGUIAR, H. S.; CONSONI, F. L.; BERNARDES, R. C. Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em redes de franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 13, n. 1, p. 114-131, jan./abr. 2014.
- _____.; LUPPE, M. R.; NASCIMENTO, P. T. S. Brazilian franchisor: entry and operation of internationalized franchise. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 16-30, set./dez. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Relatório Desempenho do Franchising Brasileiro**. 2017. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Desempenho-do-Franchising-2017.pdf>>. Acesso em 05 abr. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1970.
- BORINI, F. M.; ROCHA, T. V.; SPERS, E. E. Desafios para a internacionalização das franquias brasileiras: um survey com franquias internacionalizadas. In: MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. (Org.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 71-87.
- CAMARGO, M. A. de A. P. et al. Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 570-592, out./dez. 2016.
- CHERTO, M. et al. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.
- DUNNING, J. Trade, location and economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In: OHIN, B.; HESSELBONR, P.; WIKMAN, P. (Ed.). **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, 1977. p. 395-418.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Bookman, 2009.
- KHAUAJA, D. Processo de Internacionalização de Redes de Franquias. In: SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. (Org.). **Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 90-108.
- MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. Os Motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, Franca**, v. 8, n. 2. p. 5-18, 2005. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/47>>. Acesso em 05 abr. 2019.
- _____.; _____.; NAGANO, M. S. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 62, v. 15, n. 1, p. 79-107, jan./abr. 2009.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 2007.
- MELO, P. L. R. et al. Internacionalização das redes de franquias brasileiras: um estudo comparativo. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 3, p. 258-272, maio/jun. 2015.
- PAN, Y.; TSE, D. K. The hierarchical model of market entry modes. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, v. 31, n. 4, p. 535-554, Dec. 2000.
- PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.
- QUINN, B; ALEXANDER, N. International retail franchising: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, v. 30, n. 5, p. 264-276, 2002.

ROCHA, T. et al. **Estágios da internacionalização das franquias brasileiras**. São Paulo: ESPM, 2014. Disponível em: <<http://files.resendemelo.webnode.com/200000067-b2497b3443/2014%20-%20ESPM%20Internacionalizacao%20Franquias%20Brasileiras%20-%20ebook.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, D. M. A Internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2014, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-mkt-2250.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2019.

VANCE, P. de S.; SILVA, V. L. dos S; AZEVEDO, P. F. Origens, evolução e prática do franchising. In: SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. (Org.). **Teoria e prática do franchising**: estratégia e organização de redes de franquias. São Paulo: Atlas, 2012. p. 23-41.