

## 2 Referencial teórico

Este capítulo apresenta o referencial teórico sobre o qual foi construído o estudo. Inicialmente, faz-se uma breve revisão das principais teorias de internacionalização. Em seguida, apresentam-se os diversos métodos de internacionalização disponíveis às empresas. São então analisadas as duas principais opções disponíveis para as empresas de *fast-food*: franquias ou lojas próprias. É feita uma análise mais detalhada das franquias, por se tratar do método de internacionalização por excelência na escolha das empresas do setor, independentemente de seu país de origem.

### 2.1. Uma breve revisão das teorias comportamentais de internacionalização

As teorias comportamentais de internacionalização compreendem os modelos de estágios, entre os quais o mais importante é o Modelo de Internacionalização de Uppsala, as teorias de *networks* e a corrente de empreendedorismo internacional e *born globals*. Nesta seção, serão apresentados o Modelo de Uppsala e as teorias de *networks*, considerados aplicáveis à internacionalização de empresas de *fast-food* brasileiras.

O Modelo de Uppsala tem sua origem na década de 1970, na Universidade de Uppsala, na Suécia. Sune Carlson, pioneiro no estudo do tema naquela Universidade, acreditava que as empresas que pretendiam se internacionalizar o faziam com conhecimento incompleto sobre os mercados e alto nível de incerteza. Em meados da década de 1960, ele estabeleceu um grupo de pesquisa na Universidade de Uppsala, buscando demonstrar que o processo de internacionalização não deveria ser visto apenas sob a ótica econômica (BJORKMAN E FORSGREN, 2000). A partir daí, na década de 1970, pesquisadores da Universidade

de Uppsala propuseram um modelo do processo de internacionalização que deixava de examinar os negócios internacionais como fenômeno puramente econômico, privilegiando uma perspectiva comportamental.

As pesquisas de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) foram os primeiros passos para o desenvolvimento do modelo. Estes pesquisadores estudaram o processo de internacionalização de quatro empresas suecas (Atlas Copco, Facit, Volto e Sandvik). Eles perceberam que as empresas primeiramente se desenvolviam em seu mercado doméstico e, após isto, a internacionalização ocorria de forma gradual, como consequência de uma série de decisões incrementais, tendo como obstáculos mais importantes a ausência de conhecimento de mercados.

Devido a este déficit de conhecimento sobre países estrangeiros e a haver uma predisposição entre os executivos a reduzir a incerteza, as empresas iniciam seu processo de internacionalização em países percebidos como similares ao seu país de origem, um fenômeno denominado distância psíquica. A distância psíquica incluiria a percepção de diferenças em relação a vários aspectos, tais como cultura, idioma, sistema político, distância geográfica, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial e práticas de mercado, entre outros (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sugeriram a existência de uma ampliação gradual das operações, denominada por eles de "cadeia de estabelecimento", em quatro estágios:

- Exportações não regulares - a empresa atende a pedidos vindos do exterior e não está comprometida com as exportações.
- Exportação por meio de representantes (agentes) - implica determinado comprometimento com o mercado, mas a empresa não faz investimentos.
- Estabelecimento de uma filial de vendas - a empresa já apresenta um grau mais elevado de comprometimento com aquele mercado; possui um canal de informações para o mercado.

- Estabelecimento de uma unidade de produção/fabricação – trata-se do último estágio, significando elevado comprometimento de recursos com o mercado.

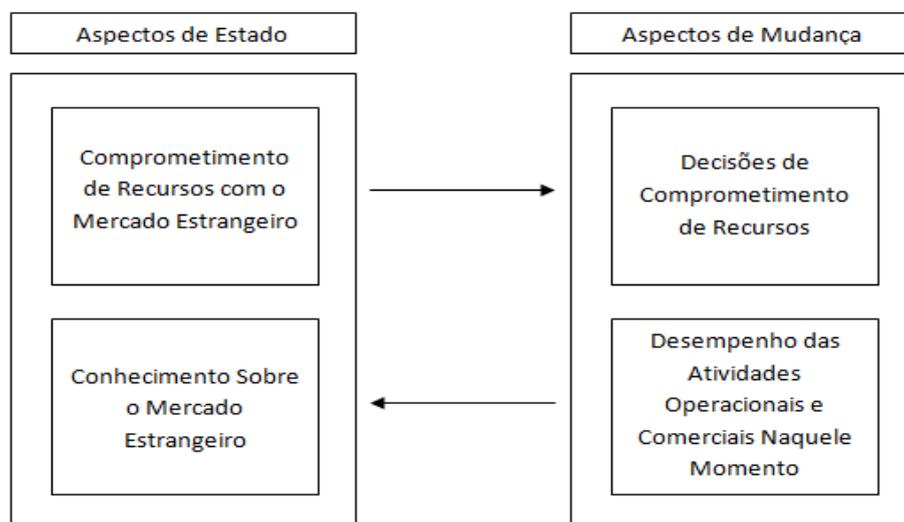
Ainda segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), estes estágios podem variar e nem sempre todos eles ocorrem. Podem ocorrer influências externas que impactem a decisão relativa a que forma de internacionalização adotar em determinado mercado, tais como: (i) o tamanho do mercado, (pode ser pequeno, não tendo demanda suficiente para se estabelecer uma unidade de produção; (ii) o tipo de produto comercializado (pode não haver a possibilidade ou necessidade de passar por determinado estágio para certos produtos); (iii) a experiência já adquirida pela empresa (empresas que já possuam grande experiência de internacionalização em outros mercados podem saltar determinados estágios).

Os resultados da pesquisa anterior foram utilizados por Johanson e Vahlne (1977) para explicar o mecanismo básico de internacionalização, por meio do que viria a ser conhecido como Modelo do processo de Internacionalização de Uppsala, ou Modelo de Uppsala.

Segundos os autores, a estrutura principal para o modelo é dada a partir da distinção entre aspectos de estado e os aspectos de mudança das variáveis de internacionalização. Os aspectos de estado foram definidos como o comprometimento de recursos da empresa para o mercado estrangeiro e o conhecimento das operações neste mercado e os aspectos de mudança seriam as decisões de comprometer recursos e a performance das atividades do negócio naquele determinado momento.

A Figura 4 apresenta o modelo inicialmente desenvolvido pelos autores.

Figura 4 – Modelo de Uppsala



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p.26).

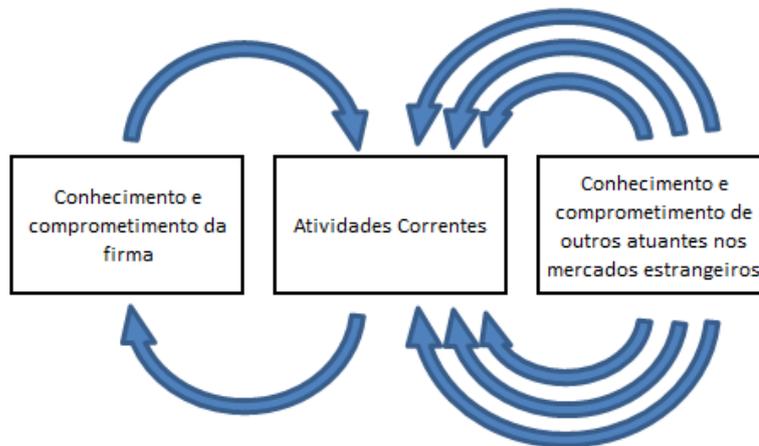
O modelo assume que o conhecimento do mercado e o comprometimento com o mesmo afetam tanto as decisões quanto a maneira pela qual as atividades atuais são desenvolvidas (JOHANSON E VAHLNE, 1977). Para Johanson e Vahlne (1990, p.11) "o processo de internacionalização envolve uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre o mercado externo e as operações por um lado e o aumento do comprometimento de recursos para o mercado externo por outro".

Os autores consideram ainda a existência de dois tipos de conhecimento de mercado: (i) o conhecimento geral, objetivo, que diz respeito a conhecimento de métodos de marketing, características de consumidores, similaridades em processos de produção, entre outros; e (ii) o conhecimento específico de mercado, também chamado de conhecimento experiencial, que incluiria aspectos que só poderiam ser conhecidos por meio de experiência direta e pessoal dos executivos em determinado mercado, não podendo este conhecimento ser transferido para outros mercados ou indivíduos. Para se estabelecer e se desenvolver em um mercado externo, uma empresa necessitaria dispor de ambos os tipos de conhecimento.

O Modelo de Uppsala foi posteriormente modificado por Johanson e Vahlne (1990), para incorporar o conceito de redes (*networks*) interorganizacionais. A teoria de *networks* pressupõe que as empresas desenvolvem suas atividades internacionais utilizando redes previamente existentes e que, ao longo do processo de internacionalização, ampliam e consolidam essas redes (HOLM ET AL, 1996; ZUCHELLA E SERVAIS, 2006). A internacionalização, por conseguinte, não ocorreria de forma isolada, principalmente no caso de pequenas empresas (BONACCORSI, 1992).

Johanson e Vahlne (1990) propuseram diversas modificações ao modelo original, incorporando o conceito de redes, vistas como fonte do processo de aprendizagem. A partir daí conceitos como conhecimento, comprometimento, atividades correntes e decisões de comprometimento levariam em conta a perspectiva multilateral ao invés de unilateral. O novo modelo desenvolvido pelos autores mostra os aspectos levantados anteriormente (Figura 5).

Figura 5 - Aspecto Multilateral do Processo de Internacionalização



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1990, p.19).

Desta forma, a empresa seria parte de uma rede de relacionamentos composta por agentes públicos, consumidores, fornecedores, distribuidores e competidores, podendo variar de acordo com o país. Vale destacar que a dinâmica da rede não seria facilmente compreendida por alguém de fora ou por um novo entrante, por se tratar de uma estrutura complexa e fluída. Tal entendimento deve ser adquirido através de experiência, resultados da interação com a rede. Além disto, para se ingressar em uma dessas redes é necessário que existam agentes internos interessados em interagir com o novo entrante e a fazer adaptações em suas práticas operacionais. (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

## **2.2. Modos de internacionalização**

Existem vários modos que uma empresa pode utilizar em seu processo de internacionalização para mercados externos. Esses modos são geralmente classificados em três grandes categorias: exportação, modos contratuais e investimento direto no exterior.

Com relação ao setor de *fast-food*, destacam-se dois modos de entrada principais utilizados pelas empresas: franquia e abertura de lojas próprias. O primeiro modo, a franquia, é um tipo de modo contratual de internacionalização. Já o segundo modo, a abertura de lojas próprias, pode ser enquadrado como investimento direto no exterior. Esta seção abordará, portanto, apenas os dois meios utilizados.

### **2.2.1. Franquia (Franchising)**

O termo *franchising*, ou, em português, franquia, diz respeito a uma relação contratual que transfere o direito ao uso de determinada marca, ou de um modelo de negócios. Para Foster (1995), este termo refere-se ao sistema de franquia como um todo, dizendo respeito a todas as partes envolvidas no mesmo, incluindo franqueador, franqueado, serviços e/ou produtos.

Para Anttonen et al (2005), as franquias são uma oportunidade de troca de experiências, conhecimentos e processos entre as partes envolvidas, gerando vantagens tanto para franqueador como franqueado e minimizando o risco para ambos os participantes.

Do ponto de vista do franqueador, as franquias constituem uma oportunidade para empresas que querem expandir seu negócio, porém sem investir capital próprio e assumir os riscos envolvidos. Do ponto de vista do franqueado, podem ser uma oportunidade para um investimento em um negócio já existente, com as vantagens de uso de uma marca já estabelecida, embasado em procedimentos já conhecidos e fornecidos pelo franqueador.

Um franqueado pode ou não ter alguma experiência e conhecimento no setor ou no mercado específico. Para o caso de não existência de conhecimento sobre o setor de atuação ou familiaridade com o tipo de produto/serviço oferecido, as franquias são consideradas uma boa opção, por fornecerem informações sobre mercado, clientes, fornecedores, metodologias e por auxiliarem e acompanharem os passos e o desenvolvimento do franqueado. Nos casos em que o franqueado dispõe de conhecimento do mercado, mesmo que não das atividades da empresa, as franquias podem ser uma oportunidade para ambos, aliando a experiência e o conhecimento de mercado do franqueado – muitas vezes internacional – ao que já foi desenvolvido pelo franqueador, incluindo-se aí processo, contatos, experiência de gestão e informações, entre outros.

Anttonen et al. (2005) afirmam que as franquias têm como característica principal a transferência de conhecimento e experiência. Em outras palavras, o ponto central das franquias é o compartilhamento de know-how, ao invés de apenas proporcionar a distribuição de produtos ou o fornecimento de serviços.

### 2.2.1.1. Franquia internacional

Para Pak (2002), um dos motivos estratégicos de expansão para mercados externos por meio de franquias seria exatamente a saturação do mercado doméstico. Conforme Anttonen et al. (2005), países desenvolvidos cada vez mais encontram seus mercados saturados. Isto se dá pelo grande número de entrantes de outros países estabelecidos no mercado doméstico, pelo aumento do número de concorrentes locais, pelo aumento da capacidade produtiva dos incumbentes e outros fatores que diminuem o lucro das empresas em seu mercado de origem. Daí decorre a atratividade de novos mercados, emergentes e em desenvolvimento, com pouca concorrência. Nesses mercados, a entrada no início do desenvolvimento do mercado pode dar vantagens competitivas aos entrantes iniciais; quanto antes for a entrada, maiores poderão ser a participação no mercado e a força da marca:

Doherty (2007) realizou uma compilação dos motivos encontrados na literatura sobre expansão internacional por meio de franquias (Tabela 1).

Tabela 1 - Motivos principais para a utilização de franquias em mercados internacionais

---

**Motivos para a internacionalização de franquias**

---

Contato/Interesse casual pela franquia por parte de terceiros.

Exploração de mercados potenciais.

Incremento das vendas e do lucro.

Saturação do mercado doméstico.

Desejo de ser conhecido como uma empresa internacional.

Percepção de favorabilidade do ambiente externo.

Tamanho da empresa.

Desejo por crescimento.

Experiência operacional, experiência internacional da alta administração, tolerância ao risco, percepção das vantagens competitivas da empresa, influências de mudança de agentes externos.

---

Fonte: Doherty (2007, p.186).

Como se pode observar, são várias as motivações, embora boa parte dos motivos indicados pelos autores possam ser considerados como relacionados à busca de mercado (ou, *market-seeking*, como são comumente designados na literatura internacional).

Há grandes vantagens na utilização de franquias como modo de entrada em mercados internacionais, em que cada parte envolvida obtém vantagens específicas, além daquelas oferecidas por esse modo de operação, já descritas na seção anterior. Para Connell (1999), uma empresa que decida se tornar uma marca franqueada no exterior, mesmo quando de grande porte, pode obter grandes benefícios. O fato de se internacionalizar pode trazer vantagens e oportunidades no que diz respeito ao acesso aos mercados internacionais, à adoção de novas tecnologias e ao desenvolvimento de produtos inovadores. O bom funcionamento e a utilização destas oportunidades estão diretamente ligados ao bom relacionamento entre franqueador e franqueado. Para o autor, é necessário que haja um "estrito alinhamento" entre as duas partes para o bom funcionamento destes relacionamentos internacionais.

As franquias internacionais geram oportunidades de crescimento para outros mercados externos, podendo permitir aumento nos lucros, bem como expansão da cobertura da marca. Este modo de entrada fornece acesso e oportunidades para o enriquecimento do conhecimento e do know-how de uma empresa, podendo agregar valor à marca e propagar a mesma, entre outros fatores que podem se tornar um diferencial para a empresa. Por outro lado, oferecem menos risco do que a abertura de lojas próprias (ANTTONEN ET AL., 2005; EROGLU, 1992).

Quinn e Alexander (2002) afirmam que o uso de franquias para a expansão internacional vinha sendo uma estratégia consagrada principalmente pelo setor de *fast-food*, mas que as empresas de varejo tradicional vêm crescentemente utilizando também esse modo de entrada em mercados externos.

A rede de *fast-food* McDonald's, por exemplo, encontra-se localizada em várias regiões do globo, inclusive em locais de culturas e costumes muito distintos. Essas diferenças adicionam experiência para a empresa. Além disto, estes mercados e até mesmo as adaptações necessárias para neles entrar geram oportunidades e benefícios para a marca. Na Holanda, por exemplo, o McDonald's desenvolveu, para suas operações, um método de armazenamento pré-fabricado modular. Na Suécia, foi desenvolvido um *freezer* melhorado para armazenamento de carnes. Em Cingapura, foram implantadas lojas de baixo custo, as quais foram posteriormente adaptadas para outras regiões (SERWER, 1994, apud PAK, 2002).

As franquias internacionais podem se tornar uma forma de conhecer o mercado e entrar no mesmo. Por exemplo, um investidor pode se interessar em abrir uma franquia de determinada marca em alguma área de seu conhecimento, assumindo os riscos do negócio. Para o dono da marca (franqueado) isto pode ser uma possibilidade de entender de que forma este mercado se comporta, qual seria a melhor maneira de lidar com o mesmo, aproveitando-se da experiência e conhecimento do franqueado para aprender a melhor maneira de lidar com aquele mercado. A partir da aquisição deste know-how, o franqueado pode optar por abrir lojas próprias no mesmo mercado, por já possuir conhecimento para minimizar os riscos de entrada (ANTONNEN ET AL, 2005).

Para Anttonen et al. (2005), as franquias internacionais contribuem, ainda, para o desenvolvimento econômico de um país. Por exemplo, determinado investidor pode se interessar em trazer alguma marca para seu país, gerando empregos, adquirindo e deixando disponíveis novas tecnologias para o mercado local e desenvolvendo a economia do mesmo.

Vale destacar que existem várias formas de se entrar em um mercado por meio de utilização de franquias; estes métodos estão ligados à existência ou não de comprometimento do capital por parte do detentor da marca. A principal forma é a franquia máster.

### **2.2.1.2. Franquia máster**

A franquia máster é considerada o modo de entrada mais utilizado por franqueadores no mercado internacional (ALON, 2006; PAK, 2002). Isso é típico, de forma geral, do varejo internacional (DOHERTY E QUINN, 1999).

O conceito de franquia máster engloba todos os fatores pertinentes a uma franquia, com uma particularidade não encontrada nos outros métodos: a partir desse tipo de contrato o franqueador dá ao franqueado o direito de vender sub-franquias. Em outras palavras, o franqueador passa ao franqueado o direito de franquear outras empresas em determinada região geográfica, de tal forma que os subfranqueados respondem ao franqueado máster que, por sua vez, responde ao franqueador (DOHERTY E QUINN, 1999).

A partir desta definição, é fácil perceber o porquê da utilização de franquias máster para a entrada em mercados internacionais. A justificativa para uso da franquia máster como modo de entrada pode ser encontrada na teoria da agência, tendo em vista a quantidade de ativos intangíveis envolvidos em um processo de internacionalização, onde a utilização de tal modo de entrada auxilia em problemas de assimetria de informação, como barreiras culturais e linguísticas, diferenças nos costumes, diferenças nas práticas operacionais etc. (DOHERTY E QUINN, 1999).

Para esses autores, a franquia máster se caracteriza como forma de delegar maior poder a um franqueado, para que este "represente" as franquias de determinada região, assumindo uma identidade semelhante à do franqueador. Assim, a parceria por meio de franquias máster é vista como mais do que um simples relacionamento entre franqueador e franqueado. Nela, parte das responsabilidades do franqueador são passadas ao franqueado máster, que passa a monitorar o desenvolvimento das franquias (subfranquias) naquela região geográfica e a lidar com situações de forma a contornar os problemas mais graves de assimetria de informação, reduzindo assim os custos operacionais.

### 2.2.1.3.

#### **Padronização versus adaptação nas franquias internacionais**

A padronização é uma característica central no negócio de franquias (PAK, 2002). Em sua pesquisa em hotéis que utilizam franquias como meio de internacionalização, Connell (1999) destaca que empresas hoteleiras, como a Marriott Internacional, dependem de nível elevado de padronização para funcionar de forma eficiente e eficaz e atender às exigências do mercado de viagens. Tecnologia, métodos e qualquer outra prática desenvolvida pela detentora da marca (know-how) são passados ao franqueado que, de acordo com o contrato, pode ter a obrigação de segui-los fielmente. Desta forma, a empresa franqueadora garante o padrão nos negócios. O conceito de padronização é utilizado pela rede de *fast-food* McDonald's, frequentemente citado como exemplo de empresa que utiliza o sistema de franquias padronizadas para desenvolvimento da marca. Mesmo assim, há elementos que fogem da padronização para adaptar-se a diferentes mercados (ROBERTS E KAYLA, 2009).

A idéia de padronização – de serviço, linha de produção, métodos, maquinário, tecnologia etc. – se justifica de forma simples e óbvia. Como no exemplo relativo ao setor hoteleiro de Connell, imagine-se que determinado indivíduo se hospeda em um hotel da rede Marriott, em determinada região, e fica satisfeito com o serviço prestado, instalações, atendimento, alimentação e qualquer outro fator com que tenha lidado durante sua estadia. Devido a esta satisfação, em uma viagem para outra região, o mesmo cliente se depara com uma oportunidade de se hospedar em outro hotel da mesma rede. Dessa vez, no entanto, todos os fatores que o satisfizeram são diferentes daqueles vivenciados anteriormente, deixando-o insatisfeito. Esta insatisfação pode não permanecer limitada apenas ao segundo hotel em que se hospedou, mas se estender à marca Marriott de forma geral.

Esse exemplo mostra os riscos da não existência de padronização, em que os serviços prestados em diferentes unidades da rede não seriam os mesmos, deixando o cliente insatisfeito, prejudicando assim a marca como um todo. É devido a isto que a idéia de padronização se faz tão necessária, para que a qualidade de um serviço ou produto permaneça constante, não importando em que localidade ou país o serviço da empresa é prestado.

O mesmo princípio é aplicável ao caso da rede McDonald's, em que um processo diferenciado de armazenamento e produção de um hambúrguer, ou um mal serviço de atendimento – em outras palavras, um serviço não padronizado – pode modificar a experiência vivenciada pelo cliente entre unidades, gerando insatisfação, com impacto negativo na marca.

Vale destacar que, em uma franquia, determinadas regiões podem apresentar particularidades que tornem inviável a padronização de determinados aspectos. Por exemplo, um restaurante de *fast food* que dispusesse em seu cardápio de pratos com base em carne bovina e entrasse no mercado da Índia, onde este animal é tido como sagrado, não poderia oferecer esse produto, sob pena de isso ser considerado uma afronta, levando a empresa ao fracasso. Embora o exemplo seja óbvio, há casos menos evidentes do que este, em que o estudo dos mercados em que a empresa deseja ingressar é requisito fundamental para o sucesso. Assim, nem sempre é possível uma padronização total da oferta da empresa.

#### 2.2.1.4.

#### Barreiras e problemas no uso de franquias internacionais

Ryans Jr. et al. (1999) salientam vários problemas potenciais que podem ocorrer com a franquia máster. Os principais problemas indicados foram:

- Não comunicar-se de maneira eficiente com os franqueados;
- Servir como franqueador para muitas outras empresas;
- Não seguir as diretrizes do *home office*;
- Não entender ou seguir os conceitos fundamentais das franquias;
- Não ter realizado um bom trabalho na escolha dos franqueados;
- Ter tido problemas financeiros;
- Ter uma falta de entendimento do mercado internacional.

O estudo de Motta e Rocha (2000) procurou identificar quais os obstáculos percebidos por franqueadores brasileiros para se lançarem no mercado internacional.

Tabela 2 - Obstáculos Percebidos por Franqueadores Brasileiros para sua Internacionalização

OBSTÁCULOS	Companhias que consideram a internacionalização...	
	... com ou sem lojas no exterior (médias) n=62	... mas não se internacionalizaram (médias) n=50
Falta de experiência internacional	2,91	3,05
Falta de recursos, tanto humana como financeira, para que a companhia opere internacionalmente	3,57	3,71
Riscos nas operações no mercado exterior	2,89	2,85
Diferenças sociais, econômicas, culturais e de estilo de vida	2,65	2,51
A imagem dos produtos brasileiros no exterior	2,05	1,93
A complexidade das leis brasileiras para operar franquias no exterior	2,70	2,68
Demanda excessiva no mercado brasileiro, tornando difícil cobrir mercados externos	2,15	2,17
Dificuldade em encontrar localizações comerciais apropriadas	2,07	2,03
Dificuldade em encontrar bons franqueados	3,32	3,32
Dificuldade em obter concessão para operar uma franquia em mercados externos	2,17	2,18

Notas: Uma escala de cinco pontos foi utilizada com valores entre 1 = não influencia e 5 = tem maior influência

Fonte: Motta e Rocha (2000, p.44)

Para os autores, os maiores obstáculos percebidos pelos franqueadores brasileiros para a abertura de franquias no exterior eram problemas internos às firmas, o fato de ser difícil ter o acesso a bons franqueadores e o risco de operar no exterior. Os autores salientaram um aspecto inesperado, que foi o de franqueadores mais experientes considerarem maiores os riscos envolvidos com franquias internacionais.

Marques e Merlo (2007) também analisaram barreiras à entrada de franquias brasileiras em mercados externos, segundo a percepção de franqueadores. As principais barreiras encontradas pelos autores são indicadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Médias atribuídas às barreiras à internacionalização

Variáveis	Total	Franquias Internacionalizadas	Franquias não internacionalizadas
Conhecimento sobre o mercado internacional	3,6	2,3	3,9
Dificuldade de administração das operações no exterior	3,3	2,2	3,6
Dificuldade de controle sobre a rede no exterior	3,3	2,2	3,5
Tempo necessário para recuperação do investimento	3,3	2,3	3,5
Conhecimento sobre condições de operação de franquias no exterior	3,2	2,2	3,4
Quantidade de recursos comprometidos na internacionalização	3,1	1,7	3,5
Restrições legais sobre a entrada de empresas estrangeiras	2,9	2,1	3,1
Condições econômicas no mercado internacional	2,8	2,1	3,0
Necessidade de oferecer serviços pós-compra no exterior	2,8	2,2	2,9
Nível de competição no mercado internacional	2,7	1,9	2,9
Distância cultural dos mercados no exterior	2,7	1,7	2,9
Restrições legais sobre cobrança de taxas e royalties	2,7	2,2	2,8
Distância geográfica dos mercados no exterior	2,6	1,5	2,8
Perfil dos empresários no mercado internacional potenciais franqueados	2,5	1,6	2,7
Nível de experiência com o método de entrada	2,4	1,5	2,6
Dificuldade para obtenção de matéria prima e equipamentos	1,9	1,2	2,0

Fonte: Marques e Merlo (2007)

Os autores concluíram que: “As principais barreiras à internacionalização das franquias nacionais são de natureza organizacional, como as dificuldades de se operar no exterior e a falta de conhecimento sobre mercados externos, e indicam que as empresas não se consideram preparadas para operar fora das fronteiras nacionais.” (MARQUES E MERLO, 2007, p.10).

### **2.2.2. Abertura de lojas próprias**

É comum que as empresas que se internacionalizam por meio de abertura de lojas disponham de lojas próprias, frequentemente ao mesmo tempo em que utilizam lojas franqueadas. No entanto, algumas empresas podem, inclusive, optar por dispor apenas de lojas próprias.

Para Quinn e Alexander (2002), quando são comparadas as operações domésticas e as operações internacionais de varejistas que utilizam franquias, são possíveis quatro combinações: empresas que utilizam franquias no mercado doméstico e no internacional; empresas que só utilizam franquias no mercado doméstico e só utilizam lojas próprias no mercado internacional; empresas que só utilizam franquias no mercado internacional e só utilizam lojas próprias no mercado doméstico; e empresas que só utilizam lojas próprias nos dois mercados. A Figura 6, oriunda desse estudo, mostra alguns exemplos de varejistas em cada uma dessas situações.

Figura 1 - Possibilidade de uso de lojas próprias versus lojas franqueadas nos mercados doméstico e internacional por varejistas

Mercado Doméstico	Franquia	Ahold, Carrefour, Thorntons	Benetton, Body Shop, Yves Rocher
	Sem Franquia	C&A, Sainsbury, Tesco, Wal-Mart	Arcadia, BhS, Marks & Spencer, Next
		Sem Franquia	Franquia
		<b>Mercado Internacional</b>	

Fonte: Quinn e Doherty (2002, p.269)

Os resultados do estudo realizado por Pak (2002) mostram que as empresas franqueadoras preferem utilizar lojas próprias ao invés de lojas franqueadas quando suas motivações estratégicas para a internacionalização incluem a obtenção de competitividade global e a obtenção de competências relacionadas ao aprendizado de operações internacionais. Além disso, as empresas decidem abrir lojas próprias no exterior para obter maior controle de sua imagem e composto de marketing (SANGLARD, 2010); e para obter aprendizado prático em determinado mercado que apóie a concessão de franquias (FREIRE E ROCHA, 2003).

O uso de lojas próprias para a expansão internacional traz consigo maior comprometimento de tempo e recursos por parte da empresa detentora da marca (RYANS JR. ET AL., 1999).

Marques e Rocha (2003) estudaram o processo de internacionalização da empresa brasileira de cosméticos O Boticário e identificaram que a percepção de pouca distância psicológica entre Brasil e Portugal, primeiro mercado externo atingido pela empresa, levou a uma série de problemas e decisões equivocadas, um fenômeno que já havia sido identificado por O'Grady e Lane (1996). Este caso é paradigmático no que se refere aos problemas e dificuldades enfrentados, e ao uso de franquias e lojas próprias.

O processo de internacionalização da marca era algo até meados da década de 1980 percebido como oportunidade pelos executivos da marca, embora os mesmos não tivessem feito nenhum esforço para explorá-la. Este fato era justificado pela falta de estrutura interna e pela atratividade de um amplo mercado interno, o brasileiro, ainda pouco explorado, o que já não se percebia em mercados desenvolvidos, que mostravam sinais de saturação. Além disto, as altas tarifas do mercado nacional protegiam a empresa de novos entrantes internacionais. Porém, o fator de maior restrição percebido por parte da administração para a abertura de uma franquia no exterior era a dificuldade em adequar os produtos a este, tendo em vista que seria necessária a adequação da formulação química devido a fatores do ambiente e a alteração dos nomes e rótulos dos produtos, que se tornava complexo já que a empresa comercializava mais de 400 produtos distintos (MARQUES E ROCHA, 2003).

Para os executivos da empresa a entrada por franquias em um mercado internacional, apesar de atrativa devido a aspectos como o grande número de propostas por candidatos a franqueados até então recebidas e a percepção de que a empresa possuía um sistema de vendas de sucesso, só seria bem sucedida caso o franqueado fosse de confiança e conhecesse a empresa.

Posteriormente estes critérios seriam atendidos frente ao surgimento de um pedido de abertura de franquia por um dos sócios de uma franquia máster no Brasil, para a abertura no mercado de Portugal. A percepção de proximidade cultural, principalmente devido ao fato de ser falado o mesmo idioma, era visto como um ponto a favor, já que a adaptação dos produtos poderia ser feita de forma gradual.

A entrada no mercado se deu por meio de três lojas, mas logo se percebeu que havia peculiaridades no idioma e na cultura não se assemelhava ao esperado pelos executivos. Por exemplo, o método de vendas utilizado no Brasil não se enquadrava na cultura portuguesa, onde era vista como constrangimento a indicação de um produto. Além disto, não havia contato, apoio e relacionamento como o esperado entre a franqueadora no Brasil e o franqueado no exterior. Aparentemente, faltou comprometimento da empresa para o sucesso da operação em Portugal.

A partir da dificuldade inicial, a direção da empresa decidiu que o sucesso das operações em Portugal apenas seria obtido caso a mesma assumisse as operações no país. Foram estabelecidas lojas próprias e um dos executivos da empresa assumiu a operação. Apenas após o aprendizado inicial necessário, foi feita a transição para um máster franqueado local.

A análise do caso mostrou que O Boticário não tomou a decisão de internacionalização e de modo de entrada a partir de uma análise do mercado, mas sim a partir do surgimento de uma oportunidade em um mercado. Além disso, os executivos perceberam pequena distância psicológica entre o Brasil e Portugal, assumindo a partir daí não serem necessários esforços de adaptação e investimentos em conhecimento do mercado (MARQUES E ROCHA, 2003).

No entanto, a empresa corrigiu os erros iniciais, e aprofundou não só sua penetração no mercado português, como seus esforços de internacionalização da marca por meio de lojas próprias e franquias. Tal fato pode ser deduzido a partir de informações colhidas no site da empresa (Boticário, Institucional, 2010), que indicam que a mesma dispõe atualmente de atividades em Portugal, Estados Unidos, Japão, Angola, Arábia Saudita, Venezuela e Paraguai.

## **2.3.**

### **Estudos já realizados no Brasil sobre internacionalização de *fast-food***

Já foram realizados alguns estudos no Brasil abordando empresas de *fast-food*.

#### **2.3.1.**

##### **O estudo de Pessôa e Rocha (2003)**

Pessôa e Rocha (2003) estudaram dois casos de internacionalização de empresas de *fast-food*: Pastelândia e Habib's.

O primeiro caso estudado foi o da rede Pastelândia. Trata-se de uma empresa do ramo alimentício de *fast-food*, que oferece como produto a seus clientes alimentos de massas, principalmente pasteis. A empresa foi criada em 1988, e teve sua primeira franquia inaugurada em 1992. A partir de então foram adotados o sistema de franquias, mantendo-se como empresa familiar. Em setembro de 2000 foi implantada nos Estados Unidos a primeira loja internacional da empresa, que já contava com 117 outras lojas no Brasil. A entrada no mercado americano surgiu de uma oportunidade a partir de investidora brasileira interessada em abrir uma franquia neste mercado.

Foi utilizada uma estratégia de padronização, reforçando o fato de se tratar de uma empresa brasileira. Manteve-se o nome original da empresa e não se fez tradução do mesmo para adaptação ao idioma inglês. Mesmo assim, foram necessárias algumas adaptações com o intuito de enquadrar-se à legislação americana. Para tal, os equipamentos de produção, bem como as receitas culinárias dos produtos, necessitaram de aprovação pelos órgãos de controle e fiscalização nos EUA, e as embalagens foram modificadas, passando a conter informações sobre o produto.

No que se refere ao produto propriamente dito, mesmo no Brasil a empresa costumava adequar sabores de pasteis às preferências de determinada região, ou adicionar sabores conforme o pedido de clientes. Nos Estados Unidos, mercado de entrada para a internacionalização, foram adequados sabores de acordo com a preferência e paladar norteamericanos, tais como a adição de queijo cheddar, comumente consumido pela população, alimentos mais condimentados etc. Outros fatores, como políticas de preço e de promoção, também foram modificados.

O segundo caso estudado por Pessôa e Rocha (2003) foi o da rede Habib's. O Habib's é uma rede de *fast-food* brasileira que surgiu no ano de 1988, na capital paulista, oferecendo como seu produto principal alimentos da cozinha árabe. Seu público-alvo eram as classes de B a D e sua política de marketing era a de preço baixo.

A rede iniciou o processo de franquias em 1992. O processo de internacionalização teve início a partir do desejo do presidente da empresa. A escolha do mercado a se internacionalizar, a Cidade do México, veio da percepção de semelhanças com o mercado paulistano. Algumas adaptações aos costumes e ao gosto da população local foram realizadas, como a abertura das lojas na parte da manhã junto à adição de uma refeição neste horário, oferecendo um alimento mais ao gosto mexicano. Foi mantida a política de preços baixos exercida no Brasil.

Diferente da estratégia utilizada no Brasil, devido à loja ser uma novidade no México, o Habib's fazia uso de promoções de amostras grátis do produto oferecido, buscando demonstrar ao consumidor o sabor e a semelhança com outros alimentos de consumo comum no mercado mexicano. Já o sistema de distribuição era como no país de origem da empresa, onde existia uma central de produção e distribuição que atendia a unidade da empresa local.

### 2.3.2.

#### O estudo de Marques et al (2005) sobre a China in Box

Marques et al (2005) realizaram um estudo sobre a internacionalização da empresa de *fast-food* brasileira China in Box, com o propósito de explorar as motivações associadas ao processo de internacionalização de franquias brasileiras.

Os executivos da empresa acreditavam que eram poucos os locais viáveis no Brasil para a abertura de novos negócios sem gerar conflitos entre os franqueados. Além disto, devido à alta carga tributária, ao grande número de concorrentes no setor de *fast-food*, principalmente nos grandes centros urbanos, e à ocorrência de uma queda no poder aquisitivo da população vivenciada na ocasião, a internacionalização era percebida como favorável à ampliação das possibilidades de crescimento da marca.

A China in Box já havia tentado se internacionalizar para Buenos Aires a partir de um franqueado em São Paulo, porém devido a problemas econômicos e a falta de planejamento, a loja veio a ser fechada três anos depois. Mesmo assim, os executivos percebiam que a internacionalização era um passo interessante.

O México parecia um mercado estável e registrava o surgimento de vários estabelecimentos de comidas chinesas, porém com baixo controle de qualidade e padronização. A China in Box, além de possuir melhor qualidade, ainda oferecia como diferencial a entrega do alimento a domicílio, fortemente difundido no mercado pela franquia Domino's Pizza, porém cobrindo uma lacuna no mercado de comida chinesa. Além disto, o mercado mexicano oferecia um outro atrativo que era a proximidade com o mercado norte-americano, podendo propagar o nome da marca para este, gerando novas oportunidades de expansão. Apesar dos custos serem mais elevados do que no México, o poder aquisitivo era maior, recompensando este fator (MARQUES ET AL, 2005).

Conforme o estudo do autor, a empresa iniciou seu processo de internacionalização para este mercado a partir de uma oportunidade vinda de um contato realizado por um empresário do país, que posteriormente seria designado máster franqueado da marca. Para a entrada no mercado, foram realizados estudos econômicos e de mercado bem como pesquisas realizadas pelos profissionais de marketing da empresa que chegou a enviar uma diretora de operações que veio a passar meses no país com o intuito de enriquecer o processo de internacionalização (MARQUES ET AL, 2005).

A empresa não enfrentou dificuldades legais para a entrada no mercado, porém enfrentou problemas ligados ao capital humano. O México não possuía uma legislação sanitária complexa. Em certo ponto este fator era favorável, já que facilitava a entrada da empresa no mercado pelos seus altos padrões de qualidade, porém, em contrapartida, a mão de obra nacional não estava acostumada com os procedimentos de qualidade e higiene, gerando uma dificuldade para que a empresa encontrasse e mantivesse seus funcionários atuando conforme seus padrões mesmo oferecendo treinamentos aos mesmos, levando a empresa a enviar uma equipe brasileira para a atuação no mercado com o intuito de solucionar este problema. (MARQUES ET AL, 2005).

Segundo entrevista com a Diretora de Operações realizada por Marques et al (2005) os principais fatores mais influenciadores percebidos para a internacionalização da China in Box foram o tamanho do mercado no país de destino e o crescimento econômico deste, o México era visto como um mercado potencial pelo seu tamanho e pelo crescimento percebido; o apelo internacional do formato do negócio; as oportunidades de nichos ainda não atingidos no mercado mexicano; o objetivo de expansão do executivos da empresa; o fortalecimento da marca e de sua imagem; o enriquecimento do conhecimento para a empresa e o desejo pessoal do presidente da empresa em internacionalizar. (MARQUES ET AL, 2005).

A empresa, até o fim do estudo, possuía três unidades franqueadas em Guadalajara, cidade escolhida para a entrada da empresa no país por ser uma grande cidade e tradicional, e duas na Cidade do México e vinha correspondendo ao retorno esperado pelo executivos. (MARQUES ET AL, 2005).