



**Paula Holanda Cavalcanti Sirimarco**

**Rede de relacionamento na internacionalização de  
empresas franqueadoras brasileiras**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Jorge Ferreira da Silva  
Co-orientadora: Susana Costa e Silva

Rio de Janeiro  
Abril de 2019.



**Paula Holanda Cavalcanti Sirimarco**

**Rede de relacionamento na internacionalização  
de empresas franquadoras brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**  
Orientador  
PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**  
PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**  
UFRJ

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Paula Holanda Cavalcanti Sirimarco**

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2007). Atuou durante nove anos no mercado financeiro. Atualmente é técnica extensionista de pesquisa no Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais do IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

#### Ficha Catalográfica

Sirimarco, Paula Holanda Cavalcanti

Rede de relacionamento na internacionalização de empresas franqueadoras brasileiras / Paula Holanda Cavalcanti Sirimarco; orientador: Jorge Ferreira da Silva; co-orientadora: Susana Costa e Silva. – 2019.

98 f.: il. color.; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2019.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Sistema de franquias. 3. Internacionalização de franquias. 4. Gestão internacional. 5. Alianças estratégicas. 6. Relação franqueador-franqueado. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Silva, Susana Costa e. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha mãe Sonia pelo apoio, colaboração, confiança e amor.

## Agradecimentos

Ao Prof. Jorge Ferreira da Silva por sua orientação e contribuição para a realização deste estudo.

A todos os professores com os quais eu convivi na PUC-Rio. Em especial à Prof.<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha pelas contribuições, ensinamentos, paciência e apoio.

Ao CNPQ e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos.

Às Secretarias de Pós-graduação do IAG Teresa Campos e Gisele Notari, pela boa vontade e simpatia.

Aos meus amigos, especialmente à Claudia, Leila, Sylvia, Paloma, Ana Carolina, Rachel e Fernanda que caminharam comigo no Mestrado.

Aos meus irmãos Tatiana e Felipe pelo suporte e pela valiosa parceria.

À minha mãe Sonia a qual é fonte de inspiração para sempre buscar o meu aprimoramento pessoal e profissional.

A todos os meus familiares.

## Resumo

Sirimarco, Paula Holanda Cavalcanti; da Silva, Jorge Ferreira. **Rede de relacionamento na internacionalização de empresas franqueadoras brasileiras**. Rio de Janeiro, 2019. Número de páginas p.98 Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Quando se trata de internacionalizar as marcas brasileiras, com frequência a modalidade de franquia é utilizada. Segundo a Associação Brasileira de Franquia (ABF), o país ocupava, em 2016, o sexto lugar no ranking mundial em relação ao número de franquias. A internacionalização de franquias é eficaz por meio de transferência de ativos intangíveis, tais como: o *know how* do franqueador, o reconhecimento da marca e a questão de existir um sistema de negócios pronto para o franqueado, sem requerer um investimento significativo do dono da marca para executar tal expansão. Por se tratar de uma sociedade em que as partes não possuem uma igualdade no poder decisório, esse tipo de sistema requer cooperação. O fluxo de informação só se concretiza quando há uma parceria, rede de relacionamento e alinhamento de estratégias e interesses. A partir dessa suposição, o estudo tem como objetivo investigar o papel do relacionamento entre franqueadores e franqueados no processo de internacionalização. Para tal, foi aplicada a metodologia de estudos de casos e três empresas franqueadoras internacionalizadas foram pesquisadas. Posteriormente, as informações foram comparadas com os modelos de Uppsala (1977 e 2009), usando como suporte a literatura de franquia. Identificou-se que tais empresas utilizam seus conhecimentos e suas redes para expandir seus negócios e, frequentemente, absorver informações de parceiros locais para melhorar o conhecimento de mercado e adaptar seus produtos ou serviços. O estudo contribui para entender melhor como o aspecto relacional favorece uma internacionalização bem-sucedida.

## Palavras-chave

Sistema de franquias, Internacionalização de franquias, Gestão internacional, Alianças estratégicas, Relação franqueador-franqueado.

## Abstract

Sirimarco, Paula Holanda Cavalcanti; da Silva, Jorge Ferreira. **Partnership network in Brazilian franchising firm's internationalization**. Rio de Janeiro, 2019. Número de páginas p.98 Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

When it comes to internationalizing Brazilian brands, the franchise mode is often used. According to the Brazilian Franchise Association (ABF), in 2016, the country was the sixth on the world ranking regarding the number of franchises. The internationalization of franchises is effective through the transfer of intangible assets, such as the franchisor's expertise, brand identification and a business system ready for the franchisee, which does not require a significant investment from the brand owner to implement an expansion. This is a partnership in which the partners do not have equal decision-power; therefore, this kind of system requires cooperation. The exchange of information is only achieved when there is a partnership, a network of relationship and an alignment of strategy and interests. Departing from this assumption, this study aimed to investigate the role of relationships between franchisors and franchisees in the internationalization process. To that end, the methodology of case studies was applied and three franchising firms that internationalized were investigated. Subsequently, the data was compared to the Uppsala models (1977 e 2009) using the franchise literature as an additional theoretical support. The study identified that such companies use their knowledge and their networks to expand their business and often to absorb information from local partners in order to improve market knowledge and adapt their products or services. This study helps to better understand how the relational aspect contributes to a successful internationalization.

## Keywords

Franchising, International franchising, International management, Strategic Alliance, Franchisor–franchisee relationship

## Sumário

1	Introdução	13
1.1	Objetivos principais	22
1.2	Objetivos Secundários	22
1.3	Delimitação do estudo	23
1.4	Relevância do estudo	23
2	Referencial teórico	25
2.1	Teorias de Internacionalização	25
2.1.1	Teoria da Internalização	25
2.1.2	Teoria de Investimento Externo Direto de Hymer	26
2.1.3	Teoria do Ciclo de Vida de Vernon	27
2.1.4	Paradigma Eclético da Produção Internacional	27
2.1.5	Escola de Uppsala	28
2.1.6	Teoria de <i>Networks</i>	30
2.1.7	Teoria de Empreendedorismo Internacional	31
2.1.8	Teoria de <i>Effectuation</i>	32
2.2	Literatura de franquia e licenciamento	33
2.2.1	Franchising	33
2.2.2	Licenciamento	35
2.3	Alianças Estratégicas	36
2.4	Internacionalização de Franquias	40
3	Método	50
3.1	Método da pesquisa	50
3.2	Critérios de Seleção dos Casos	50
3.3	Seleção dos sujeitos	51
3.4	Coleta de Dados	51
3.5	Análise dos dados	52
3.6	Critérios de avaliação dos casos à luz dos Modelos de Uppsala	53
3.7	Limitações	53
4	Descrição dos Casos	55

4.1	FlexPool	55
4.1.1	Parceiros	56
4.1.2	Resultados da Internacionalização	59
4.2	Localiza	63
4.2.1	Parceiros	64
4.2.2	Resultados da Internacionalização	66
4.3	Usaflex	69
4.3.1	Parceiros	71
4.3.2	Resultados da Internacionalização	74
5	Análise dos Resultados	76
5.1	Análise Cruzada dos Casos	76
5.1.1	Comparação das Características Gerais das Empresas	76
5.1.2	Comparação dos Processos de Internacionalização	76
5.1.3	Comparação dos Sistemas de Parceria Adotados pelas Empresas	77
5.2	Comparação dos Resultados com os Modelos de Uppsala ( <i>pattern-matching analysis</i> )	81
5.2.1	Modelo de Uppsala Original	81
5.2.2	Modelo de Uppsala Revisitado	83
5.2.3	Síntese da Aderência dos Casos aos Modelos de Uppsala	84
6	Conclusão	86
6.1	Processo de internacionalização das empresas estudadas à luz dos modelos de Uppsala	86
6.2	Relacionamentos na internacionalização à luz da literatura de franquia	87
6.3	Pesquisas futuras	88
7	Referências Bibliográficas	89
	Anexo 1	97

## Lista de Quadros

Quadro 1– Motivadores para Internacionalização	22
Quadro 2– Resumo dos métodos de entrada	40
Quadro 3 – Evolução da Teoria de <i>Franchising</i> Internacional	41
Quadro 4 - Justificativas para a Expansão Internacional	44
Quadro 5- Principais características dos modelos e literatura	48
Quadro 6- Justificativa para os temas abordados e base teórica	49
Quadro 7- Temas e fontes de dados da <i>within case analysis</i>	52
Quadro 8 – Informações sobre a FlexPool	61
Quadro 9 – Respostas sobre os conteúdos abordados na entrevista	62
Quadro 10 – Informações sobre a Localiza	67
Quadro 11 - Respostas sobre os conteúdos abordados na entrevista	68
Quadro 12 – Informações sobre a Usaflex	75
Quadro 13 - Respostas sobre os conteúdos abordados na entrevista	75
Quadro 14- Comparação das Características Gerais das Empresas	76
Quadro 15– Comparação do Processo de Internacionalização das Empresas	77
Quadro 16– Comparação dos Sistemas de Parceria das Empresas	79
Quadro 17– Sequência de Modos de Entrada	81
Quadro 18– Resultados das Parcerias Percebidos pelos Executivos	84
Quadro 19– Síntese da Avaliação da Aderência dos Casos aos Modelos de Uppsala	85

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perspectiva Econômica de Negócios de Franquia: Previsão de jan/2018	14
Tabela 2– Evolução da participação de franquias internacionalizadas	21

## Lista de Figura

Figura 1- Índice de Negócios de Franquia	15
Figura 2 - Crescimento Real do PIB americano (mudança %, taxa anual)	15
Figura 3- Dados Econômicos Brasileiros	16
Figura 4 -Faturamento Franchising Brasil – Em bilhões (2017)	17

Figura 5 – Número de unidades Franchising Brasil (2017)	17
Figura 6– Empregos Franchising Brasil (2017)	17
Figura 7 - Canais de Vendas Brasil (2017)	18
Figura 8 – Taxas do sistema de franquias (2018)	18
Figura 9 – Principais destinos da Internacionalização	19
Figura 10– Estágios durante a Internacionalização de Franquias	20
Figura 11– Fontes teóricas - Teoria da Internalização.	26
Figura 12– Paradigma Eclético	28
Figura 13- Grau de Internacionalização	30
Figura 14- Ambiente Internacional Empreendedor.	31
Figura 15 - Tipologias de ligações estratégicas.	37
Figura 16– Tipos de Alianças Estratégicas	39
Figura 17 – Representação Gráfica dos métodos de entrada	43
Figura 18 - Modelo conceitual comportamental da rede na internacionalização de empresas	45
Figura 19– Linha do tempo - internacionalização FlexPool	56
Figura 20 – Linha do tempo - internacionalização Localiza	63
Figura 21– Linha do tempo - internacionalização Usaflex	70

“Courage is what it takes to stand up and speak. Courage is also what it takes to sit down and listen”.  
Winston Churchill

# 1 . Introdução

O sistema de franquias foi desenvolvido nos Estados Unidos e cresceu rapidamente nas décadas de 1950 e 1960. A partir dos anos 1970, o formato de negócios foi amplamente utilizado na internacionalização de empresas americanas para os países europeus, Canadá, Austrália e Reino Unido. As franquias consistem em um sistema que engloba o produto, serviços, marca, dentre outros componentes, ou seja, envolve o escopo completo da empresa pronto para ser implementado no novo mercado (WELCH, 1989).

Esse sistema de negócio é um caso de acordo contratual. O franqueador disponibiliza sua marca, proporciona toda a assistência para a abertura do novo negócio, tais como treinamento e outros conhecimentos especializados (*know how*), e em contrapartida o franqueado paga uma taxa ao franqueador (KEDIA; ACKERMAN; BUSH; JUSTIS, 1994).

Segundo Kedia et al (1994), a estratégia de franquias parte das seguintes premissas:

- A tecnologia e os procedimentos envolvidos podem ser comunicados claramente dentro do sistema da franquia.
- O franqueador já escolheu expandir em virtude da seleção do franqueado.
- Há existência de procedimentos de monitoramento e recursos de apoio para assegurar o padrão de qualidade.
- A expansão por franquia é desenvolvida para minimizar os custos do franqueador.

A International Franchise Association (IFA) evidenciou, no seu relatório econômico sobre negócios de franquia para o ano de 2018, os fatores que impulsionam o crescimento desse sistema:

- Fortes fundamentos econômicos;
  - Taxa de desemprego;
  - Índice de Condições de Crédito para Pequenas Empresas;
- Reforma tributária americana;
- Ambiente regulatório favorável;
- Aumento da renda do consumidor;
- Empregabilidade no negócio de franquia;

- Número de trabalhadores independentes.

A Tabela 1 representa resultados do setor de franquia americano:

Tabela 1 - Perspectiva Econômica de Negócios de Franquia: Previsão de jan/2018

	2014	2015	2016	2017	Previsão 2018
<b>Estabelecimentos</b>	708,974	720,458	733,297	745,290	759,236
<i>Mudança Percentual</i>		1.6%	1.8%	1.6%	1.9%
<b>Empregos ('000)</b>	7,164	7,379	7,645	7,881	8,172
<i>Mudança Percentual</i>		3.0%	3.6%	3.1%	3.7%
<b>Resultados (U\$ Bilhões)</b>	602.7	637.5	675.7	713.2	757.2
<i>Mudança Percentual</i>		5.8%	6.0%	5.6%	6.2%
<b>PIB (U\$ Bilhões)</b>	363.2	382.9	405.0	425.5	451.4
<i>Mudança Percentual</i>		5.4%	5.8%	5.1%	6.1%

Fonte: Traduzido pelo autor com base no Relatório International Franchise Association – IFA (2018)

O Índice de Negócios de Franquias (em inglês, Franchise Business Index, FBI) permite uma leitura do ambiente voltado para operações da modalidade nos EUA, e foi desenvolvido pela IFA e pela empresa IHS Markit Economics. O índice representa a atividade mensal de franquias (Figura 1). O FBI combina indicadores de crescimento ou retração de indústrias, nos quais as atividades de franquias são historicamente medidas pela demanda por serviços de franquia e o ambiente geral de negócios.

Os componentes do índice são:

- Empregabilidade no Negócio de Franquias;
- Número de trabalhadores independentes;
- Taxa de desemprego;
- Vendas no varejo de indústrias intensivas em franquias;
- Índice de Otimismo para Pequenas Empresas;
- Condições de Crédito para Pequenos Negócios;

O FBI, para 2018, sinaliza um crescimento constante no setor de franquias (IFA, 2018).

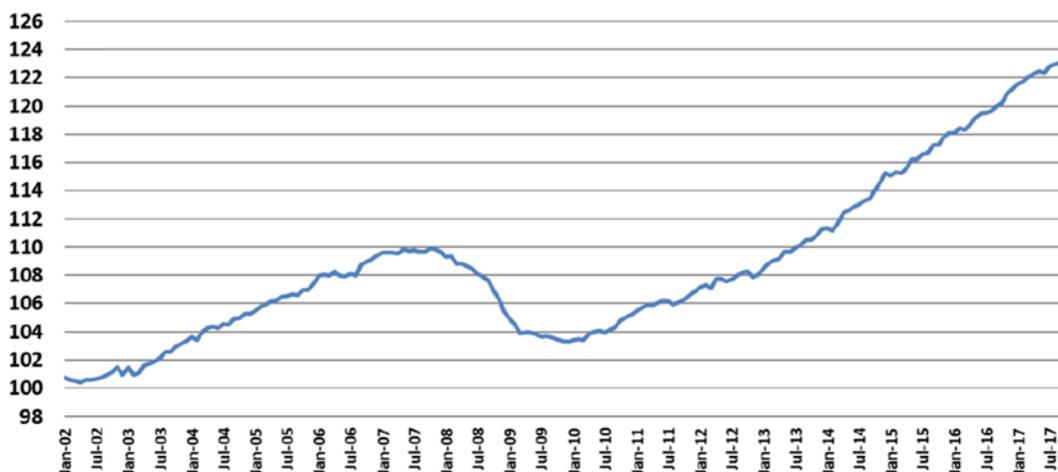


Figura 1- Índice de Negócios de Franquia

Fonte: Relatório International Franchise Association (2018) – (IFA e IHS Markit Economics)

O crescimento da economia americana (Figura 2) é impulsionado, principalmente, pelos gastos do consumidor. Houve, em 2018, a aprovação da Lei de Corte de Impostos, a qual autorizou redução das taxas sobre a renda pessoal (que deverá ser em torno de 2%). Logo, espera-se um aumento na projeção de gastos reais dos consumidores para os próximos anos, além da perspectiva da criação de empregos decorrente do crescimento da economia. A IFA destaca que o investimento fixo em negócios cresceu 5,8% em 2017 após a contração ocorrida em 2016.

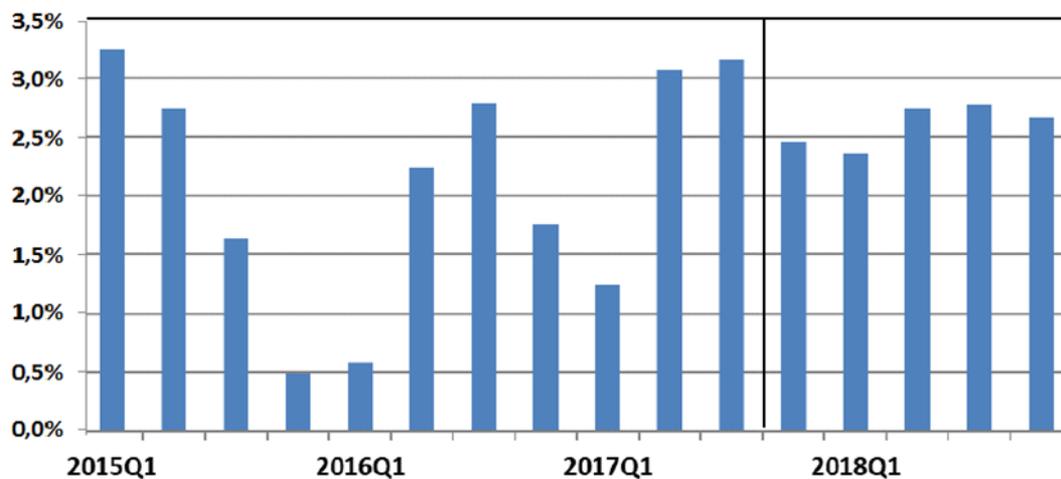


Figura 2 - Crescimento Real do PIB americano (mudança %, taxa anual)

Fonte: Relatório International Franchise Association (2018) – (IFA e IHS Markit Economics, Previsão de janeiro de 2018).

Para futuros investidores nesse formato de negócio o relatório da IFA ressalta que existem riscos, dentre quais estão:

- Aumento da taxa de juros pelo Fed, pois causa desincentivo ao crescimento.
- Não aprovação do projeto de lei da reforma tributária.
- Eventuais "choques" políticos nos Estados Unidos.
- Risco de atritos comerciais.
- Desalavancagem da economia chinesa.
- Possível alta do petróleo.

De acordo com a IFA, o fator importante para o processo de internacionalização de franquias é a expansão global forte e sincronizada. Por isso, os riscos e incertezas de diversos mercados impactam diretamente o negócio.

Com o cenário econômico atual a IFA, em seu relatório de 2018, acredita que o número de estabelecimentos franqueados aumente 1,9%, ou seja, para 759 mil. A empregabilidade gerada por esse crescimento é estimada em 3,7%. A produção de negócios de franquia deverá aumentar para 6,2%, passando para 757 bilhões de dólares. Segundo a IHS Markit Economics, o valor adicionado em relação às vendas da indústria de franquia (resultado bruto) é aproximadamente 3% do crescimento do PIB americano.

Os dados econômicos do Brasil (Figura 3) também sinalizam um cenário propício para o *franchising*. Houve um crescimento, nos últimos dois anos, no Índice de Confiança tanto do Consumidor quanto Empresarial. A expectativa do PIB brasileiro para o ano de 2019 é de 2,5% e do IPCA, a variação acumulada esperada para o mesmo ano, é de 0,22% (IBGE, 2018).

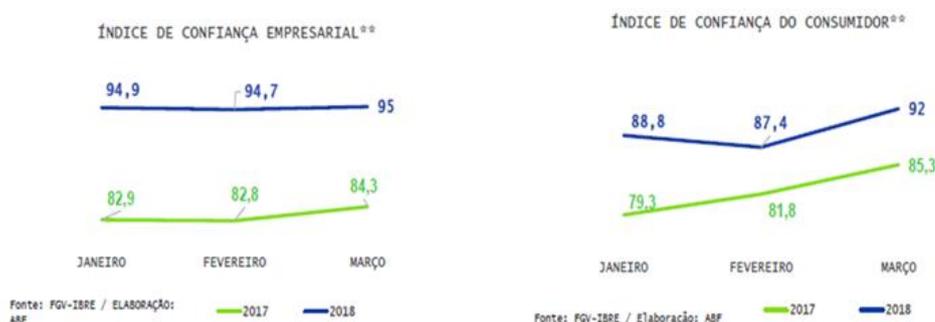


Figura 3- Dados Econômicos Brasileiros

Fonte: FGV –IBGE e Relatório de Desempenho do Franchising ABF (2018)

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o Brasil é o sexto país, no ranking mundial, em número de franquias. Dentre os países emergentes o Brasil se destaca, em número de unidades domésticas, junto com a China, Filipinas, Índia e México (AGUIAR; NASCIMENTO, 2014). As redes de franquias

brasileiras faturaram R\$ 163 bilhões no ano de 2017, de acordo com os dados da ABF (Figura 4). Isso representa um crescimento nominal de 8% comparado ao ano de 2016. A seguir os gráficos de faturamento de franquias, número de lojas e empregos nesse formato (Figura 4, 5 e 6).



Figura 4 -Faturamento Franchising Brasil – Em bilhões (2017)

Fonte: Relatório Desempenho do Franchising - ABF (2017)



Figura 5 – Número de unidades Franchising Brasil (2017)

Fonte: Relatório Desempenho do Franchising - ABF (2017)



Figura 6– Empregos Franchising Brasil (2017)

Fonte: Relatório Desempenho do Franchising - ABF (2017)

Considerando os canais de vendas aplicados no Brasil, as lojas franqueadas são as mais utilizadas. Conforme Figura 7, a representação gráfica discrimina os meios e o percentual de utilização entre os anos 2017 e o primeiro trimestre de 2018. Outros canais englobam: *home office*, aplicativos/televendas, container e vendas diretas.

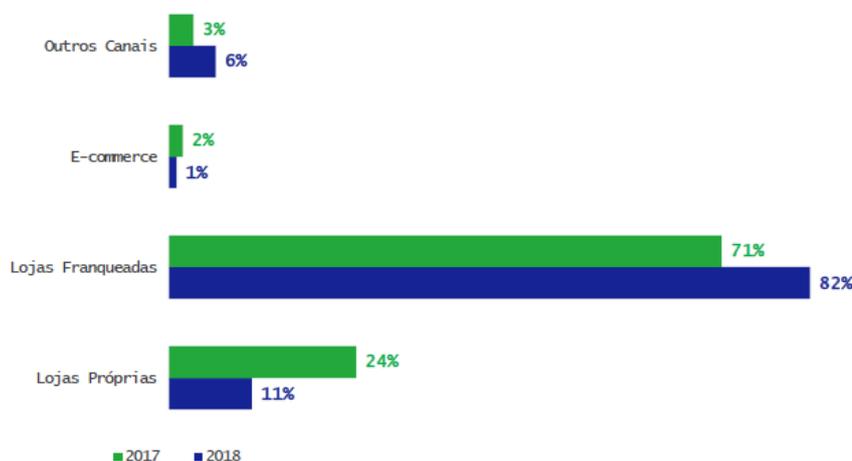


Figura 7 - Canais de Vendas Brasil (2017)

Fonte: Relatório de Desempenho do Franchising ABF (2018)

As empresas brasileiras de franquias possuem uma taxa de abertura em torno de 2% ao ano (dados de 2017 e 2018), mas a taxa de mortalidade também é considerável. O saldo, no final do ano de 2017, foi de 1,3% e em 2018 1% (Figura 8). As franquias exibem taxas de mortalidade menores comparadas com as empresas em geral (MORGADO et. al, 2015). Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a taxa de mortalidade do sistema de franquias é de 3%, enquanto esse indicador para pequenas empresas, com até dois anos de existência, é de 23% (Site Associação Brasileira de Franquia (ABF), 2018).

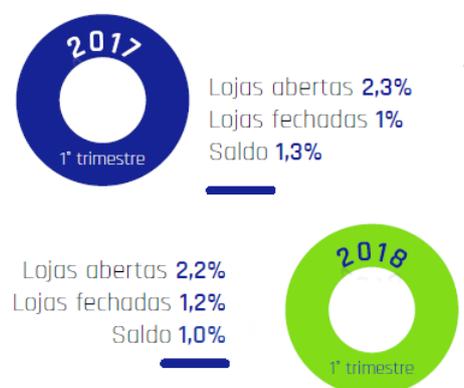


Figura 8 – Taxas do sistema de franquias (2018)

Fonte: Relatório de Desempenho do Franchising ABF (2018)

A Franchise Solutions, consultoria especializada no setor de franquias, divulgou um estudo feito com franqueadoras brasileiras para apurar erros cometidos pelas próprias. O equívoco mais relevante está relacionado com a má localização para o novo negócio, cerca de 30% das empresas encerram suas operações devido a esse fator.

As franquias brasileiras atuam em 60 países (dados de 2015 da ABF). Os principais mercados de destino dessas franquias são Estados Unidos, Paraguai e Portugal. A América Latina também é visada para a internacionalização de franquias brasileiras (Figura 9). De acordo com relatório da Fundação Dom Cabral (FDC) sobre gestão de conhecimento internacional (2017), a América Latina atraiu novos investimentos tanto de franquias quanto de multinacionais brasileiras. Segundo Aguiar, Consoni & Bernardes (2014), as franquias brasileiras buscam adquirir conhecimento e, para alcançar tal objetivo, muitas escolhem os Estados Unidos para operações internacionais.



Figura 9 – Principais destinos da Internacionalização

Fonte: Global Mindset na internacionalização das franquias brasileiras– ABF (2016, pg. 24)

Os fatores que mais contribuem para internacionalização de franquias brasileiras são: (i) a experiência que o empreendedor possui fora do Brasil; (ii) rede de contatos no mercado externo em que o empreendedor se encontra inserido; (iii) desenvolvimento de produto com o diferencial percebido pelo mercado internacional (ABF, 2016). No relatório “Global Mindset na internacionalização das franquias brasileiras” (2016), a ABF em conjunto com a Escola de Propaganda e Marketing (ESPM) analisou uma base de dados

contendo 106 redes de franquias. A análise foi baseada no modelo de internacionalização de franquias de McIntyre e Huszagh (1995). A Figura 10 ilustra o resultado da pesquisa.

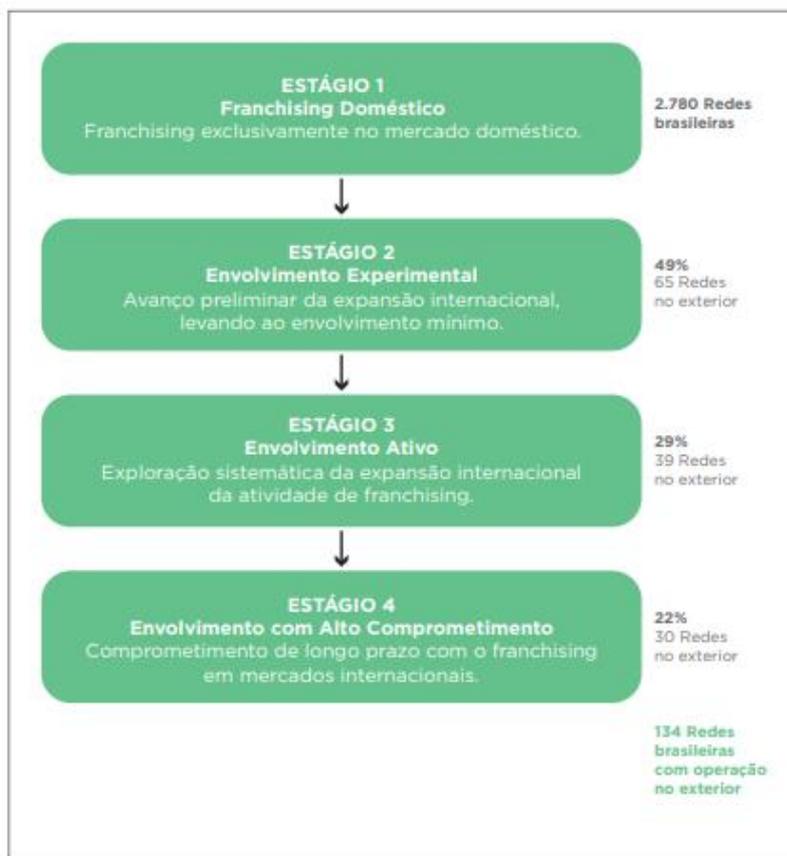


Figura 10– Estágios durante a Internacionalização de Franquias

Fonte: Global Mindset na internacionalização das franquias brasileiras– ABF (2016, pg. 29)

Em 2016, 65 empresas (ou seja, 49% do total) se posicionavam no estágio dois (Tabela 2). Nessa fase ocorre a experimentação onde novas redes são iniciadas e outras interrompidas devido à internacionalização da franquia (ABF, 2016).

Apesar do sistema de franquia ser amplamente usado para internacionalização, a taxa de insucesso é elevada. De acordo com a ABF, entre os anos 2014 e 2016, 31 novas redes expandiram internacionalmente e 17 encerraram operações no mercado externo. As franquias brasileiras que deixaram de operar atuavam no Paraguai (7), Estados Unidos (4), Portugal (3), Angola, Peru e Panamá (1), sendo oito com uma unidade própria e nove com uma unidade franqueada.

Tabela 2– Evolução da participação de franquias internacionalizadas

ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	NÚMERO DE PAÍSES ONDE OPERAM	2010 FRANQUIAS	2012 FRANQUIAS	2014 FRANQUIAS	2016 FRANQUIAS	% 2016
Estágio 2. Envolvimento Experimental	Apenas 1 país	28	50	51	65	49%
Estágio 3. Envolvimento Ativo	2 a 4 países	21	27	32	39	29%
Estágio 4. Alto Comprometimento	5 ou mais países	16	15	22	30	22%
Total de Franquias Internacionalizadas		65	92	105	134	100%

Fonte: Global Mindset na internacionalização das franquias brasileiras– ABF (2016, pg. 31)

Os motivos para a internacionalização podem ser proativos ou reativos (ABF, 2016). A natureza proativa busca novos mercados antes que o mercado doméstico fique saturado. Isso já não acontece na reativa. Nesse caso, o empresário só considera a internacionalização quando enfrenta limitações no seu país de origem. Ou seja, a natureza do processo de internacionalização é mutável (MADANOGLU; ALON; SHOHAM, 2017; QUINN, 1998; MARQUES; MERLO, 2009).

As razões para executar a internacionalização, mencionadas por franquias americanas e brasileiras, divergem consideravelmente (Quadro 1). Os estudos de Marques (2007) e Hackett (1976) abordaram a internacionalização sob a perspectiva organizacional. Marques, et. al (2007) abordou o âmbito de empresas brasileiras e Hackett (1976) as redes americanas.

Quadro 1– Motivadores para Internacionalização

ORDEM	MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO - REDES NORTE-AMERICANAS	MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO - REDES BRASILEIRAS
1º	Exploração de mercados com grande potencial	Fortalecimento da marca
2º	Desenvolvimento da marca em mercados potenciais	Conhecimento do mercado internacional
3º	Proposta por franqueados	Plano de expansão organizacional
4º	Interesse pessoal dos executivos	Condições político-legais favoráveis no país de destino
5º	Reconhecimento internacional	Oportunidades de nicho de mercado no país de destino
6º	Maior retorno financeiro	Condições econômicas otimistas no país de origem
7º	Expansão internacional de concorrentes	Condições político-legais otimistas no país de origem
8º	Mercado doméstico saturado	Proposta por franqueados
9º	Suporte de agências governamentais	Interesse pessoal dos executivos
10º	Diminuição de impostos	Exploração de mercados com grande potencial

Fonte: Global Mindset na internacionalização das franquias brasileiras– ABF (2016, pg. 44)

Pelo fato de a dimensão relacional estar diretamente ligada ao processo de internacionalização, o trabalho se propõe a averiguar diversas questões relacionais entre franqueadores e franqueados.

## 1.1 Objetivos principais

Este trabalho buscou investigar o papel dos relacionamentos no processo de internacionalização das empresas estudadas à luz dos modelos de Uppsala e da literatura de franquia.

## 1.2 Objetivos Secundários

Para tal, foram propostos os seguintes objetivos secundários:

- Examinar como se desenrolou o processo de internacionalização das empresas estudadas.
- Identificar os principais aspectos relativos à forma de relacionamento com parceiros nos mercados internacionais.

- Examinar qual a percepção dos gestores relativa ao impacto do relacionamento com parceiros no desempenho das empresas estudadas.
- Avaliar em que medida os processos de internacionalização das empresas estudadas podem ser explicados pelos modelos de Uppsala de 1977 e de 2009.

### **1.3 Delimitação do estudo**

É conveniente destacar as duas delimitações a seguir:

- Delimitação espacial: Franqueadoras brasileiras que se internacionalizaram;
- Delimitação temporal: As empresas fizeram esse processo entre os anos 1992 e 2018;
- Delimitação documental: Além de entrevistas, informações disponibilizadas nos sítios de internet das empresas entrevistadas, notícias sobre a internacionalização dessas e dados de associações relativas a franquias, tanto nacionais quanto internacionais.

### **1.4 Relevância do estudo**

A relevância do trabalho pode ser avaliada sobre as perspectivas teórica e prática.

Do ponto de vista teórico, o resultado do estudo de casos contribui para mostrar a importância do aprendizado relacional entre parceiros na franquia. Para solidificar a marca os franqueadores entendem que adequações precisam ser feitas. As informações necessárias para construir um negócio robusto advem de parcerias e novas redes. Além disso, os resultados contribuem para o entendimento da internacionalização dos franqueadores à luz dos Modelos de Uppsala de 1977 e de 2009.

Na literatura sobre franquia, os tópicos confiança e conflito emergiram nas pesquisas mais recentes. Segundo Altinay & Okumus (2010), para entender o processo de tomada de decisão do sistema de franquias, é preciso analisar as características e os papéis de parâmetros organizacionais como: comunicação, estrutura e estratégia. Na maioria das vezes, os franqueadores culpam a falha do processo de expansão na má escolha dos parceiros. Múltiplos estudos não

avaliam com profundidade os problemas ocorridos durante esse processo, o que impossibilita, muitas vezes, mitigar as falhas.

Diversos estudos abordam a perspectiva de modos de entrada (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER; et al., 2013; AGUIAR; NASCIMENTO, 2014); outros tentam explicar os motivos da internacionalização da marca (KEDIA; et al, 1994) e alguns focam na escolha de parceiros internacionais (BROOKES; ALTINAY, 2011; ALTINAY; OKUMUS, 2010). Trabalhos mais recentes exploram o ativo intangível, ou seja, o relacionamento entre os parceiros. Alguns autores como Davies et al (2011), Altinay & Brookes (2011); Altinay, Brookes, et al. (2014), Jang & Park (2019) divulgaram trabalhos voltados especificamente para explicar o desenvolvimento das parcerias na modalidade de franquia.

A relevância teórica do estudo decorre de o mesmo contribuir para preencher uma lacuna teórica na literatura. Os relacionamentos que a empresa desenvolve nos mercados externos são estratégicos para sua evolução. Por isso, o trabalho examina aspectos do relacionamento com parceiros e sua influência sobre os resultados da internacionalização no caso específico de empresas franqueadoras brasileiras.

A relevância, do ponto de vista prático, decorre da identificação de fatores relacionais explicativos para o sucesso do sistema de franquias, que pode interessar empresários que pretendem internacionalizar suas franquias. O resultado destaca pontos importantes para entender melhor o processo relacional de internacionalização de franquias brasileiras.

## 2 . Referencial teórico

Esse capítulo, dividido em três partes, aborda questões teóricas relacionadas ao processo de internacionalização. Para contextualizar, apresentam-se, inicialmente, as teorias de internacionalização. A seguir, expõe-se a literatura de franquias, e, na terceira seção discute-se o conceito de alianças estratégicas.

Por fim, a última seção deste capítulo apresenta a temática unificada, a internacionalização de franquias.

### 2.1 Teorias de Internacionalização

As teorias sobre internacionalização possuem diversas abordagens na literatura acadêmica. Basicamente se dividem em duas correntes: a econômica e a comportamental. O enfoque da linha econômica é que o processo de internacionalização está voltado para a maximização de lucros através de decisões racionais. Já a linha comportamental tem como objetivo a redução de incerteza e risco no processo decisório. Para tal, enfatiza a análise de percepções, atitudes e comportamento dos tomadores de decisão no processo de internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2007).

As teorias econômicas englobam: (i) Teoria da Internalização; (ii) Teoria de Investimento Externo Direto de Hymer; (iii) Teoria do Ciclo de Vida de Vernon; (iv) Paradigma Eclético da Produção Internacional. Já as comportamentais são abordadas por: (i) Escola de Uppsala; (ii) Teoria de *Networks*; (iii) Teoria de Empreendedorismo Internacional; (iv) Teoria de *Effectuation*.

#### 2.1.1 Teoria da Internalização

Coase (1937) abordou a questão da internacionalização das empresas sob a perspectiva do custo de transação. A empresa analisa os custos de uma transação para determinar se a produção do ativo deve ser internalizada ou terceirizada para outra empresa. Pela visão de Williamson (1975), as transações entre empresas produzem atritos. O autor elencou duas formas alternativas pelas quais as empresas organizam suas atividades: a primeira é contratação

externa e a segunda por meio de hierarquias (conduzir estas atividades internamente). Por fim, os custos de transação seriam influenciados por variáveis do ambiente, comportamentais e pela especificidade de ativos (Figura 11). As variáveis ambientais são a incerteza, a impossibilidade de prever os eventos e a complexidade (que tem por detrás a falta de capacidade humana para processar a inter-relação de causas e conseqüências). A incerteza ambiental possui três dimensões: institucional, relacionada a mudanças políticas, regulatórias e leis em geral; econômica, associada à imprevisibilidade da demanda e o comportamento competitivo das empresas locais; e, por último, a incerteza cultural, relativa à falta de conhecimento da cultura local, como linguagem, práticas comerciais, ética no trabalho, religião, dentre outros aspectos (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2014). As variáveis comportamentais são a racionalidade limitada, ou seja, o ser humano não possui capacidade de processar todas as informações do ambiente ou muitas delas são imprecisas, por isso criam modelos mentais que dão suporte à tomada de decisão. A segunda característica é o comportamento oportunista. O indivíduo busca a satisfação de seu próprio interesse em detrimento do interesse de terceiros (IETTO-GILES, 2005).

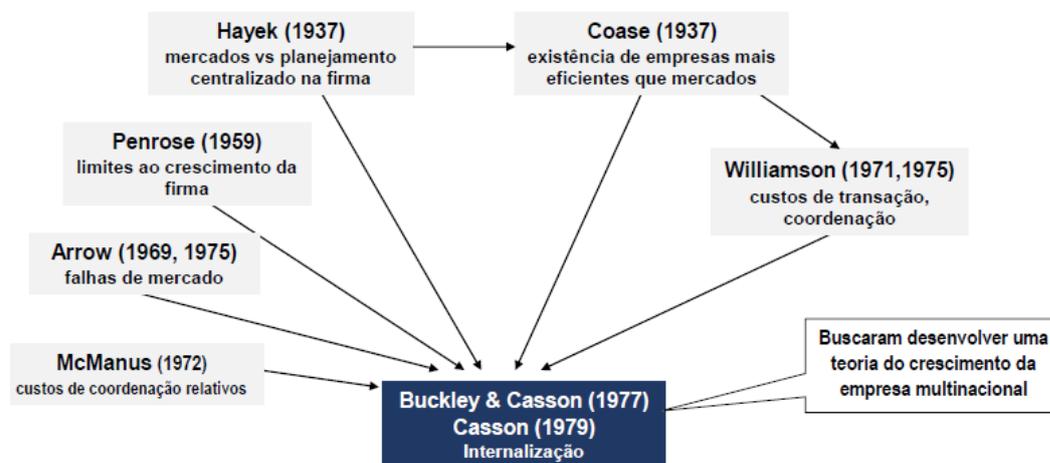


Figura 11– Fontes teóricas - Teoria da Internalização.

Fonte: Adaptado de Weisfelder, C.J. Internationalization and the multinational enterprise development of a research tradition. *Advances in Intl. Marketing*, (2001, pg. 46)

## 2.1.2 Teoria de Investimento Externo Direto de Hymer

Entre a década de 1960 e 1970, Hymer desenvolveu a teoria de poder de mercado. Essa disserta sobre crescimento empresarial voltado para a ampliação de participação no mercado doméstico. Esse poder aumenta os lucros da empresa e concretiza-se por meio de fusões, aquisições ou extensões das

capacidades da marca. Quando a concentração de mercado já é elevada, a empresa tende a investir fora do seu país de origem. Normalmente, o investimento feito nos mercados externos é direto (DIB; CARNEIRO, 2007). Esse investimento direto internacional tem o intuito de controlar a presença da empresa no novo mercado e reduzir a concorrência dos exportadores naquela área.

### **2.1.3 Teoria do Ciclo de Vida de Vernon**

Vernon (1966) parte do princípio de que todo produto possui um ciclo de vida. Sua teoria aborda tópicos de inovação e conhecimento, pois inicialmente há a necessidade de criação do produto, isso implica em pouca padronização; na etapa seguinte (crescimento) acontece a exportação para demais países; na fase de maturidade do produto, o custo é relevante e por isso ele se torna padronizado; a última etapa é a imitação, na qual a empresa abre fábricas em diversas regiões onde é mais barato produzir (VERNON, 1993). Para o autor, quando há a imposição de barreiras é preciso expandir por meio de investimento externo direto (IED), normalmente subsidiárias, para que a empresa retenha o conhecimento e obtenha a inovação. Assim, a marca mantém a vantagem competitiva e evita imitações dos seus produtos pelos concorrentes.

### **2.1.4 Paradigma Eclético da Produção Internacional**

A teoria de Dunning (1977, 1979, 1980) possui fontes teóricas semelhantes à teoria de internalização, pois foram desenvolvidas na mesma universidade inglesa e na mesma década. O paradigma eclético da produção internacional se baseia nas teorias de comércio internacional, organização industrial e teoria da firma (Figura 12) (IETTO- GUILLIES, 2005; CHELTENHAM, 2005).

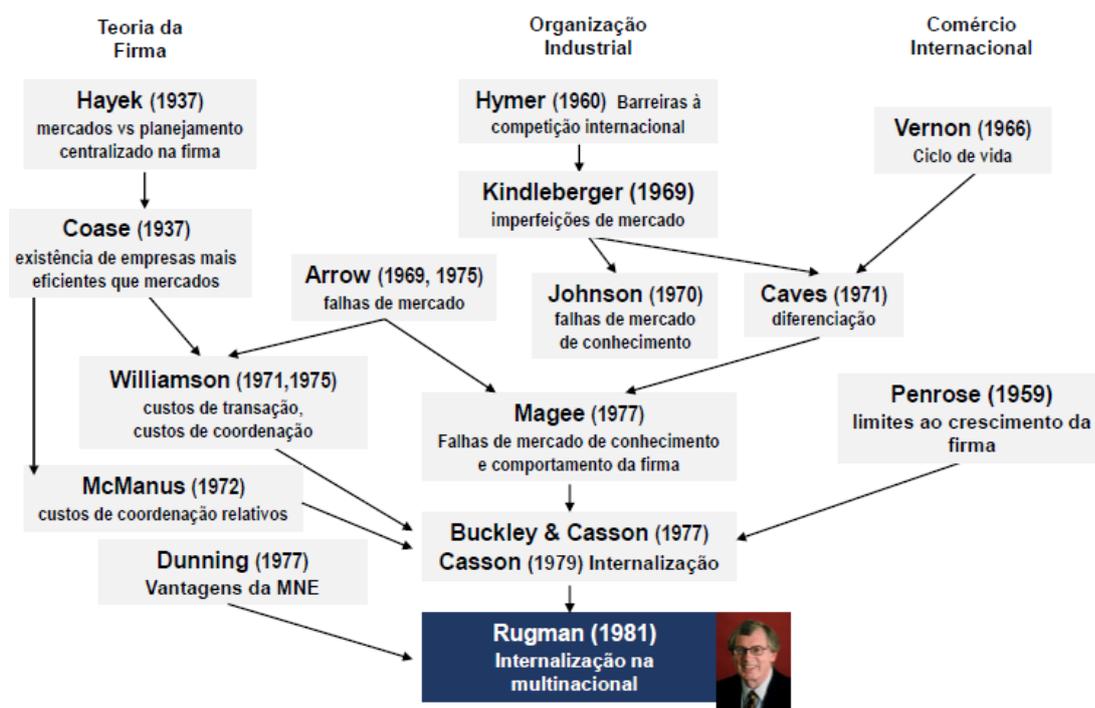


Figura 12– Paradigma Eclético

Fonte: Adaptado de Weisfelder, C.J. Internationalization and the multinational enterprise development of a research tradition. *Advances in Intl. Marketing*, (2001. pg.46)

O modelo multi-teórico pontua as vantagens das empresas multinacionais quanto a: vantagens de propriedade, em relação aos seus concorrentes de outras nacionalidades; vantagem de localização, com relação ao país onde a empresa vai efetuar o investimento direto; e vantagem de internalização que são derivadas da utilização da própria hierarquia. Normalmente há a busca de diferenciação por meio desses benefícios mencionados. Para Dunning (1977), os tipos de vantagens competitivas podem ser provenientes de um ativo intangível (tecnologia da própria empresa, por exemplo) ou de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias) (DIB; CARNEIRO, 2007).

As próximas teorias apresentadas são comportamentais. As mais conhecidas são a Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977 e 2009), Teorias de *Networks* (JOHANSON; MATTSON, 1993), Teoria do Empreendedorismo Internacional (McDOUGALL; OVIATT, 2000) e a Teoria de *Effectuation* (SARASVATHY, 2001).

### 2.1.5 Escola de Uppsala

Os estudos da escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) partem do pressuposto de que a internacionalização da empresa acontece quando o mercado nacional está saturado. Para continuar crescendo, a empresa precisa

encontrar novos mercados. Para isso, o modelo sugere que a internacionalização seja feita em etapas (gradualismo), e inicialmente para países de menor distância psíquica com relação ao país de origem. A distância psíquica refere-se ao grau de percepção do indivíduo das diferenças e semelhanças entre o seu mercado de origem e o de destino. Essa percepção inclui linguagem, desenvolvimento econômico, práticas de negócios, sistemas político e legal, infraestrutura de marketing, estrutura da indústria e cultura (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000).

O modelo foi desenvolvido na Suécia na década de 1970 por pesquisadores de Uppsala, principalmente por Johanson e Vahlne, e expõe a internacionalização como um processo cíclico devido ao fato de a empresa comprometer gradativamente os seus recursos, à medida que obtém conhecimento tácito do mercado local. Para os autores, a incerteza e complexidade são variáveis significativas no ambiente. O mecanismo de mudança acontece por meio de aquisição de conhecimento e comprometimento de recursos.

No modelo revisitado, Johanson & Vahlne (2009) inserem o conceito de rede. Sob esse aspecto, as entidades são engajadas em atividades de troca com os seus parceiros. A internacionalização é vista como um processo multilateral de uma rede que facilita o sucesso da empresa naquele mercado. A rede influencia a escolha de mercados e o modo de entrada. Trata-se de um fator importante para determinar o relacionamento indireto entre performance organizacional e distância psíquica (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000).

No modelo de Uppsala original (JOHANSON; VAHLNE, 1977), o processo de internacionalização pode seguir dois padrões. O primeiro é conhecido como “cadeia de estabelecimento”, ou seja, o investimento é feito de forma gradual e planejada no mercado externo. O início se dá com a exportação esporádica do seu produto/serviço até o maior grau de comprometimento, que é uma subsidiária de produção. O segundo padrão refere-se à internacionalização em mercados com relação aos quais os gestores detêm maior conhecimento. Normalmente, há semelhanças culturais ou proximidade geográfica.

Os conhecimentos do mercado internacional determinam o modo de entrada mais apropriado para o novo mercado (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000). Segundo Evans et al. (2000), a estratégia adequada é começar a internacionalização por mercados com distâncias psíquicas menores. Para reduzir a distância psíquica, e conseqüentemente a sensação de incerteza,

é necessário que a empresa adquira conhecimento tácito, construa relacionamentos e conhecimento da cultura, dos costumes e da língua local.

Johanson & Vahlne (1977, 2009) afirmam que a mudança acontece à medida que o conhecimento do mercado-alvo cresce. A partir daí, a empresa compromete mais recursos e aumenta o grau de especificidade destes recursos.

### 2.1.6 Teoria de *Networks*

O conceito de Redes consiste em conexões entre organizações que participam de um mercado, ou seja, empresas que integram uma cadeia de suprimentos ou *clusters*. As subsidiárias de multinacionais também fazem parte da rede. A associação pode ser formal ou informal e cada empresa participa de pelo menos uma rede (JOHANSON; MATTSON, 1993). A Teoria de Redes aplicada a negócios internacionais tem como premissa que a empresa se internacionaliza para o mercado em que ela possui uma rede ou para onde participantes da sua rede atual estão se deslocando.

O conhecimento sobre os parceiros permite melhor integração e adaptação às necessidades mútuas (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 2011). Tal investimento em relacionamentos resulta em confiança, ativo principal para obter informações.

Johanson & Mattson (1993) desenvolveram um conceito de matriz, levando em conta grau de internacionalização para o mercado e para a empresa (Figura 13).

		GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO MERCADO	
		BAIXO	ALTO
GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA	BAIXO	<b>EARLY STARTERS</b> (Pioneiras)	<b>LATE STARTERS</b> (Entrantes Tardias)
	ALTO	<b>THE LONELY INTERNATIONAL</b> (Internacional Solitária)	<b>THE INTERNATIONAL AMONG OTHERS</b> (Internacional entre Outras)

Figura 13- Grau de Internacionalização

Fonte: JOHANSON E MATTSON (1993, pg.310)

As empresas que são *Early Starters* possuem poucas relações internacionais e existe um risco elevado e incerteza no mercado externo. Os *Late Starters* são as entrantes tardias. O setor em que elas atuam é bastante

internacionalizado, mas a empresa não é. É um setor que possui uma rede de relacionamentos formada, o que pode caracterizar uma barreira de entrada. A empresa classificada como Internacional Solitária atua como modelo para as concorrentes. Tem o papel de promover a internacionalização, já que atua em um mercado com baixo grau de internacionalização e possui o *know how* para operar em mercados externos. Por último, o quadrante Internacional Entre Outras, inclui as empresas que atuam em um ambiente muito internacionalizado e possuem acesso a vários recursos externos por estarem conectadas a diversas redes internacionais (JOHANSON; MATTSSON, 1993). A empresa que possui relações dentro dessas redes internacionais tem a possibilidade de utilizá-las para entrar em outros países (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

### 2.1.7 Teoria de Empreendedorismo Internacional

A perspectiva de Empreendedorismo Internacional (McDOUGALL; OVIATT, 2000) utiliza o enfoque do empreendedorismo para entender os processos de internacionalização. Esta perspectiva está voltada para o entendimento de novos empreendimentos internacionais, ou seja, aqueles que não passam pelo processo gradual de internacionalização, mas se internacionalizam quando a empresa ainda é jovem e pequena, contrariando os pressupostos dos modelos graduais. O ambiente internacional do empreendedor é apresentado na Figura 14.

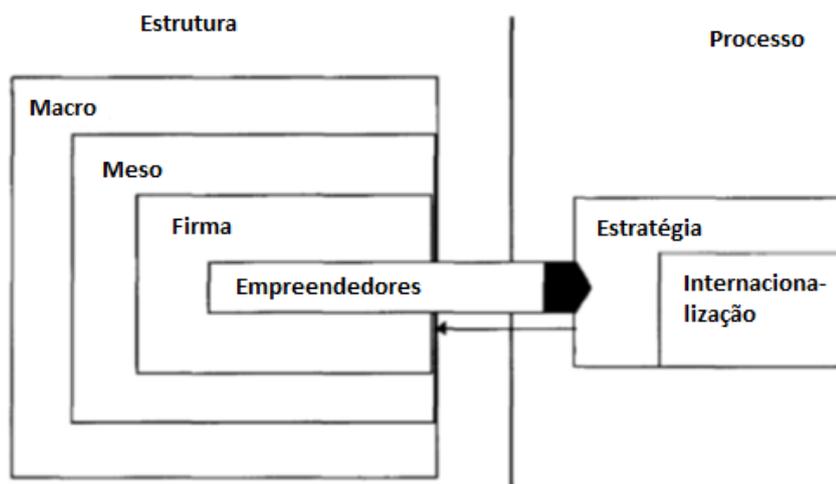


Figura 14- Ambiente Internacional Empreendedor.

Fonte: Traduzido pelo autor baseado em ANDERSSON (2000, pg.68).

### 2.1.8 Teoria de *Effectuation*

A teoria de *Effectuation* (SARASVATHY, 2001) buscam entender o processo de tomada de decisão empresarial sob a perspectiva do empreendedor, e se contrapõe ao modelo dominante de tomada de decisão racional. O empreendedor avalia as ferramentas que possui e a partir daí verifica quais são as estratégias possíveis. Para isso, ele usa o critério de seleção de perda aceitável ou estipula o risco que está disposto a correr. As características e habilidade de fazer descobertas do tomador de decisão e o uso de contingência é que vão definir a escolha do resultado. A *serendipity* é uma característica marcante para o método, pois muitas contingências aparecem desse fator. As parcerias são muito importantes, muitas vezes são formadas ao acaso e as estratégias predominantemente colaborativas.

A teoria se baseia em quatro premissas: (i) perdas aceitáveis ao invés de retornos esperados; (ii) alianças estratégicas ao invés de análises competitivas; (iii) *exploitation* das contingências ao invés de conhecimento preexistente; (iv) controlar a imprevisibilidade do futuro ao invés de prever a incerteza (SARASVATHY, 2001).

Sarasvathy et al. (2014) expõe a lógica do *effectuation* em cinco princípios: (i) pássaro na mão (quais habilidades o empresário possui. Engloba identidade, conhecimento e Rede); (ii) perdas aceitáveis (percepção de risco e custo de oportunidade); (iii) colcha de retalhos (parcerias como principal método de expansão); (iv) limonada (associado a incertezas, contingências, *serendipity*); (v) piloto de avião (os empreendedores moldam os acontecimentos, ou seja, controlam e transformam o ambiente em que estão inseridos). Segundo os autores, os itens i (pássaro na mão) e v (piloto de avião) se relacionam com a incerteza do mercado internacional. Os itens ii (perdas aceitáveis), iv (limonada) e v (piloto de avião) com os recursos limitados. O tópico iii (colcha de retalhos) com a Rede em que a empresa está inserida. Assim a empresa ganha experiência e conhecimento sobre técnicas e estratégias locais, ou seja, diminui a distância psíquica.

Os primeiros entrantes em um novo mercado ou com um produto novo costumam tomar decisões a partir de *effectuation*. Normalmente esse tipo de ambiente é mais dinâmico e não linear, o que favorece esse método. As ideias do empresário possuem um custo mais baixo no *effectuation*, pois as alianças são mais comuns e os parceiros atuam de forma colaborativa devido a estarem envolvidos com inovações mais radicais (SARASVATHY; et al., 2014).

## 2.2 Literatura de franquia e licenciamento

### 2.2.1 Franchising

Segundo Guetta (2013, p.49) “Franquear significa outorgar, conceder, dar acesso. Significa tornar franco, aberto, disponível, algo que antes era fechado e exclusivo”.

A franquia engloba o formato comercial da empresa (MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009). No sistema de franquia, o detentor da marca – o franqueador – concede a uma pessoa física ou jurídica – o franqueado – o direito de conduzir o negócio em regiões diversas. O franqueador exige o pagamento de taxas e controla os níveis de padronização, qualidade e serviço (MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009; GUETTA, 2013).

Alves (2013) explicita que o contrato desse tipo de negócio estabelece uma relação de subordinação do franqueado em relação ao franqueador. Esse, por sua vez, possui um papel ativo no desenvolvimento dos franqueadores e indispensável para a obtenção da eficiência da empresa.

Nesse sistema, o franqueador, na maioria das vezes, fornece serviços aos franqueados: treinamento, apoio operacional e administrativo e *know how* tecnológico. Quando tal parceria é montada, a expectativa é que as partes se comprometam e que a duração seja longa (COHEN; SILVA, 2000). Para Shane (1996), o sistema de franquia permite um crescimento rápido e a divulgação da marca.

A estratégia de Porter (1980) sinaliza o sistema de franquia como estratégia de diferenciação de distribuição. A relação entre os atores da franquia influencia no desempenho da estratégia. Há um contrato entre as partes para atuação com a marca e venda de produtos.

Guetta (2013) afirma que a relação de franquia é caracterizada como comercial, citando seus principais elementos:

- Cessão de uso da patente ou marca;
- Existência de algum tipo de exclusividade ou semi-exclusividade na distribuição do produto e /ou serviço;
- Disponibilização de eventuais sistemas operacionais (esse elemento não é obrigatório).

Muitas vezes o sistema de franquia, sob a perspectiva do franqueado, é escolhido devido à inexperiência do empreendedor. Este prefere usar uma marca consagrada com apoio operacional a investir em algo próprio, assim

diminui o seu grau de risco. O *trade off* disso é uma curva de aprendizado menor e menos autonomia nos seus negócios. Tipicamente, as principais taxas pagas ao detentor da marca são (GUETTA, 2013):

- Taxa inicial de franquia (TIF) – possui a finalidade de cobrir as despesas pré-operacionais da formatação da loja;
- *Royalties* – pagamento mensal que incide sobre as vendas do franqueado;
- Taxa de propaganda – tanto institucional, para promover a marca, quanto local, para divulgação específica da unidade franqueada.

O franqueador, por sua vez, expande a sua marca com capital de terceiros, aumenta sua receita sem investimentos de maior magnitude, obtém economias de escala e, por fim, ainda mantém o controle do processo decisório (MAURO, 1994). O controle é necessário para verificar se o franqueado está de acordo com as normas institucionais da franqueadora (BROOKE; ALTINAY, 2017). Segundo Davies et. al. (2011), os conflitos e a insatisfação do franqueado é oriunda, em parte, do excesso de controle que limita a autonomia do empresário. A falta de conformidade do franqueado pode ser uma reação em relação à deficiência do franqueador em corresponder às expectativas no longo prazo. Como consequência a confiança entre os parceiros pode ficar abalada. Por isso a relação precisa sustentar níveis de confiança para evitar comportamentos não desejados. O comprometimento e a confiança entre os participantes pressupõem um processo de trocas recíprocas (ALTINAY; BROOKES; YEUNG & AKTAS, 2014).

Os franqueados inseridos na realidade local dispõem de uma percepção mais apurada e entendimento sobre o mercado local. Além do conhecimento explícito, por meio de obrigações contratuais e manuais de uso, o franqueador precisa do conhecimento tácito para capturar as informações dos parceiros. As redes de relacionamentos e os laços estreitos incentivam a comunicação entre as partes (BROOKES; ALTINAY, 2017; BAENA, 2018).

De acordo com o relatório de gestão do conhecimento na internacionalização produzido pela Fundação Dom Cabral (FDC) (2017), as franquias brasileiras apresentam novas ideias, sugestões de melhoria e inovações nas unidades internacionais. Tais inovações, muitas vezes, são oriundas das adaptações que precisam ser feitas para funcionar em diversos países. Há também a questão de transferência de conhecimento entre as partes. Muitas franqueadoras utilizam viagens internacionais, treinamentos, redes sociais e plataforma virtuais para tal. Essa transferência de conhecimento,

principalmente tácito, também ocorre via rede (BROOKES; ALTINAY, 2017). No modelo revisitado de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009), o processo de aprendizagem e inovação, especialmente devido à experiência internacional, está associado aos parceiros. Estes ampliam o conhecimento da marca fomentando a habilidade de adquirir, transformar, assimilar e implementar as informações adquiridas. Davies et al. (2011) consideram o sistema de franquia um empreendedorismo cooperativo, pois os franqueados quando assumem esse tipo de operação aceitam riscos, inovam e gerenciam de forma mais independente a marca naquele mercado. Johanson & Vahlne (2011) relatam a interdependência nas parcerias, devido à troca que acontece no relacionamento diário.

Segundo Filho (2013), a democratização da informação é fundamental para o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil. Para que a informação circule dentro de tal sistema o desenvolvimento do conhecimento e comprometimento entre as partes precisa existir (JOHANSON; VAHLNE, 2011). A integridade pode se tornar um dos critérios mais importantes para avaliar o desempenho do franqueador (DAVIES; et al., 2011). O maior desafio apontado por Guetta (2013) é o alinhamento entre as partes envolvidas. O processo de tomada de decisão em relação à seleção do franqueado envolve grupos com diversas necessidades e expectativas (ALTINAY; OKUMUS, 2010).

A relação entre as partes não é simplesmente contratual, mas também relacional, por meio de alianças. Há um comprometimento maior dos franqueados com as empresas que possuem comunicação eficiente. O desempenho dos parceiros são interdependentes e implicam um relacionamento de qualidade entre os participantes (JANG, PARK, 2019).

### **2.2.2 Licenciamento**

O licenciamento não requer investimentos das partes e normalmente é utilizado como canal de distribuição para capturar economias de escala e aumentar o crescimento e desenvolvimento da empresa. O acordo de licenciamento é oficializado via contrato que estabelece as trocas relacionais entre os participantes. O aprendizado compartilhado entre as partes, neste tipo de negociação, permite a inovação e diminuir os custos (KOTABE; HELSEN, 2009; CAVUSGIL, 1998)

Segundo Kotabe & Helsen (2009), o licenciamento internacional produz oportunidades relevantes para as empresas, inclusive para as que relutam em expandir para outros mercados. Por ser um modo de entrada de baixo investimento e controle, há uma restrição do conhecimento. O licenciado pode obter conhecimento próprio sem precisar seguir as práticas da licenciadora.

Sob a perspectiva da teoria econômica de custo essa modalidade pode produzir comportamentos oportunistas e, futuramente, o parceiro se transformar em um eventual competidor (KOTABE; HELSEN, 2009).

### **2.3 Alianças Estratégicas**

As alianças são arranjos voluntários entre as partes envolvidas no processo e consistem em troca, compartilhamento, co-produção, co-marketing, co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 1998).

Segundo Barney (2014), as alianças estratégicas existem quando duas ou mais empresas independentes cooperam para o desenvolvimento, manufatura ou venda de produtos ou serviços. Os objetivos da aliança, a experiência gerencial dos parceiros e a existência de parceiros internacionais são fatores determinantes para definir a estrutura da parceria (TENG; DAS, 2008).

A rede de relacionamento formada pela empresa é considerada um fator facilitador, pois fornece acesso a capacidades e recursos críticos externos, possibilita a transferência de informações e conhecimento, ajuda a legitimar a marca e, conseqüentemente, a criar oportunidades para acelerar sua internacionalização (OVIATT; McDOUGALL, 1994; TANG, 2009).

Estudos sobre redes revelam que diferentes atributos estruturais evidenciam forças ou fraquezas diversas (TANG, 2009).

O tipo de ligação desenvolvido pela aliança pode resultar em vantagem competitiva para a empresa (MACEDO-SOARES, 2002). Segundo Granovetter (1973), a força de um laço (vínculo entre empresas) é resultado de uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços prestados. Os laços podem ser fortes, fracos ou ausentes. Os contatos indiretos geram conhecimentos que possibilitam novas oportunidades ou informações. Esses contatos indiretos são caracterizados como laços fracos, dando espaço para mobilidade, pois ligam membros de diferentes grupos. Por outro lado, laços fortes são constituídos a partir de redes mais densas e envolvem confiança entre as partes. Conseqüentemente, o fluxo de informação é mais constante. A interface integrada permite acesso a uma gama de

informações e conhecimentos advindos de experiências e áreas de *expertise* diversas. Tais características ajudam a empresa (no caso, franquadora) a coordenar com mais eficiência os parceiros potenciais e criar soluções alternativas (ALTINAY; OKUMUS, 2010).

A Figura 15 explicita o nível de ligações e relaciona com o tipo de negócio.

1	<b>Fusões &amp; Aquisições</b>	<p><i>Grau decrescente de intensidade</i></p> 
2	<b>Joint Venture</b>	
3	<b>Participação Cruzada</b>	
4	<b>Investimento minoritário</b>	
5	<b>Pesquisa, produção, desenvolvimento ou marketing em conjunto</b>	
6	<b>Franquias</b>	
7	<b>Licenciamento de <i>know how</i> ou patentes</b>	
8	<b>Acordos / Contratos</b>	

Figura 15 - Tipologias de ligações estratégicas.

Fonte: CONTRACTOR; LORANGE, (1988); PARISE, (2000); NOHRIA; GARCIA-PONT, (1991).

O maior grau de intensidade está relacionado com a joint venture, ou seja, é considerado um laço forte e conseqüentemente envolve compromissos de longo prazo. Os acordos contratuais possuem o menor grau de integração estrutural (TENG; DAS, 2008).

Segundo Altinay, Brookes, Yeung & Aktas (2014), nos relacionamentos de parceria a busca é por resultados econômicos e relacionais. Para Barney (2014), as empresas elaboram estratégias cooperativas quando desejam juntas alcançar um objetivo em comum com vistas a um desempenho econômico superior. O autor classifica as alianças em três categorias (Figura 16).

A maioria das parcerias é documentada e desenvolve um grau de comprometimento entre as partes. Toda aliança possui riscos, sendo o principal o risco relacional, ou seja, os envolvidos não exercitam a cooperação, e o desempenho está atrelado à não concretização dos objetivos da aliança (TENG; DAS, 2008; ALTINAY; et. al, 2014).

No aspecto relacional, a sensibilidade cultural ajuda no entendimento entre as partes. A qualidade e diversidade do modelo institucional e a habilidade de desenvolver parcerias cooperativas maximizam a construção de confiança entre franquador e fraqueado (ALTINAY; et. al, 2014; ROSADO-SERRANO; PAUL; DIKOVA, 2018; CROONEN; BROEKHUIZEN, 2017).

A principal restrição exercida sobre as empresas participantes de uma rede é o efeito de “*lock in*”. Isso ocorre quando a firma permanece enraizada com os padrões existentes da rede na qual se encontra inserida. Consequentemente, ela não consegue expandir seus horizontes relacionais com parceiros potenciais e é incapaz de identificar novas oportunidades de negócios (GULATI, 1999; TANG, 2009). A rede de relacionamento da empresa pode levar ao estabelecimento de relações oportunistas puramente econômicas com parceiros no exterior, sem adição de recursos estratégicos para a empresa (TANG, 2009).

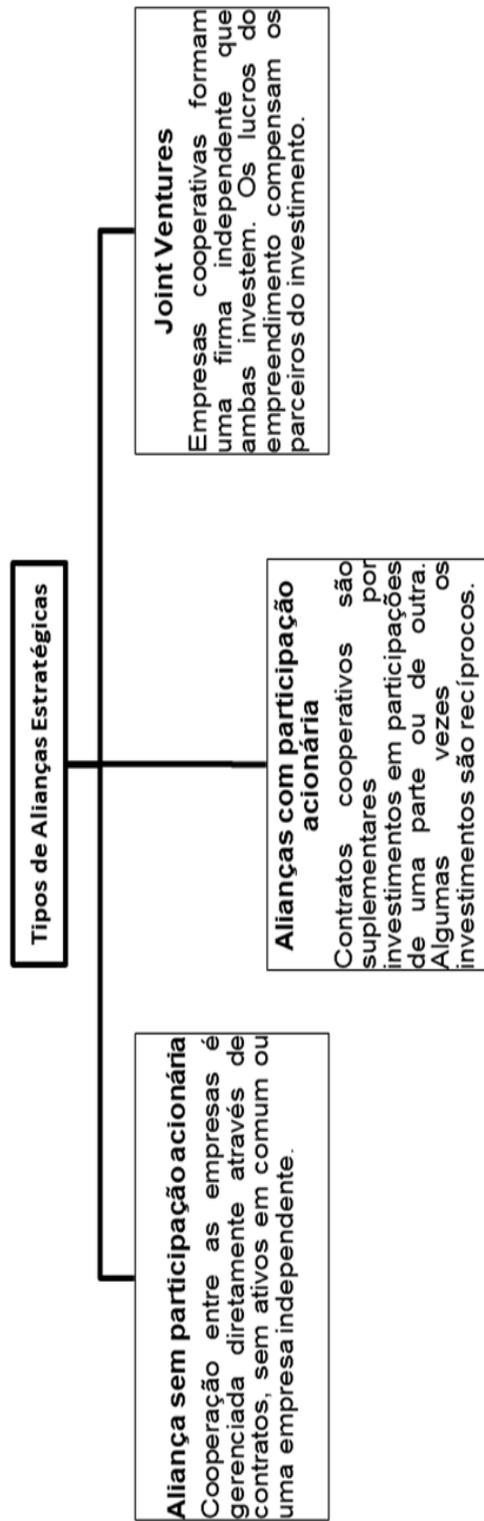


Figura 16-- Tipos de Alianças Estratégicas

Fonte: Traduzido pela autora, baseado em BARNEY (2014, p. 364)

## 2.4 Internacionalização de Franquias

As teorias sobre Negócios Internacionais abordam, a partir da década de 1990, a internacionalização de franquias. Diversos estudos debatem a expansão internacional feita por meio de franquias, especialmente nos Estados Unidos (HOFFMAN; WATSON; PREBLE, 2016; KEDIA; ACKERMAN; BUSH; JUSTIS, 1994). Alon & McKee (1999) notaram o crescimento do uso de franquias por empresas que desejavam uma expansão mundial rápida. Os mercados mais comuns para executar essa expansão foram o americano, canadense, japonês e da Europa Ocidental.

A literatura tradicional apresenta os tipos de entrada: (i) Unidades Próprias (ii) Franquia direta, (iii) Master Franqueado, (iv) Joint Venture (v) Subsidiárias com escritório próprio (ALIOUCHE; SCHLENTRICH, 2011; QUINN; ALEXANDER, 2002). Cada forma está conectada a um nível de controle e investimento, e estes levam ao modo de entrada nos mercados internacionais (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013). Segundo Alon, et al. (2015), a utilização de master franquia implica menor controle, investimento e comprometimento. O contato dos franqueados passa a ser com essa estrutura, por isso o desconhecimento das informações transacionadas entre as partes, a falha na escolha dos parceiros locais e problemas legais podem ser desvantagens de utilizar essa modalidade. O Quadro 2 resume os métodos de entrada, a descrição do modelo e os níveis de controle e investimento.

Quadro 2– Resumo dos métodos de entrada

Modo de Entrada	Descrição	Controle	Investimento
Unidade Própria	O próprio franqueador opera uma unidade ou unidades fora de seu país. Essa pode ser a opção encontrada pelas redes para as possíveis adaptações que se façam necessárias antes de iniciar o processo de venda de franquias.	Alto	Alto
Franqueado Direto do País de Origem	O franqueador controla as franquias a partir do país de origem. Não há nesse modo um posto ou escritório da franquia no país destino. Baixo investimento com alto risco da perda de controle da operação.	Baixo	Baixo
Master Franquia ou Franquia de Área	Um operador local fica responsável por vender e controlar as operações em determinado território. O parceiro precisa ser escolhido com muito critério. Além de ter o controle da operação local, o parceiro, precisa ter seu capital remunerado, assim o retorno precisa ser dividido em mais uma fração.	Medio/Baixo	Baixo
Joint Venture	É utilizado em países onde a legislação obriga a associação com um parceiro local e em mercados culturalmente muito distantes. Esse modo tem todas as nuances de uma sociedade tradicional.	Medio/Baixo	Médio
Franqueado direto a partir de uma subsidiária, um escritório próprio em outro país	Uma nova unidade de negócios completa é formada. A proximidade com o franqueado é muito maior. Por estar presente no país e desempenhar todos os papéis inerentes a um franqueador local a rede acompanha de perto o desenvolvimento do negócio e se beneficia da troca de experiência entre os agentes da franquia.	Alto	Alto

Fonte: AGUIAR; NASCIMENTO (2014)

Nos últimos anos houve uma evolução quanto a teoria de internacionalização de franquias, conforme mostra Merrilees (2014) (Quadro 3).

Quadro 3 – Evolução da Teoria de *Franchising* Internacional

Autores	Campo	Elementos Críticos
Fase 1: Teorias Base		
1- Huszagh et al (1992)	Teoria da Firma: teoria do marketing estratégico	Vantagem competitiva: Barreiras de entrada no mercado
2 - Eroglu (1992)	Intenção do franqueador de internacionalizar o modelo geral	Equilíbrio entre benefícios percebidos e riscos percebidos
Fase 2: Explicações mais elaboradas		
3- Fladmoe- Lindquist (1996)	Baseada em recursos / Teoria da capacidade	Papel de capacidade da franquia internacional e capacidade dinâmica.
4- Doherty e Quinn (1999)	Teoria de internacionalização de franquia de varejo	Assimetria de informação, dimensões de varejo
Fase 3: Estendendo a teoria em seis direções		
5- Quinn e Alexander (2002)	Teoria de <i>franchising</i> de varejo nacional e internacional	Foco no processo: Paralelo entre opções nacionais e internacionais de <i>franchising</i>
6- Doherty e Alexander (2004)	Relações Internacionais entre franqueador-franqueado	Foco no relacionamento, início do processo do seletivo de parceiro internacional
7- Altinay e Miles (2006)	Teoria das partes interessadas da franquia internacional	das partes interessadas
8- Cheng et al (2007)	Modelo de estágios de franquia internacional	Modelo de processo para expansão internacional do <i>franchising</i>
9- Alicouche e Schlenrich (2011)	Modelo estratégico de expansão global de franquias	Ênfase na avaliação do mercado estrangeiro; atenção limitada nas escolhas do modo de entrada
10- Jell- Ojobor e Windsperger (2013)	Escolha de modelo de governança baseado em custo de transação e teoria da agência	Modelo contratual (direitos de propriedade; análise rara da escolha do modelo de governança de quatro caminhos

Fonte: Traduzido pela autora baseado em MERRILLEES (2014)

No trabalho feito por Hoffman, Watson & Preble (2016) foram analisados os anúncios de internacionalização de empresas compreendidos nos relatórios da International Franchise Association (IFA), entre 2006 e 2014. Os autores destacaram que 74% das razões apresentadas envolveram fatores externos, predominantemente com o objetivo de garantir a expansão da marca; 20% das razões apresentadas envolveram fatores internos; e 7,6% dos motivos relatados envolveram fatores internos e externos. Entre 2006-2009, os argumentos eram voltados para fatores internos, como crescimento da empresa e lucratividade. Nos anos 2010-2011, a maioria das franquias citou fatores externos, como crescimentos regionais ou setoriais. Por último, entre 2012 e 2014, as razões citadas eram uma combinação de fatores internos e externos, conforme Quadro 4 (HOFFMAN; WATSON; PREBLE, 2016).

O tipo de negócio também se mostrou significativo para a escolha de fatores internos ou externos e o país desejado para a internacionalização influenciou o modo de entrada (HOFFMAN; WATSON; PREBLE, 2016; AGUIAR; NASCIMENTO, 2014).

O trabalho de Aliouche & Schlenrich (2011) corrobora com a ideia de que as estratégias de entrada, produtos ou serviços sofrem alterações para melhorar o desempenho da franquia e mitigar os riscos relacionados com a região. O papel da cultura impacta a adaptação das franquias no processo de internacionalização (Risner, 2001).

O desenvolvimento de acordos pode ser concedido as empresas estrangeiras diretamente do franqueador (franquia direta) ou por meio de master franqueados no exterior. A escolha depende do número de acordos que a empresa pretende estabelecer em um país específico. A exclusividade do contrato aumenta o comprometimento de recursos financeiros e humanos feito pelo franqueado local para o desenvolvimento da empresa e, em contrapartida, ele obterá mais benefícios relacionados ao controle dos direitos da marca (JELL-OJOBOR; WINDSPERGER, 2013).

O resumo de modos de entrada do Quadro 2 não faz distinção entre franquias com atuação no próprio país e franquias internacionais. A Figura 17 especifica os modos de governança relacionados a franquia internacional.

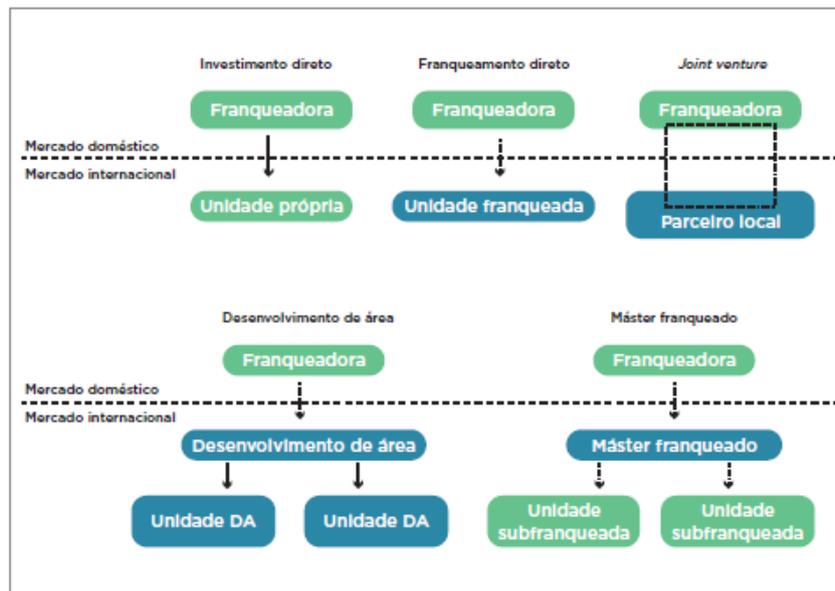


Figura 17 – Representação Gráfica dos métodos de entrada

Fonte: Global Mindset na internacionalização das franquias brasileiras– ABF (2016, pg. 41)

No modelo de Uppsala original (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a internacionalização deriva de uma estratégia incremental que se desenvolve através de comprometimento e conhecimento crescentes sobre o mercado externo. Para a Teoria de Rede (JOHANSON; MATTSON, 1993), tal processo ocorre quando há necessidade de desenvolver novos relacionamentos.

Quadro 4 - Justificativas para a Expansão Internacional

Razões Externas	Razões Internas	Combinação de razões internas e externas
<p><u>Crescimento, desenvolvimento ou oportunidades de um país ou região geográfica (32%).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento econômico significativo e concorrência em grande quantidade (Snap Fitness in Índia);</li> <li>• Crescimento do PIB e influência de investimento estrangeiro direto e ascensão rápida da classe média (Hotéis Starwood na América Latina);</li> <li>• Infraestrutura moderna e aumento da concorrência (Papa John's na Rússia);</li> <li>• Estabilidade política aprimorada, grande população e aumento da classe média (KFC na África);</li> </ul> <p><u>Aumento da demanda ou oportunidades para setor ou mercado de produtos/ serviços (25%).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subdesenvolvimento do mercado de quatro estrelas, percepção da marca no país de origem quando essa é internacionalizada (Best Western na Índia);</li> <li>• Satisfazer uma carência crítica de serviços de saúde (CFW Clinics no Quênia);</li> <li>• Mercado em desenvolvimento para restaurantes e serviços ágeis (Johnny Rockets na Indonésia);</li> </ul> <p><u>Demanda de marca ou produtos culturalmente/ internacionalmente definidos (4%).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda por marcas (GAP na Singapura);</li> <li>• Pedidos de outros países pelo nosso produto (Starbucks no Brasil);</li> <li>• Para explorar demanda crescente por culinária ocidental (Domino's Pizza na Índia);</li> <li>• População jovem com afinidade por marcas internacionais (Quizno na Índia);</li> </ul> <p><u>Competitividade ou demais razões (13%).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para responder a entrada do rival Burger King (McDonald's na Rússia);</li> <li>• Crescimento populacional expressivo e desejo por marcas ocidentais (Starbucks na Indonésia).</li> </ul>	<p><u>Objetivos da empresa: crescimento ou expansão internacional (11%).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte do plano internacional de expansão (Carls Jr. Na Rússia);</li> <li>• Comprometimento com a expansão internacional (GAP nas Filipinas);</li> <li>• Para aumentar o nosso alcance (ORKIN em Porto Rico);</li> <li>• Estratégia de crescimento na Europa (Holiday Inn no Reino Unido);</li> <li>• Para introduzir culinária italiana em uma nova cultura (Sbarro na Índia);</li> </ul> <p><u>Performance aprimorada da empresa aprimorada (5%).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas significativas de uma única loja (Yum Brands na China);</li> <li>• Crescimento global da marca (Starwood na China);</li> <li>• Revitalizar a marca e penetrar no mercado (TGI Fridays no Reino Unido);</li> </ul> <p><u>Plataforma para desenvolvimento regional (4%).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• País estável e um bom ponto de entrada para o Oriente Médio (Anytime Fitness no Qatar)</li> <li>• Expansão global e lançamento no mercado do Reino Unido (Mr. Handyman na Irlanda)</li> <li>• Plataforma de lançamento para América do Sul e América Central (Auntie Anne's Pretzels no México);</li> <li>• Expectativa de um mercado sólido para expansão na região do Golfo (Hilton nos Emirados Árabes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta penetração de serviço e concentração da juventude (Cellairis na Jamaica);</li> <li>• Oportunidades para marca de luxo no mercado e afinidades com a nossa estratégia de crescimento internacional (Carlson Hotels na Índia);</li> <li>• Falta de competitividade, dólar desvalorizado e a conquista de margens mais elevadas (Papa John's no Egito).</li> </ul>

Fonte: Traduzido pela autora baseado em HOFFMAN, WATSON, PREBLE (2016)

Tang (2009) ilustra o modelo comportamental e diferencia os efeitos diretos e indiretos da participação de uma empresa em expansão internacional (Figura 18). A participação pode impulsionar diretamente o ganho econômico por meio de relacionamentos estabelecidos com parceiros estrangeiros. As atividades das redes podem influenciar indiretamente a internacionalização.

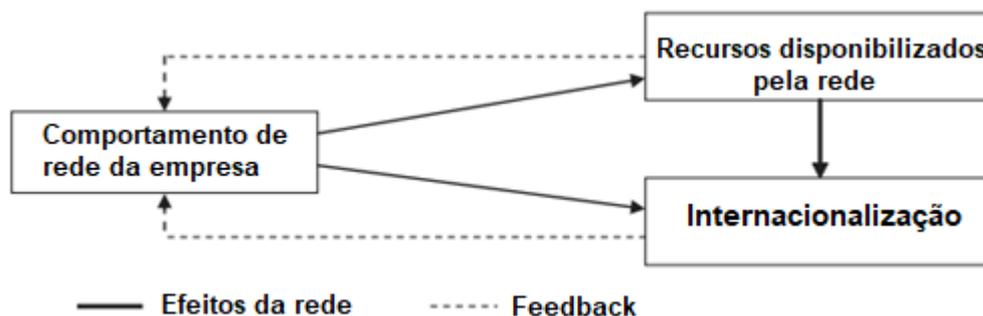


Figura 18 - Modelo conceitual comportamental da rede na internacionalização de empresas

Fonte: TANG (2009)

Há um processo dinâmico e constante de adaptação e ajuste das atividades empresariais e sua rede de relacionamento (TANG, 2009, ALTINEY; OKUMUS, 2010).

Para Altinay & Okumus (2010), a internacionalização de franquia acontece por meio de um processo integrado. O processo referente à tomada de decisão requer conhecimento em diferentes níveis e torna-se dinâmico devido à distância cultural entre as partes. Por isso as parcerias devem envolver avaliação mútua e cuidadosa entre franqueadores e franqueados para verificar se os objetivos são compatíveis (BROOKES; ALTINAY, 2011).

A satisfação do franqueado juntamente com os conflitos enfrentados determinam o nível de confiança entre as partes (DAVIES; LASSAR; MANOLIS; PRINCE; WINSOR, 2011). De acordo com Altinay, et. al (2014), o relacionamento entre franqueado e franqueador precisa ser interdependente e mútuo. As partes possuem seus próprios interesses e benefícios percebidos, os relacionamentos são estimulados por meio das comunicações e interações entre eles. Por meio dos parceiros a empresa consegue se inserir em diversas redes (JOHANSON; MATTSON, 1993).

De acordo com Altinay & Okumus (2010), o estágio anterior à formação de parceria e a internacionalização da franquia não possibilita a padronização da estratégia por parte da empresa e requer somente decisões de cunho corporativo em relação às escolhas de parceiros em mercados culturalmente diversos.

Grande parte do sucesso internacional está diretamente ligada ao conhecimento do novo mercado no qual a empresa atua. Quando as franquias americanas pretendem se internacionalizar para a Ásia, os gestores preferem os modos colaborativos, pois há uma distância psíquica significativa. Sob a perspectiva da teoria de custos de transação a assimetria da informação aumenta os custos devido ao maior grau de incerteza (HOFFMAN; WATSON; PREBLE, 2016).

A sensibilidade cultural do franqueador é um fator importante para obter conhecimento local e adaptar as práticas de negócio. A comunicação possibilita a integração entre os franqueados e o franqueador em mercados distantes culturalmente. Conseqüentemente, se há um entendimento entre as partes, a confiança e o comprometimento são construídos, os laços criados, a parceria inserida no sistema de franquia e o aprendizado mútuo acontece (ALTINAY; et al., 2014). Franqueados satisfeitos com o suporte recebido pela marca têm mais confiança na capacidade do franqueador (BROOKES; ALTINAY, 2011).

Doherty (2007), por meio de um estudo de casos com franquias inglesas no setor de varejo, mostrou que os mecanismos de suporte podem ser classificados em dois níveis: suporte estratégico gerencial e operacional. O monitoramento financeiro é tido como a principal estratégia do primeiro nível. No segundo nível, o principal fator é o treinamento. Dois aspectos que facilitam a internacionalização são o tamanho da divisão de franquia internacional e a experiência da empresa com mercados externos.

Quando a internacionalização acontece e a parceria é estruturada, a empresa passa a fazer parte de uma nova rede de relacionamento. Quando o modelo de Uppsala foi revisto (JOHANSON; VAHLNE, 2009), os autores adicionaram a influência da rede de relacionamentos em que empresa se insere. Os relacionamentos facilitam a entrada em um novo mercado e atuam no processo de aprendizado e conhecimento permitindo construir uma posição em uma rede de negócios.

Segundo Brookes & Altinay (2017), a transferência de conhecimento explícito suporta o desenvolvimento do isomorfismo coercitivo e o conhecimento tácito apoia o isomorfismo mimético. O conhecimento explícito corrobora com a robustez do sistema de franquia, sua monitoração e controle. Já o tácito atua na parte relacional com os parceiros.

Para a empresa construir tais parcerias é necessário levar em conta fatores econômicos, demográficos, distâncias culturais e políticas do país em que deseja entrar (ALON; MCKEE, 1999). Uma vez que a empresa se

internacionaliza, os ambientes doméstico e externo passam a atuar de forma simultânea.

A *Resource-Based View* (RBV) aborda a ideia de capacidade dinâmica. O desenvolvimento de contatos externos é visto como uma maneira de adquirir novos recursos e capacidades (TANG, 2009). Na internacionalização, os franqueadores inicialmente exportam sua vantagem competitiva, englobando nome da marca e modelo de negócios. O modelo de governança, associado ao controle que o franqueador possui da empresa, sugere que a evolução e o desenvolvimento da franquia como um todo sejam dinâmicos (ROSADO-SERRANO; PAUL; DIKOVA, 2018). Essa visão corrobora para que a estratégia empresarial seja única, mas com flexibilidade para captar as nuances do ambiente. Segundo Rosado-Serrano, et al. (2018), a evolução dinâmica requer integração da indústria local e dos fatores da indústria, habilidade do sistema de franquia para aumentar o nível de confiança entre as partes e os acionistas e contribuições destes e dos franqueados, em relação a recursos e rede de relacionamentos, entre outros.

Ghantous & Das (2018) identificaram dois tipos de desempenho que são significativos para as franquias, satisfação com o desempenho no mercado externo e desempenho comparado aos concorrentes. O desempenho comparativo e as adaptações das capacidades também impactam a satisfação. A dinâmica entre o franqueador e franqueado, quando estão decidindo pela parceria, é importante para estabelecer um ambiente de cooperação (BROOKES; ALTINAY, 2011).

Normalmente, a empresa decide se internacionalizar quando o valor presente líquido da entrada em outros mercados é maior do que a opção de atrasar tal entrada. As variáveis de controle passam a ser a taxa de franquia, custo de *startup*, idade e tamanho da empresa. As variáveis independentes são a incerteza econômica, riscos políticos e a rede que está estabelecida naquela região. Tais fatores contribuem para “puxar” ou “empurrar” a internacionalização de franquias (MADANOGLU; ALON; SHOHAM, 2017).

Existem fatores que inibem a internacionalização das empresas. No estudo de Kedia, et al. (1994), sobre operações internacionais de franqueadores norte-americanos, os autores destacaram as questões sobre suprimento de matérias e equipamentos, regulamentações governamentais estrangeiras, questões relativas ao conhecimento requerido para montar o negócio e para se relacionar no novo país, promoção e prospecção de clientes, novos concorrentes tanto locais quanto estrangeiros, suporte técnico e questões financeiras relacionadas

ao câmbio e transferência da taxa de franquia paga. Os fatores mais relevantes identificados na pesquisa foram os fatores relacionais: selecionar parceiros bons e confiáveis no novo mercado e adquirir conhecimento sobre como franquear fora do seu país de origem. Ou seja, as barreiras de natureza organizacional são mais relevantes, especialmente se a empresa não atua no exterior (MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009).

Para embasar a análise, utilizou-se o Modelo de Uppsala original (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e o Modelo de Uppsala Revisitado (JOHANSON; VAHLNE, 2009), juntamente com a literatura de franquia.

As principais premissas dessas literaturas estão descritas no Quadro 5.

Quadro 5- Principais características dos modelos e literatura

Modelo de Uppsala (1977)	Modelo de Uppsala (2009)	Literatura de Franquia
Gradualismo; Distância psíquica ( idioma, distância geográfica e cultural) ; Diminuição do ônus de ser estrangeiro (liability of foreignness); Aprendizagem experimental;	Inserção em novas rede de relacionamento; Ônus de estar fora de rede (liability of outsidership); Reconhecimento de oportunidades; Estabelecimento em uma nova rede; Confiança mútua; Aprendizado Relacional; Comprometimento mútuo;	Expansão acelerada; Identidade na expansão da marca; Padronização de processos; Suporte ao franqueado; <i>Know-how</i> de gestão e tecnologia do franqueador; Modelo de negócio e estrutura pré determinada;

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da revisão de literatura apresentada, o foco teórico do estudo se concentrará na literatura sobre o modelo de Uppsala e Teoria de Rede, associados à literatura de franquia. O Quadro 6 aponta as justificativas para tais escolhas.

Quadro 6- Justificativa para os temas abordados e base teórica

O que	Base teórica	Porque
Escolha de um parceiro (país/franqueador)	Modelo de Uppsala Revisado, Literatura de Franquia	Desenvolver novas redes de relacionamento e oportunidades.
Conflitos com esses parceiros	Modelo de Uppsala Revisado, Literatura de Franquia	Alinhar objetivos e visão sobre o negócio para se consolidar internacionalmente
Acesso a informações	Modelo de Uppsala Revisado, Modelo de Uppsala	Para buscar novos mercados, capacitação estratégica
Confiança	Modelo de Uppsala Revisado	Para facilitar o fluxo de informações entre as partes
Controle	Literatura de Franquia	Para evitar comportamento oportunista do parceiro
Aprendizado	Modelo de Uppsala, Modelo de Uppsala Revisado	Para verificar o nível de aprendizado organizacional, relacional e cultural
Adaptabilidade no modelo de negócios	Modelo de Uppsala, Modelo de Uppsala Revisado	Para diminuir distância psíquica entre o país de origem e de destino
Apoio de outras entidades	Modelo de Uppsala Revisado,	Para entrar em outras redes
Falha no processo anterior	Literatura de Franquia, Modelo de Uppsala Revisado	Para verificar o nível de aprendizado organizacional, relacional e cultural

Fonte: Elaborado pela autora

### **3 Método**

Este capítulo apresenta a metodologia adotada no presente estudo. Inicialmente, apresenta-se o método da pesquisa. Em seguida, são detalhados os procedimentos adotados nas várias etapas do trabalho. Por fim, indicam-se as limitações da pesquisa.

#### **3.1 Método da pesquisa**

Para alcançar os objetivos propostos, tanto principal quanto secundários, utilizou-se o método de pesquisa de estudo de casos. O universo do estudo são franqueadoras brasileiras que se internacionalizaram e a unidade de análise é a franqueadora brasileira.

O método escolhido foi o estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009; GHAURI, 2004), a fim de examinar o fenômeno da internacionalização de franqueadoras brasileiras. A metodologia é indicada quando se trabalha com o contexto real (não experimental), quando há pouco controle sobre os eventos e quando a pesquisa está associada a questões de “como” e “porquê” (YIN, 2009; GHAURI, 2004). Tais questionamentos convergem em diversos assuntos na temática de negócios internacionais, pois as informações coletadas possuem configurações transfronteiriças e interculturais (GHAURI, 2004).

O método possibilita entender (i) como se comportam relações emergentes e a dinâmica subjacente a tais relações; e (ii) as conexões entre fatores macro ambientais, relações setoriais e decisões da empresa (EISENHARDT, 1989; GHAURI, 2004).

#### **3.2 Critérios de Seleção dos Casos**

Para seleção dos casos, foram adotados os seguintes critérios:

- Empresa franqueadora brasileira;
- Com atividades no exterior;
- Que concordasse em participar do estudo.

### 3.3 Seleção dos sujeitos

A seleção dos entrevistados observou os seguintes critérios:

- Executivos com poder decisório nas empresas;
- Diretamente envolvidos com a internacionalização da marca.

### 3.4 Coleta de Dados

O estudo de casos utiliza diversos métodos de coleta de dados, tais como entrevistas, observações e documentos (EISENHARDT, 1989; GHOURI, 2004). Isso possibilita a triangulação de diferentes fontes para aumentar a validade e a confiabilidade da investigação. Assim, o estudo de casos força o investigador a olhar o processo mais a fundo e extrair evidências baseadas em diversos pontos de vista.

Foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas, utilizando roteiro semiestruturado. Três empresas franqueadoras internacionalizadas foram entrevistadas. Os setores foram diversos: uma empresa é prestadora de serviços e as outras duas atuam com manufatura. Das três empresas, uma atua no setor de piscinas; a segunda tem como atividade o aluguel de veículos e a terceira é do setor calçadista. FlexPool é um nome fictício, as demais empresas foram retratadas com os seus nomes verdadeiros.

Os dados secundários foram obtidos através de sítios de internet ou reportagens sobre as empresas entrevistadas.

As entrevistas foram realizadas com executivos de empresas de franquia selecionadas de acordo com os critérios previamente expostos. As entrevistas foram feitas com executivos nos cargos de diretor executivo, gerente internacional de franquia e analista de expansão. As entrevistas duraram em média uma hora. O roteiro de entrevista encontra-se no Anexo 1. O período de coleta de dados aconteceu nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2018. O Quadro 7 exibe o resumo dos temas abordados e respectivas fontes de dados.

Quadro 7- Temas e fontes de dados da *within case analysis*

Temas	Fonte de Dados
Histórico da Empresa	Site da empresa
	Notícias divulgadas na mídia
	Entrevistas
Processo de Internacionalização da empresa	Notícias divulgadas na mídia
	Entrevistas
Características das Parcerias	Notícias divulgadas na mídia
	Entrevistas
Resultados adquiridos com a internacionalização	Entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.5 Análise dos dados

A análise de dados foi executada em três etapas: análise dos casos isoladamente (*within-case analysis*), comparação entre os casos (*cross-case analysis*) e análise de padrões (*pattern matching*), que consiste no confronto dos resultados com as perspectivas teóricas adotadas (YIN, 2009).

A primeira parte consiste na análise individualizada dos casos (*within-case analysis*). Os dados das entrevistas foram organizados em informações sobre a empresa, seu processo de internacionalização e critérios baseados no Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977 e 2009) e Teoria de Rede (JOHANSON; MATTSON, 1993), complementados com a literatura de franquia. As categorias utilizadas na análise das entrevistas estão voltadas para parcerias e resultados da internacionalização. Além das entrevistas, informações foram extraídas de notícias de revistas especializadas, documentos encontrados nos sites das empresas, dentre outros. Apresenta-se um breve resumo dos casos individuais.

Realizou-se então a análise comparativa dos casos (*cross-case analysis*), com vistas a buscar similaridades e diferenças entre os casos (EISENHARDT, 1989). Segundo Miles & Huberman (1994), a comparação de casos contribui para aprofundar o entendimento e a explicação do fenômeno pesquisado.

Finalmente, foi feita a comparação dos resultados com a teoria (*pattern-matching analysis*), considerando-se os dois modelos de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009) selecionados para o estudo. O procedimento é útil para verificar se os casos reais possuem padrões mais fracos ou ausentes do que

aqueles relatados na base teórica. Este procedimento é adequado aos objetivos da pesquisa por permitir avançar o entendimento sobre o fenômeno estudado.

### **3.6 Critérios de avaliação dos casos à luz dos Modelos de Uppsala**

As respostas dos entrevistados foram comparadas com categorias extraídas dos modelos de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e Uppsala Revisitado (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O modelo de Uppsala Revisitado (JOHANSON; VAHLNE, 2009) possui premissas similares à Teoria de Rede (JOHANSON; MATTSON, 2003). A seguir apresentam-se as categorias relevantes:

- Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977)
  - i. Cadeia de estabelecimento;
  - ii. Distância Psíquica aos mercados;
  - iii. Gradualismo.
  
- Modelo de Uppsala Revisitado (JOHANSON; VAHLNE, 2009)
  - i. Uso de parcerias / rede;
  - ii. Comprometimento com a rede;
  - iii. Aprendizado com a rede.

Seguindo as respostas da pesquisa foram estabelecidos os seguintes critérios de avaliação:

- Alto – três condições atendidas;
- Médio - duas condições atendidas;
- Baixo – uma condição atendida;
- Nulo – nenhuma condição atendida;

### **3.7 Limitações**

O método é de natureza qualitativa e não permite generalização estatística, portanto as condições são específicas e restritas à amostra analisada. No entanto, o método permite chegar a generalizações analíticas.

Os seguintes vieses podem ter ocorrido na pesquisa:

- Viés analítico, por parte do entrevistador que já possui conjecturas sobre o estudo e do entrevistado, devido a sua própria visão sobre os fatos.
- Viés retrospectivo, que significa a representação da experiência pelo entrevistado, como essa foi percebida e interpretada.

- Viés de aprovação social, o entrevistado pode responder o que acha que o entrevistador quer ouvir.

## 4 Descrição dos Casos

Este capítulo está organizado em três seções, relativas aos casos analisados, a partir dos dados obtidos por meio de entrevistas e fontes secundárias, coletados em sítios de internet e documentos oficiais das empresas.

Cada caso é apresentado em subseções que abarcam os temas relacionados à pesquisa. Primeiro, apresenta-se a contextualização da empresa e de sua internacionalização. Em seguida, descrevem-se as características dos respectivos sistemas de franquia e relações com os parceiros (escolha, confiança, controle e possíveis conflitos entre as partes). Por último, apresentam-se os resultados do movimento de internacionalização, advindos de aprendizados, tentativas bem ou malsucedidas, adaptabilidade do produto ou serviço e características favoráveis do sistema de franquias para este tipo de expansão.

### 4.1 FlexPool

A empresa foi criada em 1995 na região Sul do Brasil. Seus produtos consistem em piscinas de fibra de vidro, saunas, spas, coberturas retráteis, sistema de aquecimento, de iluminação e produtos para tratamento de água de piscina. A empresa atua tanto na fabricação quanto na manutenção de piscinas. Dentro de seu negócio, a FlexPool busca desenvolver produtos exclusivos e inovadores voltados para atender a área de lazer, criando oportunidades de negócios para a sua rede de parceiros.

A empresa usa o sistema de franquias, tendo mais de 800 franquias espalhadas pelo mundo, sendo cerca de 170 no exterior. Conta com aproximadamente cinco mil colaboradores (diretos e indiretos).

Sua atuação internacional começou em 2002, exportando produtos para a Argentina. Posteriormente, em 2005, expandiu para esse mesmo país, com uma fábrica em *joint venture* com um parceiro local. Em um movimento subsequente, a empresa se estabeleceu em Portugal, com fábrica também em *joint venture* com parceiro local. Em 2018, a FlexPool estava presente em 45 países. A sequência de entrada em mercados externos é apresentada na Figura 19.

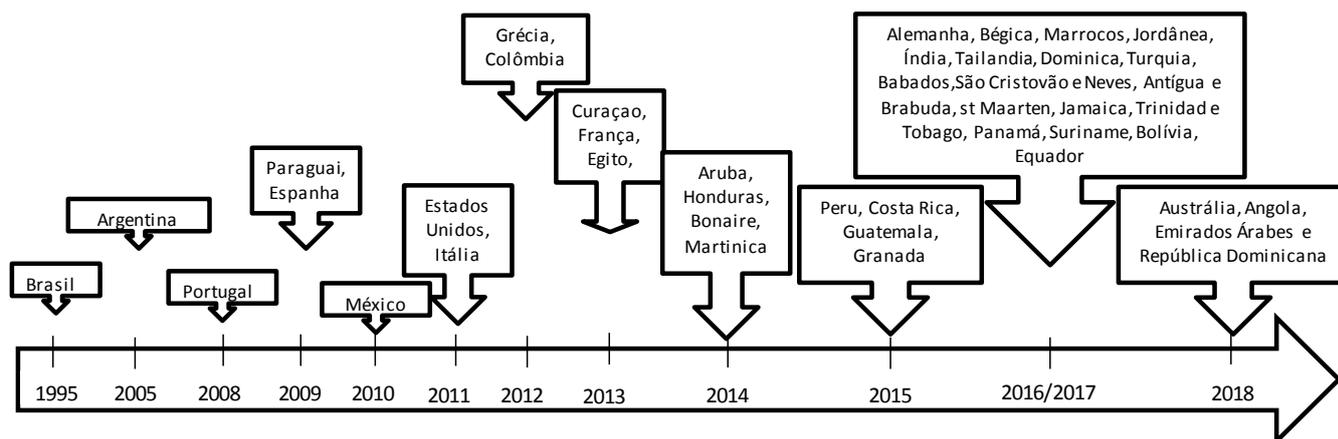


Figura 19– Linha do tempo - internacionalização FlexPool

Fonte: Elaborado pela autora

No total, a estrutura de fabricação consiste em 46 fábricas, localizadas no Brasil, Portugal, Argentina, México e Paraguai. Recentemente, conseguiu autorização para montar uma fábrica no maior mercado do setor, que é os Estados Unidos. A empresa concentrou sua atuação na América Latina, principalmente na Argentina, onde tem sua principal fábrica internacional, que abastece outros mercados latino-americanos.

O parceiro de fabricação local é também o máster franqueado para a região abarcada pela fábrica. A seleção dos franqueados é realizada pelo máster franqueado da região, juntamente com o diretor da FlexPool responsável pela expansão internacional da empresa.

#### 4.1.1 Parceiros

Nos últimos anos a empresa expandiu consideravelmente sua atuação internacional. Para isso precisou aumentar o número de máster franqueados, dando preferência a brasileiros moradores no exterior. A utilização de indivíduos oriundos do Brasil na internacionalização é considerada relevante, pois esses parceiros entendem a cultura da empresa e conhecem a cultura local, o que, na opinião da gerência, torna a comunicação mais fácil.

Quando perguntado sobre as vantagens de ter como franqueado um parceiro local, o entrevistado destacou a oportunidade de obter conhecimentos mais aprofundados dos costumes locais. Esses conhecimentos, aliados à *expertise* de mercado da empresa, levam a uma penetração mais eficaz dos produtos no país. A utilização do parceiro local é fundamental para o processo de internacionalização, porque mostra quais adequações a FlexPool precisa fazer para entrar no novo mercado. O entrevistado, inclusive, relatou

experiências passadas não bem-sucedidas na Europa, onde a empresa tentou levar brasileiros para serem franqueados. Notaram que a utilização de residentes locais fazia com que o público local adquirisse os produtos da marca com mais facilidade e o sistema de franquias com as regras predefinidas era aceito mais rapidamente.

As desvantagens mencionadas quanto à utilização de residentes locais como franqueados seriam o desconhecimento pela empresa da cultura e das leis locais no que diz respeito à maneira de fazer negócios, podendo gerar uma tensão entre as partes ou até um desalinhamento na estratégia da empresa. Um exemplo citado de diferenças na mentalidade de negócios, ocorreu no México, cuja escolha foi feita baseada nos aspectos de similaridade com o Brasil, e os parâmetros considerados foram idioma, clima, tamanho da população, perfil e tamanho da economia (PIB). No entanto, a empresa se deparou com uma questão cultural que impactou negativamente a gestão do negócio. Quando os franqueados alcançavam as metas estabelecidas pelos másters franqueados, eles encerravam as atividades do período e só reabriam a loja no período subsequente para iniciar as vendas da próxima meta. A mentalidade desses franqueados estava voltada apenas para cumprir a meta e não para potencializar o lucro.

Outro exemplo citado, desta vez no que se refere ao desconhecimento da legislação local, ocorreu nos Estados Unidos. Por se tratar de uma federação, os estados têm leis locais específicas e alguns condados podem ter processos mais morosos e solicitar diferentes tipos de documento para a mesma demanda. No que diz respeito à colocação de uma piscina, o condado de Miami exige sete vistorias para a finalização da obra, levando o processo a demorar, em média, 30 dias. Já no Brasil a mesma instalação é feita em quatro dias. No estado da Geórgia, por sua vez, é proibido por lei o uso de *outdoors* maiores que dois metros, enquanto no Brasil a FlexPool está acostumada a expor suas piscinas e utilizar *outdoors* de até oito metros. O desconhecimento das leis locais pelo franqueado é uma desvantagem que pode criar custos adicionais e desnecessários à operação.

Normalmente, a FlexPool, quando vai lidar com uma cultura diferente, faz um processo de reconhecimento e avaliação do mercado. Por ser pioneira no mercado de piscinas de fibra de vidro no Brasil, ela criou muitos eventos (feiras, convenções, dentre outros). O trabalho de campo tem como objetivo identificar quais são as características necessárias em um parceiro no mercado-alvo. À medida que a empresa vai obtendo tais informações, são executadas as

customizações necessárias de lojas e produtos. As trocas sociais acontecem de forma gradual e geram aprendizado para ambas as partes e a interdependência entre a empresa e seu parceiro faz com que a confiança se estabeleça e os laços sejam fortalecidos.

O entrevistado atribui a significativa expansão da empresa ao fato de o produto ser “muito vendável”. De acordo com o entrevistado, o produto consegue transcender barreiras culturais e tornar-se um desejo quase universal. A experiência na Índia mostrou que, mesmo com as tarifas de importação, o produto tinha preço e qualidade melhores do que os existentes no mercado, o que gerou uma demanda elevada de indivíduos interessados em obter uma franquia do negócio.

A FlexPool tem obtido sucesso na expansão de sua rede internacional e conseguiu desenvolver a confiança com os parceiros. Isso resultou em comprometimento mútuo, tornando a expansão do produto possível e o conhecimento e acesso a novos mercados mais viável. A confiança é incentivada por meio de treinamentos oferecidos gratuitamente a todos os integrantes da rede. Os conceitos de cada produto e o conteúdo da propaganda também são passados aos colaboradores. Há convenções e vídeos institucionais apresentados pela diretoria e pelo presidente da empresa. Visitas e *workshops* são agendados com os másters franqueados, gerando um constante alinhamento de interesses entre as partes, e isso, conseqüentemente, é repassado aos franqueados locais.

A empresa também utiliza intranet, WhatsApp, contato telefônico direto entre o franqueado e máster e e-mail. Segundo o entrevistado, o trabalho de visitas regionais feito pelo máster franqueado é extremamente importante e, muitas vezes, define o ritmo de negócio naquele mercado.

A atuação da empresa em vários países é um ponto positivo para desenvolver a confiança dos parceiros. Há também políticas de excelência e qualidade de atendimento que solidificam esse relacionamento.

A empresa detém 30% de participação no mercado brasileiro de piscinas e esse *market share* é relevante para gerar confiança nos franqueados. No Brasil há 70 milhões de residências e somente 2% da população possui piscina residencial. Estima-se que 80 mil novas residências são construídas por ano no país e isso é entendido como potencial de crescimento. O investimento do franqueado (lojista) é relativamente alto, cerca de R\$ 250 mil, mas a margem de lucro é considerada atrativa. A franquia possui o *payback* previsto para até 24 meses e lucratividade estimada de 20% ao ano. No ano de 2017 a empresa

aumentou suas vendas no exterior em 35% passando de R\$ 82,1 milhões em 2016, para R\$ 110,9 milhões em 2017.

Outro atrativo é a empresa produzir 95% do que é vendido nas lojas, uma vez que seu sistema de fabricação é verticalizado. A FlexPool fabrica desde o uniforme de seus colaboradores até os produtos comercializados.

As fábricas são parte importante do processo de internacionalização. Dado que a empresa conseguiu autorização para implementar uma fábrica nos Estados Unidos, isso possibilita expansão mais rápida no mercado americano, onde atua desde 2011. Antes, as franquias americanas recebiam produtos importados do México. Como toda sua produção é própria, a FlexPool concede aos seus clientes uma garantia de 50 anos nas piscinas. Os investimentos em novas tecnologias de piscinas feitas de fibra de vidro permitem que o cliente customize da maneira que desejar. Todas as piscinas da FlexPool são patenteadas e os franqueados têm um contrato de exclusividade dos modelos. A logística do transporte é feita por meio de vias terrestres ou marítimas.

O maior conflito entre as partes, citado pelo entrevistado, está relacionado à cultura. Em alguns mercados, os franqueados tendem a se estabelecer em uma zona de conforto financeira, o caso mexicano é um exemplo. Então, para evitar o desalinhamento de interesses, a empresa costuma acompanhar o desempenho das lojas franqueadas e verificar possíveis medidas a serem tomadas para evitar desgastes.

O controle das franquias internacionais é feito pelas equipes de expansão e pelos másters franqueados da região, que enviam relatórios e fazem reuniões com a diretoria da empresa para repassar as informações obtidas por meio da rede de relacionamentos.

A implementação das franquias leva em conta questões culturais, mercadológicas, cambiais e jurídicas, pois a intenção é verificar se dado mercado é viável para expansão.

#### **4.1.2 Resultados da Internacionalização**

Nesse subtópico são abordadas questões relacionadas com aprendizado, troca de informações, falhas do processo de internacionalização, adaptabilidade, e o porquê da utilização da modalidade de franquia.

À medida que a empresa se expande para diversas regiões, há um aprendizado contínuo. Primeiro, é preciso aprender a conviver com diversas culturas dentro da empresa. Uma vantagem apontada pelo entrevistado para

esse conhecimento ser absorvido mais facilmente é a existência dos másters franqueados, pois eles já estão acostumados a lidar com diferentes perfis. Com isso há um entendimento da cultura local e um esforço de adaptação da empresa àquele tipo de franqueado. Pelo fato de serem brasileiros e morarem já há algum tempo nas regiões-alvo, os másters franqueados desenvolveram as habilidades necessárias para assimilar as diferenças. Outro aprendizado mencionado, devido à internacionalização, é a habilidade para lidar com a diversificação de moedas no fluxo de caixa da empresa.

Assimilar a cultura de outro país significa entender que muitas políticas podem não se adequar à forma de condução do negócio feita até então pela empresa. Por isso, é preciso aprender com os franqueados para saber quais adaptações serão necessárias para cada mercado. Vale ressaltar que manter os padrões é primordial para preservar a identidade da FlexPool e para que os consumidores associem qualidade ao produto. A flexibilização é concedida, nas suas devidas proporções, aos másters franqueados e aos franqueados locais. Um exemplo de uma adaptação cultural, já citado, foi o caso do México. Para contornar o comportamento dos mexicanos, a empresa abriu mais lojas franqueadas na região. O mesmo acontece no Caribe, abrindo uma loja em cada ilha, porque a cultura de trabalho é distinta da cultura da empresa

Além da adaptabilidade, o aprendizado advém do fluxo de informações recebidas. A empresa preza muito o contato direto, por meio de visitas, *workshops*, convenções e palestras, mas, para soluções mais imediatas, disponibiliza uma área de suporte, um pronto atendimento, rápido e personalizado. A FlexPool também implementou um banco de dados interno. A intranet é o canal de comunicação dentro da empresa, mas há também uma rede social interna em que os parceiros podem publicar quais capacitações fizeram, e a empresa divulga comunicados, avisos, propagandas e algumas previsões trimestrais, tanto no Brasil quanto no exterior. Disponibiliza também suporte nas áreas jurídica, de marketing, arquitetônica, tecnológica, de gestão e assessoria de imprensa.

Podem ocorrer falhas no processo de internacionalização. Um exemplo ocorreu na Europa e nos EUA. Inicialmente, a empresa optou como parceiros locais brasileiros que gostariam de se mudar para o exterior ou aqueles que já estavam lá, mas não haviam tido tempo suficiente para serem conhecidos pelos locais. Em alguns mercados europeus e americanos a população “estranha” indivíduos de outras nacionalidades e não compra seus produtos. Por conta dessa experiência, a FlexPool resolveu começar a trabalhar com franqueados

locais. Houve também a falha em análises prévias de mercado elaboradas no México. A pesquisa de campo não sinalizou a diferença cultural mencionada, que só foi percebida quando a fábrica já estava em operação. Tais dificuldades foram contornadas, e a modalidade de franquia se tornou muito próspera para o negócio da empresa, possibilitando padronizar o produto. Assim, apesar de passar por algumas dificuldades, a FlexPool conseguiu internacionalizar-se com êxito.

Em síntese, duas vantagens foram construídas pela empresa ao longo de sua vida. Primeira, a padronização do produto oferecido ao cliente. A fabricação da piscina de fibra era basicamente artesanal e a empresa criou um processo produtivo para escalar a produção. Antes não se tinha o conceito de comprar uma piscina pronta para instalar na residência. Isso acabou criando a segunda vantagem, a criação de uma rede própria e franqueada de lojas de piscina para facilitar a venda ao público consumidor. Já a contribuição mais significativa da internacionalização, citada pelo entrevistado, foi a consolidação da marca globalmente.

Os Quadros 8 e 9 apresentam uma síntese dos dados do caso.

Quadro 8 – Informações sobre a FlexPool

Ano de fundação	1995
Tipo	Manufatura
Setor atuante	Casa e Construção
Ano de internacionalização	2002
Número de países que atua	45
Localidade mais significativa	Argentina
Número de franquias	800
Número de franquias no exterior	Acima de 170

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 9 – Respostas sobre os conteúdos abordados na entrevista

		Informações dadas pelo entrevistado
Parceiros	Escolha	Modelo de máster franquia (fábricas) - dirigido normalmente por brasileiros; Franqueados locais são escolhidos por essas master franquias; Primeiro começou a exportar (2002) depois se internacionalizou (2005); Início da internacionalizou pela menor distância psíquica - Argentina e Portugal Expansão advinda do México para Caribe, América Central e EUA
	Confiança	Marca consolidada; Reconhecimento da marca; Retorno financeiro; Alinhamento de expectativas entre as partes; Facilidade em adquirir informações;
	Controle	Produto padronizado; As fábricas (másters franqueados) enviam relatórios para a sede e fazem reuniões com os franqueados; Existência de uma equipe de expansão internacional; Pesquisa de novos mercados é feito pela empresa;
	Apoio de outras entidades	Não utiliza
	Conflitos	Zona de conforto financeira; Não alinhamento de objetivos ou de estratégias; Não assimilar a cultura local; Resistência a coordenação e/ou marca brasileira
Resultados da Internacionalização	Aprendizado	Conhecimento sobre novos mercados; Lidar com cultura diferentes e muitas vezes distantes da brasileira;
	Acesso à informação	Banco de dados Interno; Treinamento; Intranet; Comunicação direta entre franqueado e máster- franqueado; Visitas;
	Adaptabilidade	Produto pode ser customizado; Tais adequações são sinalizadas pelo parceiro local;
	Falhas	México - falha em entender a cultura local e achar que era parecida com a brasileira; Europa e EUA- resistência dos locais perante uma coordenação e produto brasileiro;
	Sucesso da modalidade de franquia	Padronização do produto ; Criação de um modelo de loja de piscina;

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 Localiza

A Localiza é uma empresa oriunda de Belo Horizonte e foi criada em 1973. Atua no setor de serviços e sua atividade principal é locação de veículos. Foi uma das primeiras adeptas da modalidade de franquia no Brasil, criando seu sistema em 1983. Posteriormente, em 1992, foi uma das pioneiras brasileiras no mercado internacional.

Segundo a Fundação Dom Cabral (FDC, 2017), a Localiza é a empresa que possui maior índice de internacionalização (média dos índices de receitas, ativos e funcionários) e a proporção de unidades franqueadas no exterior (30%). Sua atuação fora do Brasil é focada na América do Sul e essa escolha se deu em função da criação do bloco Mercosul. A Localiza tinha como objetivo se beneficiar de novas possibilidades e oportunidades que poderiam surgir com o mercado regional. Outra causa da internacionalização foi a instabilidade do mercado interno. A Localiza deseja fomentar na América do Sul a cultura de aluguel de carros.

Atualmente a empresa possui 583 agências em países da América do Sul sendo 127 franquias, mais de 7500 colaboradores e uma frota de quase 200 mil carros, sendo 15 mil carros destinados exclusivamente a aluguel no sistema de franquia. Sua atuação internacional está focada em seis países, Argentina, Paraguai, Uruguai, Colômbia, Chile e Equador (dados de 2018).

A Figura 20 mostra a linha do tempo referente à atuação da empresa.

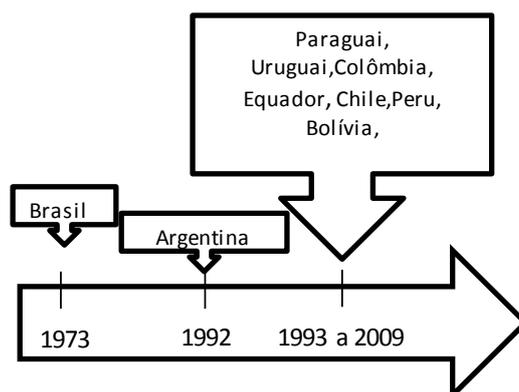


Figura 20 – Linha do tempo - internacionalização Localiza

Fonte: Elaborado pela autora

No Peru e Bolívia, a empresa preferiu retirar-se momentaneamente e procurar um parceiro mais adequado ao tipo de negócio. Os países mais

importantes em termos de atuação do franqueado e de potencial do mercado são Argentina, Chile e Colômbia

#### 4.2.1 Parceiros

A empresa possui oito franqueados no exterior e 60 no Brasil. A orientação estratégica é ter lojas próprias somente no Brasil, apostando no potencial de crescimento do país. A expansão internacional é feita por meio de máster franqueados, por se tratar de um negócio que requer intenso capital e para mitigar riscos relacionados ao pouco conhecimento das leis e costumes locais. A Localiza trabalha com grandes grupos de franqueados e é comum um franqueado operar várias unidades. O contrato de franquia tem o prazo de cinco anos. A missão da Localiza, como franqueadora, é contribuir para o sucesso dos franqueados, transferindo *know how* com eficiência e promovendo sólidas ligações.

A utilização de parceiros locais é vista pela empresa como a melhor opção de internacionalização na modalidade de franquia. O operador local possui conhecimentos jurídicos e operacionais específicos do país, o que gera uma celeridade no processo de abertura de loja. Outra vantagem é a parceria local, que faz com que a empresa tenha um posicionamento mais assertivo. Um exemplo, citado pelo entrevistado, aconteceu no Peru. Inicialmente, o franqueado, que era colombiano, conseguiu uma boa localização para a agência e autorizações para o funcionamento, mas não conseguia autorização para a identificação da loja (placa fachada). Durante três meses as tentativas foram frustradas, até que houve a troca do franqueado por um peruano. Esse, em 30 dias, instalou a placa fachada.

Ainda segundo o entrevistado, que ocupa o cargo de gerente de *franchising* internacional, a principal desvantagem de se trabalhar com um parceiro local é a questão do controle da operação, pois como a empresa trabalha com prestação de serviços faz-se necessário monitorar constantemente a padronização das lojas e a consistência do atendimento prestado, sob pena de gerar desempenho pouco satisfatório e perda de qualidade. O grande desafio, explicitado por ele, é o fato de o franqueado ser um cliente da empresa, mas, ao mesmo tempo, ter que seguir diretrizes estabelecidas pela Localiza, dado que a franquia tem como base a padronização e identificação da marca.

O negócio da Localiza se baseia em três pilares: a compra, o aluguel e a venda de veículos. Os parceiros internacionais não precisam, necessariamente,

ter experiência abrangente no setor, mas é desejável ter experiência em compra e venda ou aluguel de carros. A locadora prefere quem já tem o *know how* de compra e venda e entra com sua *expertise* no segmento de aluguel de carro. Outra característica relevante para a empresa é ter capacidade financeira para estar sempre investindo na franquia, dado que a empresa trabalha com um ativo que se deprecia e as frotas precisam ser ampliadas ou renovadas com frequência.

Na visão do entrevistado, o parceiro internacional enfrenta desafios maiores que os nacionais, pois a operação própria no Brasil garante um suporte diferenciado para os franqueados brasileiros. Logo, o franqueado no exterior precisa investir mais para que a marca seja reconhecida em sua área de atuação.

A rede de relacionamento da Localiza está concentrada na América do Sul e a Localiza faz um acompanhamento bem detalhado do dia a dia do franqueado pois, como se trata de prestação de serviço, o controle precisa ser mais rígido.

Segundo o entrevistado, a empresa já recebeu contatos de potenciais parceiros em diversas regiões do mundo, tais como: África do Sul, Vietnã, Israel, Canadá. No entanto, a gerência entende que seu negócio possui um modelo complexo e que requer acompanhamento constante para que possa ser retroalimentado em busca de constante melhoria. O foco da empresa é voltar a atuar na Bolívia e Peru, onde já possuiu operações.

A gerência da empresa acredita ser essencial que haja confiança entre as partes. A contribuição do franqueador começa com as orientações e sugestões para que o operador construa um negócio rentável. A vertente financeira é imprescindível, mas não suficiente para que a relação se estabeleça. A Localiza também trabalha a parte motivacional com premiações de reconhecimento. Outro fator que cria confiança, na opinião do gestor, são os valores éticos da marca, que beneficiam a construção do relacionamento e a inserção na rede.

No mercado externo, a Localiza estabelece os parâmetros das categorias de carros, mas não interfere nas negociações feitas pelos parceiros. O franqueado reporta os acordos feitos nos canais de informações para que a Localiza tenha ciência.

Os canais formais, como intranet, são usados para disponibilização de conteúdo de orientação, tais como manuais on-line e treinamentos virtuais. O e-mail é usado para formalizar alguma situação, o WhatsApp quando o assunto requer agilidade e o Skype para treinamentos ao vivo, transferindo conhecimento detido pelo franqueador. A empresa também realiza treinamentos presenciais,

quando considera necessário. Normalmente, esse processo envolve fatores de qualidade na prestação de serviço ou demandas recorrentes recebidas por meio do canal de atendimento aos franqueados. Visitas são feitas, pelo menos uma vez ao ano, pela equipe internacional da marca.

A questão de controle é essencial para o bom funcionamento das franquias. O sistema montado pela Localiza disponibiliza para a empresa informações de quem está no plano de fidelidade, veículos, clientes e *feedback*. Demandas de surpresa, como, por exemplo, o envio de fotos do balcão, são feitas para verificar a padronização das lojas.

Muitas vezes, o controle da qualidade do serviço prestado pela empresa pode gerar conflitos entre as partes. Outro fator que pode contribuir para desavenças é a diferença de horizontes de investimentos, pois o franqueado pode querer adotar estratégias de curto prazo em detrimento de uma visão de longo prazo do franqueador, que quer solidificar a sua marca. Se o parceiro não estiver alinhado com as expectativas, pode haver conflitos. Diferenças culturais também podem criar atritos quando se trata de atendimento ao cliente. A empresa possui regras que precisam ser atendidas em todas as lojas da marca. Um exemplo disso é o cliente alugar determinada categoria de carro e, ao chegar à loja, não encontrar o carro na categoria reservada. Nesse caso, o franqueado é obrigado a entregar um carro de categoria superior. Caso não exista disponibilidade, pode ser um carro de categoria inferior, mas livre de qualquer cobrança até o carro reservado chegar. Para o entrevistado, se não houver confiança entre as partes, o franqueado pode achar que as regras da marca são draconianas e até se sentir lesado.

Conflitos podem ser contornados quando há um clima de confiança entre franqueador e franqueado. Normalmente, por manter um relacionamento próximo, há diálogo entre as partes, os problemas são solucionados e muitos deles até antecipados. Um exemplo citado pelo entrevistado ocorreu no Chile, quando o gerente principal pediu demissão e o gerente internacional da Localiza conseguiu contornar a situação.

#### **4.2.2 Resultados da Internacionalização**

A internacionalização da empresa agrega, especialmente, vivência, experiência e visibilidade. Um dos grandes aprendizados é agregar ao seu sistema diferentes culturas e lidar com essas diversidades.

As falhas no processo também podem gerar aprendizados, tais como, em razão de dificuldades para encontrar parceiros no mercado, durante o processo de seleção, a empresa renunciou a certas características consideradas ideais, o que veio posteriormente a causar transtornos, a ponto de levar a Localiza a encerrar suas atividades no Peru e Bolívia. Como lição aprendida, o entrevistado relatou que a empresa entendeu não ser possível flexibilizar o perfil desejado.

A Localiza trabalha com indicadores gerados a partir de dados obtidos do acompanhamento de seus franqueados. Cada franqueado possui uma meta estabelecida e esses indicadores ajudam a perceber se o franqueado está tendo o desempenho esperado. Muito raramente a Localiza usa pesquisas executadas por terceiros. Pesquisas de mercado já foram utilizadas em casos de estudos sobre o consumidor ou a concorrência.

O acompanhamento constante do franqueado possibilita à empresa flexibilizar alguns pontos para atender a especificidades locais, mas isso não é muito desejável na modalidade de franquia, dado que o sistema é usado para manter a unidade da empresa. Abrir exceções, segundo a experiência obtida, não traz resultados benéficos para o negócio.

O entrevistado destaca três pontos que resultam no sucesso do sistema de franquia. O primeiro é o cuidado no relacionamento criado com o parceiro, pois como a modalidade requer que o fluxo de informações seja constante, o relacionamento precisa ser bem desenvolvido. O segundo é a questão da comprovação do modelo de negócio. Como a marca atua em diversos países, o conhecimento sobre locação de veículos se torna mais robusto e ajuda na padronização, possibilitando replicar em diversos mercados. O terceiro ponto é a velocidade da expansão. Os Quadros 10 e 11 expõem, respectivamente, uma síntese de informações da empresa e questões levantadas na entrevista.

Quadro 10 – Informações sobre a Localiza

Ano de fundação	1973
Tipo	Serviço
Setor atuante	Locação de veículos
Ano de internacionalização	1992
Número de países que atua	6
Localidade mais significativa	Colômbia
Número de franquias	127
Número de franquias no exterior	61

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 11 - Respostas sobre os conteúdos abordados na entrevista

		Informações dadas pelo entrevistado
Parceiros	Escolha	Máster franquizados locais atuam naquele país; Capacidade de investir constantemente (negócio de capital intensivo); É desejável entender do negócio de compra e venda de carros ou aluguel de veículos; Atua somente na América do Sul;
	Confiança	Relacionamento próximo; Visitas , pelo menos uma vez ano ano; Transferência de <i>Know how</i> para o franqueado; Transferência de conhecimentos locais para o franqueador; Valores éticos da marca; Retorno Financeiro;
	Controle	Sistemas próprios para acompanhar a evolução dos clientes, controle da frota de veículos e da qualidade do serviço prestado; Indicadores de desempenho e metas estabelecidas para os franqueados; Questões de padronização na prestação do serviço;
	Apoio de outras entidades	Não Utiliza
	Conflitos	Conflito de interesse quanto ao prazo de investimento (curto prazo franqueado e longo prazo franqueador); Conflito de Expectativa (desempenho); Franqueado capitalista, mas não necessariamente operador;
Resultados da Internacionalização	Aprendizado	Vivência e experiência com diversas culturas; Visibilidade da marca;
	Acesso à informação	Portais e sistemas desenvolvidos especialmente para o modo de franquia; Informações de veículos e clientes; Visitas e contatos regulares; Treinamentos ao vivo, virtuais e presenciais; Manuais de atendimento para os franqueados;
	Adaptabilidade	Flexibilidade com questões culturais;
	Falhas	Má seleção do perfil do franqueado;
	Sucesso do modelo de franquia	Marca padronizada; Valores éticos que criam confiança; Expansão rápida;

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3 Usaflex

A Usaflex foi criada em 1998, na região Sul do Brasil. Sua sede fica no Rio Grande do Sul, em Igrejinha. A empresa atua no setor calçadista, com produtos predominantemente de couro. A Usaflex é líder no segmento de calçados que oferece conforto aos usuários. A empresa comercializa uma linha de calçados considerada multitendência e seus produtos são reconhecidos pela tecnologia aplicada (palmilha com memória permanente), ou seja, não deforma mesmo que o consumidor pise de maneira incorreta, e pela qualidade (em média a vida útil de um calçado da Usaflex é de cinco anos).

Em 2016, a WSC Participações S/A, ligada ao fundo de *private equity* Axxon Group, adquiriu 69% da Usaflex, em parceria com o empresário Sergio Bocayuva. Um dos fundadores, Juersi Lauck continuou participando ativamente da empresa, mesmo após a aquisição do controle por terceiros.

A partir dessa aquisição, a empresa começou a expandir seu modelo de franquia de forma mais robusta e organizada. A nova composição acionária também alterou algumas práticas de gestão, entre as quais o lançamento de coleções pela Usaflex. Ao invés de quatro coleções grandes, passaram a ser 18 lançamentos ao longo do ano. As medidas tinham como objetivo mudar a dinâmica dos lojistas na relação com os consumidores, fazendo com que as partes passassem a ter mais interação e gerando mais informações para a Usaflex.

A empresa possui quatro unidades produtivas, todas no Rio Grande do Sul. Tem cerca de 2.800 empregados diretos. A Usaflex atua tanto com lojas multimarcas quanto com o formato de franquia. Embora a empresa já exportasse há mais de 15 anos, sua internacionalização se intensificou a partir de 2017, devido à alteração societária que deu maior ênfase ao processo de franquia. Por esse motivo, o entrevistado não soube informar como era a exportação da empresa antes de 2016. A linha do tempo referente ao processo de internacionalização da empresa é apresentada na Figura 21, mas inclui apenas mercados externos a partir de 2017.

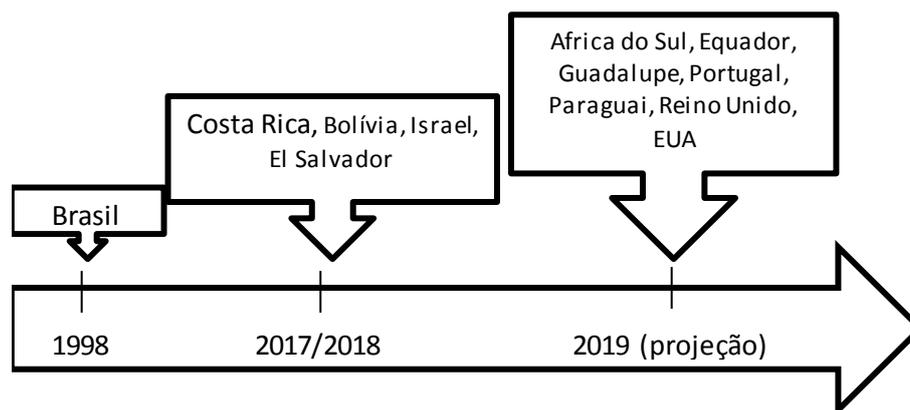


Figura 21– Linha do tempo - internacionalização Usaflex

Fonte: Elaborado pela autora

Mudanças no processo de internacionalização começaram em 2017. A partir de então, as lojas internacionais da Usaflex são acordadas por meio de licenciamento. O CEO, Sergio Bocayuva, explicou que a expansão internacional via licenciamento e não franquia, como está fazendo no Brasil, se deve ao fato de desconhecer ou possuir conhecimento muito superficial sobre as leis locais. Cada país pode ter uma abordagem à franquia completamente diferente da de outro. Segundo ele, este conhecimento é mais disseminado entre os locais; os estrangeiros, normalmente, não têm acesso às mesmas informações. O entrevistado também mencionou que uma operação de franquia no exterior tem custo elevado, pois um contrato de franquia requer que o franqueador dê suporte de gestão, jurídico, arquitetônico, de marketing, entre outros. Em troca, o franqueado paga taxas para utilizar a marca e obter a transferência de conhecimento sobre o negócio. Por estes dois fatores, ele optou por licenciar e não franquiar no exterior, argumentando que o licenciamento concede mais liberdade para as partes. O licenciado pode alocar seus custos da forma que lhe for mais conveniente e a empresa não precisa oferecer certos serviços, como treinamento, *merchandising*, suprimentos e gestão, além de não gerar risco de potencial litígio. Segundo Bocayuva, para zerar os custos de uma operação internacional de franquias seria preciso ter, no mínimo, 20 lojas.

A principal diferença entre o tipo de acordo de licenciamento realizado pela Usaflex com parceiros no exterior e o de franquia é o não pagamento de *royalties* e de fundo de marketing por parte do franqueado e a não obrigatoriedade de oferecer serviços de gestão, suprimento e marketing por parte da marca.

A Usaflex começou a receber propostas de potenciais parceiros e decidiu que a sua atuação no exterior seria por licenciamento. Muitos destes já

importavam os produtos para suas lojas multimarcas e se interessaram em abrir uma loja Usaflex devido à boa vendagem dos produtos. A empresa exporta para diversos países os modelos vendidos no mercado nacional. A Usaflex também atua com projetos customizados para determinados clientes, como por exemplo, Dr. Scholl, mas 80% de sua exportação são produtos vendidos com sua marca.

Entre 2017 e 2018 foram abertas dez lojas em quatro países: Costa Rica (5), Israel (2), Bolívia (2) e El Salvador (1). Em 2019, as projeções para segundo semestre são: Portugal (1), Paraguai (1), Reino Unido (1), EUA (1), e mais lojas na Bolívia (1), El Salvador (1) e Israel (2). Na África do Sul (1), Equador (1), Guadalupe (1) e Bolívia (1), as negociações encontravam-se em andamento por ocasião da entrevista. Além desses países, a empresa pretende fazer novas prospecções.

A América Latina é a região em que a empresa está realizando sua expansão internacional. Essa expansão internacional é feita, na maioria das vezes, com operadores de lojas multimarcas já atuantes nos países. A Usaflex possui uma estrutura para atender a demandas tanto do Brasil quanto do exterior. A empresa conta com 33 escritórios de representação no mercado interno e dois representantes no exterior. Ao final de 2018, a empresa tinha 140 franquias em 20 estados brasileiros e dez licenciados no exterior.

A gerência da empresa acredita que a internacionalização da Usaflex contribuiu para seu maior reconhecimento e visibilidade.

Atualmente a Usaflex exporta cerca de 6% da sua produção e a expectativa é aumentar para 10 a 15% até o final de 2019. Nos próximos três anos pretende-se chegar ao patamar de 30% de volume exportado, segundo o gerente de exportação. A Usaflex também tem tido demanda significativa para abertura de novas lojas no exterior, cerca de 100 estabelecimentos. O mercado-alvo, no curto prazo, é a América Latina e, no longo prazo, Europa e Estados Unidos.

#### **4.3.1 Parceiros**

Muitos clientes potenciais (possíveis licenciados) conhecem a marca ou o modelo de franquia da Usaflex por meio de feiras internacionais. Além disso, os principais participantes das feiras internacionais costumam ser patrocinados e muitos acabam conhecendo as instalações da empresa gerando um interesse natural em representá-la. Através desse canal a empresa recebe propostas e o seu crescimento no exterior torna-se mais fácil.

O licenciamento é utilizado para lojas na modalidade de franquia, onde há uma obrigatoriedade em usar a identidade no padrão arquitetônico aplicado no Brasil. Os licenciados pagam uma taxa para executar tal operação e o contrato vigora por cinco anos. Esses quesitos são comuns tanto em uma operação de licenciamento quanto de franquia. Na visão do entrevistado, aspectos jurídicos e operacionais inviabilizam financeiramente a utilização da modalidade de franquia em outros países. Mesmo o licenciamento sendo mais barato e menos arriscado para a empresa, segundo o entrevistado, a parceria entre as partes precisa existir. Para que isso se concretize, um trabalho de envolvimento das partes, expondo os valores da empresa e percebendo as características do país desejado, precisa ser executado.

A empresa montou uma universidade corporativa que contribui para disseminar dados e aspectos emocionais relacionados à marca. Ou seja, transfere informações para os seus funcionários e colaboradores de como a Usaflex deseja tratar os clientes. Isso, na opinião do entrevistado, ajuda na padronização e consolidação da marca. Este trabalho não é feito diretamente com o licenciado, mas quando um licenciado visita a empresa no Brasil acaba assimilando tais peculiaridades.

A Usaflex não realiza nenhuma ação para captar parceiros externos, apenas analisa propostas recebidas. Uma característica importante para que o candidato se torne parceiro da empresa é ser um *player* do setor de calçados no seu país. A única exceção, até hoje, é o licenciado de Israel, que não atuava no mercado local. Bocayuva relatou que ser conhecido e dominar o mercado local é um diferencial competitivo e conseqüentemente uma vantagem para esse tipo de parceria, por já conhecer a cultura do país e entender as características dos consumidores. Como não há obrigatoriedade de compra de nenhum item da Usaflex, o parceiro monta o *mix* baseado nesses conhecimentos do mercado local e no entendimento do gosto da clientela. A empresa disponibiliza uma variedade de produtos para que seus clientes possam ter essa liberdade.

A Usaflex dispõe de uma equipe internacional que é composta por um executivo de mercado e três assistentes. A inauguração da loja tem como um dos pré-requisitos a validação do *layout*, que é feita por essa equipe. Eles visitam os países com volume de venda elevado duas vezes ao ano. Caso a parceria seja bem-sucedida, o contrato é renovado. Os parâmetros para tal medição são volume de vendas e expectativa de resultados, dentre outros. Quando questionado em relação a preferência por parceiros brasileiros,

Bocayuva relatou que não há. A característica mais importante é o empresário ter estrutura de lojas, experiência no setor e conhecimento do mercado local.

A rede de relacionamento gera muita demanda para a Usaflex, especialmente quando se trata de expansão internacional. Atualmente, a empresa recebe pedidos de interessados na América Latina, Europa, Estados Unidos, China, Rússia, Oriente Médio e África. Pelo fato de a Usaflex não priorizar a sua atuação no exterior e selecionar somente parceiros internacionais que possuem as características desejadas, alguns mercados não são visados. No caso da África e Oriente Médio há pouco interesse em selar parcerias, devido ao modelo de negócio por eles praticado. Normalmente, os empresários locais não desejam entrar sozinhos e solicitam que a empresa entre com parte do capital. Além disso, as leis locais beneficiam mais o cidadão do que o investidor externo e, em eventual litígio, a Usaflex poderia sair bastante prejudicada. No que diz respeito à Europa, o CEO está aguardando a expansão do número de lojas licenciadas para criar produtos exclusivos e ousar um pouco mais no *design* dos calçados, visando um segmento que hoje a Usaflex não alcança. O mercado dos Estados Unidos é considerado estratégico e, na equipe internacional, há uma pessoa exclusiva para esse segmento. Por ser um mercado muito competitivo, a Usaflex requer que o sócio local possua alta capacidade de investimento.

Em função da diversidade de países e culturas dos licenciados e de certo grau de liberdade de atuação, a empresa tem a expectativa de que eles estejam mais envolvidos com o negócio, não só financeiramente, mas operacionalmente também (investidor/operador).

Por se tratar de uma empresa atuante no setor de manufatura, o controle é focado no produto, ao longo da esteira de produção, buscando a melhoria contínua. Quanto à identidade da loja, os padrões estipulados pela marca estão no contrato de licenciamento. O CEO declarou que sempre acompanha as vendas das lojas licenciadas, o que possibilita uma visão sistêmica do comportamento da empresa por região e permite tornar mais próximos os laços com os parceiros.

A relação de confiança entre as partes vai se estreitando à medida que o parceiro vai conhecendo a Usaflex, seus valores, padrão de qualidade dos produtos e o respeito da Usaflex pelos clientes e licenciados. A Usaflex está investindo em desenvolver uma loja modelo na sua sede, para que seus potenciais parceiros conheçam a história, valores e acessem informações que subsidiem a tomada de decisões.

Quanto a conflitos relatados, o entrevistado frisou que são raros. Mas podem ocorrer comportamentos oportunistas de terceiros, que veem valor na marca e tentam tirar vantagens financeiras por meio de trâmites jurídicos locais.

### 4.3.2 Resultados da Internacionalização

O aprendizado pode ser absorvido por meio de experiências bem ou não tão bem-sucedidas. O entrevistado relatou o caso do cliente Dr. Scholls, que, à época, exigia produtos de qualidade muito superior aos demais parceiros da Usaflex na América Latina. Um lote fabricado pela Usaflex para este cliente foi recusado no quesito qualidade. Em uma demonstração de comprometimento com a parceria, a empresa refez todos os produtos sem custo adicional. A experiência deixou clara a necessidade de investir em qualidade e melhoria nos processos e produtos, para atender às expectativas dos clientes e demonstrar aos parceiros o comprometimento da Usaflex. Atualmente o nível de devolução é muito baixo, podendo ocorrer eventualmente, devido a parte da produção ainda ser manual.

Os canais de comunicação estabelecidos pela Usaflex com os licenciados são e-mail, telefone ou WhatsApp. Não existe nenhum tipo de intranet, apenas um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) para atender as franquias. Como o parceiro internacional não é B2B (*Business to Business*) e sim B2C (*Business to Consumer*), ele é considerado um cliente externo e, como tal, está mais atrelado à venda, ao volume solicitado e à disponibilidade de estoque. Em 2019, a Usaflex lançou sua plataforma de e-commerce, que permite acesso ao portfólio de produtos pelos clientes institucionais. A plataforma possibilita o parceiro internacional fazer um pré-pedido, avaliar as questões relacionadas à importação e confirmar posteriormente.

Na visão do CEO, o sucesso da Usaflex na modalidade franquia se deu devido a três fatores. O primeiro é a velocidade da expansão, pois a empresa abriu 176 lojas em dois anos; o segundo é a desoneração de investimentos, dado que o licenciado arca com as despesas de abertura das lojas e a empresa entra com o *know how* do negócio; e, por último, a consolidação da marca, que forçou a empresa a melhorar a qualidade dos produtos e do atendimento, ampliou o *mix* de produtos e levou à criação de uma identidade visual.

Os Quadros 12 e 13 apresentam o resumo das características da Usaflex e das questões levantadas na entrevista.

Quadro 12 – Informações sobre a Usaflex

Ano de fundação	1998
Tipo	Manufatura
Setor atuante	Calçados
Ano de internacionalização	2003
Número de países que atua	4
Localidade mais significativa	América Latina
Número de franquias	176
Número de lojas licenciadas no exterior	10

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 13 - Respostas sobre os conteúdos abordados na entrevista

		Informações dadas pelo entrevistado
Parceiros	Escolha	Forte atuação no setor de calçados; Conhecimentos do público local e da cultura; Capacidade para ser investidor/operador; Exportadora há mais de 15 anos, internacionalização em 2017; Principal atuação: América Latina- contratos de licenciamento de cinco anos;
	Confiança	Visitas dos parceiros a fábrica e sede da Usaflex. Conhecimento da marca e seus conceitos; Confiança nas habilidades do parceiro local; Comprometimento na operação de licenciamento; Resultados financeiros positivos de outros licenciados; Alinhamento de expectativas entre as partes; Facilidade em adquirir informações locais;
	Controle	Padronização das lojas; Controle nas vendas; Renovação de contrato depende do volume de vendas;
	Apoio de outras entidades	Não utiliza
	Conflitos	Problemas jurídicos devido as leis locais; Comportamentos oportunistas;
Resultados da Internacionalização	Aprendizado	Fazer novas parcerias que aprimoram a curva de aprendizado tecnológico e cultural
	Acesso à informação	E-mail, telefone ou whatsapp são os mais utilizados; Visitas as lojas com maior volume (uma a duas vezes ao ano); Visitas dos parceiros patrocinadas por feiras internacionais à sede;
	Adaptabilidade	Para clientes com volume elevado de compra; Futuramente quer desenvolver uma linha mais "descolada" para o público europeu; Meio ponto na numeração americana - uso de palmilha;
	Falhas	Itens devolvidos ou de qualidade inferior a que o cliente espera;
	Sucesso do modelo de franquia	Capacidade de expansão rápida Diluição de Risco Identidade na expansão da loja

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta uma análise comparativa dos casos analisados. Consiste em (i) comparação entre as características dos processos de internacionalização das empresas e (ii) comparação dos resultados obtidos com os modelos de Uppsala (original e revisitado).

### 5.1 Análise Cruzada dos Casos

#### 5.1.1 Comparação das Características Gerais das Empresas

As empresas atuam em diferentes setores, sendo duas em manufatura e uma em serviços. Todas elas ocupam posições de destaque em segmentos de atuação. Seu porte também varia. O Quadro 14 apresenta as principais características das empresas estudadas.

Quadro 14- Comparação das Características Gerais das Empresas

<b>Característica</b>	<b>FlexPool(*)</b>	<b>Localiza</b>	<b>Usaflex</b>
Ano de Fundação	1995	1973	1998
Setor	manufatura	serviço	manufatura
Principais Produtos	Piscinas	Aluguel de veículos	Calçados
Posição Competitiva	Líder no Brasil no segmento	Maior empresa brasileira de aluguel de veículos	Líder no Brasil no segmento
Localização da matriz no Brasil	Região Sul	Belo Horizonte	Região Sul
No. de colaboradores (**)	Aprox. 5.000	7.000	Aprox. 2.800
Nº. de fábricas (total)	46	0	4
Nº. de lojas/filiais (total)	800	583	176

(\*) nome fictício

(\*\*) diretos e franqueados

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.1.2 Comparação dos Processos de Internacionalização

Duas empresas utilizam franquia em sua atuação internacional (FlexPool e Localiza), enquanto a Usaflex utiliza licenciamento. É interessante observar que a empresa que optou por licenciamento no exterior é exatamente a que se

internacionalizou mais recentemente (2003 – exportação e 2016 - lojas licenciadas).

Observa-se ainda que duas empresas começaram com exportação e só depois adotaram a franquia ou o licenciamento. Todas escolheram o primeiro mercado com baixa distância psíquica. As três empresas ainda têm, em 2018, uma atuação predominante na própria região de origem (América Latina/ América do Sul).

Nota-se que as empresas analisadas não executam investimento direto no exterior. Todas optam por um tipo de parceria para criar laços com indivíduos com conhecimento cultural e que já fazem parte da rede.

Quadro 15– Comparação do Processo de Internacionalização das Empresas

Característica	Franquias		Licenciamento
	FlexPool	Localiza	Usaflex
Ano de internacionalização	2002	1992	2003
Anos entre fundação e internacionalização	7	19	5
1º modo de entrada utilizado	Exportação	Franquias	Exportação
1º mercado externo	Argentina	Argentina	Costa Rica
Nº de mercados externos - 2018	45	6	4
Região do mundo de maior atuação	Am. Latina	Am. do Sul	Am. Latina
Modos de operação - 2018	Fábricas (joint-venture) e franquia (Brasil/exterior)	Lojas próprias (Brasil); franquias (Brasil/exterior)	Fábricas e franquias (Brasil); licenciamento (exterior)
Lojas no exterior - 2018	>170	61	10
Lojas de parceiros no exterior - 2018	>170	61	10
Fábricas no exterior	7	0	0

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.3 Comparação dos Sistemas de Parceria Adotados pelas Empresas

As empresas usam sistemas de parceria com peculiaridades próprias. O Quadro 16 a seguir apresenta as características desses sistemas.

Duas empresas utilizam a forma contratual de máster franqueados, que pagam *royalties* e taxa para a franqueadora. A escolha dessa modalidade faz com que a empresa delegue ao máster franqueado a escolha dos franqueados. É considerado um critério importante que o franqueado esteja alinhado com a política, valores e objetivos da empresa franqueadora.

A FlexPool estruturou suas fábricas com capital misto (próprio e de terceiros) e tornou esses parceiros seus másters franqueados. Na escolha de máster franqueados, há uma preferência por brasileiros em cargos de chefia, mas isso não acontece em todas as regiões em que a empresa atua. A empresa tem que estar bem alinhada com os parceiros másters porque são eles, em conjunto com o diretor de expansão internacional, que selecionam os franqueados. Por meio das fábricas, os franqueados recebem o suporte, treinamento e transferência de conhecimentos.

A outra empresa que utiliza a franquia no exterior é a Localiza, prestadora de serviços no ramo de aluguel e venda de veículos. Os másters franqueados são investidores capitalistas e normalmente atuam em todo o território do país estrangeiro. Há predileção por indivíduos locais já familiarizados com os costumes e trâmites legais do país. Como a Localiza oferece serviços, é importante ter um parceiro local que entenda a cultura e os costumes. Assim este máster franqueado consegue implementar, mais assertivamente, a marca no país. Outro fator importante é que se trata de um negócio intensivo em capital, por isso o máster precisa ter um fluxo de caixa robusto para investir na parceria. Na escolha do franqueado um atributo desejado pela empresa é já ter tido ou participado do negócio de aluguel de carros ou de compra e venda de veículos.

A outra empresa não usa o sistema de franquia no exterior. A Usaflex procura parceiros com redes estabelecidas e negócios já implementados no setor. Tal decisão foi tomada para que a empresa não incorra no risco de estar fora das redes relevantes (*liability of outsidership*). Outra estratégia adotada foi o licenciamento, ao invés da franquia. O sistema de franquia requer que o franqueador monte todo um aparato para poder dar suporte a seus franqueados, o que, na opinião da gerência da Usaflex, aumentaria o custo e o risco da operação. Por isso, o licenciamento se tornou uma opção mais atrativa para a empresa, por apresentar grau de intensidade menor do que a modalidade de franquia (CONTRACTOR; LORANGE, 1988)

Quadro 16– Comparação dos Sistemas de Parceria das Empresas

<b>Característica</b>	<b>FlexPool(*)</b>	<b>Localiza</b>	<b>Usaflex</b>
Tipo de Parceiros	Máster franqueado e franqueados	Máster franqueado e franqueados	Licenciados
Forma de compensação	Taxa de franquia e royalties	Taxa de franquia e royalties	Taxa de licenciamento
Nacionalidade dos parceiros	Principalmente brasileiros para máster franquias e locais para os franqueados	Preferencialmente parceiros locais	Empresários locais
Fatores para gerar confiança	Marca da empresa Retorno financeiro Alinhamento de expectativas Acesso a informações	Relacionamento próximo Transferência de <i>Know how</i> Valores éticos da marca	Visitas à fábrica e à sede da marca Conhecimento sobre a empresa e os conceitos aplicados Comprometimento com a operação de licenciamento
Principais canais de relacionamento/ comunicação	Intranet Visitas Comunicação direta do máster franqueado com franqueados	Portais e sistemas desenvolvidos para os franqueados Visitas e contatos regulares	E-mail Telefone Whatsapp Eventualmente visitas
Sistema de controle	Produtos padronizados Relatórios Reuniões Equipe internacional	Sistemas próprios para acompanhar a evolução dos aluguéis	Padronização das lojas Controle nas vendas Renovação do contrato atrelado ao volume de vendas
Tipos de conflitos	Não alinhamento de objetivos/estratégia Diferenças culturais Resistência a controle/ coordenação	Prazos de investimentos distintos (curto prazo franqueado X longo prazo franqueador) Conflito de expectativa quanto ao desempenho Franqueado capitalista, mas nem sempre operador.	Problemas jurídicos devido ao desconhecimento das leis locais Comportamentos oportunistas.

Fonte: Elaborado pela autora

Para a Usaflex trabalhar com lojas multimarcas é importante porque a rede construída por esse parceiro ajuda a diminuir a vulnerabilidade decorrente de ser uma empresa estrangeira (*liability of foreignness*).

No que se refere ao controle dos parceiros, a Localiza é a empresa que utiliza de forma mais abrangente os controles à distância, através de sistemas próprios. No caso de franquias, as informações são essenciais para que o controle sobre a atuação dos franqueados seja bem monitorado. Tal controle, na modalidade de franquias, ocorre por meio do volume de vendas, indicadores de desempenho, padronização das lojas, produtos ou serviços, visitas aos parceiros, dentre outros. A comunicação constante é importante para o controle e pode ser feita por meio de ferramentas formais e informais.

O conflito faz parte do relacionamento entre as partes. Quando a internacionalização acontece, há uma mudança no cenário em que a empresa atua, e ela precisa estar preparada para lidar com as resistências e alinhar seus interesses com os dos parceiros.

No que se refere a conflitos com os franqueados, as duas empresas que utilizam franquia nos mercados externos apontam o não alinhamento de visões entre franqueador e franqueado (podendo se referir a objetivos, estratégias, expectativas e prazos de investimento) como principal fonte de conflitos. Isto é consistente com o estudo de Brookes e Altinay (2011), que sugere que o estabelecimento de uma parceria por meio de máster franquia deve envolver avaliações mútuas e criteriosas entre as partes. Só assim o franqueador pode avaliar se os critérios para seleção de novos franqueados estão alinhados com os valores da marca.

A Localiza enfatizou ainda a diferença de percepção no horizonte de investimento. O negócio de aluguel de veículos requer investimento significativo e, para acelerar o retorno desse investimento, o franqueado deseja adotar ações que tragam resultados no curto prazo. O franqueador por sua vez deseja a solidificação da marca e pode querer adotar ações de longo prazo causando desalinhamento nas estratégias. A zona de conforto financeira foi outro exemplo dado pela FlexPool.

Já para a Usaflex que utiliza licenciamento, a fonte principal de conflitos é o desconhecimento do ambiente de negócios no país estrangeiro, a empresa ressalta o desconhecimento de aspectos jurídicos e legais. Por se tratar de licenciamento, não há necessidade de alinhamento de visões, como no caso da franquia.

## 5.2 Comparação dos Resultados com os Modelos de Uppsala (*pattern-matching analysis*)

Os casos estudados apresentam similaridades com os dois Modelos de Uppsala (original e revisitado). A seguir discutem-se os principais resultados relativos a cada modelo.

### 5.2.1 Modelo de Uppsala Original

Três características principais do Modelo de Uppsala original (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) foram analisadas: a cadeia de estabelecimento, a distância psíquica aos mercados e o gradualismo na internacionalização.

Com relação à cadeia de estabelecimento, duas entre as empresas estudadas apresentam a passagem de um modo de entrada de menor comprometimento para um modo de entrada de maior comprometimento, FlexPool e Usaflex (Quadro 17).

Quadro 17– Sequência de Modos de Entrada

Empresa	Sequência
FlexPool	Exportação → joint venture de fabricação com franquia máster
Localiza	Sistema de Franquia
Usaflex	Exportação → licenciamento

Fonte: Elaborado pela autora

A sequência de modos de entrada adotada pela FlexPool é consistente com a cadeia de estabelecimento prevista no modelo de Uppsala original. A empresa começou exportando e, à medida que adquiriu novos conhecimentos sobre seus principais mercados de atuação, aumentou seu comprometimento de recursos, partindo para formas mais avançadas de internacionalização no mesmo país. À medida que a empresa foi adquirindo conhecimento de outras culturas, sua expansão passou a ser mais fácil e rápida.

De forma menos marcante, também a Usaflex passou de um modo mais de entrada de menor comprometimento (exportação indireta) para um de maior comprometimento (licenciamento), tendo a mudança coincido com a alteração no controle acionário.

A Localiza partiu diretamente para o sistema de franquia, não se verificando a ocorrência da cadeia de estabelecimento.

Quanto à distância psíquica, este fenômeno pode ser observado em vários aspectos das trajetórias das empresas estudadas. Em primeiro lugar, todas as empresas escolheram como primeiro mercado países de baixa distância psíquica para o Brasil. Posteriormente, também concentraram sua atuação regionalmente (América do Sul/América Latina). No caso da FlexPool, única empresa a ter fábricas no exterior, mais uma vez caracteriza-se a implementação inicial em países com distância psíquica pequena em relação ao país de origem da empresa.

O modelo de Uppsala original indica que as empresas iniciam seu processo de internacionalização pela menor distância psíquica e países da América Latina apresentam essa característica (em relação ao Brasil). No caso da Localiza, esse quesito é primordial, pois escolheu focar na América do Sul e sua internacionalização foi incentivada pela criação do Mercosul.

Os aprendizados adquiridos com as interações locais reduzem o nível de incerteza (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e permitem maior comprometimento das empresas, que vão aumentando sua inserção nos mercados estrangeiros. À medida que a FlexPool foi adquirindo conhecimento de outras culturas, sua expansão passou a ser mais fácil e rápida.

O terceiro critério com relação ao modelo de Uppsala original refere-se a uma internacionalização gradual ou acelerada. Neste sentido, FlexPool e Localiza se enquadram mais na característica de gradualismo, já que se internacionalizaram em um estágio mais avançado do seu ciclo de vida e processo de internacionalização parece ser na modalidade passo a passo. Já a Usaflex, embora tenha se internacionalizado cedo (cinco anos após sua fundação), iniciou o processo de forma reativa (exportação indireta). Apenas a partir de 2017 moveu-se de forma mais rápida em um processo de internacionalização de maior comprometimento. Também se caracteriza, portanto, como internacionalização gradual.

Desta análise, pode-se dizer que as duas empresas de manufatura examinadas apresentam um comportamento aderente ao modelo de Uppsala original no que se refere à ocorrência da cadeia de estabelecimento, distância psíquica e gradualismo. A Localiza, por sua vez, adere ao modelo no que se refere ao gradualismo e à distância psíquica, mas não à cadeia de estabelecimento.

## 5.2.2 Modelo de Uppsala Revisitado

Três critérios foram utilizados para verificar em que medida os casos estudados apresentam aderência ao Modelo de Uppsala Revisitado (JOHANSON; VAHLNE, 2009): uso de parcerias/rede, comprometimento com a rede e aprendizado com a rede.

De acordo com Johanson & Vahlne (2011), a internacionalização gera interdependência e essa relação promove um controle mútuo entre as partes. Desta forma, à medida que uma parceria é desenvolvida, o relacionamento entre as partes se torna interdependente. Em todos os três casos analisados, as empresas desenvolveram novos relacionamentos com parceiros em rede, que permitiram o início e continuidade de seu processo de internacionalização.

Estes relacionamentos podem ter laços fortes ou fracos. De acordo com Granovetter (1973), a força dos laços é uma combinação de quantidade de interações, intensidade, tempo de relação entre as partes e intimidade. Os laços fracos trazem novas informações à rede, pois atuam como elo entre os atores. Quanto maior o número de redes em que a empresa está inserida, mais facilmente transfere conhecimento, se adapta e, especialmente no mercado externo, desenvolve a capacidade de avaliar novas oportunidades (GRANOVETTER, 1973). Nota-se que, nos casos estudados, em função das modalidades de entrada escolhidas (franquia e licenciamento), as empresas buscam desenvolver laços fortes com sua rede imediata, quer seja essa formada por máster franquizados ou por licenciados. Por outro lado, no caso da FlexPool e da Localiza, por utilizarem o sistema de máster franquiza, seus laços com os franquizados são mais fracos, pois o relacionamento é primordialmente conduzido pela máster franquiza.

Em todos os casos analisados, detectou-se elevado comprometimento com a rede, que se expressa por meio de investimentos contínuos no relacionamento, por vias formais e informais.

Os resultados oriundos das parcerias são bastante variados. O Quadro 18 apresenta os resultados que os executivos entrevistados salientaram como tendo ocorrido em função das parcerias. Observa-se que os resultados variam de empresa para empresa. De forma consistente com o modelo de Uppsala revisitado, as empresas estudadas relatam haver ocorrido aprendizado recíproco, que contribuiu para construção da confiança mútua entre os envolvidos. A internacionalização possibilita um aprendizado, o qual pode

acontecer de forma experiencial e/ou relacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e pode levar a adaptação de produtos/serviços ou até do próprio negócio.

Quadro 18– Resultados das Parcerias Percebidos pelos Executivos

<b>Empresa</b>	<b>Resultados</b>
FlexPool	Aprendizado de mercado Potencial de adaptação do produto (sinalizado pelo parceiro local) Consolidação de um modelo de negócios (fábrica em joint venture + franquia)
Localiza	Experiência e visibilidade da empresa Flexibilização para atender a especificidades locais Comprovação do modelo de negócio
Usaflex	Velocidade da expansão Criação de uma identidade visual Aprendizado tecnológico e cultural

Fonte: Elaborado pela autora

Para a FlexPool, o aprendizado de mercado se salienta como elemento importante dos resultados obtidos. Para a Usaflex, aparecem mais o aprendizado tecnológico e o aprendizado cultural (que se refere tanto ao mercado quanto à rede), enquanto a Localiza enfatiza o aprendizado que traz experiência e visibilidade à empresa.

O aprendizado pela experiência é também importante. Por meio da vivência em novos países e dos relacionamentos desenvolvidos, a FlexPool destacou a consolidação de seu modelo de negócios e a importância dos novos conhecimentos que oxigenam a organização.

Um dos fatores primordiais para que haja confiança é a rentabilidade do negócio, questão destacada por todos os entrevistados. As visitas e os canais de comunicação também atuam de forma benéfica.

As empresas também aprendem com os erros cometidos. A FlexPool relatou que a utilização de brasileiros como coordenadores das operações na Europa e nos Estados Unidos não foi bem aceita. A Usaflex citou que o padrão de qualidade se mostrou diferenciado em função da cultura, o que estimula a empresa a melhorar seus processos continuamente. No caso da Localiza, a falha ocorrida foi relativa ao erro na seleção do franqueado, o que a levou a encerrar momentaneamente as operações no Peru e na Bolívia.

### **5.2.3 Síntese da Aderência dos Casos aos Modelos de Uppsala**

No Quadro 19 sintetiza-se a aderência dos processos de internacionalização das três empresas estudadas ao Modelo de Uppsala original e ao Modelo de Uppsala Revisitado.

Quadro 19– Síntese da Avaliação da Aderência dos Casos aos Modelos de Uppsala

	Modelo de Uppsala original (1977)	Modelo de Uppsala revisitado (2009)
FlexPool	ALTA Cadeia de Estabelecimento Distância psíquica aos mercados Gradualismo	ALTA Uso de parcerias/rede Comprometimento com a rede Aprendizado com a rede
Localiza	MÉDIA Distância psíquica aos mercados Gradualismo	ALTA Uso de parcerias/rede Comprometimento com a rede Aprendizado com a rede
Usaflex	ALTA Cadeia de Estabelecimento Distância psíquica aos mercados Gradualismo	ALTA Uso de parcerias/rede Comprometimento com a rede Aprendizado com a rede

Fonte: Elaborado pela autora

## 6 Conclusão

Este trabalho investigou o papel dos relacionamentos no processo de internacionalização das empresas estudadas à luz dos modelos de Uppsala e da literatura de franquia. Foi aplicado o método de estudos de casos múltiplos para atender aos objetivos da pesquisa. Dos três casos de empresas franqueadoras brasileiras analisados, dois incluem empresas que adotam o sistema de franquia no exterior e uma adota o licenciamento. Os casos foram estudados a partir de entrevistas com gestores e dados secundários, colhidos em diversas fontes.

Com o propósito de responder da melhor maneira os questionamentos feitos no início do estudo, a conclusão foi estruturada a partir dos objetivos traçados.

### **6.1 Processo de internacionalização das empresas estudadas à luz dos modelos de Uppsala**

Os resultados do estudo mostram que a internacionalização das empresas estudadas pode ser explicada em parte pelo Modelo de Uppsala Original e em parte pelo Modelo de Uppsala revisitado. No entanto, enquanto só a internacionalização de duas empresas adere aos pressupostos do modelo original, todas as empresas aderem fortemente ao modelo revisitado, dado que sua internacionalização se produziu por meio de parcerias e formação de redes.

O fato de uma das empresas estudadas apresentar média relação com o modelo original sugere que a cadeia de suprimento não é um fator visto como necessário para a internacionalização de empresas de serviços. Na década de 1970, as empresas atuantes no mercado externo eram basicamente manufatureiras e precisavam de tal ferramenta para apoiar o processo de internacionalização.

A empresa de serviços adere de forma mais robusta ao Modelo de Uppsala revisitado, valendo-se do relacionamento com os parceiros. O intuito estratégico é adquirir conhecimento da cultura mesmo sem ter atuado previamente em etapas de menor comprometimento de recursos.

## 6.2 Relacionamentos na internacionalização à luz da literatura de franquia

A seguir, são apresentados os resultados relativos aos objetivos secundários do estudo.

- **Examinar como se desenrolou o processo de internacionalização das empresas estudadas.**

As empresas que utilizaram o sistema de franquia optaram pelo uso de máster franqueados, que, por sua vez, realizaram a seleção dos franqueados. Já a empresa de manufatura que usa licenciamento optou por parceiros licenciados que já importavam produtos de sua marca e possuíam conhecimento no setor e uma estrutura bem desenvolvida nos mercados externos.

- **Identificar os principais aspectos relativos à forma de relacionamento com os parceiros no mercado internacional.**

Os casos corroboraram com a premissa de que uma operação bem estruturada e parcerias solidificadas no Brasil alavancam as marcas no mercado internacional. Muitas dessas começaram a atuar devido ao interesse de indivíduos que já conheciam o negócio/produto. Observa-se que os movimentos iniciais de internacionalização foram causados por indivíduos que já faziam parte da rede das empresas. Além disso, observou-se que o entendimento da cultura local e o bom relacionamento com os parceiros facilitaram a inserção no país desejado.

Os relacionamentos contribuem na inserção da empresa em redes secundárias, criando mais laços fracos que suportam a circulação de conhecimento. A experiência com a internacionalização ajuda a entender diferentes culturas e, em conjunto com a vivência, realizar adaptações nos modelos de negócios.

- **Examinar qual a percepção dos gestores relativa ao impacto do relacionamento com os parceiros no desempenho das empresas estudadas.**

Segundo a Fundação Dom Cabral (2017), as franquias nacionais, em média, possuem um melhor resultado do que as internacionais em função da grande competitividade no exterior. O sistema de franquia é baseado em parcerias com os franqueados e na interdependência das partes. Por isso, é imprescindível, estar inserido nas redes locais de relacionamento e construir parcerias sólidas, que se caracterizam por identidade compartilhada (BROOKES; ALTINAY, 2017).

O processo de aprendizado é o resultado das experiências vividas nos mercados externos, aumentando à medida em que o processo vai sendo vivenciado. Os aprendizados mencionados pelos entrevistados, tanto por sucesso quanto por falhas no processo de internacionalização, foram relacionais e experienciais. Quando a empresa se propõe a atuar fora do seu país, ela deve validar sua estrutura de negócio e caso isso não ocorra, adequações, especialmente culturais, podem se fazer necessárias.

De acordo com Alon, Boulanger, Misati & Madanoglu (2014), a atitude transparente e aberta dos franqueadores ajuda os franqueados a reduzirem as falhas. A falta de uma comunicação direta gera assimetria de informações, que normalmente resulta em maiores custos de monitoramento (BAENA, 2018).

O estudo de casos sugere que as empresas percebem que, apesar de serem detentoras da marca e do negócio padronizado, a interação com o parceiro local é crucial para o sucesso. Essas empresas estão receptivas a absorver outras culturas, entender o contexto do país, adaptar seus produtos/serviços e trabalhar os conflitos e falhas do seu processo de internacionalização.

### **6.3 Pesquisas futuras**

Como desdobramento, este estudo pode ser estendido para franquias europeias e/ou americanas que atuam no Brasil. Assim, será possível verificar facilidades e dificuldades de implementação de uma franquia estrangeira em terras brasileiras.

A segunda sugestão é aplicar a metodologia de *Social Network Analysis*, para verificar a intensidade e a força das interações.

Por fim, sugere-se um estudo longitudinal que acompanhe desde a intenção de internacionalização da empresa até o estabelecimento de parcerias sólidas locais. Assim será possível averiguar a construção relacional entre as partes.

## 7 Referências Bibliográficas

AGUIAR, H. D. S.; CONSONI F.L.; BERNADES R.C.; **Estratégia de Internacionalização Conduzida: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras** RECADM, v. 13 | n. 1 |, p. 114-131, 2014.

AGUIAR, H. D. S.; NASCIMENTO, P. T. S. **a Evolução Na Operação Internacional Em Franchising: Países Desenvolvidos Versus Um País Emergente a Evolução Na Operação Internacional Em Franchising: Países Desenvolvidos Versus Um País Emergente**, 2014.

ALIOUCHE, E. H.; SCHLENTRICH, U. A. **Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion**. *Journal of Retailing*, [s.l.], v. 87, n° 3, p. 345–365, 2011. ISBN: 0022-4359, ISSN: 00224359, DOI: 10.1016/j.jretai.2011.01.004.

ALON, I. et al. **Are the parents to blame? Predicting franchisee failure**. *Competitiveness Review*, v. 25, n. 2, p. 205-217, 2015.

ALON, I.; MCKEE, D. L. **The internationalization of professional business service franchises**. *Journal of Consumer Marketing*, [s.l.], v. 16, n° 1, p. 74–85, 1999. ISBN: 07363761, ISSN: 07363761, DOI: 10.1108/07363769910250787.

ALTINAY, L.; BROOKES, M.; YEUNG, R., & AKTAS, G **Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships**. *Journal of Services Marketing*, v. 28, n. 6, p. 509-519, 2014.

ALTINAY, L.; OKUMUS, F.; **Franchise partner selection decision making**. *The Service Industries Journal*, v. 30, n. 6, p. 929-946, 2010.

BAENA, V. **International franchise presence and intensity level: profile of franchisors operating abroad**. *Management Research Review*, v. 41, n. 2, p. 202-224, 2018.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4<sup>a</sup> ed, Michigan: Addison-Wesley, 2014.

BROOKES, M.; ALTINAY, L. **Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees**. *Journal of Services Marketing*, v. 25, n. 5, p. 336-348, 2011.

BROOKES, M.; ALTINAY, L. **Knowledge transfer and isomorphism in franchise networks**. *International Journal of Hospitality Management*, v.

62, p. 33-42, 2017.

CAVUSGIL, S. T. **Perspectives: knowledge development in international marketing.** *Journal of International Marketing*, v. 6, n. 2, p. 103-112, 1998.

CHELTENHAM, E. E. **Dunning's eclectic framework.** *Transnational corporations and international production*. [s.l.]: [s.n.], 2005.

COASE, R. H. **The nature of the firm.** *economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COHEN, M.; SILVA, J. F. Da. **O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado.** *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 4, n.º 2, p. 109–131, 2000. ISSN: 1415-6555, DOI: 10.1590/S1415-65552000000200007.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. **Cooperative Strategies.** *International Business*, 1988.

CROONEN, Evelien PM; BROEKHUIZEN, Thijs LJ. **How do franchisees assess franchisor trustworthiness?.** *Journal of Small Business Management*, 2017.

DAVIES, M.; LASSAR, W.; MANOLIS, C.; PRINCE, M.; WINSOR, R. **A model of trust and compliance in franchise relationships** *Journal of Business Venturing* v. 26, p. 321-340, 2011

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas.** *EnANPAD*, [s.l.], p. 1–16, 2007.

DOHERTY, A. M. **The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy,** *International Journal of Service Industry Management*, v. 18 Issue: 2, p.184-205, 2007 <https://doi.org/10.1108/09564230710737826>

DUNNING, J. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research,** *Academy of Management Stable URL* : <http://www.jstor.org/stable/258557> Linked references are available on JSTOR, v. 14, n.º 4, p. 532–550, 2016.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. **Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework.** *International Marketing Review*, [s.l.], v. 17, n.º 4/5, p. 373–391, 2000. ISBN: 0265-1335, ISSN: 0265-1335, DOI:

10.1108/02651330010339905.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC (2017). **Ranking de Internacionalização das Franquias Brasileiras**. São Paulo, (2017).

GHANTOUS, N.; DAS, S. S. **International franchising and performance: a resource-based perspective**. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 46, n. 8, p. 744-763, 2018.

GHAURI, P. **Designing and conducting case studies in international business research**. *Handbook of qualitative research methods for international business*, p. 109-124, 2004.

GRANOVETTER, M., **The strength of weak ties** *American journal of sociology*, p. 1360-1380, 1973

GUETTA, A.; VON JESS, A.; FILHO, B.; GODIÑO, D., SCHWARTZ, J.; MONTEIRO, J.; BARROSO, L.; AMARAL, L.; PRATA, M.; MENDONÇA, P.; GAMA, R.; AYRES, R.; FERNANDES, V. **Franchising: Aprenda Com Os Especialistas - Learn From The Experts** - Edição Bilingue 1ª Edição Prime Books , 2013

GULATI, R. **Alliances and networks** *Strategic Management Journal* v. 19, Issue 4 p. 293-317, 1998

GULATI, R. **Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation**. *Strategic management journal*, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.

HOFFMAN, R. C.; WATSON, S.; PREBLE, J. F. **International Expansion of United States Franchisors: A Status Report and Propositions for Future Research**. *Journal of Marketing Channels*, [s.l.], v. 23, n° 4, p. 180–195, 2016. ISSN: 15407039, DOI: 10.1080/1046669X.2016.1224300.

IETTO-GILES, G. **Dunning's eclectic framework**. *Transnational corporations and international production*. [s.l.]: [s.n.], 2005.

IETTO-GILES, G. **Internalization and the transnational corporation**. *Transnational corporations and international production*. [s.l.]: [s.n.], 2005.

JANG, S. S.; PARK, K. **A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory**. *International Journal of Hospitality Management*, v. 76, p. 13-24, 2019.

JELL-OJOBOR, M.; WINDSPERGER, J. **The Choice of Governance Modes of International Franchise Firms - Development of an Integrative Model**. *Journal of International Management*, [s.l.], v. 20, n° 2, p. 153–187, 2014. ISBN: 1075-4253, ISSN: 10754253, DOI: 10.1016/j.intman.2013.09.001.

JOHANSON, J.; MATTSON, L.-G. **Internationalization in industrial systems**. [s.l.], 1993. ISBN: 978-94-007-7277-9, DOI: 10.1007/978-94-007-7278-6.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The internationalization process of the firm- A model of knowledge**. *Journal of International Business Studies*, [s.l.], v. 8, n° 1, p. 23, 1977. ISBN: 00472506, ISSN: 0047-2506, DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **Markets as networks: implications for strategy-making**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 4, p. 484-491, 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The mechanism of internationalisation**. *International marketing review*, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**. *Journal of International Business Studies*, [s.l.], v. 40, n° 9, p. 1411–1431, 2009. ISBN: 9781137508829, ISSN: 00472506, DOI: 10.1057/jibs.2009.24.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm—four swedish cases** 1. *Journal of management studies*, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

KEDIA, ACKERMAN, BUSH, JUSTIS L. *et al.* **Determinants of internationalization of franchise operations**. by US franchisors. *International Marketing Review*, v. 11, n. 4, p. 56-68, 1994. ISBN: 0265133941006.

KOTABE, M.; HELSEN, K. (Ed.). **The SAGE handbook of international marketing**. Sage, 2009.

MACEDO-SOARES T. D. **Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments**. Reading Books of Global Business and Technology Association - GBATA, International Conference, Rome, Italy, p. 292-305, 2002.

MADANOGLU, M.; ALON, I.; SHOHAM, A. **Push and pull factors in international franchising**. *International Marketing Review*, [s.l.], v. 34, n° 1, p. 29–45, 2017. ISSN: 02651335, DOI: 10.1108/IMR-03-2015-0037.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M. **Barreiras à internacionalização de franquias brasileiras**. *Anais*, 2007.

MARQUES, D.; MERLO, E.; NAGANO, M. **Uma Análise sobre Internacionalização de Franquias Brasileiras** REAd Edição 62, v. 15, n° 1, 2009

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador. Como crescer através do franchising**, 2ª edição, São Paulo, 1994

McDOUGALL, P.P.; OVIATT, B.M. **International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths**. *Academy of Management Journal*, v.43, p. 902-906, 2000

MERRILEES, B.. **International franchising: Evolution of theory and practice**. *Journal of Marketing Channels*, v. 21, n. 3, p. 133-142, 2014.

MILES, M. B. Huberman, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.

MORGADO, R.; FLEURY A.; BORINI, F. OLIVEIRA JR, M. **The Development of Absorptive Capacity in Brazilian and Foreign Franchise Networks: A Multi-Method Study International Business in Latin America**. The AIB-LAT Book Series. Palgrave Macmillan, London, p. 186-198, 2015

OVIATT, B.M. & McDOUGALL, P.P. **Toward a theory of international new ventures**. *Journal of International Business Studies* v. 25, Issue 1, pp 45–64 , 1994

PORTER, M. **Competitive Strategy**. Nova Iorque: Free Press, 1980.

QUINN, B. **Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies**. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 8, no 4, p. 445–467, 1998.

QUINN, B.; ALEXANDER, N. **International retail franchising: A conceptual framework**. *International Journal of Retail & Distribution Management*, [s.l.], v. 30, nº 5, p. 264–276, 2002. ISBN: 09590552, ISSN: 09590552, DOI: 10.1108/09590550210426426.

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

ROCHA, T.; SPERS, E.; BORINI, F.; BRETAS, V.; MELO, P.; OGASAVARA, M.; KHAUJA, D.; CAMARGO, A.; **Global Mindset na Internacionalização das Franquias Brasileiras**, ABF, 2016

ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, J.; DIKOVA, D. **International franchising: A literature review and research agenda**. *Journal of Business Research*, [s.l.], v. 85, nº January, p. 238–257, 2018. ISSN: 01482963, DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.12.049.

SARASVATHY, S. et al. **An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities**. [s.l.], p. 71–94, 2014. DOI: 10.1111/etap.12088.

SARASVATHY, S. D. **Causation And Effectuation: Toward A Theoretical Shift From Economic Inevitability To Entrepreneurial Contingency.** [s.l.], v. 26, n<sup>o</sup> 2, p. 243–263, 2001.

SHANE, S. A. **Why franchise companies expand overseas.** Journal of Business Venturing, v. 11, n. 2, p. 73-88, 1996

TANG, Y. **Networks and the internationalization of firms: What we believe and what we might have missed.** Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm, p. 106-123, 2009.

TENG, B.; DAS, T. K. **Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners.** Management Decision, v. 46, n. 5, p. 725-742, 2008

VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle.** *The internationalization of firm: a reader.* London, Academic Press, [s.l.], 1993.

WELCH, L. S. **Diffusion of Franchise System Use in International Operations System Use.** [s.l.], 1989.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies.** New York, v. 2630, 1975.

YIN, R. K. **Case Study Research.** 4 ed. [s.l.]: [s.n.], 2009. 1-336 p. ISBN: 9789004310087, DOI: 10.15713/ins.mmj.3.

## Sites Acessados

Associação Brasileira de Franchising. Rio de Janeiro, 2004 Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>> Acesso em: 18 de maio 2018.

Associação Brasileira de Franchising. Rio de Janeiro, 2004 Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/causas-de-fechamento-de-franquias/> Acesso em: 30 de julho 2018

Associação Brasileira de Franchising. Rio de Janeiro, 2004 Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/igui-expansao-internacional/> Acesso em: 30 de outubro 2018

Banco Central. Focus - **Relatório de Mercado** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20181019.pdf> Acesso em 15 de outubro de 2018

Brasil Econômico. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2016-08-01/franquias-mecanismo-internacionalizacao.html>. Acesso em: 8 de janeiro 2019.

Consórcio Brasileiro de Acreditação. Disponível em: <http://www.cbacred.org.br/noticias/2018/04/08.asp>. Acesso em: 12 de dezembro 2018.

EM Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/01/10/internas\\_economia,929860/locadoras-se-unem-para-criar-empresa-mais-competitiva.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/01/10/internas_economia,929860/locadoras-se-unem-para-criar-empresa-mais-competitiva.shtml) Acessado em: 05 de dezembro 2018

Exclusivo. Disponível em: [http://exclusivo.com.br/\\_conteudo/2017/01/negocios/212819-sergio-bocayuva--usaflex--o-casamento-perfeito.html](http://exclusivo.com.br/_conteudo/2017/01/negocios/212819-sergio-bocayuva--usaflex--o-casamento-perfeito.html), ou as opções que colocamos em nossas páginas. Acessado em: 15 de dezembro 2018.

Grupo GS. Disponível em: <http://www.grupogouveadesouza.com.br/blog/ceo-da-usaflex-revela-os-planos-de-internacionalizar-a-marca-ao-programa-mercado-consumo/>. Acessado em: 14 de janeiro 2019.

International Franchise Association IFA **Franchise Business Economic Outlook for 2018** Disponível em: [https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise\\_Business\\_Outlook\\_Jan\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2018.pdf) Acesso em: 25 de maio 2018.

IHS Markit. Disponível em: <https://www.markiteconomics.com/public> Acesso em: 30 de julho 2018.

Localiza Hertz. Disponível em: <https://www.localizahertz.com/brasil/pt-br>. Acesso em: 21 de janeiro 2019.

Localiza Hertz. Disponível em: <https://www.localizahertz.com/brasil/pt-br/sobre-a-localiza/quem-somos>. Acesso em: 21 de janeiro 2019.

Localiza Hertz. Disponível em: <https://www.localizahertz.com/brasil/pt-br/sala-imprensa/press-release/perfil-localiza>. Acesso em: 21 de janeiro 2019.

Maxpress Disponível em: [https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,960288,Usaflex\\_investe\\_no\\_processo\\_de\\_internacionalizacao\\_da\\_marca,960288,4.htm](https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,960288,Usaflex_investe_no_processo_de_internacionalizacao_da_marca,960288,4.htm). Acessado em: 8 de janeiro 2019

Mercado e Consumo. Disponível em: <https://www.mercadoeconsumo.com.br/2018/09/13/usaflex-deseja-ampliar-processo-de-internacionalizacao-da-marca/>. Acessado em: 15 de dezembro 2018.

Mercado e Consumo. Disponível em: <https://www.mercadoeconsumo.com.br/2018/09/13/usaflex-deseja-ampliar-processo-de-internacionalizacao-da-marca/>. Acessado em: 15 de dezembro 2018.

Usaflex. Disponível em: <https://www.usaflex.com.br/institucional/quem-somos>. Acesso em: 8 de janeiro 2019.

## Anexo 1

### Questionário

Contextualização (Parceiro ou país local – indica o mercado de destino)

Qual o nome da empresa?

Em que setor a empresa atua?

Quantos anos a empresa tem de existência?

Quantas franquias?

Em quais países a marca atua (ou pretende atuar)?

Em que ano se internacionalizou?

Escolha de um parceiro (país/ franqueador)

1. Como você vê a utilização de um parceiro local? Quais são as vantagens e desvantagens?

a. Há uma preferência por parceiros brasileiros?

2. Para que países você acha que a sua rede de relacionamento pode levar a marca da sua empresa?

Diferença entre parceiro nacional e internacional

3. Na visão da empresa há alguma diferença entre o franqueado nacional e o internacional? Se sim, qual é essa?

4. Há diferenças entre parceiros de diferentes países?

Adaptabilidade no modelo de negócios

5. O que é mais importante para a empresa: manter a marca global homogênea ou conceder autonomia para os franqueados a fim de responder mais rapidamente às demandas locais?

Conflitos com esses parceiros

6. Quais são as dificuldades, na sua visão, que podem ocorrer futuramente (ou ocorreram) com os parceiros?

7. Como você gerenciaria esses conflitos ou incompatibilidades?

- a. Que tipo de conflito é mais comum?

#### Confiança

8. Como acontece a fidelização do franqueado?
9. Quais são os canais de relacionamento e comunicação utilizados?

#### Acesso a informações

10. Quais são os canais para que haja troca de informação entre marca e seus colaboradores?

#### Controle

11. Como é feito o controle das ações feitas na internacionalização da marca? Se sim, quais são os mecanismos utilizados?

#### Apoio de outras entidades

12. A empresa recebeu apoio do governo local ou de associações para facilitar a entrada no mercado desejado? Cogitaram buscar algum apoio local?

#### Aprendizado

13. Na sua perspectiva, há uma contribuição significativa da internacionalização para a empresa? Qual?

#### Falha no processo anterior

14. Houve alguma tentativa de internacionalização que não deu certo? Se sim, qual foi o aprendizado?

#### Sucesso no processo de franchising

15. Qual o fator que você atribui para o sucesso no sistema de franquia?

16. Você deseja acrescentar algo?